



---

**Universidad de Valladolid**

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

ECONOMÍA FINANCIERA Y CONTABILIDAD

TESIS DOCTORAL:

**ANÁLISIS DE LAS RELACIONES ENTRE LA DIVERSIDAD DE  
GÉNERO EN LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN Y LAS  
CARACTERÍSTICAS ECONÓMICO-FINANCIERAS DE LA  
FIRMA**

Presentada por Mercedes Redondo Cristóbal para optar al grado  
de doctora por la Universidad de Valladolid

Dirigida por:

Dr. D. Juan Carlos de Margarida Sanz



## ÍNDICE

ÍNDICE DE TABLAS .....	VII
ÍNDICE DE FIGURAS Y GRÁFICOS .....	XI

INTRODUCCIÓN .....	1
--------------------	---

### PARTE I: MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO 1. GÉNERO E IDENTIDAD EN LAS ORGANIZACIONES. PERSPECTIVA Y ENFOQUES PARA EL ANÁLISIS .....	15
1.1 La integración del género en la perspectiva organizacional .....	17
1.1.1 Breve recorrido y antecedentes de los estudios organizacionales de género .....	18
1.2 La aproximación a los estudios organizacionales de género desde las corrientes de pensamiento feminista .....	23
1.3 El papel de la identidad en el marco de la aplicación de enfoques conductuales a las teorías de la organización .....	26
1.3.1 Incidencia del género en el comportamiento organizacional desde la perspectiva conductual de la identidad .....	27
1.3.2 La identidad de género .....	31
1.3.3 La identidad social .....	32
1.3.4 Las implicaciones de los estereotipos y los roles de género en ámbitos organizativos .....	36
1.4 Los planteamientos de la economía de la identidad. Incentivos y motivaciones de tipo conductual en los procesos de elección y de toma de decisiones .....	40
Referencias bibliográficas del capítulo 1 .....	47
CAPÍTULO 2. GÉNERO Y LIDERAZGO EN LAS ORGANIZACIONES EMPRESARIALES .....	57
2.1 Liderazgo, comportamiento directivo y género .....	59
2.2 Estilos de liderazgo masculino y femenino: el debate en torno a las diferencias .....	63
2.2.1 Aportaciones que se decantan por la existencia de un liderazgo femenino distintivo .....	66

2.2.2	Aportaciones que sugieren que los rasgos que caracterizan los estilos de liderazgo masculino y femenino comparten similitudes básicas .....	69
2.2.3	La conjetura de la influencia de los factores contextuales como inductores de la tendencia a la adopción de estilos tipificados de liderazgo diferenciados según el género .....	71
2.3	La visión transformacional del liderazgo femenino .....	75
2.4	Las diferencias de género en las preferencias frente al riesgo. El conservadurismo financiero como rasgo definitorio de los estilos de liderazgo femenino .....	77
2.4.1	Revisión de la literatura previa relacionada con el análisis de las diferencias de género en la actitud frente al riesgo inherente a situaciones de adopción de decisiones económico-financieras .....	79
	Referencias bibliográficas del capítulo 2 .....	91
CAPÍTULO 3.	LA DIVERSIDAD DE GÉNERO EN LAS ORGANIZACIONES .....	105
3.1	La diversidad como referente principal de los estudios de demografía organizacional	107
3.2	El concepto de diversidad en la literatura organizacional y sus interpretaciones. Las vinculaciones entre las categorías detectables y subyacentes de diversidad .....	112
3.2.1	Categorías de diversidad. La relación entre variables demográficas y variables cognitivas de diversidad .....	114
3.3	Algunas de las aproximaciones teóricas para la explicación de los efectos de la diversidad en los grupos organizacionales .....	117
3.3.1	Los argumentos del <i>business case</i> .....	118
3.3.2	Las derivaciones de las teorías del capital humano .....	118
3.3.3	Teorías de base psicosociológica. Los desarrollos conductuales basados en la identidad social .....	120
3.3.4	La influencia de la composición demográfica de los grupos organizacionales sobre su dinámica interna .....	122
3.3.5	Simbolismo y masa crítica en grupos decisorios .....	125
3.3.6	La aportación de los enfoques de procesamiento de la información al estudio del impacto de la diversidad .....	128
3.3.7	Diversidad y emisión de señales de responsabilidad corporativa .....	129
3.4	La proyección de los efectos organizacionales de la diversidad .....	130
3.4.1	El debate sobre el sentido de los efectos de la diversidad a escala organizacional .....	133
3.5	Algunas de las extensiones propuestas a los modelos convencionales de análisis del impacto de la diversidad .....	137
3.5.1	La ampliación del foco de análisis hacia múltiples dimensiones de diversidad organizacional .....	138
3.5.2	La extensión hacia la consideración de elementos mediadores que intervengan en la relación entre la diversidad y sus efectos .....	139
3.5.3	La evolución temporal y el componente dinámico del impacto de la diversidad	141

3.5.4 La consideración de modelos no lineales para la representación funcional de los efectos de la diversidad .....	142
Referencias bibliográficas del capítulo 3 .....	145
CAPÍTULO 4. LA PARTICIPACIÓN DE LAS MUJERES EN LAS POSICIONES DE LIDERAZGO EMPRESARIAL .....	159
4.1 La manifestación de desigualdades de género en espacios económicos y en el ámbito empresarial .....	161
4.2 La desigualdad de género en los estratos corporativos de nivel superior .....	165
4.2.1 Análisis de factores asociados a barreras y obstáculos que encuentran las carreras profesionales de las mujeres en su trayectoria hacia los niveles superiores de decisión corporativa .....	168
4.2.2 Factores que inciden en la desigualdad de las cúpulas empresariales que se vinculan a la estructura social .....	170
4.2.3 Factores organizacionales de influencia que influyen en la desigualdad de las cúpulas empresariales .....	173
4.2.4 Factores individuales que inciden en la aparición de barreras que dificultan las carreras profesionales femeninas .....	175
4.3 Estudios descriptivos relacionados con la participación de mujeres en posiciones corporativas de nivel superior y en consejos de administración. Las cifras de la desigualdad .....	177
4.3.1 Recorrido por estudios referidos a la participación de mujeres en consejos de administración a escala internacional .....	179
4.3.2 Revisión de estudios de la situación de las mujeres en consejos de administración de firmas españolas .....	204
4.3.3 Estudios relacionados con las características y el perfil de las mujeres que ocupan puestos de alta dirección corporativa y en consejos de administración .....	210
4.4 Iniciativas institucionales dirigidas al fomento de la participación de mujeres en las cúpulas empresariales. Incorporación de referencias a la diversidad de género en códigos de buen gobierno corporativo y establecimiento de cuotas por vía legislativa .....	215
4.5 Gestión de la diversidad .....	221
Referencias bibliográficas del capítulo 4 .....	225
CAPÍTULO 5. LA DIVERSIDAD DE GÉNERO EN LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN Y SUS EFECTOS SOBRE LAS CARACTERÍSTICAS ECONÓMICO-FINANCIERAS DE LA EMPRESA EN EL MARCO DE LOS DESARROLLOS TEÓRICOS DEL GOBIERNO CORPORATIVO .....	241
5.1 La diversidad de género de los consejos de administración como uno de los aspectos que afectan al buen gobierno de la firma .....	243
5.1.1 Composición del consejo de administración, funciones y desempeño .....	245

5.1.2	La diversidad de género y su potencial contribución a la optimización de las funciones de gobierno corporativo .....	249
5.1.3	El análisis de la diversidad de género en los consejos de administración desde una perspectiva multiteórica .....	255
5.2	La diversidad de género en el consejo de administración de acuerdo a los enfoques de agencia .....	259
5.3	La diversidad de género de los consejos de administración desde la perspectiva de la dependencia de recursos .....	262
5.4	La diversidad de género en el consejo de administración contemplada en el marco de la teoría de los <i>stakeholders</i> .....	265
	Referencias bibliográficas del capítulo 5 .....	269
	CAPÍTULO 6. LA INFLUENCIA DE LA DIVERSIDAD DE GÉNERO SOBRE EL DESEMPEÑO Y EL RENDIMIENTO EMPRESARIAL. REVISIÓN DE CONTRIBUCIONES .....	283
6.1	Estudios referidos a empresas del ámbito de Estados Unidos .....	286
6.2	Estudios referidos a empresas del ámbito europeo .....	289
6.3	Estudios basados en muestras de empresas radicadas en distintos ámbitos geográficos .....	294
	Referencias bibliográficas del capítulo 6 .....	305

## **PARTE II: ANÁLISIS EMPÍRICO**

	CAPÍTULO 7. METODOLOGÍA .....	313
7.1	Formulación de hipótesis .....	315
7.2	Muestra .....	318
7.3	Variables .....	320
7.3.1	Medidas de diversidad .....	320
7.3.2	Ratios financieros .....	320
7.3.3	Otras variables utilizadas en el análisis empírico .....	323
7.4	Metodología .....	327
7.4.1	Análisis factorial .....	327
7.4.2	Transformación de las variables .....	328
7.4.3	Análisis univariante de la varianza y contrastes no paramétricos .....	329
7.4.4	Análisis de regresión .....	331
	Referencias bibliográficas del capítulo 7 .....	333

CAPÍTULO 8. RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....	337
8.1 Análisis descriptivo .....	339
8.2 Análisis exploratorios mediante representaciones gráficas .....	356
8.3 Análisis factorial .....	361
8.4 Análisis univariante .....	365
8.5 Análisis multivariante .....	374
8.5.1 Efectos de la diversidad de género en el consejo de administración sobre la rentabilidad de la firma .....	374
8.5.2 Efectos de la diversidad de género en el consejo de administración sobre la solvencia de la firma .....	395
Referencias bibliográficas del capítulo 8 .....	415
CONCLUSIONES .....	419
ANEXOS .....	427



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1:	Visiones paradigmáticas de la diversidad en las organizaciones .....	6
Tabla 2.	Características prototípicas de estilos de liderazgo en función del género .....	68
Tabla 3.	Efectos de la diversidad: revisiones sistemáticas y narrativas y meta-análisis .....	132
Tabla 4.	Proyección de algunos de los efectos de la diversidad referidos por la literatura .....	134
Tabla 5.	Algunos de los trabajos que analizan los factores que sustentan el techo de cristal .....	168
Tabla 6.	Proporción de mujeres en los consejos de administración de empresas cotizadas ubicadas en distintos países, año 2014 .....	192
Tabla 7.	Porcentaje de mujeres en los consejos de administración de las mayores empresas europeas, según datos bianuales del año 2004 al 2014 .....	193
Tabla 8.	Evolución de la participación de mujeres en consejos de administración de las empresas del <i>Fortune 1000</i> , años 1990 a 1999 .....	197
Tabla 9.	Porcentaje de mujeres en los consejos de administración de las empresas del <i>S&amp;P 500</i> , años 1998 a 2007 .....	199
Tabla 10.	Proporción de mujeres en consejos de administración para varios países, año 2006 ....	200
Tabla 11.	Proporción de mujeres en los consejos de administración de empresas europeas y estadounidenses, año 2010 .....	201
Tabla 12.	Porcentaje de mujeres en los consejos de administración de empresas cotizadas de diferentes países, año 2010 .....	202
Tabla 13.	Referencias de trabajos académicos que incluyen estudios descriptivos de la participación de mujeres en los consejos de administración .....	203
Tabla 14	Evolución de las mujeres que ocupan asiento en los consejos de administración de empresas del <i>Ibex-35</i> , años 2006-2013 .....	209
Tabla 15.	Participación de mujeres en los consejos de administración de empresas del <i>Ibex-35</i> por sectores de actividad, años 2007 y 2013 .....	210
Tabla 16.	Referencias a la diversidad de género incorporadas a los Códigos de buen gobierno de distintos países .....	218
Tabla 17.	Países que han promulgado legislación sobre cuotas de género en los consejos de administración .....	219
Tabla 18:	Estudios empíricos que analizan el impacto financiero de la diversidad de género en el consejo de administración .....	298
Tabla 19.	Intervalos de diversidad de género en el consejo considerados .....	323
Tabla 20.	Indicadores económico-financieros utilizados .....	324
Tabla 21.	Media de los ratios para las empresas de la muestra .....	339
Tabla 22.	Estadísticos descriptivos de los ratios para las empresas de la muestra .....	340
Tabla 23.	Estadísticos descriptivos de las variables indicativas del tamaño para las empresas de la muestra .....	343
Tabla 24.	Estadísticos descriptivos de indicadores de diversidad y del consejo de administración	345

Tabla 25.	Otros indicadores de diversidad de género en el consejo de administración .....	346
Tabla 26.	Proporción de empresas de la muestra para cada año, distribuidas en función del número de mujeres en su consejo de administración .....	347
Tabla 27.	Proporción de empresas de la muestra distribuidas según los intervalos de participación femenina de acuerdo a las propuestas de rangos de Kanter .....	348
Tabla 28.	Proporción de empresas que varían el nivel de diversidad en su consejo respecto a un período anterior .....	348
Tabla 29.	Proporción de mujeres en el consejo según el tamaño de la empresa .....	351
Tabla 30.	Proporción de mujeres en el consejo según el grado de concentración de la propiedad	351
Tabla 31.	Número de empresas y porcentaje de mujeres en los consejos de administración por sectores de actividad .....	353
Tabla 32.	Resultados del análisis factorial. Matriz de cargas factoriales después de rotación varimax, comunalidad, autovalores asociados y varianza explicada .....	362
Tabla 33.	Resultados de los p-valores obtenidos con los análisis ANOVA, prueba de Kruskal-Wallis y test de Levene .....	366
Tabla 34.	Bloque de intervalos de diversidad homogéneos que resultarían de las pruebas de rangos múltiples aplicadas a la media para cada subgrupo .....	370
Tabla 35.	Intervalos de variación interanual del índice de Blau considerados en los análisis univariantes .....	372
Tabla 36.	Medias de las variables representativas de rentabilidad y solvencia calculadas para cada intervalo de variación del índice de Blau .....	373
Tabla 37:	Estimadores del modelo de regresión. Variable dependiente: transformada del factor rentabilidad. Medida de diversidad: Índice de Blau .....	376
Tabla 38:	Estimadores del modelo de regresión. Variable dependiente: transformada del factor rentabilidad. Medida de diversidad: proporción de mujeres .....	378
Tabla 39:	Estimadores del modelo de regresión. Variable dependiente: transformada del factor rentabilidad. Medida de diversidad: Rangos de Kanter .....	380
Tabla 40:	Estimadores del modelo de regresión. Variable dependiente: transformada del factor rentabilidad. Medida de diversidad: presencia de mujeres consejeras .....	382
Tabla 41:	Estimadores del modelo de regresión. Variable dependiente: transformada del factor rentabilidad. Medida de diversidad: masa crítica de consejeras .....	383
Tabla 42:	Estimadores del modelo de regresión. Variable dependiente: transformada del factor rentabilidad. Medida de diversidad: interacción entre rangos de Kanter y entorno favorable o indiferente .....	385
Tabla 43:	Estimadores del modelo de regresión. Variable dependiente: transformada del factor rentabilidad. Medida de diversidad: interacción entre rangos de Kanter y dimensiones empresariales .....	387
Tabla 44:	Estimadores del modelo lineal. Variable dependiente: transformada del factor rentabilidad. Medida de diversidad: interacción entre rangos de Kanter y el grado de concentración de la estructura de propiedad de la compañía .....	389
Tabla 45:	Estimadores del modelo lineal. Variable dependiente: transformada del factor rentabilidad. Medida de diversidad: interacción entre rangos de Kanter y ámbito sectorial de pertenencia .....	390

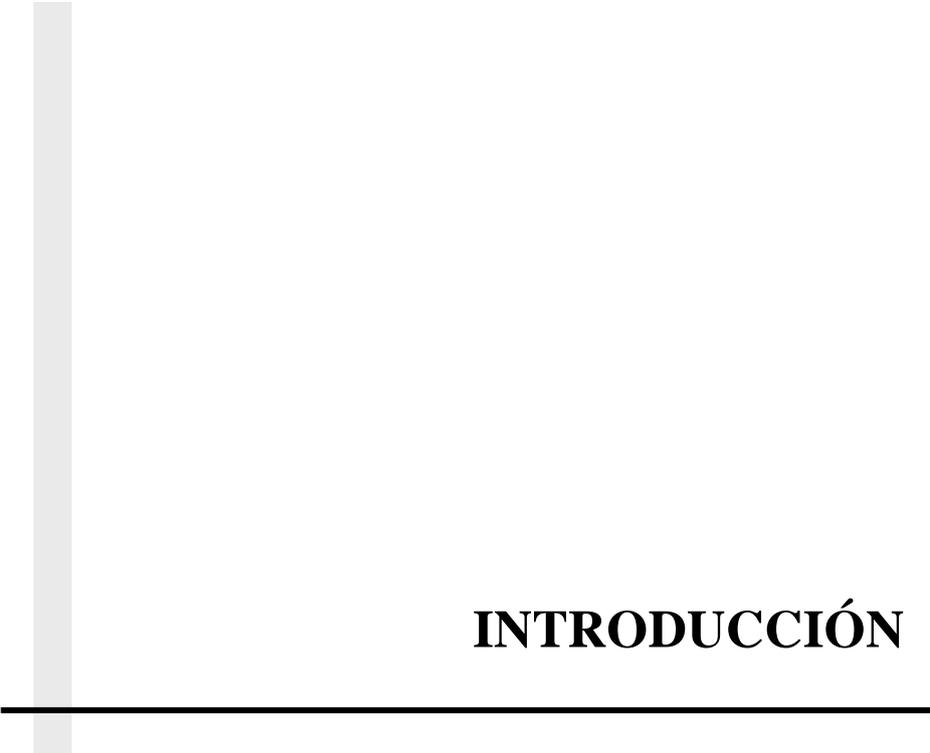
Tabla 46:	Estimadores del modelo de regresión. Variable dependiente: transformada del factor rentabilidad. Medida de diversidad: índice de Blau .....	393
Tabla 47:	Estimadores del modelo de regresión. Variable dependiente: transformada del factor rentabilidad. Medida de diversidad: proporción de mujeres en el consejo .....	394
Tabla 48:	Estimadores del modelo de regresión. Variable dependiente: transformada del factor solvencia. Medida de diversidad: índice de Blau .....	397
Tabla 49:	Estimadores del modelo de regresión. Variable dependiente: transformada del factor solvencia. Medida de diversidad: proporción de mujeres .....	399
Tabla 50:	Estimadores del modelo de regresión. Variable dependiente: transformada del factor solvencia. Medida de diversidad: rangos de Kanter .....	400
Tabla 51:	Estimadores del modelo de regresión. Variable dependiente: transformada del factor solvencia. Medida de diversidad: presencia mujeres en el consejo .....	402
Tabla 52:	Estimadores del modelo de regresión. Variable dependiente: transformada del factor solvencia. Medida de diversidad: masa crítica de consejeras .....	404
Tabla 53:	Estimadores del modelo de regresión. Variable dependiente: transformada del factor solvencia. Medida de diversidad: interacción entre rangos de Kanter y entorno favorable o indiferente .....	405
Tabla 54:	Estimadores del modelo lineal. Variable dependiente: transformada del factor solvencia. Medida de diversidad: interacción entre rangos de Kanter y dimensiones empresariales .....	407
Tabla 55:	Estimadores del modelo de regresión. Variable dependiente: transformada del factor solvencia. Medida de diversidad: interacción rangos de Kanter e indicador de independencia .....	409
Tabla 56:	Estimadores del modelo de regresión. Variable dependiente: transformada del factor solvencia. Medida de diversidad: interacción rangos de Kanter y ámbito sectorial de pertenencia .....	410
Tabla 57:	Estimadores del modelo de regresión. Variable dependiente: transformada del factor solvencia. Medida de diversidad: índice de Blau .....	412
Tabla 58:	Estimadores del modelo de regresión. Variable dependiente: transformada del factor solvencia. Medida de diversidad: proporción de mujeres .....	413



## ÍNDICE DE FIGURAS Y GRÁFICOS

Figura 1.	Representación gráfica del “techo de cristal” en 1986 en el <i>Wall Street Journal</i> .....	167
Gráfico 1.	Proporción de mujeres que forman parte de los consejos de administración de las empresas de distintos países incluidas en <i>Fortune Global 200</i> , años 2004 y 2014 .....	182
Gráfico 2.	Participación de mujeres en consejos de administración de distintos países europeos de acuerdo a los datos contenidos en el informe de 2007 de <i>McKinsey &amp; Company</i> ...	183
Gráfico 3.	Evolución de la participación de mujeres en consejos de administración de empresas europeas de acuerdo a los datos bianuales de <i>EPWN</i> , período 2004-2010 .....	184
Gráfico 4.	Participación de mujeres en consejos de administración para distintos países europeos de acuerdo a datos de <i>EPWN</i> , años 2008 y 2010 .....	185
Gráfico 5.	Evolución de la participación de mujeres en consejos de administración de empresas europeas según los informes de <i>Heidrick &amp; Struggles</i> .....	186
Gráfico 6.	Participación de mujeres en consejos de administración de empresas europeas según <i>Heidrick &amp; Struggles</i> . Año 2013 .....	187
Gráfico 7.	Evolución de la participación de mujeres en consejos de administración de las principales empresas cotizadas europeas (UE-28) .....	188
Gráfico 8.	Proporción de mujeres que ocupan el cargo de CEO en las principales empresas europeas (UE-28) .....	188
Gráfico 9.	Participación de mujeres en consejos de administración de las principales empresas cotizadas de los países que componen UE-28, año 2014 .....	189
Gráfico 10.	Evolución de la participación de mujeres en consejos de administración de las principales empresas de <i>Fortune 500</i> .....	190
Gráfico 11.	Distribución de las empresas del <i>Fortune 500</i> en función del número de mujeres que participan en el consejo de administración, 2011-2013 .....	191
Gráfico 12.	Evolución de la participación de mujeres en consejos de administración de las mayores empresas europeas según el informe de <i>Egon Zehnder</i> .....	192
Gráfico 13.	Comparación de los avances en la participación de mujeres en los consejos de administración de empresas españolas y del conjunto de países industrializados, <i>GMI Ratings</i> , año 2013 .....	196
Gráfico 14.	Porcentaje de mujeres que ocupa puestos en consejos de administración en distintos países, año 2005 .....	199
Gráfico 15.	Proporción de empresas que cuentan con más del 40% de mujeres en la administración corporativa por sectores de actividad .....	207
Gráfico 16.	Comparación entre la evolución de la proporción de mujeres que ocupan un cargo que corresponde a niveles de máximo ejecutivo principal en las mayores firmas españolas y la participación femenina en consejos de administración de las empresas de la muestra utilizada .....	349

Gráfico 17: Proporción de mujeres en el conjunto de consejos que corresponden a cada intervalo acotado por los percentiles de rentabilidad económica (ROA), calculados para la totalidad de las empresas de la muestra; ordenación del eje horizontal de menor a mayor valor del ratio .....	357
Gráfico 18: Proporción de mujeres en el conjunto de consejos que corresponden a cada intervalo acotado por los percentiles de rentabilidad financiera (ROE), calculados para la totalidad de las empresas de la muestra; ordenación del eje horizontal de menor a mayor valor del ratio .....	357
Gráfico 19: Proporción de mujeres en el conjunto de consejos que corresponden a cada intervalo acotado por los percentiles del ratio de autonomía financiera, calculados para la totalidad de las empresas de la muestra; ordenación del eje horizontal de menor a mayor valor del ratio .....	358
Gráfico 20: Proporción de mujeres en el conjunto de consejos que corresponden a cada intervalo acotado por los percentiles del ratio corriente, calculados para la totalidad de las empresas de la muestra; ordenación del eje horizontal de menor a mayor valor del ratio .....	359
Gráfico 21: Proporción de mujeres en el conjunto de consejos que corresponden a cada intervalo acotado por los percentiles del ratio acid test, calculados para la totalidad de las empresas de la muestra; ordenación del eje horizontal de menor a mayor valor del ratio .....	360
Gráfico 22. Aproximación a la relación entre la variable representativa de la rentabilidad y el índice de Blau. Año 2010 .....	392



# **INTRODUCCIÓN**



Durante los últimos años, se ha suscitado un intenso debate público en muchos países occidentales que gira en torno a la generalizadamente escasa representación femenina en los consejos de administración de las sociedades mercantiles por acciones, que suele verse acompañada de una comparativamente reducida presencia de mujeres que ocupan cargos de responsabilidad en el vértice jerárquico de las cúpulas empresariales. Ese desequilibrio en las estructuras corporativas no parece compatible con una realidad contemporánea que refleja significativos avances en la incorporación femenina a los mercados de trabajo, ni tampoco resulta acorde con la equiparación que se ha producido en el sistema educativo, particularmente en lo que corresponde a los niveles de grado superior.

Por motivos como estos, la diversidad de género en los estratos de decisión corporativa adquiere cada vez más relevancia desde el punto de vista de sus obvias implicaciones sociales, al afectar a la materialización de principios éticos que responden a un ideario de igualdad de oportunidades que en la actualidad se encuentra protegido jurídicamente, y que ha conseguido una amplia aceptación en la conciencia de la ciudadanía, al menos en las naciones que han logrado mayor desarrollo y cotas de bienestar. Hay que tener en cuenta que, en el marco de unos sistemas productivos que se presupone que tienen como referencia al mérito, una exigua participación de mujeres puede interpretarse externamente como una señal de la aparición de sesgos de desigualdad de género, en tanto que en las sociedades de hoy en día existe una base poblacional suficientemente extensa de candidaturas de mujeres que cuentan con formación adecuada, que acreditan experiencia laboral acumulada, incluyendo la que se refiere al desempeño de funciones directivas, que disponen de aptitudes y capacidad suficiente, y que cuentan con una vocación empresarial y legítimas aspiraciones de alcanzar posiciones situadas en la cúspide de una empresa, que encarnan la culminación de una trayectoria profesional.

Junto a ese prisma marcadamente social de la igualdad de género que tradicionalmente ha dirigido su atención a la progresión de las carreras empresariales de las mujeres, se encuentra otra perspectiva adicional, la de las consecuencias económicas que sobrevienen por la mayor variedad de utilización de talento que suele verse favorecida por la diversidad, conformando una vertiente que se ha convertido en un destacable foco de interés para una emergente y prolífica área de investigación en el campo de los estudios organizacionales. En este sentido, la remisión a una serie de argumentos que apuntan hacia las ventajas productivas que conllevan los grupos de decisión organizacionales que exhiben una composición heterogénea de perfiles, esto es, la exposición de unas razones de negocio que esbozan el llamado “*business case*”, se ha constituido en la premisa de partida que configura con frecuencia el discurso que articula a las corrientes de análisis de la diversidad de género en el ámbito de los puestos de poder empresarial.

A este respecto, Daily y Dalton (2003) consideran a la diversidad de género en las estructuras de gobierno corporativo como un “*imperativo de negocio*”, sugiriendo tres motivaciones principales por las cuales hay expectativas fundadas de que pueda terminar afectando a múltiples procesos organizacionales:

- Las relacionadas con recursos, puesto que las firmas necesitan todo el talento profesional que se halle disponible a su alcance, de cara a afrontar los emergentes retos que para la

organización supone un contexto caracterizado por la complejidad, la globalización y el cambio.

- Las que se vinculan a la emisión por parte de la firma de señales destinadas a actores del entorno, que persiguen la finalidad de divulgar la idea de que se acredita un compromiso corporativo con valores de igualdad, exhibiendo de esta manera una buena reputación empresarial frente a los mercados con los que se interactúa.
- Las referidas a la oportunidad de impulsar los beneficios económicos, que se conectan con las posibilidades de obtener un superior rendimiento como resultado de que la firma se halle mejor gobernada y se maneje con unos procesos de dirección más eficientes.

Siguiendo una línea análoga a la hora de justificar mediante argumentos de negocio las ventajas que supone la apertura de las estructuras de poder empresarial a la diversidad de género, una de las contribuciones que mayor popularidad ha logrado es aquella en la que Robinson y Dechant (1997) expresaban las cinco razones principales sobre las que entendían que se construye el *business case* de la diversidad de la fuerza laboral en la esfera corporativa:

- La diversidad de perfiles proporciona una comprensión más ajustada de los mercados contemporáneos, que se suelen distinguir por su creciente heterogeneidad demográfica, lo que aumenta las posibilidades de establecer unas relaciones más fructíferas con proveedores, clientes, financiadores o recursos humanos. De esta forma, y adoptando un punto de vista estratégico, la diversidad supone una mejor adaptación a las condiciones del entorno, permite incrementar la capacidad competitiva de la firma y habilita para la obtención de ventajas que es posible que acaben traducéndose en un impulso de la rentabilidad. Quizá el ejemplo más convincente sea el de los negocios que se hallan fuertemente orientados al consumidor final, en los que la presencia de mujeres en puestos clave llega a ser fundamental para facilitar a la empresa un conocimiento preciso del segmento de consumo femenino.
- Los grupos organizacionales que integran a perfiles heterogéneos disponen de un más amplio rango de perspectivas analíticas, cognitivas, capacidades, fórmulas de liderazgo, funcionalidades, conocimiento del negocio, contactos profesionales y puntos de vista, lo que conduce a un eficiente empleo del talento al enfrentarse a los procesos de decisión. En contraposición, los grupos demográficamente homogéneos o los que están formados por una base coincidente de perfiles tienden a mostrarse poco creativos, y suelen contar con una visión más limitada de las alternativas de elección, derivada de procedencias y trayectorias a menudo comunes. En consecuencia, una mayor diversidad de perfiles en un grupo decisor resulta propicia para que optimice su funcionamiento, dado que propicia una gama más extensa de soluciones de calidad e innovadoras.
- La diversidad es más efectiva en situaciones no rutinarias, que son las típicas del nivel de decisión que corresponde a los consejos de administración, dado que este órgano no actúa de manera permanente en el tiempo ni se encarga de gestionar el día a día de la firma, sino que se configura como una estructura institucional que se reúne puntualmente y que tiene atribuidas funciones que suelen tener un marcado componente estratégico. Así, la presencia de una pluralidad de identidades capacita al grupo para emplear una mayor cantidad, calidad y variedad de información útil en los procesos y en las funciones que corresponden al ámbito del gobierno de una firma.

- Las composiciones más diversas promueven estilos de liderazgo que resultan más eficaces en aquellos contextos que están más expuestos a la globalización y al cambio acelerado. En este sentido, son muchos los trabajos de la literatura previa que sugieren que la presencia de mujeres en puestos de decisión permite incorporar aspectos distintivos de liderazgo transformacional, tal y como sucede con las características en las que se manifiesta una orientación relacional con terceros.
- La diversidad se presenta como un elemento que facilita el establecimiento de vínculos consistentes y exitosos con el entorno, de los que la empresa podría extraer beneficios. Desde el punto de vista de las firmas que se hallan más expuestas al escrutinio público, y tal y como a menudo se ha puesto de relieve en la literatura previa, la diversidad de género en las cúpulas empresariales también representa un símbolo de compromiso ético con la llamada responsabilidad social corporativa, sirviendo para atesorar legitimidad o para favorecer a la reputación corporativa.

En las aportaciones que nos preceden se han señalado algunos ejemplos puntuales de los beneficios que es posible atraer con la apertura de los estratos superiores de decisión corporativa a una mayor diversidad de género. Huse (2007) cita el de la multinacional de artículos deportivos *Nike Corporation*, que lanzó líneas específicas de calzado deportivo femenino a raíz de la incorporación de mujeres a su consejo de administración. En el terreno de las oportunidades de impulso del negocio debidas a la diversidad, Cox y Blake (1991) mencionan a *Avon Corporation*, mientras que Robinson y Dechant (1997) señalan el de *Maybelline Company*, ambas firmas pertenecientes al sector de la cosmética femenina. Asimismo, y en lo referente a la necesidad que tienen muchas empresas de hoy en día de cuidar su reputación en diversidad, merece la pena aludir a una controversia judicial por una causa de discriminación en la que se vio envuelta *L'Oreal* ante los tribunales franceses, que impactó significativamente en la valoración por parte de los analistas respecto de esta firma, cuyos productos también se orientan hacia mercados de consumo femenino. Además, es fácil de constatar que la preocupación por la diversidad es cada vez más patente en la esfera de la práctica gestora, como se pone de manifiesto con el número creciente de compañías que optan por la divulgación de información sobre diversidad (e. g.: Point y Singh, 2003; Holton, 2005; Singh y Point, 2006).

Por otra parte, desde comienzos de los años noventa del siglo XX, el análisis de los efectos de la diversidad se ha convertido en un tópico de gran interés para la investigación académica organizacional. No obstante, y tal y como se señala en distintas aportaciones (e. g.: Cassell, 2000; Ashkanasy et al, 2002; Fields y Keys, 2003), la literatura que ha tratado sobre esta cuestión no se ha fundamentado en un único marco teórico integral, es decir, no se ha llegado a formular una “teoría de la diversidad empresarial” que proporcione una visión global que permita estudiar su impacto con suficiente validez descriptiva. Como alternativa, numerosas contribuciones optan por recurrir a aproximaciones multiteóricas (Hillman y Dalziel, 2003; Kiel y Nicholson, 2003; Lynall et al, 2003), lo que ha dado lugar a la incorporación de planteamientos de procedencia disciplinar ecléctica, incluyendo a paradigmas conductuales, aportaciones de la literatura de género y organizaciones, teorías del liderazgo, enfoques estratégicos o estudios de demografía organizacional, entre otros. Con todo, ha de destacarse la notable influencia que han tenido los desarrollos del campo del gobierno corporativo, al dotar de un marco consistente de apoyo que suministra argumentos explicativos que sirva de soporte

para la consideración de las repercusiones de la diversidad de género en los consejos de administración en lo tocante a aspectos que afectan a su funcionamiento y desempeño.

Omanović (2011) realizó una revisión de los paradigmas y metodologías que se habían empleado en las formalizaciones teóricas sobre las que usualmente se amparaban los estudios de diversidad organizacional, entendiendo este autor que es realmente difícil llegar a una delimitación de las fronteras de un campo de la literatura en la que apreciaba una considerable dispersión temática, en virtud de que se había proyectado en múltiples direcciones que convencionalmente suelen encontrar cabida y clasificarse como propias de esta temática. En un intento de sistematización, en su trabajo se efectúa una propuesta de división temática de las principales líneas de estudio que previamente se habían desarrollado, tal y como se recoge en la tabla 1, atendiendo a las tres tradiciones que parecen predominar en la investigación sobre diversidad, la interpretativa, la analítica y la alternativa o crítica.

Tabla 1: Visiones paradigmáticas de la diversidad en las organizaciones.

Perspectiva	Tradición analítica	Tradición interpretativa	Enfoques alternativos
Visión de la diversidad	Fenómeno universal, histórico y esencial	Fenómeno de construcción social (a través del lenguaje, símbolos y conductas expresados en el seno de la organización)	Construcción social, proceso histórico enmarcado en el contexto
Implicaciones para la investigación	Aproximación objetiva, foco dirigido hacia aspectos de estatus y generalizables	Enfoque subjetivo, centrado en el continuo de los procesos de interacción y en la comprensión de determinados eventos y agentes	Aproximación subjetiva, con el foco en el poder y la dinámica de dominación, y en los discursos retóricos y prácticas que promueven la marginación de miembros de la organización
Cuestiones relevantes	Problemas prácticos, con énfasis en la mejora de los grupos organizacionales, con orientación hacia el éxito y la <i>performance</i>	Cómo construir la diversidad, cómo aprovechar las diferencias y cómo gestionar la diversidad	Transformación de prácticas organizacionales, introducción del discurso de la diversidad
Métodos preferidos	Datos cuantitativos y contrastes de hipótesis	Fenomenología, metodologías etnográficas	Etnografía crítica
Posibles resultados e implicaciones para las organizaciones	Patrones metódicos, aspectos conductuales y repercusiones grupales	Compromiso organizacional, clima laboral, implementación de iniciativas de diversidad	Fomento de la participación y de la transformación de relaciones de poder y subordinación, orientación hacia erradicación de desigualdad, estereotipos y normas socioculturales

Fuente: Omanović (2011).

En lo que se refiere a los estudios empíricos sobre diversidad organizacional que se inscriben en la tradición analítica de contraste de hipótesis basada en la recopilación de datos cuantitativos a la que alude Omanović (2011), un planteamiento metodológico bastante común, se encuentra inspirado en los desarrollos de la demografía organizacional, es el de optar por en la construcción de medidas que representan a dimensiones de la diversidad grupal partiendo de los atributos individuales inherentes a los integrantes que alcanzan cierta prominencia, como sucede con el género, la raza o la edad, dado que pueden relacionarse con connotaciones prescriptivas o conductuales que explican el comportamiento productivo o decisor que los sujetos tienden habitualmente a expresar.

Dentro del área de los trabajos empíricos que se han centrado específicamente en la diversidad de género en los consejos de administración, Bilimoria y Wheeler (2000) diferenciaban la investigación existente en dos corrientes principales, la de los análisis descriptivos y la de los análisis correlacionales. A su vez, los estudios descriptivos comprenden los trabajos enfocados hacia descripciones demográficas cuantitativas que tratan de documentar la composición en términos de género de los consejos de administración, los trabajos basados en encuestas dirigidas a recoger el punto de vista del mundo corporativo hacia las mujeres consejeras y los estudios sobre perfiles, características, actitudes y experiencias de mujeres consejeras.

En cuanto a los análisis correlacionales, la literatura previa que nos precede y que ha intentado verificar empíricamente si el grado de diversidad de género que exhibe un consejo de administración se convierte en un factor de contribución significativa al logro de los objetivos de éxito financiero de la firma no ha llegado a encontrar hasta el momento una evidencia sólida y concluyente, ni tampoco se han obtenido resultados que permitan conseguir un amplio consenso respecto a la aceptación de las hipótesis relativas a la incidencia en la estructura económica-financiera de la compañía que puedan asociarse a una composición heterogénea de perfiles en un consejo. Los distintos estudios llevados a cabo, mayoritariamente enfocados hacia la diversidad de género en los consejos de administración de grandes firmas, ofrecen resultados divergentes, de forma que mientras algunos apuntan a que se produce un impacto beneficioso sobre indicadores de rentabilidad, o que tiene reflejo en una mejor valoración por parte de los partícipes en mercados financieros, otros aprecian que los efectos son perjudiciales, en tanto que un tercer conjunto de aportaciones empíricas no observan relación significativa alguna, ni de signo positivo ni negativo. Asimismo, las aportaciones que han centrado su atención en las repercusiones sobre la estructura económica-financiera de recursos de la firma tampoco coinciden en cuanto al alcance de la influencia de la diversidad en la realidad corporativa.

### ***Objetivos y estructura del presente trabajo.***

El hecho de los resultados contradictorios que ofrece la literatura empírica previa que se ha dedicado a examinar los efectos económico-financieros que se presupone que derivan de los niveles de diversidad de género en los consejos de administración no ha de interpretarse necesariamente en el sentido de que no se produzca ningún impacto. Por el contrario, los desarrollos teóricos que se han ido sucediendo en este campo a lo largo de las pasadas décadas más bien invitan a reflexionar sobre la profundización que la cuestión requiere, a la hora de abordar el tema que constituye el objeto de estudio. En este sentido, el presente trabajo se

plantea como una extensión de aportaciones previas que se guía por los siguientes objetivos y propósitos genéricos:

- Efectuar una revisión de los argumentos teóricos procedentes del área de las disciplinas organizacionales que se han venido sugiriendo en contribuciones previas y que permiten dotar de un enfoque consistente al análisis de los efectos económicos y financieros de la diversidad de género en los consejos de administración.
- Realizar una exposición comentada de las aportaciones de mayor relevancia que se hayan dirigido a cuantificar la situación la participación de mujeres en consejos de administración, así como su evolución reciente a lo largo de los últimos años, con especial referencia al contexto corporativo español.
- Proceder a una recopilación de la literatura académica previa que se haya materializado en trabajos empíricos que estudien el hipotético impacto que tiene la diversidad de género en consejos de administración sobre indicadores de éxito financiero de la firma o sobre su estructura de recursos.
- Analizar empíricamente la participación de mujeres y la diversidad de género en los consejos de administración de empresas españolas y su potencial relación con algunas características de la firma, mediante contrastes estadísticos de verificación de hipótesis, particularmente en lo relativo a indicadores económico-financieros representativos de la rentabilidad obtenida y de la estructura de recursos durante el período temporal comprendido entre los ejercicios económicos 2008 y 2012, ambos inclusive.

Nuestro trabajo intenta ampliar las aportaciones previas al tema, hasta donde conocemos, al menos en lo referente a los siguientes aspectos:

- El estudio empírico abarca un elevado número de medianas empresas españolas, que se caracterizan por presentar unos rasgos diferenciales que afectan a sus sistemas de gobierno corporativo, a su estructura de recursos y a su relativamente limitada capacidad de acceso a los mercados.
- Una de las particularidades que distingue al diseño del análisis empírico es que sitúa uno de sus principales focos de atención en los efectos de la diversidad de género sobre los ratios de endeudamiento, solvencia o liquidez de la empresa, aspectos que no han sido excesivamente tratados por la literatura previa que se inscribe en este campo, exceptuando un mínimo número de trabajos, dado que la mayoría de estudios se ha concentrado preferentemente en las repercusiones sobre variables de rentabilidad y de éxito financiero de la firma.
- Los modelos planteados para llevar a cabo el análisis empírico se extienden hacia la consideración de enfoques contingentes y de posibles interacciones de la diversidad de género en los consejos con factores intermediadores que se supone que tienen influencia en la intensidad del impacto sobre las características económico-financieras de la firma, en línea con las proposiciones que sugieren que esta perspectiva explicaría convincentemente la obtención de evidencias empíricas ambiguas.
- Los resultados del análisis ofrecerán una visión actualizada del estado de la cuestión en un contexto que se caracteriza por una singularidad de relevancia, en virtud de la situación de crisis y de estancamiento económico generalizado que ha afectado al tejido productivo español durante la etapa que corresponde al período de estudio elegido.

En cuanto a su estructura, el trabajo se articula en dos bloques principales, uno dedicado al marco teórico y otro que contiene el análisis empírico. A su vez, el marco teórico se desagrega en los siguientes capítulos:

- El capítulo 1 se ocupa de plantear la integración de los constructos “género” e “identidad” en la perspectiva del análisis organizacional. A tal fin, se efectúa un recorrido por los antecedentes de los estudios organizacionales de género, con un especial detenimiento en el tema de las importantes implicaciones que supone la adopción de un punto de vista conductual, basado en los paradigmas de la identidad social, en lo relativo a la relajación de la hipótesis de racionalidad absoluta que convencionalmente envuelve a las proposiciones encuadradas en los enfoques teóricos de la decisión y de la elección económica.
- El capítulo 2 trata sobre varios de los aspectos que afectan conjuntamente a género, comportamiento directivo y liderazgo en las organizaciones empresariales. En concreto, este apartado se ocupa de las cuestiones que se contemplan normalmente en el marco del debate académico suscitado en torno a la posibilidad de que exista una tendencia diferenciada a exhibir estilos de liderazgo organizacional femenino, tal y como sugieren algunas de las explicaciones conductuales de la identidad social. Así, se realiza una revisión de las aportaciones que apuntan a una conexión entre los rasgos distintivos que caracterizan el estilo prototípico de liderazgo femenino y la visión transformacional, que responde a una de las convencionales tipologías que proponen las teorías organizacionales del liderazgo. Debido a sus implicaciones en los procesos de adopción de decisiones o de formulación de estrategias en contextos empresariales, sea a escala individual o en el seno de los grupos organizacionales, un tópico de particular interés es el tema de las diferencias de género en las preferencias frente al riesgo, dado que en la literatura previa, el conservadurismo financiero suele aparecer recurrentemente documentado como un muy destacable rasgo definitorio de los estilos de liderazgo femenino.
- El capítulo 3 se centra en las interpretaciones del concepto de diversidad, habida cuenta de que se constituye en el referente principal para los estudios de demografía organizacional, examinándose las relaciones que se pueden establecer entre las dimensiones de la diversidad demográfica y las de la diversidad cognitiva, sobre todo en el ámbito de actuación de los grupos organizacionales que corresponden a los estratos superiores de decisión empresarial. De esta forma, se procede a realizar una revisión de las aproximaciones teóricas que usualmente se aplican para el análisis de las consecuencias de la diversidad en los grupos sobre su desempeño, así como su proyección a escala global de la firma, con especial referencia a los “argumentos de negocio”, esto es, al *business case* que convencionalmente se ha construido en torno a la diversidad, que sirve como base para inferir la existencia de efectos de incidencia que repercuten favorablemente sobre el éxito financiero y sobre la rentabilidad de la firma.
- El capítulo 4 se dedica a abordar, bajo un enfoque predominantemente cuantitativo, un condicionante de importancia que afecta a los estudios que se ocupan de este campo, como es la generalizadamente escasa diversidad de género que muestran las cúpulas corporativas, común a cualquier ámbito geográfico o sectorial que la cuestión se ha analizado. En este sentido, y además de efectuar un amplio recorrido por los trabajos que han puesto de manifiesto los niveles de desigualdad existentes, se exponen también las iniciativas que se han puesto en marcha con la intención de corregir esa situación, tanto desde la esfera

institucional como en el plano de los modelos organizacionales de gestión de la diversidad que se ha llegado a implantar en el ámbito interno de algunas firmas.

- En el capítulo 5 se exponen los planteamientos que más usualmente han servido de base para analizar la diversidad de género en los consejos de administración, y que proporcionan un soporte explicativo respecto a sus efectos sobre el desempeño de las funciones de gobierno de la empresa, así como sobre su incidencia en las características económico-financieras de la empresa. Fundamentalmente, y en línea con la mayor parte de investigaciones en esta área, se acude al punto de vista que facilitan algunos de los desarrollos teóricos de mayor popularidad en el campo del gobierno corporativo: la teoría de la agencia, la teoría de la dependencia de recursos y la teoría de los *stakeholders* o de los interesados.
- En el capítulo 6 se efectúa una revisión de la literatura empírica previa que se ha dedicado al análisis de los efectos de la diversidad de género sobre la rentabilidad y sobre otras variables que representan a características económico-financieras a la firma, comentándose los resultados altamente dispares que se han obtenido en los trabajos que nos preceden.

El segundo bloque del presente trabajo, que corresponde al análisis empírico, se articula de la siguiente manera:

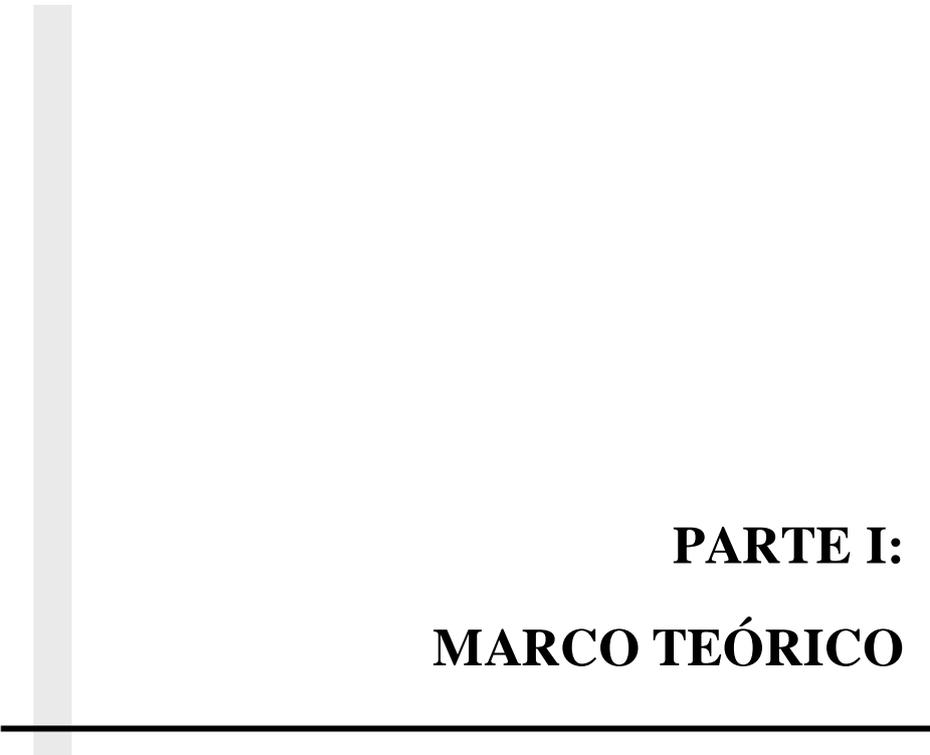
- El capítulo 7 comienza con la formulación de hipótesis a contrastar, en sintonía con el soporte argumental facilitado por el marco teórico previamente expuesto, las cuales, de forma, sintética, se refieren a la suposición de que los niveles de diversidad de género que exhibe el consejo de administración de una firma afectan al funcionamiento de sus estructuras de gobierno, lo cual, en última instancia, encuentra reflejo en variables indicadoras de rentabilidad y de solvencia de la firma. Una vez establecidas las hipótesis, y de cara a su verificación, a continuación se expone la selección de la muestra de datos utilizada, las variables empleadas y la metodología aplicada. La muestra definitiva con la que se ha trabajado, tras un exigente proceso de depuración y de verificación de coherencia, se compone de un total de 7.263 firmas, no financieras ni cotizadas, que disponían de toda la información completa para todas las variables contempladas durante los cinco ejercicios considerados en el análisis. Básicamente, las características económico-financieras de las firmas que integran la muestra se han determinado a través del resultado de una serie de ratios financieros de amplia tradición y reconocimiento, calculados a partir de información contable obtenida de las cuentas anuales de empresas españolas, para el período 2008-2012, ambos inclusive. La metodología a la que se ha recurrido para llevar a cabo los contrastes de hipótesis se apoya en la aplicación de técnicas estadísticas univariantes y multivariantes.
- En el capítulo 8 se presentan y discuten los resultados obtenidos con todos los análisis efectuados, de tipo descriptivo, exploratorio, univariante y multivariante.

El trabajo finaliza con las conclusiones que se pueden extraer de la investigación realizada.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS DE LA INTRODUCCIÓN

- ASHKANASY, N.M.; HÄRTEL, C.E.; DAUS, C.S. (2002): Diversity and emotion: The new frontiers in organizational behavior research. *Journal of Management*, 28(3): 307-338.
- BILIMORIA, D.; WHEELER, J.V. (2000): Women corporate directors: Current research and future directions. En DAVIDSON, M.I.; BURKE, R.J. (eds.): *Women in management. Current research issue*, II: 138-163. London: Sage Publications.
- CASSELL, C. (2000): The business case and the management of diversity. En DAVIDSON, M.I.; BURKE, R.J. (eds.): *Women in management. Current research issues*, II: 250-261. London: Sage Publications.
- COX, T.H.; BLAKE, S. (1991): Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness, *The Executive*, 5(3): 45-56.
- DAILY, C.M.; DALTON, D.R. (2003): Women in the boardroom: A business imperative. *The Journal of Business Strategy*, 24(5): 8-9.
- FIELDS, M.A.; KEYS, P.Y. (2003): The emergence of corporate governance from Wall St. To Main St.: Outside directors, board diversity, earnings management, and managerial incentives bear risk. *The Financial Review*, 38: 1-24.
- HILLMAN, A.J.; DALZIEL, T. (2003): Boards of directors and firm performance: Integrating agency and resource dependence perspectives. *Academy of Management*, 28(3): 383-396.
- HOLTON, V. (2005): Diversity reporting: how European business is reporting on diversity and equal opportunities. *Women in Management Review*, 20(1): 72-77.
- HUSE, M. (2007): *Boards, governance and value creation The human side of corporate governance*. Cambridge University Press.
- KIEL, G.C.; NICHOLSON, G.J. (2003): Board composition and corporate performance: How the Australian experience informs contrasting theories of corporate governance. *Corporate Governance: An International Review*, 11(3): 189-205.
- LYNALL, M.D.; GOLDEN, B.R.; HILLMAN, A.J. (2003): Board composition from adolescence to maturity: A multitheoretic view. *Academy of Management Review*, 28(3): 416-431.
- OMANOVIĆ, V. (2011): Diversity in organizations: A critical examination of assumptions about diversity and organizations in twenty-first century management literature. En JEANES, E.L.; KNIGHTS, D.; MARTIN, Y.M. (eds.): *Handbook of gender, work & organization*, 315-332. West Sussex: John Wiley & Sons.
- POINT, S.; SINGH, V. (2003): Defining and dimensionalising diversity: Evidence from corporate websites across Europe. *European Management Journal*, 21(6): 750-761.
- ROBINSON, G.; DECHANT, K. (1997): Building a business case for diversity. *Academy of Management Executive*, 11(3): 21-30.
- SINGH, V.; POINT, S. (2006): (Re) presentations of gender and ethnicity in diversity statements on European company websites. *Journal of Business Ethics*, 68(4): 363-379.





**PARTE I:**  
**MARCO TEÓRICO**





**CAPÍTULO 1:**  
**GÉNERO E IDENTIDAD EN LAS**  
**ORGANIZACIONES.**  
**PERSPECTIVA Y ENFOQUES**  
**PARA EL ANÁLISIS**

---



## **1.1 LA INTEGRACIÓN DEL GÉNERO EN LA PERSPECTIVA ORGANIZACIONAL.**

En la actualidad, la noción de género es susceptible de ser interpretada bajo una pluralidad de significados. La acepción ya forma parte en el siglo XXI de la terminología que emplea la literatura académica de las ciencias sociales, pero también resulta de uso común en distintos ámbitos de actuación de las sociedades contemporáneas. En este sentido, el género se ha integrado en el debate de la agenda política e institucional de numerosos países, debido a su vinculación a la dimensión de la igualdad de oportunidades (Ferreira, 2015), sirve como referencia para ciertos enfoques que orientan a determinadas prácticas gestoras de las organizaciones productivas (Kulik, 2014), o es empleado como principal consigna definitoria por movimientos de activismo colectivo que se distinguen por un componente ideológico que reivindica la transformación de algunas estructuras sociales que todavía perviven, al entender que se hallan sesgadas hacia una supremacía masculina que parece incompatible con los estándares de la modernidad (Gherardi, 1995).

En un primer acercamiento a los planteamientos que suelen ser habituales en el campo de los estudios organizacionales, el término género designa a una división básica del orden social que permite efectuar distinciones entre individuos, basándose en un rango de características que, en el marco de un determinado contexto cultural, y de acuerdo a tradiciones de raíz histórica, se interpretan y contemplan como típicamente masculinas o femeninas (Oakley, 1972; Alvesson y Billing, 2009; Parsons, 2011). De esta manera, el género no solamente va a comprender una serie de manifestaciones de expresión de masculinidad o feminidad que influyen en el comportamiento que las personas desarrollan, en razón de que arrastra un conjunto complejo de procesos psicológicos individuales que dan forma a la identidad de los sujetos y que afectan a las interacciones que se establecen en las relaciones de socialización, sino que también encarna una representación visible que adquiere significados simbólicos concretos que se comparten colectivamente, promoviendo un patrón de normas de actuación que acaba sirviendo de pauta para interpretar múltiples aspectos que vertebran la vida en comunidad (De Francisco y Palczewski, 2007; Young y Hurlic, 2007; Wood y Eagly, 2012).

Por los motivos mencionados, el género de una persona puede llegar a influir en múltiples facetas de su experiencia vital, incluyendo a aquellas que guían la conducta que adopta en su condición de agente económico, en virtud de las implicaciones que supone cuando se asocia a roles, estereotipos, percepciones colectivas, creencias, actitudes, comportamientos, competencias cognitivas, tendencias emocionales, rasgos de personalidad, valores o intercambios sociales que son definatorios de la masculinidad o de la feminidad (Korabik, 1999). Esta utilización del género como categoría social apropiada para el establecimiento de una división primaria en la esfera económica encuentra plena justificación en la medida en que ofrece una descripción válida de una obvia y bien conocida vertiente de la realidad social a lo largo del tiempo, que trasciende a prácticamente cualquier contexto cultural, dado que los espacios productivos retribuidos se han visto históricamente dominados por los varones, mientras que el trabajo doméstico y familiar, no mercantil ni monetarizado, ha sido el terreno al que se han visto relegadas sucesivas generaciones de mujeres (Wood y Eagly, 2012).

En consecuencia, y desde la vertiente de la inmediata categorización dual que implica, el género parece acreditarse como una referencia sencilla y universal para simbolizar adecuadamente las diferencias que proyectan las personas cuando actúan en espacios económicos (Borgerson y Rehn, 2004). Así, las clasificaciones basadas en el género de los individuos posibilitan la incorporación de una perspectiva de análisis de los sistemas económicos que supone la integración de aspectos explicativos de raíz social y cultural, bajo presupuestos tipificados que sugieren una cierta neutralidad y objetividad, puesto que no debería ser difícil mantener un amplio consenso sobre cuáles son los contornos de la masculinidad o la feminidad. Además, el recurso a divisiones que atienden al género de las personas, como representación de significados subyacentes de gran arraigo colectivo, suele encontrar amplio consenso incluso para enfoques investigadores que parten de premisas diametralmente opuestas, ya que se trata de un concepto que tiene un carácter transversal y que abarca multitud de planos de la realidad, permitiendo que sea un elemento a considerar por parte de múltiples áreas disciplinares, incluso aunque hayan seguido tradiciones separadas (Broadbridge y Hearn, 2008; Alvesson y Billing, 2009).

No obstante, y tal y como apuntaban Gatrell y Swan (2008), también ha de tenerse en cuenta que tanto el concepto de género en la literatura como el discurso que lo envuelve han ido evolucionando y fluctuando con el transcurso del tiempo. Además, es fácilmente apreciable que se trata de un tópico que en no pocas ocasiones se ha convertido en objeto de un cierto debate, motivado en parte por el sustrato filosófico que impregna a la parcela de los estudios organizacionales de género que se plantean desde ópticas críticas o que propugnan cambios sociales de calado en la institución empresarial (Lämsä y Sintonen, 2001; Calás et al, 2007; Pringle, 2008). Por añadidura, y como subrayaba Acker (1990), la misma noción de género cuenta con un estimable grado de abstracción y de ambigüedad, puesto que no deja de ser una atribución gramatical, estrechamente vinculada al sexo de los individuos, o a rasgos que, esencialmente, son neutros, lo que afecta a la dispersión temática de las investigaciones llevadas a cabo, que varían considerablemente en función del enfoque particular y de la metodología que adopta cada trabajo concreto. Asimismo, no debe ignorarse que el realismo descriptivo de los trabajos inscritos en la literatura empresarial de género también depende de su grado de acomodación al contexto cultural en el que se enmarque el objeto de observación (Hofstede, 1991; Cooper y Bosco, 1999).

### **1.1.1 BREVE RECORRIDO Y ANTECEDENTES DE LOS ESTUDIOS ORGANIZACIONALES DE GÉNERO.**

Según las reflexiones efectuadas en torno al uso académico del concepto de género que se contienen en un reconocido trabajo de Conway et al (1989), su germen se situaría básicamente en una serie de ensayos de corte teórico y del campo social que se difundieron durante la década de los cincuenta del siglo XX. Estas aportaciones circunscriben su foco de atención a los procesos de modernización que estaban acaeciendo en las sociedades occidentales durante ese período, en el momento en que hubo una masiva incorporación femenina a los mercados de trabajo formalizados, e intentaban racionalizar un discurso explicativo que ponía énfasis en la idea de que el análisis social, debía amoldarse a un contexto de cada vez mayor complejidad, lo que implicaba prestar mayor atención a una serie de condicionantes primarios de relevancia que

encontraban reflejo bajo la forma de patrones de género, de relaciones de género o de roles de género.

Asimismo, y como relatan Brewis y Bowring (2011), sería unos pocos años más tarde de la difusión de estos primeros trabajos, y con un tinte apreciablemente más ideológico, cuando aparecieron también varias contribuciones que se inscribían en las corrientes de la sociología feminista, en las que se comenzaban a gestar unas “teorías de género” que intentaban superar el punto de vista del entonces imperante “esencialismo biológico”<sup>1</sup>, a causa de que lo consideraban de escasa utilidad para comprender el alcance y las repercusiones que tenían la masculinidad y la femineidad en la evolución histórica de las sociedades más desarrolladas, sobre todo a medida que resultaban patentes los efectos que causaba la industrialización sobre la dinámica productiva de la población. Siguiendo esta línea, y con el centro de interés situado en la existencia reiterada de visibles situaciones de desigualdad que, en muchos ámbitos económicos, afectaban particularmente a las mujeres, se fue construyendo una visión feminista de los estudios de género que invocaba un marco analítico que representase apropiadamente a las diferencias de base cultural e institucional que derivan de lo que parece asumirse que es “apropiado” para la condición femenina o masculina de los sujetos involucrados en distintos procesos sociales (Calás y Smircich, 2006; Calás et al, 2007).

El último cuarto del siglo XX presencié la progresiva difusión de trabajos que se inscribían en distintas líneas de investigación de las ciencias sociales y que se ocupaban de un cada vez más amplio repertorio y espectro de temas relacionados con el género, bajo una notable influencia de las aproximaciones teóricas que se alineaban con el conocido como “paradigma del construccionismo social” (Alvesson y Billing, 1992; Lorber, 1994; Wilson, 2001). Este tipo de proposiciones rompía definitivamente con las explicaciones teóricas fundamentadas en el determinismo genético del sexo, para comenzar a contemplar al género como una característica que define a la identidad de los individuos y que surge como una “construcción de la sociedad”<sup>2</sup> (Maier, 1997, 1999). Bajo este prisma, el género es fruto de la conjunción de elementos que están enraizados en la sociedad y en el seno de una cultura determinada, conformando un conjunto de factores y referencias que se van adquiriendo, aprendiendo, elaborando, configurando, desarrollando y reforzando a lo largo de la vida de los sujetos, y que define muchos de los parámetros de la existencia humana, conduciendo a que la experiencia vital de las mujeres discorra de manera diferente a los cauces por los que transcurre la de los hombres (Gherardi y Poggio, 2001). Adicionalmente, y recurriendo a una expresión que ha conseguido amplia resonancia y que pone título al trabajo de West y Zimmerman (1987), el género, al igual que la cultura, “se va haciendo” (*doing gender*), es decir, se va configurando, elaborando, regulando y moldeando en cada persona, a lo largo de su vida, a medida que se expresa a través de las interacciones sociales. En su dimensión externa, las manifestaciones de género también adquieren visibilidad social frente a terceros, a través de las diferencias que se crean sobre la base de las suposiciones que distinguen entre la masculinidad y la femineidad en un espacio

---

<sup>1</sup> Las creencias de que las mujeres y los hombres se distinguen por rasgos de personalidad innatos, o que difieren en su comportamiento debido a causas genéticas, constituyen algunas de las formas del esencialismo biológico.

<sup>2</sup> Omanović (2011) prefiere hacer referencia a una “producción social”, en vez de a una “construcción social”, en tanto que considera que hay un matiz diferencial entre ambos términos, debido a que las expresiones del género no son el resultado de una planificación activa, sino de un reflejo inconsciente de procesos que se manifiestan en la sociedad con una importante base reproductiva.

concreto, puesto que sus connotaciones son percibidas e interpretadas de acuerdo a códigos colectivos, que son compartidos en una comunidad, y que suelen contar con un notorio grado de adhesión espontánea (Nicolson, 1997; Wood y Eagly, 2012).

Como señalan Ridgeway y Correll (2004), el género parece constituir un principio fundamental de categorización para organizar las relaciones sociales en prácticamente cualquier ámbito, sea de forma explícita o implícita, puesto que es una característica que se suele asociar al estatus de una persona (Ball et al, 2001), de manera que es posible abordar casi cualquier fenómeno social, incluyendo a los que afectan a los mercados, desde enfoques de género. Por eso, a medida que distintos campos de conocimiento se interesaron por cuestiones en las que el género encontraba eficaz encaje explicativo, se fue produciendo el consiguiente impulso de formalizaciones y modelos que encerraban mayor complejidad (Gatrell y Swan, 2008). Así, se han llegado a formular propuestas muy diversas, que van desde los esquemas de simple equivalencia entre mujer y feminidad (Brewis et al, 1997), que resultan de efectiva utilidad operativa en estudios descriptivos como los de la demografía organizacional<sup>3</sup>, hasta desarrollos de más elaboración, que profundizan en aspectos conductuales y cognitivos que analizan la implicación del género en situaciones productivas en las que se presentan diferencias de estatus o desigualdades (Wilson, 2001; Westphal y Khanna, 2003).

Las interrelaciones entre género y comportamiento individual han constituido uno de los aspectos a los que distintas áreas investigadoras han prestado gran atención, con un lógico protagonismo de las disciplinas que estudian la conducta humana. En virtud de que el género facilita un soporte para la percepción con la que cada persona toma conciencia del mundo y da sentido a su experiencia vital, no parece aventurado suponer que algunas de sus manifestaciones vayan a ejercer una influencia sustantiva sobre facetas psicológicas y emocionales que guían el comportamiento de los sujetos (Gammack y Stephens, 1994; Wilson, 2001). Atendiendo a esta idea subyacente, la psicología social ha esbozado numerosos patrones de esquemas conductuales que están basados en presupuestos de masculinidad o feminidad de los que los sujetos son conscientes, que se entiende que son la respuesta adecuada para cada circunstancia, y de la que difícilmente alguien puede escapar cuando establece relaciones sociales, al menos sin verse expuesto a situaciones de confrontación (Maier, 1997). Estas conductas se van aprendiendo desde la etapa de la infancia mediante rutinas y mecanismos expresos y sutiles de socialización, con los que se acumula experiencia individual adaptativa, y acaban jugando un papel clave para que inconscientemente se produzcan categorizaciones sociales que continuamente se efectúan en el seno de los grupos poblacionales, en función de la adscripción al género de cada persona (West y Zimmerman, 1987). De ahí la importancia del ideario normativo que prescriben los modelos de “conductas socialmente aceptables” que se vinculan a

---

<sup>3</sup> Aunque el construccionismo social rompe con la idea de la equivalencia entre el sexo biológico y el género como característica sociocultural (Ayman y Korabik, 2010), no cabe duda de que, desde la perspectiva descriptiva de la demografía organizacional, es posible asumir que existe una razonablemente asumible correlación estadística en la mayoría de situaciones, que se explica básicamente por el desarrollo de procesos de categorización basados en roles y estereotipos, que llevan a que, en la cultura occidental, se suelen asociar sistemáticamente los rasgos de feminidad a las mujeres y los de masculinidad a los hombres. En Borna y White (2003) se efectúa una revisión de la literatura académica empresarial relacionada con este tema, a la luz de los planteamientos que contemplan la identificación entre sexo y género, considerada espuria por ciertos planteamientos más ortodoxos o reivindicativos (Oakley, 1972; Thurlow et al, 2006; Alvesson y Billing, 2009).

patrones culturales de clasificación identitaria de las personas, pues va a marcar unas pautas predeterminadas que los individuos conocen y que les sirven para canalizar sus formas de interactuar, sabiendo que están siguiendo o, en su caso, transgrediendo, la línea de comportamiento apropiada que les impone la identidad de género a la que pertenecen (Brewis et al, 1997).

Una vez que las normas de género se interiorizan psicológicamente, esto es, en el momento en que se aceptan los esquemas culturales tradicionales que en una comunidad están asociados a la condición de mujeres y hombres, las personas no tienen capacidad autónoma para desprenderse de su significado (Pringle, 2008). De hecho, se ha documentado ampliamente que los sujetos tienden a acomodar su comportamiento a lo que hipotéticamente prescriben las normas de su género, incluso cuando su actuación no se halle especialmente sometida a la crítica o a la aprobación del escrutinio público (Wood y Eagly, 2012). Por eso, la interpretación de las relaciones de género en prácticamente cualquier esfera de actuación en la que se exteriorizan percepciones ligadas a la identidad de los individuos puede llevarse a cabo acudiendo a patrones culturales comunes que se presentan en el contexto de referencia, bien sea en el plano de la sociedad en general, como en el de la familia o en el de los espacios productivos en los que se producen intercambios y transacciones de naturaleza económica (Maier, 1997, 1999). En este último ámbito, es decir, en el seno de las instituciones económicas, de los mercados y de las organizaciones empresariales, y al igual que sucede en cualquier otra parcela de la sociedad, la diferenciación de los sujetos a partir de divisiones basadas en el género va a adquirir un significado histórico preciso, que es compartido colectivamente, y que se ha transmitido a lo largo del tiempo y se reproduce en distintos entornos culturales y geográficos<sup>4</sup> (Benería, 2003; Gatrell y Swan, 2008; Alvesson y Billing, 2009).

Así, el género se ha evidenciado como un elemento de fácil percepción y descriptivamente válido a la hora de explicar numerosos aspectos de la realidad de los sistemas económicos, debido a que sus proyecciones y manifestaciones abarcan un amplio conjunto de imágenes preconcebidas, expectativas conductuales, criterios de formación de juicio, corrientes de pensamiento e identidades de agentes que afectan a la dimensión productiva (Turniansky y Hare, 1998). En consecuencia, si se adopta una perspectiva conductual, parece lógico presuponer que la construcción de identidades que simbolizan representaciones de masculinidad o de feminidad que impregnan la vida social también ha de afectar en parte al comportamiento económico que desarrollan los sujetos (Alvesson y Billing, 2009). Sirva como ejemplo, que en determinadas decisiones de consumo o de inversión, no será difícil de encontrar condicionantes de la personalidad, que, de alguna manera, pueden reflejar rasgos vinculados al género de la persona (Akerlof y Kranton, 2010). Igualmente, y si se observa la realidad de los espacios productivos contemporáneos, parece indiscutible que las categorías de género son un elemento simbólico de contundencia a la hora de trazar divisiones en los mercados de trabajo y para condicionar el acceso a las estructuras jerárquicas corporativas; igualmente, así como constituye

---

<sup>4</sup> En todo caso, no parece posible obviar que el género encierra una visión sociocultural que tiene significativas implicaciones en la distribución de recursos (Ridgeway y Correll, 2004; Hearn y Kimmel, 2006), habida cuenta de la histórica exclusión de las mujeres de los ámbitos productivos retribuidos. En consecuencia, la interrelación entre género y espacio económico se deberá contemplar en frecuentes ocasiones a la luz de parámetros de equidad, en la medida en la que la distinción entre masculinidad y feminidad se convierte en el factor decisivo que induce a la existencia de alguna desigualdad (Alvesson y Billing, 1992).

una dimensión que afecta a las relaciones laborales y a las interacciones que se producen entre los recursos humanos en el seno de una organización; y en esas y en otras situaciones, el género de los sujetos interviene con un significado estandarizado concreto que es ordinariamente compartido por las personas intervinientes (Ely y Padavic, 2007).

Por lo tanto, si se acepta que el género es una dimensión fundamental de la diversidad social, consecuentemente lo ha de ser de la diversidad de los recursos humanos que componen una organización (Billing y Sundin, 2006; Gatrell y Swan, 2008). A este respecto, y atendiendo al punto de vista del análisis social, el género constituye una indiscutible categoría distintiva en la cultura organizacional moderna, desde el momento en que se comprueba que los esquemas de género actúan como refuerzo de reglas y conductas normativas que, en contextos corporativos, suelen esperarse de los individuos. De hecho, la literatura previa ha documentado ampliamente que los patrones de identidad de género aparecen sistemáticamente en el ámbito y la dinámica de las estructuras organizacionales (Acker, 2011). Se comprueba fácilmente que las dualidades que muestran los mercados profesionales, los problemas que surgen de movilidad ocupacional, las diferencias en trayectorias laborales, las desigualdades en retribuciones o las preferencias por el riesgo se pueden relacionar fácilmente con las relaciones de género que se manifiestan en el ámbito interno de las estructuras organizacionales, así como con las identidades individuales de los recursos humanos que se integran en dichas organizaciones (Conway et al, 1989).

Con un argumento similar, Gherardi (1995) apunta a las relaciones de género que se establecen entre los recursos humanos como el hilo conductor que facilita una comprensión más consistente de muchas de las actuaciones, procedimientos, jerarquías, cultura y prácticas corporativas. Igualmente, Witz y Savage (1991) hacen mención a la mutua interdependencia entre relaciones de género y organizaciones productivas; ya que la cultura y los procesos organizativos tienen una enorme importancia para la comprensión de las relaciones de género, mientras que, recíprocamente, las organizaciones modernas están sujetas a una influencia de cuestiones relativas al género que no pueden ignorar, en lo tocante a aspectos como presiones legislativas y de organismos reguladores, activismo de los inversores, gestión de recursos humanos, etc. Más rotundamente, Acker (1990) afirmaba que el género es inseparable de la organización, aseverando que *“las organizaciones tienen género”*, en virtud de que observaba que en la esfera de los negocios *“las ventajas y desventajas, la explotación y el control, la acción y la emoción, el sentido y la identidad, se conforman en términos de una distinción entre el varón y la mujer, lo masculino y lo femenino”*.

A pesar de que la presencia femenina en el ámbito corporativo y en el mundo de los negocios fue incrementándose considerablemente en muchos países occidentales durante los años posteriores a la Segunda Guerra Mundial, la aplicación de una perspectiva de género a la investigación empresarial llegó con décadas de retraso respecto a otras áreas de conocimiento. Yaeguer (1999) lo achaca a las dificultades que surgían para que se produjese una confluencia entre los desarrollos que partían de puntos de vista competitivos, refiriéndose en concreto a la confrontación entre las teorías de género feministas, que se hallaban muy enfocadas hacia los temas de la igualdad, y las teorías organizacionales convencionales, que básicamente se guiaban por argumentos empresariales que remiten a los clásicos fines de supervivencia, rentabilidad y crecimiento. De hecho, las posturas feministas se han manifestado a lo largo del tiempo bastante críticas con esa *“ausencia del género”* en las corrientes principales de las teorías de la

organización (Hearn y Parkin, 1983; Robeyns, 2008), reprobando que durante décadas se hayan mostrado “ciegas frente al género” (Wilson, 1996) o por haber “silenciado al género” (Simpson y Lewis, 2005), censurando la “visión reduccionista masculina” que ignora el hecho de que las mujeres se enfrentan a realidades corporativas distintas (Calás y Smircich, 2006, 2009; Hearn y Collinson, 2006). Adicionalmente, Acker (1990, 2006) apunta a que la contradictoria “apariencia de neutralidad respecto al género” que ha mostrado buena parte de los esquemas empresariales al uso se convierte en un elemento que contribuye a la reproducción y perpetuación de muchas de las desigualdades de género que todavía se manifiestan en las estructuras formales organizativas.

En el último cuarto del siglo XX empezaría a despuntar la literatura relacionada con el género y las organizaciones, gracias a influyentes aportaciones como las de Acker y Van Houten (1974) o Kanter (1977). Posteriormente, hacia los años noventa del siglo pasado, se fue consolidando la tendencia a introducir perspectivas de género en el análisis organizacional, experimentando este enfoque un claro empuje de la mano de distintas contribuciones, entre las que pueden destacarse algunas como las de Fagenson (1990), Witz y Savage (1991), Davidson y Cooper (1992), Marshall (1995), Nicolson (1997) o Croson y Buchan (1999). En estos y otros trabajos, las cuestiones de género se integraban, en primer término, mediante desarrollos teóricos que se decantaban por una visión de la firma abierta a su entorno, o bien por el recurso a paradigmas conductuales, que a medida que se difundía su aplicación a las teorías de la organización y de la elección (Davis, 2003). Por otra parte, el género también se situaba en el primer plano de los planteamientos económicos sobre la desigualdad, muchos de los cuales adoptaban una línea crítica frente a las corrientes tradicionalmente dominantes (Parsons, 2011). De esta forma, y a medida que se fue expandiendo la conciencia de que el género podía convertirse en un elemento de importancia para el estudio de las organizaciones empresariales, el número de investigaciones relacionadas fue creciendo sustancialmente, tanto en la vertiente normativa como en la descriptiva o explicativa, incorporándose asimismo como variable representativa en distintos trabajos que efectuaban verificaciones experimentales y empíricas. Complementariamente, también las bases teóricas de apoyo se fueron extendiendo, incluyendo no solamente a las aludidas perspectivas conductuales, sino también a otros planteamientos como los basados en la economía de la identidad, modelos de la vertiente de la demografía organizacional, enfoques estratégicos, propuestas instrumentales que atañen al ámbito de la práctica gestora, desarrollos propios del área del gobierno corporativo y otros varios de procedencia ecléctica.

## **1.2 LA APROXIMACIÓN A LOS ESTUDIOS ORGANIZACIONALES DE GÉNERO DESDE LAS CORRIENTES DE PENSAMIENTO FEMINISTA.**

Una de las evidencias que los enfoques de género aplicados al análisis económico han documentado ampliamente es la relativa a que el control de los recursos empresariales y el acceso al mundo de los negocios se ha caracterizado históricamente por un dominio abrumador de los hombres, que ha traído como consecuencia que las mujeres se hayan visto relegadas en distintos períodos, y en muchas ocasiones, a un segundo plano en el ámbito de las estructuras organizacionales (Rosette y Tost, 2013). Las desigualdades de género en espacios corporativos se plasman en frecuentes situaciones de desventaja, precariedad, limitaciones de acceso y

barreras de exclusión o marginación que las mujeres han tenido que experimentar a lo largo del tiempo en ciertos estamentos o funciones organizacionales (Halford y Leonard, 2001). Esta es una realidad que aún se sigue manifestando incluso en las modernas sociedades postindustriales basadas en el conocimiento (Eagly y Fischer, 2009), si bien los avances en su erradicación han sido estimables en los países que han alcanzado mayores cotas de bienestar, niveles de equidad y concienciación en temas de igualdad (Wood y Eagly, 2012). Con todo, en Acker (1990, 2006) se sostiene que los procesos de categorización social basados en el género todavía favorecen múltiples formas de desigualdad y de discriminación económica, puesto que incorporan sesgos inconscientes vinculados a características de masculinidad o feminidad que, con mayor o menor sutileza, se van reproduciendo con un patrón increíblemente contumaz en el ámbito de los mercados y de las organizaciones.

Las situaciones de desigualdad admiten una lectura en clave feminista que viene a sugerir que las relaciones de género alumbran un antagonismo entre poder y subordinación que actúa como factor desencadenante de procesos sesgados hacia una visión masculina, lo que supone una desventaja para las mujeres a la hora de competir por el control de los recursos (Acker, 1990; Ely y Padavic, 2007). De esta manera, la interpretación feminista del panorama que ofrecen la mayoría de entornos económicos tiene una traducción en términos que corresponden a un esquema de poder masculino y de subordinación femenina, en los que las diferencias de trato que se producen entre hombres y mujeres obedecen a expectativas prefijadas en las que el género juega un papel fundamental (Schein et al, 1996; Beatty, 2007). Incluso la “búsqueda de la diferencia femenina”, que parece acompañar a algunos de los planteamientos con los que se enfocan los estilos de dirección y liderazgo corporativo, tanto en lo que se refiere a la esfera académica como en la práctica gestora empresarial, ha recibido una respuesta crítica por parte del pensamiento feminista, al entender que no es sino otra forma de mantener una separación de los perfiles asociados a hombres y mujeres y, por lo tanto, de perpetuar las desigualdades existentes (Calás et al, 2007).

La visión feminista remite al hecho de que los sistemas económicos y las organizaciones productivas se han regido durante siglos por principios que se ajustan a un “sistema patriarcal” (Marshall, 1995; Kerfoot y Knights, 1993; Broadbridge y Hearn, 2008), que es el que ha prevalecido históricamente en la sociedad (Powell, 1999), y que, según Eagly y Steffen (1984), no es sino una imitación de la institución familiar tradicional. Al igual que los mercados se han guiado por el predominio de la masculinidad (Gatrell, 2010), las relaciones de género en el interior de las empresas también se han amoldado durante siglos a un tipo de cultura marcadamente patriarcal, lo que trae como consecuencia que los procesos organizacionales se alineen con ese mismo simplismo inequívoco en el que las tareas esencialmente productivas y que añaden valor corresponden a los hombres, mientras que las de intendencia y soporte son asunto propio de las mujeres (Acker, 1990). Así, en trabajos como los de Mills (2002) o Alvesson y Billing (2009) se señala que basta con observar que la mayoría de culturas corporativas, aunque proyecten una aparente neutralidad, suelen definirse sistemáticamente de acuerdo a códigos androcéntricos, esto es, privilegiando a los valores de la masculinidad, sea mediante rutinas compartidas, formulación de directrices, imágenes, expresiones habitualmente utilizadas, aspectos informales o incluso con el empleo de un lenguaje específico en el que subyace un sentido implícito que evoca metáforas en las que el género guarda un significado concreto que puede traducirse en términos de poder y subordinación (Bem, 1981).

Una de las conclusiones que comparten muchos desarrollos feministas es que los significados simbólicos diferenciadores que se asocian usualmente a las expresiones de género en contextos organizacionales imponen fronteras de separación que conducen a asimetrías de estatus, de control de recursos y de posición social subordinada de las mujeres (Nicolson, 1997; Alvesson y Billing, 2009; Parsons, 2011). La realidad ha puesto de manifiesto, con abundancia de ejemplos a lo largo del tiempo, que existe una arraigada y duradera identificación de la masculinidad con los espacios productivos, incluyendo a determinadas profesiones, actividades, tareas o funciones, entre las que se encuentran las que corresponden a la dirección corporativa (Powell, 1999). Igualmente, la asociación de ciertos roles sociales con la femineidad supone una dificultad de primer orden para que la presencia de las mujeres en el marco de las estructuras organizacionales no sea percibida sin connotaciones añadidas a la visión usual bajo la que suele contemplarse a sus colegas varones, pues todavía en la actualidad el modelo inconsciente del rol femenino más evidente es aquel que vincula a la mujer al espacio del hogar (Beatty, 2007), arrastrando una “doble carga” de tareas domésticas y ocupacionales que parece hallarse ampliamente asumida para las mujeres que tienen una dedicación laboral formalizada. Kanter (1977) recogía ejemplos emblemáticos de posiciones en las estructuras organizativas formales que se relacionarían hipotéticamente con una traslación de los supuestos “roles femeninos ideales”, como ocurre con las labores de “secretaria” o de “enfermera”. En cambio, en el polo opuesto de la consideración social se situaría el estrato corporativo al que se atribuye el poder ejecutivo, que emerge como un exclusivo reducto de la masculinidad, tal y como se recoge en la expresión de amplio eco atribuida a Schein (2001), enunciada mediante la frase “*si piensas en un directivo, piensas en un hombre*” (“*think manager, think male*”).

Con el foco de atención dirigido hacia la ostensible falta de igualdad que distingue a muchos espacios productivos, las contribuciones a la literatura económica de género que se encuadran en los estudios de óptica feminista han servido de sustento argumental a una serie de posturas que propugnan transformaciones de cierta profundidad de los sistemas empresariales al uso. Así, pueden encontrarse desde propuestas que abogan por cambios sustanciales en la concepción convencional de las estructuras organizacionales, caracterizadas por sus fuertes asimetrías, hasta otras proposiciones de menos calado que simplemente proponen la modificación de prácticas corporativas tradicionales que arrastran desigualdades implícitas de género, y que afectan a algunos de los aspectos relacionados con la participación de las mujeres en el ámbito de las firmas (Calás y Smircich, 2006, 2009).

Sin embargo, y a pesar de su destacable contribución a la hora de situar en un primer plano a las desigualdades de género en las estructuras corporativas, trabajos como los de Alvesson y Billing (2009) o Acker (2011) creen que una limitación de la tradición feminista es que ha permanecido situada a lo largo del tiempo en los márgenes de las corrientes principales de la investigación organizacional. La razón se puede encontrar en que el interés académico de los estudios que se inscriben en las líneas feministas se ha centrado prácticamente en el análisis de la situación de las mujeres y en sus repercusiones a escala personal y social, dejando un tanto de lado el tema de las implicaciones organizacionales que suponía. Por otra parte, hay que añadir que las posturas más radicales de las corrientes feministas se hayan mostrado proclives a poner en cuestión los modelos al uso de la institución empresarial, por considerar que reproducen y perpetúan la visión masculina de los negocios, por lo que este tipo de planteamientos ha

dificultado la convergencia con otras propuestas organizacionales de corte más clásico (Nicolson, 1997).

### **1.3 EL PAPEL DE LA IDENTIDAD EN EL MARCO DE LA APLICACIÓN DE ENFOQUES CONDUCTUALES A LAS TEORÍAS DE LA ORGANIZACIÓN.**

La integración de la dimensión de género en la agenda de algunas de las áreas de la investigación económica y empresarial se ha apoyado a menudo en la consideración de marcos explicativos de referencia que se hallan estrechamente vinculados a la aplicación de planteamientos conductuales, que surgen como alternativa a las aproximaciones racionalistas (Ely y Meyerson, 2000). Dentro de este tipo de enfoques se suelen plantear esquemas analíticos muy variados y que adoptan perspectivas multidisciplinarias, tanto a nivel macro como a nivel micro, en el intento de proporcionar una visión que resulte razonablemente más cercana a las complejas implicaciones que parecen derivarse de las relaciones de género que se desarrollan en ámbitos productivos. En este tipo de literatura se alude sistemáticamente a que uno de los desafíos centrales a los que se enfrentan las proposiciones conductuales es el del adecuado reconocimiento de la influencia de esas “relaciones de género” en la formalización de los modelos económicos, reto que frecuentemente ha encontrado respuesta en la incorporación de un marco de referencia que acude a argumentos psicosociológicos.

Por lo general, la aplicación de propuestas conductuales a los estudios organizacionales ha auspiciado un acercamiento sustantivo a una serie de paradigmas que son típicos de la psicología social, y que facilitan la comprensión de los procesos de percepción y de categorización que están asociados a la personalidad o a la identidad individual. Como asevera Nicolson (1997), este punto de vista no resulta completamente novedoso, puesto que hace ya décadas que la literatura empresarial viene tomando prestados conceptos y utilizando elementos subjetivos que originariamente corresponderían a las áreas de la psicología y del comportamiento humano, bien sea desde menciones expresas o bien de manera implícita, con la finalidad de ofrecer un soporte de razonamientos que sirva de justificación para muchos fenómenos organizacionales, de acuerdo a una tradición que encuentra su punto de arranque en trabajos pioneros como los de Simon (1955) y Cyert et al (1959). Un ejemplo evidente y bien conocido es el de los incentivos o desincentivos extra-económicos de raíz psicológica, relacionados con la formación de percepciones individuales que se generan en un determinado contexto social, que actúan como condicionantes en situaciones de elección económica y de toma de decisiones financieras, así como en escenarios de actuación organizacional.

Asimismo, el armazón teórico derivado de las propuestas conductuales ha tenido un indiscutible protagonismo en las explicaciones que la literatura ha venido proponiendo en lo referido a la vertiente relacional que exhiben los individuos cuando se desenvuelven en el seno de estructuras o de grupos organizacionales (e. g.: O'Reilly et al, 1989; Tsui et al, 1992). Adicionalmente, y a medida que los desarrollos conductuales evolucionaron y ganaron en profundidad, se fueron abriendo a importaciones de otras áreas de conocimiento. Así, resulta destacable que muchos de los trabajos inscritos en la línea temática que conjuga género y organizaciones se hayan ido mostrando cada vez más receptivos a apoyarse en argumentos de tradición sociológica, dado que parecen particularmente apropiados para las cuestiones de fondo relacionadas con roles y

con dinámica de grupos (Wolfram y Gratton, 2014). Igualmente, las contribuciones de la antropología social han servido de soporte interpretativo de las relaciones de género en el plano de la cultura organizacional (Wilson, 2001).

### **1.3.1 INCIDENCIA DEL GÉNERO EN EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL DESDE LA PERSPECTIVA CONDUCTUAL DE LA IDENTIDAD.**

Las aproximaciones conductuales a los estudios de género en contextos productivos han permitido articular un discurso en torno a la existencia de expresiones divergentes de comportamiento económico que están asociadas a la masculinidad o a la feminidad, sobre la base de conceptos como los de identidad, percepción o influencia social (Mills y Wilson, 2001). Aunque los enfoques conductuales aplicados a entornos orgnizacionales facilitan patrones explicativos pausable, también se enfrentan con la dificultad de que las respuestas del sistema cognitivo humano no parecen sencillas de analizar, al mezclarse componentes de difícil pronóstico, emocionales y racionales, que van evolucionando con el tiempo, a través del aprendizaje y de la socialización.

En un primer acercamiento, y partiendo de la premisa de ese continuo flujo de interrelaciones que se produce entre racionalidad y emocionalidad, se podría afirmar que los sujetos actúan en sociedad manejando con cierta autonomía sus percepciones sobre la base de distintos elementos psicológicos subyacentes, esto es, cuentan con la facultad activa de manifestar libremente expresiones de su personalidad, de su conocimiento atesorado, de sus principios éticos, de su motivación, de su experiencia o de su capacidad de aprendizaje, cualidades todas que se expresan a través de connotaciones de la identidad de cada persona (Ashforth y Mael, 1989). No obstante, las personas tienen conciencia de que son sometidas espontáneamente al escrutinio público en todo ámbito de la sociedad y, por lo tanto, también en la esfera productiva en las organizaciones, de conformidad con referencias generalizadas y preconcebidas, que propugnan lo que resulta adecuado para cada rasgo identitario (Young y Hurlic, 2007). Por eso, las percepciones sobre el entorno también sirven para guiar una autorregulación del comportamiento de los individuos, que se activa con el objeto de prevenir reacciones que pueden llegar a ser muy severas, y que se desencadenarían ante el desarrollo de ciertas conductas que podrían ser interpretadas como inapropiadas socialmente (West y Zimmerman, 1987).

Situándose en la perspectiva que atiende a la contribución productiva que se atribuye al capital humano en los casos en los que los individuos actúan en ámbitos económicos, es reseñable que sean precisamente los mismos aspectos cognitivos que impulsan las expresiones de conducta económica diferencial los que conciten un amplio respaldo en la literatura empresarial como principales inductores de valor. En este sentido, parece lógico presumir que unos recursos humanos motivados, con una mayor experiencia o con una mejor formación se correlacionarán normalmente con unas expectativas de desempeño superior por parte de la entidad en la que se hallen integrados (Akerlof y Kranton, 2005). Con todo ello, es posible que el género, al formar parte de las connotaciones de la identidad de las personas, afecte a la manera en la que se procesa la información para moldear las percepciones cognitivas en actuaciones que se desarrollan en contextos productivos y, por lo tanto, deba ser tenido en cuenta como uno de los

factores de relevancia que explican razonablemente algunos comportamientos económicos que desarrollan los sujetos cuando se desenvuelven en el marco de una organización (Wood y Eagly, 2012). Esa vinculación entre género y comportamiento económico deriva de la premisa de que la percepción del individuo sobre el mundo que le rodea se lleva a cabo bajo su particular “prisma del género”, que acabará incidiendo en su particular modo de actuar y de evaluar las conductas ajenas (Bem, 1981; West y Zimmerman, 1987; Walby, 2002). Abundando en este razonamiento, Young y Hurlic (2007) señalan que las implicaciones que tiene el género, como categoría visible de adscripción de las personas, en los procesos y fenómenos organizacionales, se deben fundamentalmente a que en los ámbitos corporativos hay una extendida toma de conciencia de las consecuencias que el ajuste o desajuste en rasgos típicamente atribuidos a la identidad de género suele conllevar para el éxito y el desarrollo de la carrera profesional.

Por otro lado, la autonomía de los sujetos a la hora de crearse percepciones psicológicas encuentra sus límites en unos condicionantes contextuales, que adoptan la forma de “prototipos de comportamiento adecuado”, y que proceden del marco institucional y del ambiente social que rodea al entorno en el que se desenvuelven los agentes económicos (Wood y Eagly, 2012). No es posible obviar el hecho de que hay unos patrones y normas prefijados espontáneamente que guían la conducta social, que señalan lo que se considera como “culturalmente aceptable” en una determinada comunidad, que aparecen asociados a categorías que conforman la identidad y que gozan de una visibilidad preeminente, como sucede con el género de las personas (Walby, 2002). Por añadidura, hay un conocimiento claro por parte de los individuos de tales reglas, de las que sus percepciones no pueden desligarse, puesto que se transmiten e interiorizan a lo largo de su vida, mediante mecanismos formales e informales de socialización (Eagly, 1983; Eagly y Steffen, 1984). De hecho, el discurso que remite a la “influencia social” como uno de los condicionantes de las preferencias de los sujetos económicos en el momento en que han de afrontar procesos de elección ya se encontraba en las contribuciones seminales a las corrientes teóricas del capital humano, si bien no sería formalizada plenamente con un estimable grado de elaboración hasta que en los trabajos de Akerlof y Kranton (2000, 2005, 2010) se formularon las proposiciones de la economía de la identidad.

Al hilo de los razonamientos expuestos, con el transcurso del tiempo empezaron a proliferar los estudios organizacionales cuyo punto de vista se alejaba de la contemplación aislada de los efectos conductuales que serían hipotéticamente atribuibles al género, adoptando un enfoque más integral y elaborado que atendía esencialmente al género como rasgo preponderante de las varias características que conforman la identidad de los individuos, considerando que son casi todas ellas las que influyen en su comportamiento económico. Este ángulo de visión abre la posibilidad de enlazar con numerosas líneas de pensamiento, muchas encuadradas en el ámbito de la literatura psicológica, que vienen a resaltar el papel clave que suele atribuirse a distintas connotaciones asociadas a la identidad, sobre todo cuando se trata de trabajos aportar explicaciones sobre el desarrollo del comportamiento humano en contextos productivos (Ashforth y Mael, 1989; Fagenson, 1990; Reicher et al, 2005; Haslam et al, 2006). La idea de la identidad remite a la concepción que se forman las personas sobre su ego, así como sobre su conciencia respecto a las diferencias que mantienen con otros sujetos para los que se percibe que reflejan una identidad distinta. La identidad es inherente a las personas, de forma que, cuando un individuo ejecuta tareas o afronta dilemas intelectuales o morales en un entorno organizacional, no puede evitar verse afectado por determinadas connotaciones de su identidad,

de las que no le es posible desvincularse en el desarrollo de sus actuaciones (Reicher et al, 2005).

Al igual que sucede con el género, la identidad también es contemplada usualmente desde una posición filosófica construccionista, que se plasma en dos niveles de elaboración, el personal y el social (Brubaker y Cooper, 2000). En el plano personal, los sujetos participan rutinariamente en procesos de formación de la identidad durante su existencia, basándose en interpretaciones de sí mismos y del mundo que les rodea, dentro y fuera de las organizaciones, en sus relaciones sociales y en su contribución productiva, guiados por un impulso psicológico, de mayor o menor intensidad, en el que subyace la conciencia de dotar al ego de una coherencia positiva (Schwartz et al, 2011). La internalización de la identidad es crucial para la regulación de las expresiones de conducta, para la interacción social y para la conservación de la autoestima (Christensen et al, 2004). Los individuos perciben que las características que definen su identidad gobiernan su existencia, y conocen que se encuentran asociadas a valores, a significados y a lógicas de acción, por lo que a menudo la proyección identitaria se contempla como una cuestión de continuidad vital y de carácter distintivo (Eagly, 1983). De forma complementaria, en la construcción que paralelamente se lleva a cabo en el nivel social, las personas tratan de ajustar su identidad a aquella que consideran contextualmente óptima (Wood et al, 1997), con el fin de obtener una conformidad externa y de evitar situaciones de conflicto, por lo que exhiben o inhiben las que parezca pertinentes, según las limitaciones existentes en cada caso, mediante mecanismos psicosociales de adaptación contingente a los factores condicionantes que presenta su entorno sociocultural (West y Zimmerman, 1987; Glick y Fiske, 2001).

La identidad se expresa a través de múltiples manifestaciones (e.g.: preferencias por el riesgo, conservadurismo) que fácilmente se pueden conectar con significados convencionales ampliamente compartidos, de base social, que suelen encontrarse asociados a un conjunto de atributos individuales visibles, como sucede con el sexo o la edad. Los rasgos de la identidad se corresponden con cualidades individuales, como la personalidad; implican la adscripción a una categoría social, como ocurre con el género, el origen racial, la clase o la nacionalidad; y conllevan identidades de rol contextuales, que cambian según demande la situación (Brubaker y Cooper, 2000; Pickard y Strough, 2003). Además, no toda identidad de las distintas de las que dispone una persona emerge a un primer plano en cualquier ocasión, ya que la prominencia de una identidad parece mostrarse sensible a factores contingentes del entorno social y cultural (Akerlof y Kranton, 2000; Davis, 2007; Shields, 2008). Por ejemplo, la raza o el género suelen ser características sobresalientes de identidad, en tanto que se constituyen sobre rasgos definidos y distintivos, son aspectos universalmente aceptados, y su asignación es prácticamente consustancial a todo integrante de una población (Strauss y Connerley, 2003). A todo esto hay que añadir que hay factores de la identidad que intervienen en procesos formales, pero también en otros de tipo informal, y tanto en uno como en otro caso llegan a afectar a la respuesta conductual de las personas y condicionan sus manifestaciones relacionales.

Las distintas expresiones que derivan de las dimensiones de la identidad de un individuo se superponen y entrecruzan en distintos planos, en lo que se ha dado en denominar “interseccionalidad” (Shields, 2008; Acker, 2011). Esta multiplicidad de identidades que caracteriza a las personas complica el seguimiento de la lógica de su impacto conductual, puesto

que los efectos superpuestos de las distintas dimensiones que alcanzan prominencia (y que no son fáciles de ocultar al escrutinio público o de inhibir por parte del sujeto, como ocurre con características como la edad, el género o la raza) no parecen seguir una tendencia “aditiva”, sino “multiplicativa” (De Francisco y Palczewski, 2007). Así, un ejemplo que frecuentemente se suele citar en la literatura es el del análisis de situaciones de desigualdad económica en las que confluyen desventajas asociadas a connotaciones de género y raciales. A la luz de que un sujeto no puede compartimentar ni dividir las dimensiones de su identidad, se hace evidente que los modelos de estudio de las vinculaciones entre género y comportamiento económico desde enfoques que atienden a los efectos conductuales de la identidad encierran una cierta complejidad, esto ha llevado a que autores como Abdelal et al (2009) o Schwartz et al (2011) adviertan sobre los riesgos que conllevan las representaciones simplificadas o fragmentadas de la identidad en escenarios productivos, al tratarse de una abstracción que engloba dimensiones un tanto ambiguas y que presenta niveles de influencia volátiles, dependiendo fuertemente de la cultura dominante en el entorno.

Con todo, las propuestas conductuales que se articulan en torno a la noción de identidad han ido ganando terreno progresivamente en los planteamientos y modelos que se inscriben en los desarrollos de las teorías de la elección, así como en las teorías del comportamiento organizacional, especialmente en el caso de fenómenos económicos en los que se observan situaciones de inequidad o de desigualdad. En este sentido, Davis (2007) considera que las formalizaciones que plantean la integración de factores conductuales y de influencia social que se encuentran vinculados a connotaciones asociadas a la identidad de las personas permiten una representación más realista de las actuaciones de los sujetos económicos, sea en su condición de agentes individuales o sea en aquellas ocasiones en las que los comportamientos e interacciones se materializan en el seno de grupos organizacionales.

En general, la conexión entre identidad y respuesta conductual se produce desde la combinación equilibrada de dos puntos de vista; por un lado, se encontrarían los comportamientos que son inculcados desde planteamientos que nacen de la propia psicología individual del sujeto; por otra parte, hay otras actuaciones que se desarrollan como una reacción personal de conveniencia o de oportunidad ante determinados elementos de presión social que se presentan en un contexto concreto, respecto a connotaciones de la identidad que, como el género, son una representación visible de significados ampliamente compartidos (Eagly, 1983; Eagly y Karau, 2002; Ely y Padavic, 2007). Esta idea se sustenta en un axioma tradicional de la psicología social, que establece que en la expresión de la conducta humana intervienen rasgos idiosincrásicos, tales como la personalidad, el físico o el intelecto; junto a ello, el comportamiento también se ve afectado por determinadas connotaciones de la identidad del sujeto, las cuales, desde la necesidad de proteger la autoestima y la imagen propia, tienden a ajustarse a presupuestos que subyacen en la estructura social y que otorgan ciertos significados convencionales a atributos como el sexo, la raza, la nacionalidad o la clase social (Wood y Eagly, 2012). De hecho, la literatura ha dejado constancia de múltiples evidencias que documentan que cualquier categorización que se realice en un colectivo poblacional y que se base en elementos identitarios, incluso aquellas que establecen clasificaciones arbitrarias, tiende a afectar al comportamiento, puesto que el ego es la fuerza primaria que impulsa a los sujetos a emprender un curso de acción determinado.

Por otro lado, se ha comprobado reiteradamente que el mismo efecto de acomodación de la identidad a las circunstancias ambientales del contexto se produce en los comportamientos que se desarrollan en entornos organizacionales (Hillman et al, 2008), puesto que los recursos humanos saben que, si siguen el canon presupuesto a la categoría de identidad a la que se hallan adscritos, potenciarán la conformidad de su entorno, a la par que reforzarán sus sentimientos de pertenencia grupal (Teschl, 2006). En cambio, el hecho de romper con las reglas que prescriben las normas sociales expone a las personas a conflictos y promueve reacciones de desaprobación, disrupción y disonancia cognitiva que se tienden a sortear (Becker-Blease et al, 2010). Además, no se puede pasar por alto un segundo nivel que actúa como restricción conductual, en tanto que el comportamiento que desarrollan los sujetos que participan en una organización se ve afectado por la cultura organizacional y por las estructuras formales, que envían señales que cada individuo interpreta según su identidad (Smircich, 1983). Amoldar la identidad implica que los recursos humanos tienden a una interiorización racional de los procedimientos y normas formales e informales que derivan de la cultura empresarial (Dutton et al, 1994), promoviendo un patrón que guía su comportamiento productivo, funcional o, en su caso, de adopción de decisiones, que guarda concordancia con lo que aprecian que son las expectativas de sus supervisores, superiores jerárquicos, subordinados o compañeros de equipo. De esta manera, cuando la cultura organizativa evoluciona o se transforma, se suele acompañar de una subsiguiente adecuación en las identidades que están proyectando los partícipes (Shaw y Barret-Power, 1997).

### **1.3.2 LA IDENTIDAD DE GÉNERO.**

La identidad de género es una de las varias dimensiones inseparables que conforman la identidad, y se corresponde con la conciencia individual de cada persona respecto de su condición masculina o femenina (Turniansky y Hare, 1998). Como cabe suponer, la identidad de género incide en aspectos profundos de la subjetividad de las personas, y se va formando y autorregulando mediante una construcción vital en la que confluyen aspectos internos y elementos de influencia externa, que conducen a una definición u orientación de cada individuo que puede establecerse en términos de masculinidad o de feminidad (Ely y Padavic, 2007; Wood y Eagly, 2012). Puesto que se trata de una de las connotaciones inherentes a la identidad individual, también en la identidad de género se superponen dos vertientes; de un lado, el punto de vista psicológico, esto es, la autopercepción que nace en cada persona y, en distinto plano, emerge un componente sociológico, que describe y prescribe, para cada contexto específico, lo que se suele contemplar como “referencias aceptables” para una determinada identidad de género.

Son numerosas las aportaciones del campo de la psicología que han venido a señalar que los procesos de adscripción a categorías sociales basadas en la identidad de género se convierten en un factor explicativo esencial y persistente de muchos aspectos conductuales y cognitivos de las personas, así como de parte de su comportamiento en el plano de las relaciones sociales (Ridgeway y Correll, 2004). No obstante, también se encuentra ampliamente aceptado que el alcance de esos efectos de la identidad de género sobre la conducta individual ha de contemplarse en el marco del contexto cultural específico en el que se encuadran los sujetos, en virtud de que la interpretación de la masculinidad y la feminidad se halla sujeta a la visión,

valores, tradición y significados que se comparten colectivamente en un espacio concreto, y, en particular, a la creación de roles y de estereotipos de género que acaban estableciendo prescripciones diferenciadas de comportamiento que se supone “socialmente admisible” (Beatty, 2007).

Precisamente, se considera de forma generalizada que el género constituye una diferencia de relevancia para explicar el comportamiento de las personas por hallarse fuertemente “normativizado”, dado que las sociedades mantienen patrones de usos sociales y expectativas que influyen en los individuos, que tienen conciencia de las implicaciones conductuales y relacionales que derivan del esquema estándar que se espera que guíe a la masculinidad y a la femineidad (West y Zimmerman, 1987; Wood et al, 1997; Christensen et al, 2004; Beatty, 2007). Por otra parte, la prominencia visible de las características que definen la identidad de género, conjuntamente con su inmediata asociación al sexo de los individuos, conduce a que también en las situaciones que son típicas de ámbitos productivos u organizacionales se desarrollen procesos inconscientes de categorización demográfica, que acaban conduciendo a que se otorgue distinta visibilidad a las personas involucradas en función del género al que son adscritas (Clair et al, 2005).

Las categorizaciones de género van asociadas a significados comúnmente compartidos, que adquieren un sentido explicativo fácilmente detectable; así, diferencias en patrones de consumo, en decisiones de inversión o en el acceso a ocupaciones profesionales serían solamente algunos de los ejemplos que pueden encontrar elementos de interpretación adecuada a la luz de la consideración de la distinción de identidades de género de las personas participantes (Akerlof y Kranton, 2000). Además, parece fuera de toda duda que la realidad corporativa se acompaña de un extenso rango de connotaciones históricas y culturales que a menudo originan diferenciaciones o disparidades que tienen su raíz en sesgos originados por la identidad de género de los recursos humanos, sobre todo en la medida en la que en el mundo de los negocios ha imperado durante mucho tiempo una impronta de masculinidad que hoy en día todavía predomina (Olsson y Walter, 2004). En cualquier caso, las variables representativas de género son usadas recurrentemente en la literatura como categoría de referencia en numerosos trabajos de tipo experimental y empírico, puesto que son una forma muy sencilla y asequible de apreciar la existencia de diferencias objetivas de identidad entre individuos (Borna y White, 2003).

### **1.3.3 LA IDENTIDAD SOCIAL.**

La identidad social, según una definición que usualmente se atribuye a Tajfel (Ashforth y Mael, 1989), se corresponde con la autoconcepción individual que deriva de la conciencia de pertenecer a un determinado grupo o categoría social, junto con el valor que se otorga y el significado emocional que se vincula a esa condición de pertenencia. Como sostienen Turner y Reynolds (2001), si se atiende a la distinción clásica que empezó a arraigar en la década de 1970 en el ámbito de la psicología social, el término identidad social designa a la proyección de la identidad individual de cada persona en un determinado espacio social. El matiz diferencial

puede llegar a ser de relevancia<sup>5</sup>, desde el momento en el que el componente “social” de la identidad se va a convertir en el inductor de la dinámica relacional que constituye el centro de atención de varios desarrollos teóricos enmarcados en la tradición de la psicología social que han tenido una considerable influencia en los planteamientos de los enfoques conductuales de la organización (Ashforth y Mael, 1989; Hogg y Terry, 2000).

La teoría de la identidad social, formalizada primero por Tajfel, y continuada primero por Tajfel y Turner, y más tarde por Turner (Turner y Reynolds, 2001), supuso una importante contribución a la comprensión de las dimensiones sociales, relacionales y grupales del comportamiento humano. Las proposiciones básicas de los desarrollos teóricos de la identidad social se asientan sobre tres elementos inseparables, que Tajfel (1984) designaba como “pilares de un trípode conceptual”: (1) un análisis de los aspectos que atañen a la psicología colectiva, derivados de la motivación de interactuar de los individuos, que se ve impulsada por la necesidad de conseguir una identidad social positiva; (2) la existencia de diferencias específicas de estatus en el marco de la estructura social; y (3) la predisposición a manejar las identidades sociales, a través de mecanismos de exhibición e inhibición, bien como un "individuo" o bien como un "grupo", que se va plasmando a través de un continuo de comportamientos que expresa un sujeto.

El desarrollo de procesos psicosociológicos de categorización que se fundamentan en características prototípicas que definen a una identidad social, y que conllevan la formación de grupos de individuos que se articulan en torno a la pertenencia a una misma categoría compartida, constituye la idea central de muchos de los planteamientos de la identidad social (Hogg y Terry, 2000). En este sentido, la estructura de los grupos en los que participan individuos que tienen la misma identidad social se delimita en torno a tres elementos: (1) el componente cognitivo, es decir, la conciencia de pertenencia al grupo; (2) el componente de evaluación, que alude a la percepción positiva o negativa de la pertenencia al grupo; y (3) el componente emocional, que remite a los sentimientos positivos o negativos que se generan con la evaluación y con la pertenencia al grupo.

Lo cierto es que las teorías de la identidad social fueron despertando un gran interés para diversos campos disciplinares encuadrados en las ciencias sociales, observando Abdelal et al (2009) que, a medida que se iba produciendo una difusión más extensa de sus propuestas en otras áreas de conocimiento, se iban introduciendo modificaciones en las interpretaciones originales que parecían aparecer usualmente en el ámbito de la psicología, lo que acabaría llevando a contemplar cuatro tipos de implicaciones de la identidad social que, en principio, no tienen por qué excluirse mutuamente, y que serían: (1) las normas constitutivas y las prescripciones que configuran las reglas formales e informales que supone la pertenencia a un grupo formado por individuos que comparten categorización a partir de una misma identidad social; (2) los propósitos sociales y los objetivos compartidos que se asignan a los miembros que pertenecen a un grupo que se aglutina en torno a una identidad social; (3) las comparaciones

---

<sup>5</sup> Según Davis (2010), no son pocas las ocasiones en las que en la literatura económica se encuentran alusiones a la “identidad” en un sentido en el que sería más conveniente especificar que se está haciendo referencia expresa a la “identidad social”, más que a la “identidad personal”.

relacionales establecidas respecto a identidades grupales, con especial énfasis en lo referente a los aspectos diferenciales que establecen líneas de separación y demarcación con otros grupos y que pueden tener implicaciones distintivas; y (4) los modelos cognitivos y pautas de conducta, comportamientos, visiones del mundo o intereses concretos que se suelen asociar a una identidad social particular en un marco de actuación determinado.

La identidad social no es única, puesto que cada persona proyecta en cada momento múltiples y variadas identidades, algunas fácilmente detectables y otras menos evidentes. Obviamente, las personas, a través de expresiones de conducta, expondrán o inhibirán ciertos rasgos de una determinada identidad al examen público, en la medida en la que les sea posible y dentro del alcance de sus limitaciones, en función de la conveniencia y de la importancia que ese comportamiento suponga para cada situación y contexto. De hecho, la investigación psicológica ha venido a demostrar que, cuando una identidad social sobresale o destaca en el seno de un grupo poblacional<sup>6</sup>, se activa una combinación de motivaciones conductuales y de fuerzas sociales que acaba convirtiéndose en un elemento de primera magnitud para la formación de juicios sociales, para el ejercicio de influencia social, para el apoyo social o para el establecimiento de vínculos de confianza o de cooperación (Eagly, 1983; Turner et al, 2001; Haslam et al, 2006; Wood y Eagly, 2012, entre otros).

Hay dos paradigmas basados en la identidad social que han tenido notable influencia en el pensamiento organizacional, y que son: (1) el paradigma de categorización social, (2) el paradigma de similitud/atracción. De ambos se expondrán seguidamente sus líneas maestras.

(1) **Paradigma de categorización social.** De acuerdo con la teoría de la identidad social, los individuos tienden inconscientemente a clasificarse a sí mismos y a los demás según su adscripción a categorías sociales, basándose en atributos o características fácilmente reconocibles y de amplia prominencia (Tajfel 1984; Ashforth y Mael, 1989). En consecuencia, y aplicando este paradigma a ámbitos de naturaleza productiva, los recursos humanos se predispondrán a encuadrarse a sí mismos en una categoría prefijada conforme a sus autopercepciones, esto es, en función de su sentimiento de pertenencia, del concepto que tienen de sí mismos y de sus expectativas creadas en lo que se refiere a la proyección de su identidad social (Ashforth y Mael, 1989). Adicionalmente, las personas que participan en una organización también desarrollan habitualmente procesos de categorización social, con el objetivo de procesar rápidamente información sobre aquellos con los que se interrelacionan (colegas, superiores, subordinados u otros implicados), a menudo como un mero automatismo, basándose en la percepción de señales destacables de identidad social y llevando a cabo una interpretación de esas características identitarias que acude a significados implícitos de estatus o de comportamiento que subyacen bajo la estructura del entorno social de referencia (Correll, 2004).

(2) **Paradigma de similitud-atracción.** La identidad social es inseparable del sentido de pertenencia a una categoría, así como de las implicaciones emocionales que conlleva esa adhesión. Por eso, una de las reacciones conductuales que resultan de los procesos de

---

<sup>6</sup> En Akerlof y Kranton (2000) se citan varios ejemplos llamativos relacionados con casos que se apartan de las tipificaciones de género que son convencionales en ciertos ámbitos ocupacionales; algunos de los que se mencionan son el de la mujer trabajadora en la minería de carbón, el de la mujer incorporada a la infantería de marina estadounidense o el del hombre enfermero.

categorización que desarrollan los sujetos es el de efectuar comparaciones sociales, lo que encuentra su motivación en la necesidad de preservar la autoestima, a través de comportamientos orientados hacia la conservación y el mantenimiento de un estatus de pertenencia grupal (Mannix y Neale, 2005). Como consecuencia de esa comparación, y de forma complementaria a la categorización, se desarrollan mecanismos de atracción entre los sujetos que tienen atributos de identidad similares y que resultan fácilmente detectables, como ocurre con características asociadas a atributos personales como el género o la raza (O'Reilly et al, 1989). A su vez, las fuerzas de la identidad social condicionan la manera en la que los sujetos desarrollan interacciones, tanto las que se producen entre los componentes del subgrupo poblacional que comparte una misma categorización, como aquellas otras relaciones que se establecen con integrantes de otros grupos que acreditan connotaciones identitarias distintas (Tsui et al, 1992). Esto sucede porque las personas son proclives a formarse una visión favorable de los miembros que pertenecen a su misma categoría (O'Reilly et al, 1989; Ben-Ner et al, 2009), mientras que tienden a desarrollar percepciones menos amables respecto a quienes muestran identidades sociales diferentes. Por lo tanto, suelen preferir interactuar con aquellas personas que consideran que forman parte de su propio grupo de identidad, antes que con individuos sobre los que aprecian que son miembros de grupos respecto de los que se sienten ajenos (Tajfel, 1984). Incluso hasta la más mínima asignación a un subgrupo reducido que tenga la misma característica identitaria parece llegar a afectar a la conducta que desarrollan sus componentes, puesto que los sujetos tienen mejores opiniones de aquellos que son similares y prefieren recompensar a los que consideran que son sus compañeros grupales, mientras que tienden a reforzar la exposición de sus diferencias con aquellos que son disímiles (Reynolds et al, 2007).

El principal resultado de los procesos de categorización y de atracción basada en la similitud es el fenómeno de la inclusión y exclusión grupal. Cuando los individuos perciben que otros pertenecen a su mismo grupo social, tienden a coordinar sus actuaciones, a establecer un mayor número de interrelaciones positivas y a aliarse, a través de negociaciones y acuerdos, de cara a la consecución de objetivos comunes. Por el contrario, es más probable que las diferencias en identidades sociales lleven a desaprobación, desacuerdos, confrontaciones y conflictos relacionales, económicos y emocionales (Huettel y Kranton, 2012).

Las categorizaciones basadas en la identidad social también son de uso común en los enfoques relacionales que estudian la dinámica de grupos organizacionales, destacando el gran número de contribuciones que se han centrado específicamente en la influencia que ejerce la identidad social de género (Randel y Jaussi, 2008; Bénabou y Tirole, 2011). Situándose en ese plano de análisis, los paradigmas de la categorización social y de la atracción entre similares sugieren que los individuos que componen un grupo organizacional y que pertenecen al mismo género establecen un mayor número de interrelaciones con consecuencias positivas, tanto formales como informales (Tsui et al, 1992), y desarrollan un claro favoritismo intra-categorico, patrón que ha sido observado con frecuencia para un caso concreto muy visible al escrutinio público, como son los nombramientos de miembros de consejos de administración de grandes empresas, en los que se aprecia que se suelen producir unas inmediatas alianzas y coaliciones de intereses entre mujeres. De igual forma, la idea de la identificación social se ha constituido en otro de los tradicionales soportes argumentales que constituyen la base de algunos de los trabajos que han

dirigido su atención hacia los desequilibrios de género que exhiben las cúpulas corporativas (Eagly y Karau, 2002).

#### **1.3.4 LAS IMPLICACIONES DE LOS ESTEREOTIPOS Y LOS ROLES DE GÉNERO EN ÁMBITOS ORGANIZATIVOS.**

Uno de los temas que más frecuentemente invoca la literatura organizacional de género es el de las implicaciones y consecuencias derivadas de la presencia de estereotipos y roles en el marco de la cultura empresarial y de las estructuras corporativas <sup>7</sup> (Kelan, 2008). De hecho, desde los comienzos de la incorporación de los enfoques de género al pensamiento organizacional, se viene manejando la idea, compartida por distintas corrientes académicas, así como por buena parte de la práctica empresarial, de que las potenciales implicaciones diferenciales de características proyectadas de masculinidad o de femineidad inherentes a los individuos, cuando éstos actúan en contextos productivos, no habría que buscarlas en la influencia de factores intrínsecos al propio género, sino en los efectos que derivan de la percepción colectiva de roles y estereotipos que convencionalmente se suelen asociar a hombres y mujeres, pudiéndose encontrar abundante literatura que se ha ocupado de analizar esta cuestión (Korabik, 1999; Mills y Wilson, 2001; Powell y Butterfield, 2003; Hearn y Collinson, 2006; Punnet, 2010, entre otros).

Los roles y estereotipos de género cristalizan en distintos ámbitos culturales y tienden a propagarse mediante los procesos de socialización en que se ven involucrados los individuos, puesto que ofrecen un discurso simplificado que facilita una comprensión intuitiva sobre la noción de género y sobre los presupuestos de masculinidad o femineidad, remitiendo a significados que en no pocas ocasiones acaban encerrando prejuicios inconscientes (Roberts et al, 2005). Se trata de un fenómeno bastante común, pues se ha documentado extensamente que en todos los ámbitos sociales hay una abundancia de estereotipos y roles que se conectan directamente con la proyección pública de las identidades de género (Sealy y Vinnicombe, 2012). Esos estereotipos y roles son dinámicos, puesto que cambian con el tiempo y en función de las circunstancias del marco de actuación del que se trate, llegando a ser su arraigo notorio en aquellos entornos que vienen a manifestar unas mayores desigualdades de estatus entre hombres y mujeres, o importantes asimetrías en el control y distribución de recursos (Glick y Fiske, 2001). Por el contrario, la intensidad con la que aparecen se ha visto considerablemente atenuada en las sociedades más evolucionadas, aunque no haya cambiado su contenido esencial en lo que se refiere a la existencia de concepciones estereotipadas sobre la presencia de las mujeres en el mundo de los negocios o a la tipificación de sus roles funcionales en el plano económico (Eagly y Sczesny, 2009; Punnet, 2010). La explicación lógica a estos contrastes entre unas y otras situaciones apunta al grado de modernización social que se haya alcanzado en el entorno de referencia, en el sentido de que, cuando se adquiere una mayor concienciación y activismo de la ciudadanía en lo tocante a los principios de igualdad de oportunidades, tal y

---

<sup>7</sup> Los “estereotipos” representan a las creencias sobre los rasgos cognitivos que hipotéticamente caracterizan a cada género, por lo que se trata de un término que se suele vincular con la psicología social, mientras que los “roles” aluden a expectativas creadas sobre la función social que supuestamente correspondería a cada género, sostenidas sobre la base de simbolismos convencionales que han arraigado en el imaginario colectivo, por lo que es un concepto que se entiende más cercano al campo sociológico.

como ha sucedido en los países occidentales más industrializados, se suele producir un incremento de la presión institucional en lo tocante a la erradicación de situaciones de discriminación o de segregación que se deben a diferenciaciones de trato que obedecen a estereotipos de género o que derivan de la asunción de ciertos roles sexuales tradicionales (Wood y Eagly, 2012).

Las evidencias experimentales han demostrado reiteradamente que los estereotipos y los roles de género se refuerzan mutuamente, actuando como importantes condicionantes del comportamiento humano, puesto que los sujetos los adoptan recurrentemente cuando actúan en sociedad como una guía para la regulación de su respuesta conductual, a fin de expresarse en sintonía con su propia concepción de la masculinidad o de la feminidad (Wood et al, 1997; Christensen et al, 2004). Complementariamente, los estereotipos y roles de género son los principales responsables de la promoción de fenómenos de aculturación que marcan pautas o patrones, más o menos “naturales” o “artificiales” a menudo tolerados socialmente, que prescriben los usos que se consideran aceptables en un determinado entorno, por lo que es habitual que se recurra a ellos espontáneamente a la hora de catalogar a un comportamiento como adecuado o como inapropiado, convirtiéndose de esta forma en la causa de algunas de las diferencias conductuales que a menudo hombres y mujeres tienden a exhibir<sup>8</sup> (Schneider y Northcraft, 1999; Haslam et al, 2006). Además, el hecho de que las expectativas colectivas sobre las “normas sociales” que derivan de la presencia de estereotipos y roles de género sirvan de referencia para la evaluación de la conducta ajena hace que se genere una presión ambiental para que las personas acomoden sus comportamientos a lo que se presupone que es correcto, de conformidad con su identidad (Eagly, 1983; Wood y Eagly, 2012).

A lo largo de las etapas de su desarrollo personal, cada individuo va interiorizando esas normas sociales de conducta femenina o masculina aceptable, conjuntamente con el ideal de referencia que imponen, lo que desemboca en que su comportamiento se alinee con significados culturales que convencionalmente se asocian a mujeres y hombres. La interiorización se produce a lo largo de la trayectoria vital, en el ámbito familiar y relacional, en el de la educación formalizada, o en el de la participación en la esfera económica, mediante procesos activos de aprendizaje, de asimilación y de socialización, que conducen a moldear y a reforzar la identidad de género de los sujetos (Teschl, 2006; Wood y Eagly, 2012). De hecho, y como corroboró Athenstaedt (2003), partiendo de la observación de una gran variedad de situaciones cotidianas, hay una alta correspondencia entre los comportamientos que hombres y mujeres expresan y los que se pueden inferir de su identidad de género.

Asimismo, ha de tenerse en cuenta que las expectativas colectivas respecto al género influyen también en la forma en la que los sujetos se conducen en sus relaciones sociales e interacciones, dado que las personas tratan de ajustar su conducta a esquemas prefijados que se corresponden con roles y estereotipos, ya que resulta común que se contemple que es así como se estimulan las posibilidades de obtener aprobación externa o de conseguir, alguna clase de recompensa o

---

<sup>8</sup> Los rasgos psicológicos de la masculinidad y la feminidad se medían hace un cuarto de siglo según el esquema de las “escalas de género” que corresponden al inventario funcional de roles sistematizado por Bem (1974), que se contiene en un trabajo que tuvo gran influencia en aportaciones posteriores a la literatura de estas áreas.

un trato más favorable<sup>9</sup> (Schneider y Northcraft, 1999; Ely y Padavic, 2007). De esta manera, cuanto más se aproxime un sujeto a las características ideales de comportamiento prescritas para su género, más se realzará su autoestima y más se acrecentará su sentido de pertenencia a una categoría identitaria. En contraposición, las personas tienen conocimiento de que el hecho de transgredir o desviarse de las “reglas sociales de género” supone un incremento en su exposición a situaciones de riesgo, debido a que aumentan las posibilidades de encontrarse con reacciones negativas de disconformidad o de incurrir en confrontaciones relacionales (West y Zimmerman, 1987; Becker-Blease et al, 2010; Huettel y Kranton, 2012). Además, Glick y Fiske (2001) consideran que las mujeres se suelen enfrentar normalmente a juicios sociales más severos en aquellos casos en los que su comportamiento no guarda correspondencia con el hipotéticamente supuesto para la femineidad, lo que lleva a que las conductas femeninas parezcan más proclives a verse acompañadas de estereotipos o de roles que implican connotaciones negativas. Por otro lado, tampoco el cumplimiento de las “normas sociales de género” repercute necesariamente en un superior bienestar individual, ya que puede producirse simplemente como una elemental respuesta a presiones externas, percibiéndose como una imposición que lleva a que las personas se vean confinados en roles o estereotipos de identidad con los que algunos individuos no se encuentran particularmente confortables (Wood y Eagly, 2012).

En cualquier caso, la presencia y el arraigo de los estereotipos y roles de género y su reflejo en el mundo corporativo se ha convertido en una cuestión ampliamente documentada y analizada en la literatura, con un especial énfasis en las implicaciones conductuales que resultan de las categorizaciones de género, y en su vinculación a situaciones de desventaja observable para las mujeres en el ámbito de las organizaciones productivas (e.g.: Bem, 1981; Lorber, 1994; Nicolson, 1997; Dennis y Kunkel, 2004).

La influencia de estereotipos y roles en contextos organizacionales puede variar considerablemente, puesto que no parece posible contemplar una tipificación uniforme de las relaciones de género en el mundo de los negocios, sino que depende de la tradición cultural del entorno y de la específica de la entidad (Schein, 2001; Eagly y Sczesny, 2009). En general, las creencias culturales compartidas sobre la predisposición conductual de hombres y mujeres suelen encontrar correspondencia con las actividades productivas que se observan como habituales o convencionales en el marco de un sistema económico y de una determinada estructura social (Eagly y Steffen, 1984). Esto puede tener repercusiones de relevancia para los recursos humanos que forman parte de las organizaciones que actúan en un espacio económico, en tanto que es bastante usual que la realidad de las estructuras empresariales se acabe acomodando a expectativas descriptivas o prescriptivas basadas en estereotipos y roles de género, lo que es un condicionante severo y persistente que promueve diferencias en los comportamientos organizacionales que hombres y mujeres tienden a expresar (Haslam et al, 2006; Young y Hurlic, 2007). En este sentido, son incontables los ejemplos que pueden encontrarse en los que los símbolos estereotipados o los roles de socialización que representan la masculinidad o la femineidad se ven asociados a expectativas diferenciales en la conducta

---

<sup>9</sup> La investigación psicológica ha observado de forma recurrente que, en cualquier tipo de situación, se produce una inclinación natural en las personas a acomodar su comportamiento al que consideran que es adecuado al que supuestamente correspondería al rol o al estereotipo al que suelen verse asociados.

económica, abarcando desde trayectorias profesionales separadas a distintos esquemas de consumo, formas de abordar las interacciones grupales o preferencias por el riesgo en la toma de decisiones de inversión (Kanter, 1977; Milliken y Martins, 1996; Barber y Odean, 2001, entre otros).

La obtención de numerosas evidencias experimentales y empíricas permite comprobar que hay una tendencia de las personas a regular su comportamiento organizacional para ajustarse a referentes y normas que guardan coherencia con el supuesto estándar masculino o femenino, con el fin de propiciar evaluaciones exitosas de su desempeño y de evitar situaciones de interrupción o escrutinio externo negativo (Maher, 1997). Parece que los individuos que participan en una entidad suelen aplicar esos patrones de conducta en sus relaciones formales e informales, incluso aunque un sujeto considere que el significado implícito del estereotipo o del rol al que ha sido asignado no define apropiadamente su imagen individual, ya que, en la mayoría de ocasiones, las actitudes acomodaticias tampoco suponen una incompatibilidad insalvable con la identidad personal (Ely y Padavic, 2007). Adicionalmente, resulta sintomática la observación de distintos trabajos empíricos del mayor reconocimiento que las mujeres consiguen cuando exhiben características femeninas en ámbitos organizacionales, así como de que se vean particularmente penalizadas cuando se alejan de los esquemas que se presuponen para su género (Eagly y Karau, 2002; Koenig et al, 2011).

Una de las vertientes en las que la literatura previa más ha incidido en lo relativo a la influencia de los estereotipos y roles de género es la referida a su intervención como barrera invisible estructural que frena la progresión femenina hacia las cúpulas corporativas y que dificulta el acceso de las mujeres a los consejos de administración (Schein, 2001; Young et al, 2007). No ha de olvidarse que, hasta épocas muy recientes en el tiempo, los hombres han contado con el monopolio de los cargos de dirección, de gerencia o de cualquiera otra figura que se situase a la cabeza de una organización (Kerfoot y Knights, 1993). Por lo tanto, y como indican Van Vianen y Fischer (2002), se puede corroborar fácilmente que los estereotipos masculinos sirven para definir las carreras directivas, a la vez que los roles de mando y financieros se confluyen con los tradicionales roles masculinos (Eagly y Johnson, 1990). Por el contrario, el rol de “cuidadora” y de “sostén del hogar” ha identificado históricamente al estándar habitual con el que se socializa a las mujeres, a la vez que el estereotipo empresarial femenino clásico se corresponde con funciones que sugieren subordinación, lo que se traduce en que se pueda percibir que haya determinadas ocupaciones que se conviertan en las supuestamente ajustadas a las características femeninas, como las típicas de secretaria, asistente, mecanógrafa o enfermera (Marshall, 1995; Powell y Butterfield, 2003).

El problema de la vigencia de este tipo de representaciones simbólicas en la esfera corporativa es que conducen inconscientemente a diferencias de trato que se establecen en función de la proyección de la identidad de género inherente a los recursos humanos (West y Zimmerman, 1987). De esta forma, la agresividad o el don de mando, la racionalidad o el comportamiento juicioso suelen ser expectativas de conducta que parecen contemplarse más favorablemente cuando son exhibidas por un varón que en los casos en los que esos rasgos son visibles en la forma de conducirse una mujer, de la que no será infrecuente que se espere un poso de dulzura o de comunicación verbal, o bien que resulte una persona intuitiva y poco racional,

intrínsecamente amable o que tenga altas dosis de empatía y una propensión natural a proveer de cuidados (Korac-Kakabadse et al, 1998).

En consecuencia, la pervivencia de estereotipos y roles de género en contextos corporativos que incorporan señalados sesgos masculinos afecta especialmente a las mujeres que participan en niveles decisorios de las organizaciones, pues pueden llegar a definir las fronteras entre el éxito o el fracaso individual, al influir asimétricamente en las expectativas de contribución, oportunidades de promoción, niveles retributivos, evaluaciones de desempeño, atribución de autoridad, ejercicio del liderazgo, interrelación personal o acceso a recursos y a posiciones de poder (Ely y Padavic, 2007). A este respecto, Eagly y Karau (2002) sostienen que la incongruencia entre el rol de género femenino y el rol directivo masculinizado conduce a dos formas principales de prejuicio: (1) la consideración menos favorable de las mujeres como candidatas a ocupar cargos de responsabilidad; y, (2) la evaluación de las conductas de aquellas mujeres que han alcanzado posiciones de poder corporativo parece hallarse sujeta a percepciones más inquisitivas, al no ajustarse al molde de referencia que tiende a recompensar los valores, roles y estereotipos masculinos.

#### **1.4 LOS PLANTEAMIENTOS DE LA ECONOMÍA DE LA IDENTIDAD. INCENTIVOS Y MOTIVACIONES DE TIPO CONDUCTUAL EN LOS PROCESOS DE ELECCIÓN Y DE TOMA DE DECISIONES.**

Uno de los planteamientos teóricos de creciente popularidad a los que la literatura ha recurrido para fundamentar el análisis de las relaciones de género en contextos productivos es el que se basa en el prisma conductual que aportan los paradigmas de la “economía de la identidad”, cuyas proposiciones centrales se contienen en una serie de trabajos de notable repercusión que fueron publicados por Akerlof<sup>10</sup> y Kranton (2000, 2002, 2005, 2008, 2010). En un intento de acercamiento a la consideración del papel que desempeñan ciertos “factores irracionales” que afectan a los agentes económicos y a los entornos productivos, en virtud de que parece ofrecer explicaciones más convincentes en términos analítico-deductivos, estos autores sugerían la formalización de modelos económicos que integrasen variables de identidad, con el objeto de representar adecuadamente a las preferencias de los sujetos, desarrollando un conjunto de ideas que continuaban con la senda trazada por las teorías del capital humano de Becker (Akerlof y Kranton, 2010). Con todo, la economía de la identidad no pretende una ruptura con los planteamientos ortodoxos dominantes con los que sus propuestas compiten, sino que intenta abrirse a perspectivas multidisciplinares. Para ello, establece un nexo entre los modelos económicos y ciertos conceptos que son habituales en el campo de la sociología o de la psicología, pero que suelen ser ignorados en los enfoques económicos convencionales. Así, el marco teórico que subyace a la economía de la identidad trata de incorporar a una serie de nociones, como las de categoría social, identidad, rol o estereotipo, que usualmente aparecen asociados a factores cognitivos o que representan a elementos de influencia social, y que permiten una reinterpretación más realista de la presencia de externalidades que afectan a las decisiones económicas sobre recursos.

---

<sup>10</sup> Akerlof, premio Nobel de Economía en 2001, es el cónyuge de Janet Yellen, la Presidenta de la Reserva Federal estadounidense desde 2014.

Si en las teorías clásicas de la elección se presupone sistemáticamente un escenario de completa racionalidad, así como una actuación a la que únicamente guían incentivos económicos y que se halla dirigida a un objetivo de maximización que estaría libre de cualquier interferencia emocional, las proposiciones de la economía de la identidad se distinguen principalmente por una relajación de esas hipótesis, bajo la consideración de que su incumplimiento sistemático provoca que no resulten descriptivamente válidas. Como alternativa de mayor realismo, se sugiere que ha de admitirse que en toda acción económica intervienen importantes motivaciones e incentivos extraeconómicos, sean en forma de recompensa o de desaprobación, que van a influir en el comportamiento productivo que desarrollan los sujetos, afectando a unos procesos de adopción de decisiones económicas que normalmente se llevará a cabo en condiciones de incertidumbre y de racionalidad limitada (Camerer y Loewenstein, 2004). Como señalaba Granovetter (1985), parece conveniente efectuar una graduación de lo que se entiende por “racionalidad de la conducta” de las personas, en el sentido de que la regulación del comportamiento humano no solamente tiene que abarcar objetivos económicos inmediatos que se traduzcan en recompensas pecuniarias, sino que es fácilmente perceptible que también se suelen perseguir normalmente finalidades de otro tipo, como el refuerzo de la imagen propia y del ego, la sociabilidad, la aprobación de los semejantes, la consecución de un estatus superior o de mayores cotas de poder de control de recursos. Asimismo, y puesto que en las nociones psicológicas de motivación y de incentivos se ven involucradas connotaciones de la identidad de los sujetos, parece razonable que otra de las premisas iniciales de esta apertura hacia enfoques conductuales se dirija a tener en consideración a las variables representativas del conjunto de intangibles identitarios, implementando a las connotaciones de identidad en la función de utilidad que delimita los niveles de preferencias reveladas de los agentes económicos cuando éstos afrontan decisiones (Akerlof y Kranton, 2000, 2005).

No obstante, las aproximaciones conductuales a las teorías de la decisión y la elección económica no están exentas de dificultades, pues resulta indiscutible que el comportamiento humano es flexible, volátil y propenso a verse expuesto a circunstancias atípicas, a lo que habría que añadir el alto grado de abstracción que caracteriza a las características que definen a una identidad, difícilmente mensurables en términos monetarios, ya que, obviamente, no hay un mercado para que se produzca un “intercambio de identidades” separadamente de los recursos humanos. Estos y otros aspectos que derivan de esa apertura del ángulo de visión de los modelos económicos hacia un enfoque integrador de la dimensión de la identidad elevan la dosis de complejidad de unos esquemas que suelen estar más acostumbrados a manejar las nociones de motivación o de incentivos en términos monetarios, mostrándose neutrales respecto a elementos de naturaleza subjetiva que no corresponden a circunstancias del problema decisorio que sean apreciables públicamente y sobre las que, normalmente, no se dispondrá de información completa. Sin embargo, ha de tenerse en cuenta que la perspectiva convencional y simplificada de la elección económica excluye elementos que en frecuentes ocasiones alcanzan gran relevancia, particularmente en toda aquella situación que encuentre su causa en motivaciones no conectadas directamente a retornos lucrativos, sino a impulsos altruistas, de realización personal, de reafirmación identitaria o de adhesión a normas éticas o morales, que, como a menudo se ha venido demostrando, son también inductores de multitud de comportamientos que desarrollan los individuos cuando actúan en la esfera productiva.

De acuerdo a las propuestas iniciales de Akerlof y Kranton (2000), la conducta económica no se manifiesta separadamente de otros aspectos del comportamiento humano y, por lo tanto, se halla estrechamente ligada a connotaciones intangibles que definen la identidad, que actúa como una significativa “motivación conductual”, proporcionando un soporte explicativo, de relevancia fluctuante, de una parte del comportamiento económico que exterioriza un agente. En este sentido, los paradigmas de la economía de la identidad establecen que las preferencias individuales se ven condicionadas por la combinación de identidad, categoría social, normas sociales y referentes ideales, lo cual, consiguientemente, también afectará a la función de utilidad de un sujeto<sup>11</sup>.

La literatura psicológica ha venido señalando evidencias de esta conexión, documentando el hecho de que las características de la identidad de cada individuo inciden notablemente en su forma de interpretar la información que trata de acumular, con el fin de lograr una reducción de la incertidumbre que a priori existe sobre las consecuencias de decisiones alternativas a las que se ha de enfrentar cuando aborda un problema de asignación de recursos (Teschl, 2006). De esta manera, se puede decir que serán frecuentes las ocasiones en las que las características inherentes a la identidad de un sujeto se conviertan en factores explicativos de que determinadas alternativas de elección tengan mayor probabilidad de materializarse respecto a otras opciones que se presentan en el momento y escenario de la decisión. Por ejemplo, los rasgos de personalidad, o la forma de expresar las connotaciones de género pueden inducir a una menor preferencia por el riesgo, lo cual, a su vez, impulsa a contemplar expectativas más conservadoras (Akerlof y Kranton, 2000, 2008). Además, no ha de olvidarse el componente dinámico de las variables conductuales que afectan a la función de utilidad de los sujetos económicos, en tanto que las personas tienden a alternar entre posibles identidades sociales distintas en función de cuáles sean las circunstancias concretas del entorno en el que se desenvuelven (Shields, 2008), atendiendo al binomio entre su utilidad esperada y su propensión al riesgo.

Las corrientes inscritas en los enfoques teóricos de la economía de la identidad han ido abordando el estudio de distintos planos en los que se ha documentado que distintas expresiones de la identidad se proyectan sobre la conducta económica que desarrollan los sujetos, pudiendo destacarse las situaciones tipificadas que seguidamente se comentan.

- (1) Situaciones en las que el comportamiento económico de un individuo se ve condicionado por facetas inherentes a su identidad. La biografía exhaustiva de una persona, el seguimiento concienzudo de detalles de su trayectoria vital o sus pautas de interacción con entornos en los que se ha ido desarrollando, conforman algunas de las vertientes a las que

---

<sup>11</sup> En paralelo con la difusión de los desarrollos de la “economía de la identidad” se ha ido generando un debate sobre el grado de ambigüedad del marco conceptual que utilizan sus propuestas, al que se han ido sumando distintas aportaciones (Brubaker y Cooper, 2000; Fine, 2009; Davis, 2010), situándose uno de los puntos centrales de discusión en el hecho de que la noción de “identidad” que emplean Akerlof y Kranton, desde sus contribuciones seminales, no abarca la totalidad de la “identidad individual”, sino que se corresponde en puridad con la acepción de la aproximación psicológica a la “identidad social”, que pone énfasis en los aspectos cognitivos (véase Davis, 2007). Como puede comprobarse a lo largo de varios trabajos, el sentido de identidad que manejan Akerlof y Kranton (2000, 2002, 2005, 2008, 2010) tiene que ver con la categoría social de pertenencia, comprendiendo el sistema de valores con los que se alinea el sujeto, la proyección de su identidad individual frente a terceros y las connotaciones que va incorporando a través de la interrelación social (Teschl y DeRobert, 2008).

se puede acudir para explicar algunos de los parámetros que se consideran a la hora de tomar determinadas decisiones de consumo, de ahorro o de inversión, sirviendo también para evaluar su propensión al riesgo o al conservadurismo, incluso para estimar su frontera de demandas y necesidades económicas.

- (2) Situaciones en las que el desarrollo de categorizaciones sociales basadas en atributos de identidad de amplio reconocimiento se hallan relacionadas con motivaciones intrínsecas que conducen a la exhibición de determinados comportamientos económicos. Como señala Ahdieh (2011), los sujetos son conscientes y se preocupan de la manera en la que ciertas connotaciones de su identidad se expresan públicamente, dado que saben que constituyen la base general para que se desarrollen procesos de categorización. Aceptando que la influencia social actúa como condicionante conductual, en el sentido de que los individuos tienden a no apartarse de las expectativas socialmente prescritas para su identidad en el marco de un determinado contexto, se ha de inferir que también se produce una regulación del comportamiento económico de las personas. Muchas conductas suelen ser acomodaticias, lo que obedece a la necesidad de adaptarse a las normas y códigos que se presuponen para las características identitarias, las personas saben que, actuando de esta forma, conseguirán aumentar su utilidad, su satisfacción individual y su bienestar, aun a costa de verse a veces obligados a incurrir en ciertos costes. De estos elementos de influencia social que afectan al comportamiento económico de las personas, algunos se presentan universalmente, otros son contextuales y otros aparecen en el seno de las propias organizaciones, admitiendo una lectura en clave de relaciones de poder, de forma que suelen ser los grupos elitistas que mantienen esa posición los que dictan las normas sociales a seguir o los que directamente las imponen, en sintonía con las demandas de afirmación de su identidad grupal (Akerlof y Kranton, 2010). Por eso, la adhesión de un individuo a un código de conducta que se considera “ajustado socialmente” tampoco tiene por qué obedecer a un mecanismo “natural”, pues lo más usual es que forme parte de un aprendizaje que se refuerza con el sentimiento de pertenencia al colectivo en el una persona se encuentra categorizada, y que se irá adaptando conforme se vayan evaluando, en términos de costes y beneficios, las consecuencias que se infieren de las opciones decisorias que escogieron en el pasado (Teschl, 2006).
- (3) Situaciones en las que las connotaciones de la identidad influyen en las relaciones personales que se establecen en el marco de los procesos de interacción grupales. Hay numerosas evidencias de que la distribución de perfiles identitarios en el seno de un grupo organizacional puede llegar a condicionar considerablemente el comportamiento económico individual que exhiben los sujetos involucrados (Ben-Ner et al, 2009). Esto es así porque, dentro de las dinámicas de interrelaciones recíprocas, la función de utilidad agregada de un colectivo se va construyendo continuamente a partir de la integración consolidada de las funciones de utilidad individuales de cada uno de sus componentes, que también van ajustando sus preferencias personales en función de que determinadas características de identidad emerjan, sobresalgan o se diluyan en el grupo, y de acuerdo a las prescripciones derivadas de las normas sociales existentes en el entorno y la conveniencia de cada situación (Tsui et al, 1992). Por otra parte, mediante la aplicación de los paradigmas conductuales a las estructuras grupales se pueden contemplar los múltiples aspectos relacionales que afectan al comportamiento productivo, como los referidos a la formación de redes de cooperación y alianzas, o como también las que se relacionan con

situaciones de desacuerdo y de confrontación entre miembros de un mismo grupo. Específicamente, la similitud que perciban las personas en lo que se refiere a su adscripción a categorías prominentes de identidad, parece influir considerablemente en la articulación espontánea de subgrupos y en los fenómenos de polarización (McLeish y Oxoby, 2011).

- (4) Situaciones de incidencia de la identidad sobre el comportamiento organizacional. Una de las aportaciones de Akerlof y Kranton (2005) trata específicamente sobre el tema del comportamiento organizacional, situando el foco de atención en la identidad como una de las variables que intervienen en las relaciones de agencia que se generan en el ámbito interno de las firmas. El papel de la identidad puede ser de particular relevancia en lo tocante al nivel de ajuste que exista entre la “identidad social” de cada uno de los recursos humanos y la “identidad organizacional” en su conjunto, bajo la consideración de que el grado de alineación entre ambas identidades repercutirá especialmente en aspectos motivacionales y de compromiso organizacional que desarrollan las personas que integran la entidad. A este respecto, Bénabou y Tirole<sup>12</sup> (2011) enuncian una “teoría del comportamiento moral”, aplicada a la elección económica, en la que consideran que algunos de los aspectos inherentes a la personalidad de los recursos humanos llegan a tener una influencia tan significativa en su conducta organizacional que resulta equiparable al nivel de impacto de ciertos activos intangibles como los representativos del conocimiento personal acumulado. De cualquier manera, si se parte de que la identidad afecta a la conducta económica general, se debería encontrar fuera de toda duda que la manifestación de la influencia de esas mismas connotaciones identitarias se producirá igualmente en los casos en los que las decisiones económicas se adoptan en el seno de una organización, aunque en estas circunstancias actúen otro tipo de condicionantes de orden superior, como los derivados de la prevalencia de los fines de la entidad, y aunque también dependa en buena parte de la posición corporativa que ocupe el decisor, así como de las restricciones que resulten de los límites de la relación profesional o contractual que se haya acordado.
- (5) Situaciones en las que la identidad proyectada actúa como señal en los mercados donde se conoce la identidad de las partes que intervienen en una transacción. Son varias las aportaciones que señalan que la similitud o divergencia en ciertas características prominentes de identidad de los agentes involucrados no solamente condiciona la adopción de decisiones económicas o influye en las dinámicas de interrelación grupal, sino que también puede hacer la función de señal en determinadas transacciones (Bénabou y Tirole, 2011). Se pueden encontrar fácilmente varios ejemplos en los que la identidad podría ayudar a una consecución de condiciones contractuales más propicias (que bien se podrían justificar de acuerdo a las propuestas conductuales del paradigma de similitud/atracción entre las partes involucradas), a la obtención de mejores precios (al beneficiarse de escenarios de cooperación o de alianzas establecidas entre agentes con identidades sociales compartidas que favorecen la colaboración mutua) o a la atribución de una prima de riesgo más favorable (como sucede cuando la proyección de la identidad social emite una señal de confianza distinguible en el momento de establecer los vínculos relacionales propios de una transacción). En este sentido, la perspectiva de las características identitarias como señal en las transacciones abre interesantes posibilidades de enlace con varias de las propuestas teóricas que han venido contando con una amplia aceptación en el pensamiento

---

<sup>12</sup> Jean Tirole fue galardonado con el Premio Nobel de Economía en 2014.

organizacional, como las relativas a los enfoques de los interesados o stakeholders y los de la dependencia de recursos, tal y como más adelante se comentará con mayor grado de detalle.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS DEL CAPÍTULO 1

- ABDELAL, R.; L, HERRERA, Y.M.; JOHNSTON, A.I.; MCDERMOTT, R. (eds.) (2009): Identity as a variable. En: *Measuring identity. A guide for social scientists*, 17-32. Cambridge University Press.
- ACKER, J. (1990): Hierarchies, jobs, bodies: A theory of gendered organizations. *Gender & Society*, 4(2): 139-158.
- (2006): Inequality regimes: Gender, class, and race in organizations. *Gender & Society*, 20(4): 441-464.
- (2011): Theorizing gender, race, and class in organizations. En JEANES, E.L.; KNIGHTS, D.; MARTIN, P.Y. (eds.): *Handbook of gender, work, and organization*, 65-80. West Sussex: John Wiley & Sons.
- ACKER, J.; VAN HOUTEN, D.R. (1974): Differential recruitment and control: The sex structuring of organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19(2): 152-163.
- AHDIEH, R. (2011): Beyond individualism in law and economics. *91 Boston University Law Review*, 43: 48-57.
- AKERLOF, G.A.; KRANTON, R.E. (2000): Economics and identity. *The Quarterly Journal of Economics*, 115(3): 715-753.
- (2002): Identity and schooling: Some lessons for the economics of education. *Journal of Economic Literature*, XL, 1167-1201.
- (2005): Identity and the economics of organizations. *The Journal of Economic Perspectives*, 19(1): 9-32.
- (2008): Identity, supervision, and work groups. *American Economic Review: Papers & Proceedings*, 98(2): 212-217.
- (2010): *Identity economics. How our identities shape our work, wages, and well-being*. United Kingdom: Princeton University Press.
- ALVESSON, M.; BILLING, Y.D. (1992): Gender and organization: Towards a differentiated understanding. *Organization Studies*, 13(1): 73-103.
- (2009): *Understanding gender and organizations*. London: Sage Publications.
- ASHFORTH, B.E.; MAEL, F. (1989): Social identity theory and the organization. *The Academy of Management Review*, 14(1): 20-39.
- ATHENSTAEDT, U. (2003): On the content and structure of the gender role self concept: Including gender stereotypical behaviors in addition to traits. *Psychology of Women Quarterly*, 27(4): 309-318.
- AYMAN, R.; KORABIK, K. (2010): Why gender and culture matter. *American Psychologist*, 65(3): 157-170.
- BALL, S.; ECKEL, C.; GROSSMAN, P.; ZAME, W. (2001): Status in markets. *Quarterly Journal of Economics*, 116(1): 161-181.
- BARBER, B.M.; ODEAN, T. (2001): Boys will be boys: Gender overconfidence, and common stock investment. *The Quarterly Journal of Economics*, 116(1): 261-292.

- BEATTY, J.E. (2007): Women and invisible social identities: Women as the other in organizations. En BILIMORIA, D.; PIDERIT, S.K. (eds.): *Handbook on women in business and management*, 78-105. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- BECKER-BLEASE, J.R.; ELKINAWY, S.; STATER, M. (2010): The impact of gender on voluntary and involuntary executive departure. *Economic Inquiry*, 48(4): 1102-1118.
- BEM, S.L. (1974): The measurement of psychological androgyny. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 42(2): 155-162.
- (1981): Gender schema theory: A cognitive account of sex typing. *Psychological Review*, 88(4): 354-364.
- BÉNABOU, R.; TIROLE, J. (2011): Identity, morals, and taboos: Beliefs as assets. *The Quarterly Journal of Economics*, 126(2): 805-855.
- BENERÍA, L. (2003): *Gender, development, and globalization: Economics as if all people mattered*. London: Routledge
- BEN-NER, A.; MCCALL, B.P.; STEPHANE, M.; WANG, H. (2009): Identity and in-group/out-group differentiation in work and giving behaviors: Experimental evidence. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 72(1): 153-170.
- BILLING, Y.D.; SUNDIN, E. (2006): From managing equality to managing diversity: A critical Scandinavian perspective on gender and workplace diversity. En: KONRAD, A.; PRASAD, P.; PRINGLE, J. (eds.): *Handbook of workplace diversity*, 95-120. London: Sage Publications.
- BORGERSON, J.; REHN, A. (2004): General economy and productive dualisms. *Gender, Work and Organization*, 11(4): 455-474.
- BORNA, S.; WHITE, G. (2003): "Sex" and "Gender": Two confused and confusing concepts in the "Women in Corporate Management" literature. *Journal of Business Ethics*, 47(2): 89-98.
- BREWIS, J.; BOWRING, M. (2011): Feminism. En TADAJEWSKI, M.; MACLARAN, P.; PARSONS, E.; PARKER, M. (eds.): *Key concepts in critical management*, 115-118. London: Sage Publications.
- BREWIS, J.; HAMPTON, M.P.; LINSTED, S. (1997): Unpacking Priscilla: Subjectivity and identity in the organization of gendered appearance. *Human Relations*, 50: 1275-1304.
- BROADBRIDGE, A.; HEARN, J. (2008): Gender and management: New directions in research and continuing patterns in practice. *British Journal of Management*, 19: S38-S49.
- BRUBAKER, R.; COOPER, F. (2000): Beyond "identity". *Theory and Society*, 29: 1-47.
- CALÁS, M.; SMIRCICH, L. (2006): From the 'woman's point of view' ten years later: Towards a feminist organization studies. En: CLEGG, S.; HARDY, C.; LAWRENCE T.B.; NORD, W.R. (eds.): *The SAGE handbook of organization studies*, 284-346. London: Sage Publications.
- (2009): Feminist perspectives on gender in organizational research: What is and is yet to be. En BUCHANAN, D.A.; BRYMAN, A. (eds.): *The SAGE handbook of organizational research methods*, 246-269. London: Sage Publications.
- CALÁS, M.B.; SMIRCICH, L.; BOURNE, K.A. (2007): Knowing Lisa? Feminist analyses of 'gender and entrepreneurship'. En BILIMORIA, D.; PIDERIT, S.K. (eds.): *Handbook on women in business and management*, 78-105. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.

- CAMERER, C.F.; LOEWENSTEIN, G. (2004): Behavioral economics: Past, present, future. En CAMERER, C.F.; LOEWENSTEIN, G.; RABIN, M. (eds.): *Advances in behavioral economics*, 3-51. Princeton, New Jersey: Princeton University Press.
- CHRISTENSEN, P.N.; ROTHGERBER, H.; WOOD, W.; MATZ, D. (2004): Social norms and identity relevance: A motivational approach to normative behaviour. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 30(10): 1295-1309.
- CLAIR, J.A.; BEATTY, J.E.; MACLEAN, T.L. (2005): Out of sight but not out of mind: Managing invisible social identities in the workplace. *Academy of Management Review*, 30(1): 78-95.
- CONWAY, J.K.; BOURQUE, S.C.; SCOTT, J.W. (1989): The concept of gender. En: CONWAY, J.K.; BOURQUE, S.C.; SCOTT, J.W. (eds.): *Learning about women: Gender, politics and power*. University of Michigan Press.
- COOPER, E.A.; BOSCO, S.M. (1999): Methodological issues in conducting research on gender in organizations. En POWELL, G.N. (ed.): *Handbook of gender & work*, 477-493. London: Sage Publications.
- CORRELL, S.J. (2004): Constraints into preferences: Gender, status, and emerging career aspirations. *American Sociological Review*, 69(1): 93-113.
- CROSON, R.; BUCHAN, N. (1999): Gender and culture: International experimental evidence from trust games. *AEA Papers and Proceedings*, 89(2): 387-393.
- CYERT, R. M.; FEIGENBAUM, E.A.; MARCH, J.G. (1959): Models in a behavioral theory of the firm. *Behavioral Science*, 4(2): 81-95.
- DAVIDSON, M.J.; COOPER, C.L. (1992): *Shattering the glass ceiling: The woman manager*. London: Paul Chapman Publishing.
- DAVIS, J.B. (2003): *The theory of the individual in economics. Identity and value*. London: Routledge.
- (2007): Akerlof and Kranton on identity in economics: Inverting the analysis. *Cambridge Journal of Economics*, 31: 349-362.
- (2010): *Individuals and identity in economics*. Cambridge University Press.
- DE FRANCISCO, V.P.; PALCZEWSKI, C.H. (2007): *Communicating gender diversity: A critical approach*. London: Sage Publications.
- DENNIS, M.R.; KUNKEL, A.D. (2004): Perceptions of men, women and CEO's: The effects of gender identity. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 32(2): 155-171.
- DUTTON, J.E.; DUKERICH, J.M.; HARQUAIL, C.V. (1994): Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39(2): 239-263.
- EAGLY, A.H. (1983): Gender and social influence: A social psychological analysis. *American Psychologist*, 38: 971-981.
- EAGLY, A.H.; FISCHER, A. (2009): Gender inequalities in power in organizations. En TJOSVOLD, D.; WISSE, B. (eds.): *Power and independence in organizations*, 186-204. Cambridge University Press.
- EAGLY, A.; JOHNSON, B.T. (1990): Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychology Bulletin*, 108(2): 233-256.

- EAGLY, A.H.; KARAU, S.J. (2002): Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109(3): 573-598.
- EAGLY, A.H.; SCZESNY, S. (2009): Stereotypes about women, men, and leaders: Have times changed?. En BARRETO, M.; RYAN, M. K.; SCHMITT, M.T. (eds.): *The glass ceiling in the 21st century: Understanding barriers to gender equality*, 21-47. Washington: American Psychological Association.
- EAGLY, A.H.; STEFFEN, V.J. (1984): Gender stereotypes stem from the distribution of women and men into social roles. *Journal of Personality and Social Psychology*, 46(4): 735-754.
- ELY, R.J.; MEYERSON, D.E. (2000): Theories of gender in organizations: A new approach to organizational analysis and change. *Research in Organizational Behavior*, 22: 103-151.
- ELY, R.J.; PADAVIC, I. (2007): A feminist analysis of organizational research on sex differences. *Academy of Management Review*, 32(4): 1121-1143.
- FAGENSON, E.A. (1990): At the heart of women in management research: Theoretical and methodological approaches and their biases. *Journal of Business Ethics*, 9(4-5): 267-274.
- FERREIRA, D. (2015): Board diversity: Should we trust research to inform policy? *Corporate Governance: An International Review*, 23(2): 108-111.
- FINE, B. (2009): The economics of identity and the identity of economics? *Cambridge Journal of Economics*, 33(2): 175-191.
- GAMMACK, J.G.; STEPHENS, R. (1994): Repertory grid technique in constructive interaction. En: CASSELL, C.; SYMONS, G. (eds.): *Qualitative methods in organizational research*, 72-90. Sage Publications.
- GATRELL, C. (2010): Who rules the game? An investigation of sex-work, gender, agency and the body. *Gender in Management: An International Journal*, 25(3): 208-226.
- GATRELL, C.; SWAN, E. (2008): *Gender and diversity in management: A concise introduction*. London: Sage Publications.
- GHERARDI, S. (1995): *Gender, symbolism and organizational cultures*. London: Sage Publications.
- GHERARDI, S.; POGGIO, B. (2001): Creating and recreating gender order in organizations. *Journal of World Business*, 36(3): 245-259.
- GLICK, P.; FISKE, S.T. (2001): An ambivalent alliance: Hostile and benevolent sexism as complementary justifications for gender inequality. *American Psychologist*, 56(2): 109-118.
- GRANOVETTER, M. (1985): Economic action and social structure: the problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3): 481-510.
- HALFORD, S.; LEONARD, P. (2001): *Gender, power and organisations. An introduction*. New York: Palgrave.
- HASLAM, S.A.; RYAN, M.K.; POSTMES, T.; SPEARS, R.; JETTEN, J.; WEBLEY, P. (2006): Sticking to our guns: Social identity as a basis for the maintenance of commitment to faltering organizational projects. *Journal of Organizational Behavior*, 27: 607-628.
- HEARN, J.; COLLINSON, D. (2006): Men, masculinities and workplace diversity/diversion: Power, intersections and contradictions. En KONRAD, A.M.; PRASAD, P.; PRINGLE, J.K. (eds.): *Handbook of workplace diversity*, 299-322. London: Sage Publications.

- HEARN, J.; KIMMEL, M.S. (2006): Changing studies on men and masculinities. En DAVIS, K.; EVANS, M.; LORBER, J. (eds.): *Handbook of gender and women's studies*, 53-71. London: Sage Publications.
- HEARN, J.; PARKIN, P.W. (1983): Gender and organizations: A selective review and a critique of a neglected area. *Organization Studies*, 4(3): 219-242.
- HILLMAN, A.J.; NICHOLSON, G.J.; SHROPSHIRE, C. (2008): Directors' multiple role identities, identification and board monitoring and resource provision. *Organization Science*, 19(3): 441-456.
- HOFSTEDE, G. (1991): *Cultures and organizations: Software of the mind*. London: McGraw-Hill.
- HOGG, M.A.; TERRY, D.I. (2000): Social identity and self-categorization processes in organizational contexts. *Academy of Management Review*, 25(1): 121-140.
- HUETTEL, S.A.; KRANTON, R.E. (2012): Identity economics and the brain: Uncovering the mechanisms of social conflict. *Philosophical Transactions of the Royal Society B: Biological Sciences*, 367: 680-691.
- KANTER, R.M. (1977): *Men and women of the corporation*. New York: Basic Books.
- KELAN, E.K. (2008): The discursive construction of gender in contemporary management literature. *Journal of Business Ethics*, 81: 427-445.
- KERFOOT, D.; KNIGHTS, D. (1993): Management, masculinity and manipulation: From paternalism to corporate strategy in financial services in Britain. *Journal of Management Studies*, 30(4): 659-677.
- KOENIG, A.M.; EAGLY, A.H.; MITCHELL, A.A.; RISTIKARI, T. (2011): Are leader stereotypes masculine? A meta-analysis of three research paradigms. *Psychological Bulletin*, 137(4): 616-642.
- KORABIK, K. (1999): Sex and gender in the new millennium. En POWELL, G.N. (ed.): *Handbook of gender & work*, 3-16. London: Sage Publications.
- KORAC-KAKABADSE, A.; KORAC-KAKABADSE, N.; MYERS, A. (1998): Demographics and leadership philosophy: exploring gender differences. *The Journal of Management Development*, 17(5): 351.
- KULIK, C.T. (2014): Working below and above the line: The research-practice gap in diversity management. *Human Resource Management Journal*, 24(2): 129-144.
- LÄMSÄ, A.M.; SINTONEN, T. (2001): A discursive approach to understanding women leaders in working life. *Journal of Business Ethics*, 34: 255-267.
- LORBER, J. (1994): *Paradoxes of gender*. New Haven: Yale University Press.
- MAHER, K.J. (1997): Gender-related stereotypes of transformational and transactional leadership. *Sex roles*, 37(3-4): 209-225.
- MAIER, M. (1997): Gender equity, organizational transformation and challenger. *Journal of Business Ethics*, 16: 943-962.
- (1999): On the gendered substructure of organization: Dimensions and dilemmas of corporate masculinity. En POWELL, G.N. (ed.): *Handbook of gender & work*, 69-94. London: Sage Publications.

- MANNIX, E.; NEALE, M.A. (2005): What differences make a difference? The promise and reality of diverse teams in organizations. *Psychological Science in the Public Interest*, 6(2): 31-55.
- MARSHALL, J. (1995): Gender and management: A critical review of research. *British Journal of Management*, 6(s1): S53-S62.
- MCLEISH, K.N.; OXBY, R.J. (2011): Social interactions and the salience of social identity. *Journal of Economic Psychology*, 32(1): 172-178.
- MILLIKEN, F.J.; MARTINS, I.L. (1996): Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *Academy of Management Journal*, 21(2): 402-433.
- MILLS, A. (2002): Studying the gendering of organizational culture over time: Concerns, issues and strategies. *Gender, Work and Organization*, 9(3): 286-307.
- MILLS, A.J.; WILSON, E.M. (2001): Perception and stereotyping. En WILSON, E. (ed.): *Organizational behaviour reassessed: The impact of gender*, 37-60. London: Sage Publications.
- NICOLSON, P. (1997): *Poder, género y organizaciones*. Madrid: Narcea.
- O'REILLY, C.A.; CALDWELL, D.F.; BARNETT, W.P. (1989): Work group demography, social integration, and turnover. *Administrative Science Quarterly*, 34(1): 21-37.
- OAKLEY, A. (1972): *Sex, gender and society*. London: Temple Smith.
- OLSSON, S.; WALTER, R. (2004): "The wo-men and the boys": Patterns of identification and differentiation in senior women executives' representations of career identity. *Women in Management Review*, 19(5): 244-251
- OMANOVIĆ, V. (2011): Diversity in organizations: A critical examination of assumptions about diversity and organizations in twenty-first century management literature. En JEANES, E.L.; KNIGHTS, D.; MARTIN, Y.M. (eds.): *Handbook of gender, work & organization*, 315-332. West Sussex: John Wiley & Sons.
- PARSONS, E. (2011): Gender. En TADAJEWSKI, M.; MACLARAN, P.; PARSONS, E.; PARKER, M. (eds.): *Key concepts in critical management*, 118-122. London: Sage Publications.
- PICKARD, J.; STROUGH, J.N. (2003): The effects of same-sex and other-sex contexts on masculinity and femininity. *Sex Roles*, 48(9-10): 421-432:
- POWELL, G.N. (1999): Reflections on the glass ceiling. En POWELL, G.N. (ed): *Handbook of gender & work*, 325-345. London: Sage Publications.
- POWELL, G.N.; BUTTERFIELD, A. (2003): Gender, gender identity, an aspiration to top management. *Women in Management Review*, 18(1-2): 88-96.
- PRINGLE, J.K. (2008): Gender in management: Theorizing gender as heterogender. *British Journal of Management*, 19(s1): S110-S119.
- PUNNET, B.J. (2010): A global perspective on gender and organizational culture. En ASHKANASY, N.M.; WILDEROM, C.P.M.; PETERSON, M.F. (eds.): *The handbook of organizational culture and climate*, 582-600. London: Sage Publications.
- RANDEL, A.E.; JAUSSE, K.S. (2008): Gender social and personal identity, sex dissimilarity, relationship conflict, and asymmetrical effects. *Small Group Research*, 39(4): 468-491.

- REICHER, S.; HASLAM, S.A.; HOPKINS, N. (2005): Social identity and the dynamics of leadership: Leaders and followers as collaborative agents in the transformation of social reality. *The Leadership Quarterly*, 16(4): 547-568.
- REYNOLDS, K.J.; TURNER, J.C.; HASLAM, S.A.; RYAN, M.K.; BIZUMIC, B.; SUBASIC, E. (2007): Does personality explain in-group identification and discrimination? Evidence from the minimal group paradigm. *British Journal of Social Psychology*, 46(3): 517-539.
- RIDGEWAY, C.L.; CORRELL, S.J. (2004): Unpacking the gender system a theoretical perspective on gender beliefs and social relations. *Gender & Society*, 18(4): 510-531.
- ROBERTS, J.; MCNULTY, T.; STILES, P. (2005): Beyond agency conceptions of the work of the non-executive director: Creating accountability in the boardroom. *British Journal of Management*, 16(S1): S5-S26.
- ROBEYNS, I. (2008): Sen's capability approach and feminist concerns. En: COMIN, F.; QIZILBASH, M.; ALKIRE, S. (eds.): *The capability approach. Concepts, measures and applications*, 82-104. Cambridge University Press.
- ROSETTE, A.S.; TOST, L.P. (2013): Perceiving social inequity: When subordinate-group positioning on one dimension of social hierarchy enhances privilege recognition on another. *Psychological Science*, 24(8): 1420-1427.
- SCHEIN, V.E. (2001): A global look at psychological barriers to women's progress in management. *Journal of Social Issues*, 57(4): 675-688.
- SCHEIN, V.E.; MUELLER, R.; LITUCHY, T.; LIU, J. (1996): Think manager-thing male: A global phenomenon? *Journal of Organizational Behavior*, 17: 33-41.
- SCHNEIDER, S. K.; NORTHCRAFT, G.B. (1999): Three social dilemmas of workforce diversity in organizations: A social identity perspective. *Human Relations*, 52(11): 1445-1467.
- SCHWARTZ, S.J.; VIGNOLES, V.L.; LUYCKX, K. (2011): Epilogue: What's next for identity theory and research? En SCHWARTZ, S.J. (ed.): *Handbook of identity theory and research*, 933-938. Springer Science.
- SEALY, R.; VINNICOMBE, S. (2012): Women and the governance of corporate boards. En CLARKE, T.; BRANSON, D. (eds.): *The SAGE handbook of corporate governance*, 325-345. London: Sage Publications.
- SHAW, J.B.; BARRET-POWER, E. (1997): A conceptual framework for assessing organization, work group, and individual effectiveness during and after downsizing. *Human Relations*, 50(2): 109-127.
- SHIELDS, S.A. (2008): Gender: An intersectionality perspective. *Sex Roles*, 59(5-6): 301-311.
- SIMON, H.A. (1955): A behavioral model of rational choice. *The Quarterly Journal of Economics*, 69(1): 99-118.
- SIMPSON, R.; LEWIS, P. (2005): An investigation of silence and a scrutiny of transparency: Re-examining gender in organization literature through the concepts of voice and visibility. *Human Relations*, 58(10): 1253-1275.
- SMIRCICH, L. (1983): Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28: 339-358.

- STRAUSS, J.P.; CONNERLEY, M.L. (2003): Demographics, personality, contact, and universal diverse orientation: An exploratory examination. *Human Resource Management*, 42(2): 159-174.
- TAJFEL, H. (1984): *Grupos humanos y categorías sociales*. Barcelona: Herder.
- TESCHL, M. (2006): The impact of identity on economics. En CLARY, B.J.; DOLFSMA, W.; FIGART, D.M. (eds): *Ethics and the market: Insights from social economics*, 84-97. New York: Routledge.
- TESCHL, L.; DEROBERT, L. (2008): Does identity matter? On the relevance of identity and interaction for capabilities. En COMIM, F.; QIZILBASH, M.; ALKIRE, S. (eds.): *The capability approach. Concepts, measures and applications*, 125-156. Cambridge University Press.
- THURLOW, A.; MILLS, A.J.; HELMS-MILLS, J. (2006): Feminist qualitative research and workplace diversity. En: KONRAD, A.M.; PRASAD, P.; PRINGLE, J.K. (eds.): *Handbook of workplace diversity*, 217-236. London: Sage Publications.
- TSUI, A.S.; EGAN, T.D.; O'REILLY III, C.A. (1992): Being different: Relational demography and organizational attachment. *Administrative Science Quarterly*, 37(4): 549-579.
- TURNER, J.C.; REYNOLDS, K.J. (2001): The social identity perspective in intergroup relations: Theories, themes, and controversies. En BROWN, R.; GAERTNER, S.L. (eds.): *Blackwell handbook of social psychology: Intergroup processes*, 133-152. Blackwell Publishing.
- TURNIANSKY, B.; HARE, A.P. (1998): *Individuals and groups in organizations*. London: Sage Publications.
- VAN VIANEN, A.E.M.; FISCHER, A.H. (2002): Illuminating the glass ceiling: The role of organizational culture preferences. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75: 315-337.
- WALBY, S. (2002): Feminism in a global era. *Economy and Society*, 31(4): 533-557.
- WEST, C.; ZIMMERMAN, D.H. (1987): Doing gender. *Gender & Society*, 1(2): 125-151.
- WESTPHAL, J.D.; KHANNA, P. (2003): Keeping directors in line: Social distancing as a control mechanism in the corporate elite. *Administrative Science Quarterly*, 48(3): 361-398.
- WILSON, E.M. (2001): Organizational behaviour and gender. En WILSON, E. (ed.): *Organizational behaviour reassessed: The impact of gender*, 1-16. London: Sage Publications.
- WILSON, F. (1996): Organizational theory: Blind and deaf to gender? *Organization Studies*, 17(5): 825-842.
- WITZ, A.; SAVAGE, M. (1991): The gender of organizations. *The Sociological Review*, 39: 3-62.
- WOLFRAM, H.J.; GRATTON, L. (2014): Gender role self-concept, categorical gender, and transactional-transformational leadership: Implications for perceived workgroup performance. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(4): 338-354.
- WOOD, W.; CHRISTENSEN, P.N.; HEBL, M.R.; ROTHGERBER, H. (1997): Conformity to sex-typed norms, affect, and the self-concept. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73(3): 523-535.
- WOOD, W.; EAGLY, A.H. (2012): Biosocial construction of sex differences and similarities in behavior. *Advances in Experimental Social Psychology*, 46: 55-123.

- YAEGUER, M.A. (ed.) (1999): *Women in business*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- YOUNG, A.M.; HURLIC, D. (2007): Gender enactment at work: The importance of gender and gender-related behavior to person-organizational fit and career decisions. *Journal of Managerial Psychology*, 22(2): 168-187.
- YOUNG, A.M.; VANCE, C.M.; HARRIS, C. (2007): Moving beyond gender to discover differences in sensitivity to disempowering acts. An examination of the role of social context. *Group & Organization Management*, 32(5): 598-620.





**CAPÍTULO 2:**  
**GÉNERO Y LIDERAZGO EN**  
**LAS ORGANIZACIONES**  
**EMPRESARIALES**

---



## 2.1 LIDERAZGO, COMPORTAMIENTO DIRECTIVO Y GÉNERO.

Como señalan Parry y Bryman (2006), a pesar de que se ha venido mostrando un creciente reconocimiento por parte de la literatura académica respecto de la consideración que merecen las cuestiones relacionadas con el liderazgo corporativo en las modernas organizaciones, se aprecia una gran fragmentación de enfoques y de puntos de vista con los que se ha abordado el tema, lo que ha traído consigo que las aproximaciones a su campo conceptual se guíen por una delimitación difusa, heterogénea y un tanto elástica, que no responde a un hilo conductor único. Esa dispersión temática en las materias relacionadas con el liderazgo se ha mantenido con el paso del tiempo, al multiplicarse los estudios en distintas áreas de conocimiento que abarcan una pluralidad de contenidos en los que se combinan aspectos materiales, derivados de funciones organizacionales que se encuentran formalizadas, y que corresponden a procesos directivos de adopción de decisiones, junto a otros planteamientos conductuales que centran estrictamente su foco de atención en el comportamiento individual, en virtud del hecho incontestable de que hay líderes “naturales” que no ocupan una posición jerárquica destacable en una entidad, pero que pueden tener influencia significativa a la hora de guiar los pensamientos, actuaciones, adhesiones o sentimientos de las personas que forman parte de un colectivo (Hambrick y Mason, 1984). Por otro lado, la noción de liderazgo es polisémica y no deja de ser una abstracción *ab initio* (Parry y Bryman, 2006), a la que se recurre en una variedad de discursos que emergen en múltiples planos de la esfera social, en los que la figura del líder puede llegar a expresar numerosos matices, algunos meramente simbólicos, que es posible que nada tengan que ver con el sentido usual con el que el término se suele emplear en el área de las disciplinas empresariales (Osborn et al, 2002).

Aunque la literatura sobre liderazgo corporativo comprende un área sumamente extensa, se apoya en su práctica totalidad en los esquemas que reflejan y describen la situación tradicional que impera en el ámbito cultural de las sociedades occidentales industrializadas (Bass, 1999). Además, son bastante comunes las aportaciones con una vocación pragmática o prescriptiva, que a veces surgen incluso desde especulaciones atóricas o con formulaciones deliberadamente alejadas de enfoques académicos, y que se orientan hacia la recomendación de posibles cursos de acción a emprender en situaciones que requieren del ejercicio de funciones de liderazgo. Obviamente, muchas de estas situaciones se presentan con habitualidad en la práctica organizacional, como consecuencia de la existencia de elementos vinculados al liderazgo que subyacen en la dinámica de muchos de los procesos formalizados de dirección, gestión, administración y adopción de decisiones (Crevani et al, 2010; Mabey, 2013). Resulta lógico que así suceda, puesto que el liderazgo corporativo se ejerce normalmente desde una posición situada en la escala jerárquica de la organización a la que se le han atribuido tareas que, como mínimo, se corresponden con las funciones de la alta dirección de una empresa de ciertas dimensiones<sup>13</sup> (Tjosvold et al, 1986). No obstante, en las estructuras corporativas modernas es cada vez más frecuente que las funciones de liderazgo recaigan en los integrantes de un grupo al que se le ha dotado de capacidad decisoria, sobre todo cuando las entidades han alcanzado

---

<sup>13</sup> Aunque liderazgo y dirección no son equivalentes, se complementan mutuamente y tienen evidentes puntos de conexión, en razón de que el directivo debe adoptar decisiones entre distintas posibilidades alternativas de actuación desde una base racional de elección, pero también ha de afrontar la complejidad y el cambio en su calidad de líder (Kotter, 1992).

determinada envergadura o complejidad, siendo sin duda el ejemplo más palpable el de los consejos de administración de las sociedades mercantiles por acciones<sup>14</sup>, ámbito sobre el que se ha desarrollado una línea específica de la literatura sobre liderazgo (e.g.: Brickley et al, 1997; Waldman et al, 2001; Ashley y Patel, 2003; Huse y Gabriellson, 2012).

En la vertiente operativa material, parece razonable admitir que la importancia del papel que juegan los líderes organizacionales, a tenor de las funciones que se les pueda atribuir, de acuerdo a la posición jerárquica formal que ocupen en la entidad, esto es, sea en condición de cargo ejecutivo, de integrante de la alta dirección, como miembro de un consejo de administración, etc. En cualquiera de estas situaciones, la actuación de los líderes tendrá que afectar a la adopción de decisiones corporativas sobre recursos, procesos o adaptación organizacional a las condiciones ambientales del entorno de la firma. No obstante, junto a esta dimensión que atañe a los procesos decisorios, hay otras importantes manifestaciones del liderazgo que afectan a la vertiente relacional, tanto de tipo formal como de carácter informal, que necesariamente se han de desarrollar en el seno de los grupos y equipos en los que el líder se ve involucrado (Uhl-Bien, 2006). Esta perspectiva relacional se conecta estrechamente con el comportamiento exhibido por el líder, poniendo de relieve una serie de implicaciones que cabe contemplar racionalmente desde un prisma conductual, en la medida en la que se perciba la conveniencia u oportunidad de que emerja una figura de referencia informal que sirva de guía o soporte, actuando como elemento de influencia sobre sus seguidores (Tjosvold et al, 1986). En tales circunstancias, la forma en que un líder se conduce en el plano organizacional puede llegar a ser crucial, ya que el alcance de su ascendencia no se basará únicamente en aspectos como la capacidad, los conocimientos o las destrezas asociadas a su persona, sino que también encontrará vinculación con la autoridad moral reconocida o proyectada del sujeto, por lo que dependerá igualmente de la percepción favorable que eventualmente pudieran mantener sus colegas, subordinados y demás vinculados (Ellemers et al, 2004; Parry y Bryman, 2006). A este respecto, baste señalar que la literatura psicológica ha documentado ampliamente el hecho de que la existencia de una prominente identidad social compartida actúa como un eficaz mecanismo de atracción y cohesión grupal en contextos corporativos, por lo que también ha de considerarse su potencial de mediación en las relaciones que se establecen entre un líder y sus seguidores (Steffens et al, 2014).

Lo cierto es que el marco teórico del liderazgo se ha venido convirtiendo en una referencia que ha despertado una notable atención para buena parte de la literatura empresarial relacionada con la temática del género. Como cuestión particular, conviene destacar que muchos de los trabajos alineados con este tipo de líneas de desarrollo ponen especial énfasis en la idea de la propensión a adoptar prototipos de estilos de liderazgo distintivos según el género, lo cual, de confirmarse, proporcionaría una base argumental idónea para dar respuesta a uno de los dilemas clave a los que se enfrenta la investigación en este campo, esto es, si cabe presuponer que haya unas expectativas diferenciales de impacto organizacional con motivo de que quien desempeña un puesto de poder corporativo sea un líder masculino o sea un líder femenino. De hecho, las propuestas de clasificación de estilos representativos de liderazgo, de acuerdo a modelos

---

<sup>14</sup> Forbes y Milliken (1999) argumentan que los consejos de administración se enfrentan a tareas complejas y multifacéticas que, en esencia, son equivalentes a las que corresponden a los equipos de alta dirección, lo que viene a ser un síntoma inequívoco del ejercicio de funciones de liderazgo corporativo.

prototípicos, han conformado un tradicional foco de interés hacia el que han dirigido su atención numerosos estudios organizacionales de género. En este sentido, y como señalan Werhane y Painter-Morland (2011), una de las formulaciones clásicas que ha conseguido una incuestionable popularidad en estas áreas de investigación es la que distingue entre tres tipologías diferenciadas de modelos de liderazgo, que serían: (1) el estilo transaccional, (2) el estilo transformacional, y (3) el estilo *laissez-faire*.

En lo que respecta a la introducción de una perspectiva de género en los modelos de liderazgo organizacional, se puede decir que las corrientes que se decantan por la existencia de una tendencia a desarrollar estilos distintivos han ido ganando terreno con el transcurso del tiempo, sobre todo a medida que las mujeres han ido consiguiendo mayor visibilidad en posiciones que corresponden a los niveles superiores corporativos (Powell y Graves, 2003; Bird, 2010; Tinsley y Amanatullah, 2010). De hecho, resulta ilustrativo que, de acuerdo a la revisión realizada por Powell (2014), que compendia las contribuciones más relevantes publicadas en el transcurso de cuarenta años de investigación sobre género y liderazgo, los estudios sobre este tema no empezasen a proliferar hasta las últimas décadas del siglo XX. Ese “período de ausencia” del género en la literatura sobre liderazgo suele atribuirse a una palpable y extendida falta de referencias femeninas en puestos de poder en las organizaciones, que también limitaba la interpretación de la masculinidad o de la femineidad como posibles características definitorias de estilos directivos alternativos y diferenciados, y dificultaba enormemente la validación práctica de los modelos teóricos que se planteaban en torno a la implantación de estilos propios de liderazgo femenino (Vetter, 2010).

Aunque hay algún precedente aislado, como puede ser el de Lockheed y Hall (1976), o el de Meeker y Weitzel-O’Neil (1977), que acuden a un soporte argumental basado en distinciones de roles sexuales o de características de estatus para sugerir la posibilidad de contemplar expectativas de contribuciones diferenciales de mujeres y hombres líderes en contextos corporativos, se puede decir que la incorporación de enfoques de género a la literatura sobre liderazgo organizacional no recibió un impulso significativo hasta que aparece la influyente publicación de Kanter (1977), en la que se vino a resaltar la existencia de importantes interrelaciones entre género, comportamiento directivo y estilos de liderazgo. Durante los años posteriores a la publicación de Kanter, comenzaron a difundirse numerosas aportaciones a la literatura empresarial centradas en el tema de las relaciones entre liderazgo y género, con una destacada representación de razonamientos teóricos en los que se aprecia una fuerte influencia de planteamientos tradicionales de la psicología social, como los de la identidad, los de categorización social o los de atracción y alianza entre similares (Van Knippenberg et al, 2005; Van Knippenberg y Schippers, 2007). La perspectiva de la identidad social permite establecer una conexión razonable entre género y liderazgo, dado que en ambos casos hay unos patrones prefijados de comportamiento asociado que se van adquiriendo y construyendo socialmente a lo largo de la trayectoria vital de un sujeto. Además, bajo la premisa de que es factible presuponer que el ejercicio del liderazgo se tiene que ver condicionado por conductas que se explican por las connotaciones identitarias del líder, son cada vez más las líneas de estudio que propugnan una consideración específica a las manifestaciones de comportamiento de un líder que cabe relacionar directamente con la identidad de género (Ayman y Korabik, 2010). En este sentido, Ford (2006) entiende que el liderazgo tiene un denominador común con el género, pues ambas cuestiones se han de interpretar como fenómenos esencialmente discursivos, esto es, tienen la

cualidad de que suscitan expectativas en el marco del entorno cultural en el que se desenvuelve una determinada colectividad. Además, se da la circunstancia coincidente de que, tanto en el caso de los líderes, como en el del género de las personas, se suelen desencadenar espontáneamente procesos sociales de creación de expectativas compartidas que se conectan con la atribución de ciertos rasgos que se definen principalmente a partir de percepciones colectivas.

En los últimos tiempos, es posible encontrar un número apreciable de aportaciones a la literatura que se han ocupado de analizar un variado espectro de cuestiones relacionadas con el liderazgo y con el comportamiento directivo adoptando una perspectiva de género, pudiéndose mencionar algunas las que se indican seguidamente, junto a trabajos representativos que se encuadran en cada una de las líneas temáticas:

- (1) Trabajos que se inscriben en el debate primario suscitado en torno a la existencia de diferencias significativas entre géneros en lo que se refiere a rasgos que definen estilos arquetípicos de liderazgo (Davidson y Cooper, 1987; Schein et al, 1996; Butterfield y Grinnell, 1999; Vinkenburg et al, 2000; Lämsä y Sintonen, 2001; Schein, 2007).
- (2) Trabajos que abordan las peculiaridades distintivas que caracterizan al hipotético modelo de liderazgo femenino y su correspondencia con patrones definidos de amplia aceptación (Appelbaum et al, 2003; Trinidad y Normore, 2005; Matsa y Miller, 2013).
- (3) Trabajos que consideran las vinculaciones entre liderazgo y diversidad de género en el seno de grupos organizacionales (Somech, 2006; Stewart y Johnson, 2009; Klein et al, 2011; Nielsen, 2012; Homan y Greer, 2013).
- (4) Trabajos que contemplan específicamente el liderazgo de las mujeres que ocupan asiento en consejos de administración (Zelechowski y Bilimoria, 2004; Vanhala et al, 2010; Huse y Gabriellson, 2012).

Con todo, Hartman (2011) advierte del sustancial giro en los enfoques con los que se ha plantear el liderazgo femenino para acomodar la realidad corporativa en el escenario económico global del siglo XXI, en comparación con las escasas referencias que se podían considerar décadas atrás, cuando las mujeres todavía tenían que conquistar bastante terreno para alcanzar posiciones de poder corporativo. Tampoco cabe duda de que los parámetros y paradigmas a tener en cuenta han de acomodarse a la evolución que se ha producido en la percepción social que despierta la presencia femenina en el ámbito directivo, ya que antaño constituía una excepción, mientras que, hoy en día, representa una señal de normalidad en el funcionamiento del sistema (Powell y Graves, 2003).

Por otro lado, la cuestión de la naturaleza dinámica y cambiante de los esquemas a los que se ha de acomodar el liderazgo femenino no es un tema novedoso para la literatura. Las transformaciones que afectaban a este ámbito se habían hecho patentes desde el momento en que en muchas sociedades se empezaban a hacer visibles las transformaciones que afectaban a las mujeres que alcanzaban posiciones de líder, en cuestiones como las siguientes: (1) muchas mujeres, conscientes de los estereotipos femeninos los rechazan, por lo que tratan de comportarse de igual manera que entienden que lo haría un líder masculino; (2) ciertas experiencias de socialización a edades tempranas que implicaban competición se igualan

sustancialmente entre hombres y mujeres, por lo que las generaciones más jóvenes exhiben pocas diferencias en características conductuales de este tipo, al hallarse acostumbradas a este tipo de expresiones de conducta; y (3) cada vez más mujeres aprovechan oportunidades derivadas de las expectativas que, despierta la idea del desarrollo de habilidades propias del liderazgo empresarial femenino, adecuándose a estilos directivos que algunas organizaciones demandan, lo que permite dar impulso a sus carreras profesionales, otorgando mayores posibilidades de progresar en las escalas jerárquicas corporativas.

## **2.2 ESTILOS DE LIDERAZGO MASCULINO Y FEMENINO: EL DEBATE EN TORNO A LAS DIFERENCIAS.**

Una cuestión que durante años ha suscitado un gran interés para el mundo académico y profesional, y que continúa en la actualidad atrayendo una considerable atención, es la relacionada con el análisis de la posible influencia que tiene el género a la hora de adoptar estilos de dirección o de liderazgo organizacional que muestran matices distintivos. Lo cierto es que el debate que se origina en torno a las diferencias entre hombres y mujeres en su forma de ejercer el liderazgo se ha convertido en una de las líneas más destacables en cuanto a volumen de contribuciones a la literatura de las áreas que contemplan conjuntamente temas de género y organizaciones, con numerosísimos ejemplos de trabajos que tratan de comparar las características que más usualmente se observan en las formas de dirigir masculinas y femeninas<sup>15</sup>. Se pueden documentar fácilmente las conclusiones a las que llegan este tipo de estudios a través del tiempo, así como observar la evolución que se ha producido en el tratamiento del tema (que va pareja a la progresiva incorporación de cada vez más mujeres a las cúpulas corporativas), a través de múltiples revisiones y meta-análisis que se han efectuado al respecto, como los de Eagly y Johnson (1990), Eagly et al (1995), Butterfield y Grinnell (1999), Vinkenburg et al (2000), Metcalfe y Altman (2001), Stelter (2002), Eagly et al (2003), Van Engen y Willemsen (2004) o Powell (2014). Por otro lado, la idea de que las manifestaciones del liderazgo organizacional suelen diferir en función del género de la persona no solamente se circunscribe al ámbito académico, sino que también parece contar con un amplio refrendo en la mayoría de culturas empresariales, tal y como se constata en trabajos como los de Bilimoria y Piderit (1994), Reskin y McBrier (2000) o Bird (2010).

Como en apartados previos se ha indicado, la investigación psicológica ha logrado poner en evidencia que se suele manifestar una propensión razonable en el seno de los grupos sociales a mantener creencias compartidas y a generar expectativas colectivas que suponen la aceptación de diferencias sistemáticas en las expresiones masculinas y femeninas de conducta económica. En consecuencia, la hipótesis de la existencia de divergencias significativas entre los estándares de estilos de liderazgo organizacional que mujeres y hombres tienden a adoptar no parece en absoluto irracional, en tanto que, como señalan Johnson et al (2008), sería la consecuencia de

---

<sup>15</sup> Lo cierto es que la comparación entre géneros de las diferencias y similitudes que muestran las expresiones de conducta individual en cualquier otro ámbito de la esfera social, más allá del que hombres y mujeres puedan manifestar en el desempeño de funciones propias de las cúpulas corporativas, han constituido un enorme foco de atención para la literatura psicológica, tal y como se pone de relieve en Wood y Eagly (2012), quienes encontraron en la base de datos de la *American Psychological Association* (APA) más de 22.000 referencias académicas sobre el tema entre los años 2000 y 2011, incluyendo a 389 meta-análisis.

una superposición de expectativas de conducta y de preferencias diferenciales que confluyen en planos de actuación que corresponden a ese ámbito en el que las posibles expresiones de comportamiento económico de los individuos son un factor determinante de que se produzcan divergencias en el resultado de su elección.

Así, y por un lado, hay unas pautas conductuales que, en unas determinadas circunstancias, se podrán considerar que son oportunas para el desempeño eficaz y eficiente de un líder, teniendo en cuenta la valoración del conjunto de factores que afectan a la conveniencia de ejercer uno u otro prototipo de liderazgo en cada marco organizacional concreto. Paralelamente, y como previamente se ha mencionado, es usual que en casi todas las tradiciones culturales predominen ciertos esquemas de género prefijados que supuestamente representarían a los comportamientos estandarizados cuya exhibición se contempla como apropiada en el marco de la vida social, y que también serían de aplicación en las ocasiones en las que las personas tienen una participación activa en contextos corporativos. Combinando ambos planos, la superposición conjunta de expectativas sobre adecuación de la conducta del líder y de expectativas sobre conducta productiva ajustada al género conduce a un incremento de la presión ambiental que proviene del entorno social, en el sentido de empujar a que hombres y mujeres que ocupan posiciones de liderazgo tiendan a manifestar comportamientos divergentes. Además, y como señalan Eagly y Johannesen-Schmidt (2001), las expectativas de partida que se manifiestan en un determinado ámbito respecto a la idea de que hombres y mujeres tienden a diferenciarse cuando escogen un estilo de liderazgo suelen acabar reforzándose con el transcurso del tiempo, debido a una inclinación psicosocial natural que desarrollan los individuos hacia la acomodación a patrones de conducta que ya conocen que son evaluados favorablemente, y que se repiten en variedad de situaciones y en distintas organizaciones.

Por otro lado, y como recuerdan Werhane y Painter-Morland (2011), las connotaciones distintivas del género se van construyendo y moldeando en cada individuo a través de la participación e interacción en sociedad, en donde las materializaciones del liderazgo se han visto condicionadas siempre, y a lo largo de la historia, por el monopolio reproductivo de las culturas masculinas de poder en prácticamente cualquier esfera de actuación humana, de tal modo que las referencias para los hombres son notablemente más abundantes que las que pueden divisar las mujeres que aspiran a alcanzar esas posiciones. A partir de esta realidad incontestable, es lógico que suela establecerse con habitualidad una asociación inmediata entre el liderazgo y los rasgos de la masculinidad que, en la mayoría de situaciones, conduce a la formación de unas expectativas colectivas que se decantan por una confluencia de las características deseables para perfiles directivos y de líder con los roles y estereotipos de asignación tradicional masculina, tal y como se indica en numerosas aportaciones a la literatura (e.g. Carli y Eagly, 1999; Eagly y Karau, 2002; Koenig et al, 2011). De hecho, de los experimentos llevados a cabo por Bosak y Sczesny (2011), parece concluirse que todavía hoy en día hay una considerable asimilación de percepciones colectivas que vinculan al liderazgo empresarial con roles masculinos, aunque este sentimiento se haya ido moderando con el paso del tiempo y con la consiguiente evolución social hacia la modernización, que ha supuesto una elevación sustancial de las cotas de igualdad y de la concienciación sobre sus valores. Como resaltaba Bass (1999), resulta paradójico que esa misma escasez de mujeres en posiciones de liderazgo corporativo se haya convertido durante mucho tiempo en el principal obstáculo para poder disponer de un número suficientemente elevado de observaciones que permitiese

comprobar, con cierta consistencia empírica, si los estilos directivos al uso divergen en función del género, así como para apreciar cuál es el alcance efectivo de las posibles diferencias que se manifiesten.

Muchas de las investigaciones que en el pasado han abordado el estudio de la existencia de diferencias de género en estilos de liderazgo organizacional se alinean con la denominada “perspectiva centrada en el género de la persona”<sup>16</sup>. Este punto de vista se dirige a la comparación de características masculinas y femeninas a lo largo de escalas de medición, bajo la suposición de que hay rasgos cognitivos y conductuales que, de partida, expresan divergencias que se deben al género del sujeto. Además, y en tanto que los líderes son habitualmente conscientes de que, en el entorno que les rodea, hay características que se contemplan que se ajustan mejor a lo esperado para uno u otro género, reaccionan procurando regular su comportamiento, a fin de inhibir o exhibir ciertos rasgos, según la conveniencia de la situación, de cara a encajar lo más posible con un determinado estilo de dirección que perciben que es el que se está demandando por parte de la organización (Loden, 1985; Carless, 1998; Halford y Leonard, 2001).

En cuanto a los enfoques teóricos sobre los que la literatura previa se ha apoyado para presuponer la existencia de diferencias entre géneros en los estilos de liderazgo, la mayoría de los argumentos justificativos viene a coincidir en la idea de asentarse sobre propuestas de raíz conductual, especialmente bajo el denominador común de las explicaciones que ofrecen los paradigmas de la identidad social (Takala y Aaltio, 2007). No obstante, los diversos modelos que se han propuesto para el estudio de los estilos diferenciados de género han ido ganando en complejidad a lo largo del tiempo, en su intento de permitir una mejor comprensión de la realidad corporativa contemporánea, por lo que cada vez se hace más común la incorporación de aspectos que representan a circunstancias situacionales o contextuales del ejercicio del liderazgo. Por estas mismas razones, también es cada vez más frecuente encontrar elementos de distinta procedencia teórica, que parecen ofrecer un adecuado encaje interpretativo, como ocurre con recientes importaciones de algunos de los planteamientos de la economía de la identidad o los de la dinámica de grupos (Biehl, 2008).

Los argumentos típicos sobre los que se puede fundamentar la suposición de que hay estilos diferenciados de liderazgo en función del género del sujeto vienen a situar su foco de atención principal en la proyección de la conducta del líder sobre el desempeño de las funciones que tenga atribuidas. En este sentido, Fletcher y Ely (2003) señalan dos elementos de conexión que proporcionan una justificación teórico-conductual a la conjetura de que el género de un individuo pueda llegar a tener una influencia relevante en la forma en que estructura su patrón

---

<sup>16</sup> En la revisión que Gregory (1990) realiza de la literatura relacionada con las cuestiones que afectan a las mujeres que ejercen funciones de gestión empresarial, se contiene una discusión sobre las tres perspectivas teóricas que esta autora entiende que son las que principalmente se han considerado para aproximarse al tema: la centrada en la persona, la centrada en la organización y la centrada en el contexto, distinción que obedece a que el origen de las diferencias observadas se pueda atribuir, razonablemente, a la situación individual, a elementos organizacionales o a aspectos de índole cultural del entorno, respectivamente. Merece destacarse el criterio empleado para clasificar a estas tradiciones de estudio, dado que supone una asunción implícita de la existencia de notorias diferencias de género en las expresiones más usuales de liderazgo y dirección que tienden a mostrarse durante la actuación en marcos organizacionales.

habitual de liderazgo. En primer término, el comportamiento distintivo de un líder se encuentra condicionado por las connotaciones inherentes a su identidad de género, en la medida en la que afectan a sus procesos de elección vinculados a la toma de decisiones en condiciones de racionalidad limitada. En segundo lugar, las percepciones colectivas que perviven en el mundo empresarial respecto a la existencia de diferencias entre perfiles masculinos y femeninos dan origen a creencias estereotipadas, que se hallan profundamente arraigadas a lo largo del tiempo, a las que los líderes tratan de acomodarse, con la finalidad de buscar una conformidad con la que pretenden reafirmar su posición, y así evitar los riesgos de ser escrutados inquisitivamente por el desarrollo de una actuación que defraude las expectativas generadas.

Son numerosas las contribuciones a la literatura que se ha dedicado al análisis de las diferencias en los estilos de dirección y liderazgo que se han centrado en estudiar si la causa desencadenante de la tendencia de hombres y mujeres a exhibir determinados rasgos reside en la influencia mediadora de los roles y estereotipos asociados a expectativas colectivas vinculadas a la identidad social de género (e.g. Eagly y Johnson, 1990; Johnson y Powell, 1994; Stelter, 2002; Martin, 2003). La investigación previa ha documentado infinidad de situaciones que se presentan habitualmente en entornos empresariales en las que las características presupuestas para definir exitosamente a un líder organizacional se revisten con los tradicionales estereotipos y roles masculinos de mando, de resolución de problemas o de asignación de recursos, que parecen tan comunes a multitud de ámbitos sociales (Turniansky y Hare, 1998; Diekman y Eagly, 2000; Eagly y Johanness-Schmidt, 2001; Collins y Singh, 2006). Por el contrario, los estereotipos que podrían denominarse como “comunales”, convencionalmente de asignación femenina, así como los roles domésticos que tan usualmente se han atribuido a las mujeres a lo largo de la historia, sugieren un perfil individual de apoyo, de intendencia, de respaldo o de facilitación de cuidados que, a menudo, se interpreta como rasgos incompatibles con la concepción de las características propias de un buen líder o gestor (Yoder, 1991), en lo que Eagly y Karau (2002) denominan como “incongruencia del rol de liderazgo femenino”. De hecho, Walby (2007) subrayaba que los estratos superiores de administración corporativa a los que se asignan funciones decisorias se convierten en un espacio particularmente más propicio para la formación y el arraigo de estereotipos de género. Incluso Vinkenburg et al (2011) señalan a los estereotipos preconcebidos, así como a la considerable vigencia social de los roles de género, como dos de las causas principales de las asimetrías y divergencias que se observan en las trayectorias femeninas y masculinas que llevan hacia puestos de liderazgo en las cúpulas corporativas, al actuar a menudo como una frontera insalvable que también sirve de guía para establecer referencias colectivas sobre las características que son “apropiadas” a la hora de ocupar una posición decisoria con éxito.

### **2.2.1 APORTACIONES QUE SE DECANTAN POR LA EXISTENCIA DE UN LIDERAZGO FEMENINO DISTINTIVO.**

Muchos de los recientes estudios que tienen cabida en la literatura sobre liderazgo y género que se basan en datos empresariales reales asumen como un hecho bastante generalizado que las mujeres que finalmente han conseguido alcanzar puestos de poder en las cúpulas corporativas prefieren adoptar prototipos de liderazgo distintivos frente a los contemplados como tradicionales, con unas características diferenciales recurrentes y fácilmente apreciables que, en

consecuencia, deberían calificarse como “típicamente femeninas”. Entre las aportaciones de relevancia que inicialmente llamaban la atención sobre esta circunstancia cabe mencionar a trabajos como los de Eagly (1983) o Loden (1985), mereciendo citarse también el de Rosener (1990), por la enorme repercusión que en su momento alcanzó, aunque son innumerables los ejemplos que se pueden encontrar y que se encuadrarían dentro de esta línea (e. g.: Vinnicombe, 1988; Adler, 1999; Appelbaum et al, 2003).

Dentro de este tipo de literatura hay corrientes que contemplan las características de un estilo de liderazgo específicamente femenino en términos favorables para las mujeres, y preconizan las ventajas de la diferenciación que conlleva (Pace-Vetter, 2010). Los trabajos que sostienen esta idea abogan por el potencial de oportunidades que se pueden abrir para las mujeres, particularmente como contraposición al antaño predominante “si piensas en un directivo, piensa en un hombre”, expresión popularizada desde los trabajos seminales de Schein (1973, 1975), para simbolizar el freno que para las carreras profesionales femeninas suponía la identificación del perfil masculino con el del ejecutivo exitoso. Así, las fórmulas de reinterpretación del liderazgo bajo una visión femenina sugieren que con sus hipotéticas características se produce un mejor ajuste a muchas de las demandas contemporáneas del mundo de los negocios (Duehr y Bono, 2006; Kark et al. 2012), pues los rasgos estereotípicos de la feminidad parecen encajar adecuadamente en entornos turbulentos y complejos, de rápido cambio o de crisis (Rost y Osterloh, 2010; Vinkenburg et al, 2011; Bart y McQueen, 2013), o se consideran más fácilmente aplicables a funciones de tipo relacional o simbólico, que son de considerable interés para organizaciones de vanguardia (Jogulu y Wood, 2006). No obstante, también ha de comentarse que el debate académico sobre las supuestas bondades del liderazgo diferencial femenino está lejos de alcanzar un amplio consenso, ya que se enfrenta a posturas contrapuestas, encontrándose señaladas contribuciones que aportan razones de peso para opinar que no tiene por qué acarrear necesariamente beneficios, ni a escala personal ni a escala organizacional (Eagly y Carli, 2003; Eagly, 2007; Rosette y Tost, 2010).

A través de una revisión de la literatura sobre diferencias de género en estilos de dirección y de liderazgo corporativo, en la tabla 2 se sintetizan, de forma resumida, las características prototípicas de los modelos masculino y femenino, de acuerdo a las proposiciones de más amplio consenso que se contienen en los trabajos y estudios consultados, cuya relación se recoge en el anexo I.

Tabla 2. Características prototípicas de estilos de liderazgo en función del género.

<b>Características observadas en el estilo femenino</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>· Cooperativo y colaborativo.</li> <li>· Predisposición hacia la negociación y hacia la búsqueda de consensos.</li> <li>· Tendencia a eludir la confrontación.</li> <li>· Preferencia por la creatividad y la innovación.</li> <li>· Mayor visión holística.</li> <li>· Propensión a una mayor delegación.</li> <li>· Relajación del control jerárquico.</li> <li>· Mayor compromiso organizacional y orientación hacia la motivación.</li> <li>· Proclividad a la resolución de problemas basada en la intuición y en la emocionalidad.</li> <li>· Evaluación más benevolente.</li> <li>· Tendencia a autoevaluaciones con sesgos estereotípicos.</li> <li>· Empatía.</li> <li>· Orientación hacia las relaciones y hacia el bienestar de las personas.</li> <li>· Conservadurismo financiero refractario a incurrir en niveles importantes de riesgo.</li> <li>· Menores niveles comparativos de autoconfianza.</li> <li>· Mayor altruismo, orientación ética e implicación en cuestiones de responsabilidad social.</li> <li>· Preferencia por la actuación de mentores.</li> <li>· Mayor versatilidad.</li> <li>· Elevada preocupación por la autorrealización personal.</li> <li>· Mejor predisposición para las funciones de supervisión.</li> <li>· Mayor consideración de los intangibles.</li> </ul>
<b>Características observadas en el estilo masculino</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>· Visión autocrática y propensión al autoritarismo.</li> <li>· Preferencia por transacciones, contratos, protocolos, reglas y estructuras formales.</li> <li>· Mayores dosis de ambición personal.</li> <li>· Proclividad a competir.</li> <li>· Mayores niveles de agresividad.</li> <li>· Inclinación hacia la aplicación sistemática de principios de autoridad.</li> <li>· Tendencia hacia elevados grados de control jerárquico.</li> <li>· Orientación hacia la tarea y hacia el logro de objetivos.</li> <li>· Preferencias por asumir importantes niveles de riesgo.</li> <li>· Propensión a la racionalidad y a la resolución analítica de problemas.</li> <li>· Severidad en las evaluaciones.</li> <li>· Preferencia por el uso de habilidades estratégicas.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

### **2.2.2 APORTACIONES QUE SUGIEREN QUE LOS RASGOS QUE CARACTERIZAN LOS ESTILOS DE LIDERAZGO MASCULINO Y FEMENINO COMPARTEN SIMILITUDES BÁSICAS.**

Existen también numerosas aportaciones a la literatura que consideran discutible que el género de los individuos se pueda constituir en una restricción directa de alcance significativo como para llegar a condicionar sustancialmente las formas de actuación de un líder o como para influir en su inclinación hacia unos determinados comportamientos directivos (e. g.: Bartol et al, 2003; Graves y Elsass, 2005). Incluso algunos de los trabajos que se inscriben en esta línea han venido discutiendo la validez descriptiva de los enfoques que propugnan que en el mundo corporativo se halla presente de manera generalizada una diferenciación de estilos prototípicos femeninos y masculinos de liderazgo, así como a los planteamientos bajo los que se han dirigido a verificar la hipótesis de su existencia. Revisando varias de las críticas previas que se han vertido al respecto, se podría decir que las objeciones más frecuentes que se vienen a formular son las que se exponen seguidamente:

- (a) La marcada metodología cualitativa por la que optan muchos de los estudios de corte psicosocial dificulta seriamente la posibilidad de replicar los resultados con base en referencias ampliamente consensuadas.
- (b) Hay una elevada subjetividad inherente a ciertas clasificaciones que se emplean para tipificar los estilos de liderazgo, puesto que se basan en rasgos de expresión de conducta individual que son de medición imprecisa, al depender considerablemente de un elemento tan volátil como son las percepciones.
- (c) No son infrecuentes las aportaciones al estudio de los estilos de liderazgo en que hay una ausencia de fundamentos teóricos, y en los que únicamente parece latir la convicción de que la existencia de diferencias entre géneros constituye el presupuesto de partida, a la vez que el punto de culminación en el que se cierra el círculo de un discurso que se desarrolla a partir de juicios de valor. Según Van Engen y Willemsen (2004), hay una brecha entre las altas expectativas colectivas que se suelen crear respecto a que hay formas “naturales” de ejercer un liderazgo empresarial distintivo que se deben al género y las que efectivamente se han evidenciado en la literatura, en donde la controversia parece inacabable.
- (d) Buena parte de las críticas se ha concentrado en el hecho de que muchos de los estudios llevados a cabo que encuentran diferencias de género en los estilos directivos al uso se basan en evidencias experimentales, habitualmente mediante encuestas, seleccionando a personas que realmente no ocupan ese tipo de posiciones en ámbitos organizacionales, sin llegar a contemplar la posibilidad de que los resultados cambien drásticamente cuando se acude a evidencias empíricas obtenidas sobre muestras extraídas de puestos efectivos de poder empresarial o cuando se analizan situaciones reales. La formulación de esta crítica viene a destacar que hay numerosas señales, basadas en datos y fuentes de información empresariales de naturaleza estadística, que apuntan a la idea de que mujeres y hombres que ocupan posiciones reales de liderazgo corporativo no suelen reflejar diferencias en sus estilos directivos, o al menos, cuando así sucede, no exhiben discrepancias de intensidad ni hay motivo suficiente para que se pueda interpretar que sea el género el factor causal primordial de esa divergencia (Adams y Funk, 2012).

Distintos autores han expresado su punto de vista en torno a los aspectos clave que delimitan la controversia suscitada sobre las diferencias y similitudes en estilos de liderazgo entre hombres y mujeres. La comparación que ofrece Bigelow et al (2014) es esclarecedora, en tanto que comprueba que los resultados a los que se llega mediante la realización de estudios experimentales que evalúan las percepciones que se generan en un entorno empresarial respecto a los supuestos estilos de dirección femenina, junto a las ideas preconcebidas de las que se acompañan, se desvían sustancialmente de los resultados que se obtienen cuando se llevan a cabo estudios empíricos o cuando se recoge información de líderes reales. Coincide en este punto el trabajo de Adams y Ferreira (2009), así como el de Nielsen y Huse (2010), referidos ambos a la actuación de miembros de consejos de administración, lo que les conduce a aseverar que tampoco en este ámbito hay evidencia observable de que hombres y mujeres que ocupan asiento en los consejos tiendan a desarrollar un estilo distintivo de liderazgo que se pueda achacar a su género.

Una de las explicaciones de mayor aceptación entre aquellos que consideran que, a la hora de ejercer el liderazgo y de afrontar la adopción de decisiones que corresponden a niveles organizacionales de orden superior, son más las similitudes entre géneros que las diferencias, remite a la idea de que los directivos son un perfecto ejemplo de una “*población autoseleccionada*”, por lo que la explicación a su actuación suele corresponderse con la propia de las trayectorias que tienen su origen en una vocación u opción individual. En este sentido, es de suponer que las personas que escogen una misma carrera profesional compartan unos códigos comunes, que muchas veces nacen de conocimientos adquiridos más o menos semejantes o que obedecen a una misma tradición técnica que se ha aprendiendo y asimilando por cauces análogos. Así, es lógico que mujeres y hombres de generaciones contemporáneas cuenten con una fuerte confluencia e intersección de espacios en lo referente a su formación empresarial y en el ideario aplicable a tareas productivas, profesionales y financieras, o que hayan recibido mensajes semejantes sobre las formas óptimas de conducirse en estos ámbitos. Eagly (1987) consideraba que en las personas que ocupan puestos de dirección se suele manifestar plenamente una dualidad de identidades que conduce usualmente a que los individuos desarrollen comportamientos en los que los roles organizacionales se acaban imponiendo a los roles estereotipados de género, en tanto que saben que ese comportamiento es racionalmente más beneficioso, dado que ciertas connotaciones de género llevan incorporados prejuicios que parecen incompatibles con la figura de un líder eficaz y eficiente. Aplicado a los consejos de administración, en Hillman et al (2008) se añade otro argumento de peso para ahondar en este tipo de conductas, que es el de la especial complejidad de las tareas que conllevan las responsabilidades de un “miembro del consejo”. En la medida en la que los sujetos son conscientes de esta cuestión, acentuarán los rasgos de la identidad que exhiben, al objeto de acomodarse a las expectativas del perfil requerido para un consejero, aspirando a que su desempeño se vea evaluado positivamente, con lo que inhiben y dejan en segundo plano aquellas características hipotéticamente asociadas al rol o estereotipo de género que pudieran ser interpretadas como un signo de actuaciones negativas.

Abundando en estas explicaciones, Billing y Alvesson (2014) consideran que buena parte de la literatura que se ha dirigido a investigar las expresiones más comunes de los hipotéticos patrones diferenciales de liderazgo masculino y de liderazgo femenino se ha enfrentado sistemáticamente a sesgos inconscientes de partida que presuponen con contundente convicción

la existencia de determinados estereotipos organizacionales de género. De esta forma, se viene a sugerir que los resultados obtenidos con los estudios que se lleven a cabo bajo estas premisas puedan quedar severamente lastrados por la subjetividad que deriva de que el propio marco de la realidad corporativa induzca a que las características de los perfiles directivos se envuelvan de “profecías autocumplidas” (Jonsen et al, 2010), sobre todo cuando se trata de evidencias experimentales, es decir, en situaciones en la que no es difícil de imaginar que haya respuestas que traten de simular comportamientos estandarizados que se creen que son los “conductualmente apropiados”. Tampoco hay que olvidar que, en el mundo de los negocios, perviven hoy en día organizaciones que mantienen tradiciones de cultura corporativa que dan lugar a suposiciones estereotipadas de asociación de arquetipos masculinos de género con determinados pautas de comportamiento y destrezas directivas (Mills y Wilson, 2001).

Incluso hay contribuciones como las de Ely y Padavic (2007) o Werhane y Painter-Morland (2011) que se manifiestan en el sentido de que el hipotético modelo de liderazgo femenino no es sino otra construcción estereotipada más, que se sostiene y reafirma por un sistema común de creencias compartidas que se halla muy extendido en el ámbito empresarial. Igualmente, Eagly y Johanness-Schmidt (2001) llaman la atención sobre los numerosos ejemplos que ofrece la literatura en los que los atributos individuales que se asocian a las virtudes que tipifican al liderazgo femenino aparecen sencillamente como una banal extensión del papel tradicional que frecuentemente se ha asignado a las mujeres en el ámbito social, tal y como sucede con el de proveedora de cariño, de sentimientos, de emotividad o efusividad, el de la preocupación por las personas, etc. Esto significaría que el supuestamente “perfil directivo femenino” se corresponde con una simple traslación al ámbito corporativo del rol o estereotipo preponderante de madre, cuidadora e intendente doméstica con la que se ha contemplado casi exclusivamente a la contribución productiva femenina durante mucho tiempo.

### **2.2.3 LA CONJETURA DE LA INFLUENCIA DE LOS FACTORES CONTEXTUALES COMO INDUCTORES DE LA TENDENCIA A LA ADOPCIÓN DE ESTILOS TIPIFICADOS DE LIDERAZGO DIFERENCIADOS SEGÚN EL GÉNERO.**

Partiendo de la premisa, derivada de los paradigmas psicológicos de la identidad, de que la opción por el estilo que cada persona tiende a escoger para afrontar el ejercicio del liderazgo corporativo podría atribuirse razonablemente y en buena medida a connotaciones individuales de su género, se han llevado a cabo distintos estudios a lo largo de los últimos tiempos, tanto empíricos como experimentales, que han tratado de explorar la existencia de diferencias significativas en la adopción de estándares prototípicos de liderazgo, cuyos resultados han ofrecido hallazgos mixtos y de opuesta interpretación (Chua y Murray, 2015). En este sentido, algunos trabajos encuentran una serie de destacables rasgos comunes en la conducta de mujeres que ocupan posición de líder, de los cuales se parece deducir una propensión a desarrollar una vía distintiva que corresponde a un “estilo de dirección femenina”, que Eagly et al (2000) entienden que normalmente está motivada principalmente por presiones ambientales vinculadas a las “normas de género” del sistema social. Sin embargo, otras aportaciones que han analizado la cuestión han venido documentado que la conducta de hombres y mujeres que actúan como líderes empresariales parece guardar mayores similitudes que divergencias, además de que estas diferencias, en todo caso, no tendrían una perceptible conexión directa con aspectos de la

identidad de género de las personas, ya que parecen deberse más bien a la autonomía de acción que es inherente al desempeño de cualquier cargo corporativo de poder de decisión.

En la búsqueda de una explicación coherente que reconcilie esos resultados mixtos y contradictorios de la investigación, muchos autores se han inclinado por profundizar en la intervención de factores mediadores o contextuales que influyan en esa hipotética vinculación entre el género de la persona y su tendencia a desarrollar determinadas fórmulas de liderazgo (Wolfram y Mohr, 2010). De entre las propuestas que han intentado explorar nuevas posibilidades de análisis, cabe citar a una serie de posturas de orientación pragmática que defienden que no conviene perder de vista que en el fondo del asunto se encuentra una materialización altamente contingente de las funciones de liderazgo, por lo que sus expresiones concretas son bastante flexibles e inseparables de los elementos situacionales y contextuales del entorno de actuación del líder o directivo. De hecho, al respecto de la idea de que no parece realista dar una visión unívoca de las supuestas diferencias de estilos directivos entre géneros que sea generalizable o que sea aplicable a cualquier entorno, resulta suficientemente ilustrativo el título del trabajo de Pounder y Coleman (2002), que comienza interrogándose sobre si las mujeres son mejores líderes que los hombres para terminar concluyendo con una escueta respuesta: “*depende*”.

La influencia contextual del “estilo de liderazgo basado en el género” se puede razonar a partir de la óptica del marco conceptual de la psicología social, y más en particular desde los paradigmas de la identidad, que señalan la influencia de los factores cognitivos en la modificación de la conducta de un líder y en su adaptación a un determinado estilo prototípico, que se manifiesta a tres niveles, el de la identidad individual, el de la identidad social y el de la identidad colectiva, que se corresponden con dimensiones de su identidad y que se interrelacionan mutuamente, de forma que, cuando uno se activa, incide en el resto (Lord et al, 2001). El aspecto central para entender que el entorno tenga impacto significativo en la tendencia a adoptar estilos de liderazgo que se presuponen asociados a perfiles identitarios masculinos o femeninos reside en los patrones derivados de las “normas sociales de género”, que dependen fuertemente de la presencia y de la generalización de roles y estereotipos en el seno de un colectivo poblacional u organizacional, así como del nivel de percepciones negativas sobre la congruencia de los prototipos femeninos con las exigencias de las funciones de dirección o liderazgo (Eagly y Karau, 2002; Jonsen et al, 2010). Por ejemplo, y sea de modo inconsciente o deliberadamente, puede haber contextos organizacionales en los que las “normas de género” sirven como referencia destacada para la evaluación del desempeño de un “buen líder” o para la valoración de su eficacia directiva (Appelbaum et al, 2003; Johnson et al, 2008).

En este sentido, aportaciones como las de Westphal y Milton (2000) o Kark et al (2012), entre otras, están de acuerdo al considerar que las tendencias que muestran las mujeres a la hora de exhibir estilos distintivos de liderazgo femenino revelan una intención racionalmente acomodaticia a prototipos, apreciándose ese ajuste en el comportamiento tanto en las mujeres directivas como en las que son miembros de los consejos de administración. Esto significa que el comportamiento organizacional de las mujeres directivas tenderá a alternar deliberadamente entre sus variadas posibilidades de expresión identitaria (Karelaia y Guillén, 2014), de manera que se irá ajustando a las percepciones subjetivas que se hayan generado sobre las expectativas ideales que se les van a demandar, con lo que las manifestaciones concretas de su estilo de

liderazgo dependerán de la estimación que cada persona efectúe sobre la valoración de la conveniencia de exhibir o inhibir ciertos atributos con los que puede ser evaluado en un determinado ámbito, en aras de buscar una recompensa a su desempeño. En lo referente a la identidad de género, esa adaptación conductual de conveniencia del estilo de liderazgo al canon hipotéticamente femenino se muestra muy acusada en el caso de las mujeres y no tanto en el de los hombres, interpretando Eagly et al (1995) que ello se debe a un tratamiento asimétrico heredado del tradicional predominio masculino en las jerarquías corporativas, ya que las ejecutivas, al aparecer como un perfil de estatus más infrecuente en ámbitos empresariales, experimentan con frecuencia evaluaciones sesgadas y altamente negativas cuando se desvían del patrón de referencia esperable.

Incluso en algunos de los enfoques del discurso feminista, que tradicionalmente parecen más combativos en cualquier cuestión en que se manifiesten diferencias de género, se expresan en este tipo de apreciaciones respecto de la distinción de estilos de liderazgo masculino o femenino, aunque suelen contemplarlo desde otro ángulo de visión, el que remite a las relaciones de poder y subordinación que se establecen en el ámbito interno de las organizaciones (Chin, 2004). Así pues, de acuerdo a Klenke (2003), que acude a una de las interpretaciones más habituales de los planteamientos sociológicos feministas, las diferencias conductuales que se aprecian entre los estándares que usualmente se atribuyen a mujeres y a hombres en el ámbito equipos de alta dirección empresarial no son una consecuencia de diferencias de género *per se*, sino que más bien obedecen a mecanismos de ajuste conductual que desarrollan las personas ante las conflictivas relaciones de poder y de subordinación que se establecen en las organizaciones sobre la base de simbolismos de género.

Por lo tanto, parece razonable plantearse que el sistema de normas y patrones culturales vigentes en el entorno que envuelve a la organización se convertirá con frecuencia en uno de los factores de mayor incidencia para que hombres y mujeres desarrollen una inclinación hacia modelos de liderazgo prototípico que perciben que serán más convenientes para acomodarse a unas ciertas circunstancias contextuales, dado que les reportarán más ventajas. Ahora bien, son varios los planos del entorno organizacional que se pueden ver afectados por la intensidad y el arraigo con el que se manifiestan las percepciones colectivas formadas en torno a estereotipos y roles de género, aspecto que resulta de importancia para que se desarrolle una presión ambiental suficiente para modificar la conducta de un líder (Woehr y Roch, 1996; Butterfield y Grinnell, 1999; Powell y Graves, 2003). Analizamos seguidamente dos de esos planos de actuación que la literatura previa ha venido a destacar, debido a su particular relevancia en lo referente a cuestiones de género, y que serían el que corresponde a la cultura nacional y el que se vincula con la propia cultura organizacional.

#### **- La influencia de la cultura nacional sobre la inclinación hacia una tipología de liderazgo.**

Las diferencias entre estilos directivos masculinos y femeninos se suelen atribuir con frecuencia a la fuerte influencia que puede llegar a tener el contexto cultural nacional (Stoeberl et al, 1998; Den Hartog et al, 1999; Toh y Leonardelli, 2012). El argumento justificativo para establecer esta suposición no provoca grandes controversias, ante el hecho incontestable de que el significado social del género y, por lo tanto, sus repercusiones sobre las percepciones colectivas, varían enormemente de una sociedad a otra, en función de la tradición cultural que corresponda

al contexto geográfico en el que se materialice efectivamente el liderazgo. Resulta esclarecedora al respecto la extensa investigación llevada a cabo por Bullough (2008), que abarca a más de 200 países, en la que se pone de manifiesto la importante vinculación entre la tradición cultural y la observación de diferencias significativas entre los estilos a los que tienden hombres y mujeres que ocupan posiciones de líder en múltiples esferas sociales.

Hay autores como Pounder y Coleman (2002) o Wood y Eagly (2002) que hacen especial énfasis en la necesidad de prestar atención a la estrecha relación entre la cultura nacional predominante y ciertas percepciones colectivas estereotipadas o fundamentadas en roles de género que afectan a las cúpulas corporativas, dado que no parece difícil encontrar ejemplos contrapuestos de países con visiones sustancialmente diferentes respecto a las implicaciones de la masculinidad o feminidad en el ejercicio del liderazgo empresarial, siendo en determinadas naciones una posición utópica o impensable para el común de las mujeres. Igualmente, Costa et al (2001) aprecian que la tendencia a adscribirse a comportamientos estereotipados de género se produce más intensamente en aquellos entornos culturales que presentan menores niveles comparativos en indicadores estándares de igualdad.

Por este motivo, no es posible desvincular la dinámica social de progresos hacia la igualdad que, con el tiempo, se ha producido en las naciones más industrializadas con el hecho de que sea en esos mismos ámbitos donde se documentan unas diferencias más atenuadas en estilos de liderazgo empresarial (Van Engen y Willemsen, 2004; Wood y Eagly, 2012). No cabe duda de que en estos entornos han de manifestarse unas similitudes en el comportamiento organizacional de hombres y mujeres que pertenecen a unas generaciones que han compartido trayectorias formativas y profesionales, y que han vivido una aceptación cada vez más natural y libre de prejuicios de la presencia y participación femenina en posiciones de poder corporativo. En este mismo sentido, sendos meta-análisis realizados con más de una década de distancia por Twenge (1997) y por Koenig et al (2011) confirman que las diferencias de género en el ejercicio del liderazgo organizacional habían experimentado una disminución a lo largo del tiempo en los países occidentales, de lo que se desprende que se ha producido una evolución cultural en las sociedades, a veces impulsada por la presión institucional (Matsa y Miller, 2013), que ha traído consigo un progresivo declive de estereotipos convencionales de género y de interpretaciones que equiparan los roles masculinos a los del líder corporativo idóneo.

#### ***- La influencia del ajuste de la conducta del líder a la cultura organizacional.***

Dado el amplio reconocimiento del que goza la cultura organizacional como inductor de relevancia para condicionar el comportamiento subjetivo de los recursos humanos que forman parte de la entidad, no parece que deban albergarse dudas sobre su consiguiente influencia en la acomodación de la conducta que desarrollan los líderes y directivos. Complementariamente, la imposición de una determinada forma de entender la realidad empresarial abarca también un sentido de interpretación de las relaciones de género que inevitablemente se establece en el seno de la organización. Combinando ambos ángulos de visión, se encuentran algunos trabajos como los de Carli y Eagly (1999), Gardiner y Tiggeman (1999), Parry y Bryman (2006) o Eagly (2007), que sostienen que los patrones de liderazgo que las mujeres tienden a exhibir suelen conformarse principalmente en torno a sus percepciones sobre los requerimientos que provienen de la organización en la que se hallan involucradas, teniendo en cuenta que existe un

conocimiento claro, por parte de los participantes, de las restricciones derivadas de la visión y tradición cultural de cada firma. Incluso Eagly y Johnson (1990) sugieren que la diferenciación de estilos se acomoda a las imposiciones derivadas de la cultura que predomina en la entidad, independientemente de que sea o no la primera inclinación de la persona que ocupa la posición en la jerarquía corporativa.

En particular, hay algunas señales recurrentes de la incidencia de la cultura organizacional en la conducta de las mujeres que ocupan posiciones de líder (Eagly et al, 2000). Así, según Loden (1985), las mujeres directivas que se desenvuelven en entornos de fuerte predominio masculino tienden a desarrollar estilos de liderazgo que se ajustan a la visión masculina, de cara a mantener su status. También Gardiner y Tiggeman (1999) observaban que hay una marcada propensión a la adopción de características estereotípicas convencionales de liderazgo masculino, a la par que una inhibición de conductas supuestamente femeninas, por parte de las mujeres directivas que pertenecen a organizaciones que se distinguen por un fuerte dominio numérico de hombres. En el estudio de estas autoras se sugieren algunos factores situacionales o contextuales directamente conectados con el ámbito organizacional, tales como las dimensiones de la firma, la estructura organizacional o la óptica con la que se definen los objetivos estratégicos corporativos, que aparecen como condicionantes de la tendencia de las mujeres líderes a expresar un estilo marcadamente diferenciado o bien inducen a seguir unas pautas similares a las presupuestas para los perfiles masculinos.

No obstante, en Stoker et al (2012) se indica que la modernización de las culturas organizacionales hacia enfoques más abiertos a sus demandas ambientales ha contribuido a que las diferencias de género en las formas de ejercer el liderazgo se hayan ido diluyendo con el tiempo. En este sentido, Duehr y Bono (2006) apuntan al activismo institucional como uno de los factores que ha empujado a que cada vez más empresas se muestren más abiertas a una interpretación contemporánea y libre de sesgos de género de las expresiones y funciones del liderazgo y de la dirección corporativa. Van Engen y Willemsen (2004) aprecian que las grandes firmas han ido más adelantadas en estos procesos, al encontrarse más expuestas al escrutinio público, y, por ello, exhiben menos diferencias en los tipos de liderazgo que desarrollan hombres y mujeres.

### **2.3 LA VISIÓN TRANSFORMACIONAL DEL LIDERAZGO FEMENINO.**

En distintas aportaciones a la literatura, como las de Cann y Siegfried (1990) o Van Engen et al (2001), se ha efectuado una lectura bajo el prisma del género de las clásicas clasificaciones que distinguen entre tipologías de liderazgo, que ha permitido llegar a la conclusión de que basta con repasar las características que definen estos estilos, y compararlas con los estereotipos y roles que se atribuyen a la feminidad y a la masculinidad, para descubrir estrechas vinculaciones. Más en concreto, en numerosos trabajos se ha planteado que la distinción dual entre el modelo transformacional y el modelo transaccional, que proviene de una clasificación que ha conseguido notable popularidad en la tradición del liderazgo empresarial, ofrece un marco interpretativo adecuado para dar explicación a la influencia que puede tener el género de las personas en su propensión a desarrollar un estilo determinado. En particular, se suele recurrir a esta clasificación en lo referido a la frecuente identificación del liderazgo femenino con las

características que se consideran que definen al modelo transformacional, tal y como proponía el estudio pionero de Rosener (1990), que dio inicio a esta línea que tuvo su continuación con algunas otras contribuciones posteriores de gran influencia, como la de Gibson (1995)<sup>17</sup>. Asimismo, en distintos trabajos de Eagly y colaboradores se ha tratado el tema de la correspondencia entre el estilo femenino y el prototipo transformacional, pudiendo mencionarse un meta-análisis de Eagly y Johnson (1990), basado en 167 estudios previos, realizados en un período que abarca desde 1961 hasta 1987, o el de Eagly y Johanesen-Schmidt (2001), que utiliza una amplia muestra de 9.000 individuos, un tercio de ellos mujeres, que ocupaban posiciones de dirección organizacional en nueve países. En todo caso, hay bastante literatura que considera la cuestión desde el punto de vista teórico, o que ha llevado a cabo estudios empíricos o experimentales para contrastar la hipótesis de la inclinación de las mujeres a tipos transformacionales, con contribuciones de autores como Maher (1997), Carless (1998), Pounder y Coleman (2002), Stelter (2002), Reuvers et al (2008), Kart et al (2012), Knight (2014) o Wolfram y Gratton (2014).

Sin entrar en un análisis en profundidad sobre los rasgos que desde hace décadas se suelen asociar a las posibles clasificaciones del liderazgo organizacional, y limitándonos a reseñar aquellos matices que desde la perspectiva de la incorporación de un enfoque de género entendemos que resultan de mayor interés, podría decirse que el estilo transaccional se basa en el poder formal y en la autoridad burocrática, y se muestra proclive al establecimiento de relaciones mediante tratos pactados y acuerdos estipulados, esto es, a través de transacciones. Por el contrario, el líder transformacional prefiere apelar al carisma, a la conducta ética y a una visión relacional del ejercicio del poder que le ha sido conferido, orientándose hacia el desarrollo de conductas participativas y de delegación compartida que se apoyan en postulados democráticos<sup>18</sup> (Avolio et al, 1999; Bass, 1999; Parry y Brymer, 2006).

Existe un extendido consenso en aquellas corrientes que han asumido la existencia de diferencias significativas en la adopción de estilos de liderazgo por parte de hombres y mujeres a la hora de considerar que los estándares usuales de dirección femenina se asemejarían bastante a las expresiones que definen a las características de prototipo transformacional (Rosener, 1990; Korac-Kakabadse et al, 1998; Trinidad y Normore, 2005). De acuerdo a Maier (2014), la causa primaria de esta identificación resulta de sencilla apreciación cuando se atiende a la extendida

---

<sup>17</sup> Gibson (1995) realizó un estudio sobre liderazgo a través de una evaluación mediante un cuestionario estandarizado remitido a más de 200 líderes empresariales de cuatro países (Noruega, Suiza, Australia y Estados Unidos), de ellos un 45% mujeres. El instrumento empleado evaluaba el grado de énfasis que se otorgaba a cinco dimensiones conductuales (objetivos, facilitación de la interacción, facilitación del trabajo, conductas de apoyo y desarrollo personal), considerando seis posibles estilos de liderazgo (autocrático, autocrático benevolente, consultivo, participativo, consensuado y *laissez-faire*). Los resultados pusieron de relieve que las diferencias de género únicamente se producían en dos dimensiones de conducta, las referidas al “establecimiento de objetivos”, hacia la que solían inclinarse los hombres y las que correspondían a la “facilitación de la interacción”, por la que se decantaban las mujeres. También se observaban que los resultados obtenidos diferían para cada país de los contemplados.

<sup>18</sup> En la literatura reciente se apunta a que determinadas características del liderazgo transformacional parecen tener un óptimo encaje, en su materialización práctica, con las circunstancias a las que usualmente se enfrentan las organizaciones del siglo XXI, con motivo de que es más efectivo para la gestión de equipos de trabajo diversos, rasgo típico de la empresa moderna (Leroy et al, 2012; Homan y Greer, 2013; Knight, 2014) y para el desarrollo de actuaciones y programas que respoden a un ideario de responsabilidad social corporativa (Waldman et al, 2006; Groves y LaRocca, 2011).

difusión de los patrones sociales de género, puesto que se observa una directa conexión de las dimensiones que se contemplan como propias de un modelo transformacional con los significados culturales, ampliamente extendidos, de ciertos estereotipos y roles femeninos tradicionales que trascienden al ámbito de las organizaciones productivas, ya que todavía se hallan presentes en la estructura social de muchos contextos. Así, las expectativas colectivas que históricamente se han asignado a las mujeres giran en torno a unas preocupaciones innatas por la provisión de cuidados familiares y personales, o suponen la atribución de una empatía natural o de un comportamiento sistemáticamente revestido por connotaciones emocionales, aspectos que no parecen difíciles de asociar con los rasgos relacionales que caracterizan al estilo de liderazgo transformacional.

Este protagonismo de la influencia social del género en la inclinación hacia un tipo de liderazgo plantea una vez más la cuestión de la posibilidad de hallarse, en la mayoría de los casos, ante situaciones organizacionales en las que la explicación elemental que subyace remite una vez más a unas “profecías autocumplidas”. Ello podría significar que las mujeres prefieren optar por una alternativa oportunista de ajuste a unas expectativas prefijadas de las que son conscientes, como reacción de conveniencia acomodaticia a una presión social externa (Fletcher, 2004). Tampoco hay que descartar la simple comodidad psicológica de un estilo directivo de orientación relacional que guarda coherencia con valores femeninos que parecen ampliamente interiorizados por las mujeres (Maher, 1997). Además, conviene señalar que trabajos como los de Jogulu y Wood (2006), Werhane y Painter-Morland (2011) o Bart y McQueen (2013), entre otros, han resaltado que el paradigma transformacional supone una buena oportunidad para que las mujeres superen algunas de las barreras históricas de desigualdad, a través de su progresión hacia las cúpulas corporativas de las compañías que demandan este tipo de perfiles, en la medida en que se pueda “vender” la idea de la sintonía femenina “natural” con los postulados que guían ese patrón de liderazgo. Incluso Kark (2004) extiende estos argumentos al llegar a considerar que el liderazgo transformacional es el que corresponde no solamente a una visión femenina, sino también a la “óptica feminista” de dirección de las organizaciones.

#### **2.4 LAS DIFERENCIAS DE GÉNERO EN LAS PREFERENCIAS FRENTE AL RIESGO. EL CONSERVADURISMO FINANCIERO COMO RASGO DEFINITORIO DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO FEMENINO.**

Uno de los temas que más interés ha suscitado en la literatura relacionada con género, estilos de liderazgo y comportamiento directivo es el que ha dirigido su foco de atención principal hacia la consideración de la existencia de diferencias entre hombres y mujeres en lo que se refiere a la manifestación de preferencias frente al riesgo cuando afrontan procesos de adopción de decisiones financieras en escenarios de incertidumbre (Powell y Ansic, 1997; Gustafson, 1998; Eckel y Grossman, 2008; Croson y Gneezy, 2009; Wood y Eagly, 2012). Las aportaciones inscritas en este tipo de estudios examinan si hay algún vínculo entre el género y la propensión al riesgo, o si hay circunstancias contextuales, imputables a la organización o al entorno cultural, que puedan condicionar significativamente esa relación, extendiéndose también esta área de análisis a las situaciones en las que el nivel o propensión hacia el riesgo de las personas que ocupan puestos en las cúpulas corporativas se transmiten al conjunto. Muchos de los trabajos que han tratado este tema, tanto en las áreas de la literatura económica como en las

propias de la psicología organizacional, se han acabado decantando por la idea de que los perfiles femeninos tienden a distinguirse por mostrar una comparativamente mayor aversión hacia el riesgo, por lo que exhiben de forma generalizada un superior grado de conservadurismo financiero. Además, este tipo de conducta diferencial guardaría coherencia con las pronunciadas divergencias entre géneros que se han podido documentar, en variedad de situaciones contextuales que exigen una respuesta individual frente a riesgos físicos o vitales, aunque no sean de naturaleza no financiera (Byrnes et al, 1999).

Los paradigmas conductuales han tenido una notable influencia en los marcos teóricos de apoyo a los que han recurrido una buena parte de las investigaciones previas que han estudiado las diferencias de género en la actitud ante el riesgo financiero<sup>19</sup>, habiéndose mostrado también como un terreno muy propicio para las contribuciones a la literatura experimental, así como para la combinación de metodologías cuantitativas y cualitativas en su aplicación a ámbitos organizacionales.

Bajo un planteamiento de corte psicosocial, Gustafson (1998) señalaba la importancia de ciertos factores que pueden incidir en que hombres y mujeres manifiesten conductas diferenciales ante el riesgo cuando actúan en ámbitos corporativos, mencionando los siguientes: (1) la presencia de estructuras empresariales en las que el simbolismo que proyectan las relaciones de género adquiere una significación destacable en la formación de expectativas de comportamiento individual; (2) la existencia de condiciones ambientales fuertemente impregnadas por concepciones tradicionales sobre el género que se basan en estereotipos y roles, y (3) la adopción de prácticas organizacionales en las que se manifiesta una influencia de sesgos de género, incluso aunque no surjan de una intención formal deliberada, sino de manera inconsciente como resultado del predominio de culturas masculinizadas. La presencia de este tipo de circunstancias en un espacio organizacional supone una serie de condicionantes que afectan a la modificación acomodaticia de la conducta productiva de los individuos, en lo tocante a aspectos psicosociológicos como la autoconfianza, el optimismo o la propensión a competir, lo cual, en última instancia, modula las percepciones frente al riesgo, conduciendo a que hombres y mujeres se inclinen por exhibir comportamientos acomodaticios y diferenciados que sean congruentes con las que se supone para su género.

Acudiendo también a explicaciones conductuales, en Powell y Ansic (1997) se considera que son las expectativas asociadas a estereotipos y roles de género las que se conforman como el factor primario que vienen a reforzar en los individuos las estrategias de apetito o de aversión al riesgo, lo que provoca que las mujeres ajusten su identidad, en prácticamente cualquier contexto social, de acuerdo a unas preferencias inducidas que les lleva a ser más proclives a expresiones de mayor conservadurismo en situaciones que implican la adopción de decisiones económicas y financieras. La razón básica para este ajuste del comportamiento hay que encontrarla en la coherencia con las hipotéticas “reglas sociales” que corresponden al supuesto prototipo femenino, cuyo rasgo singular sería la propensión a incurrir en moderados niveles de riesgo. De

---

<sup>19</sup> Con todo, hay proposiciones minoritarias, que han originado un cierto debate y controversia (e.g. Apicella et al, 2008; Sapienza et al, 2009), que se apartan de la corriente conductual dominante para poner el acento en los elementos de tipo biológico como el principal factor explicativo de la manifestación de diferencias entre hombres y mujeres en lo referente a la aversión al riesgo o en la propensión a la competitividad y a la adopción de estrategias agresivas.

esta manera, se desarrollaría una tendencia natural en las personas que promueve que demuestren comportamientos que pretenden una aceptación favorable y una obtención de conformidad externa, así como evaluaciones conductuales más propicias en el seno de los grupos organizacionales, con el objetivo último de alcanzar algún tipo de recompensa, tal y como la literatura ha puesto de relieve en reiteradas ocasiones.

En cualquier caso, ha de tenerse en cuenta los efectos derivados de un hecho bastante habitual como es que los individuos cambian y mutan de identidad social proyectada en función de la interpretación de sus percepciones personales en términos de oportunidad y conveniencia, a fin de alinearse con las demandas de la estructura de la organización y con las circunstancias del entorno. Por lo tanto, incluso aunque se admita la existencia de un patrón consistente de diferencias de género en el comportamiento ante el riesgo financiero, no debería descartarse que, tal y como se indica en Adams y Funk (2012), así como en Adams y Raganathan (2014), en las actuaciones que corresponden a un estatus organizacional que implica una adopción de decisiones, prevalezcan las connotaciones asociadas a la “identidad directiva” respecto a las que supuestamente son inherentes a la “identidad de género”, sencillamente porque se trata de una persona que forma parte de una población “autoseleccionada”, que considera que esas características son las más apropiadas para su óptimo desempeño en ese contexto y situación. Esto significa que la actitud frente al riesgo se guiará por un arquetipo de “racionalidad administrativa estándar”, en el que las expectativas de que surjan divergencias en el seno del colectivo de pertenencia serán mínimas e inapreciables, de manera que la repercusión del género sobre el riesgo corporativo sea escasamente significativa, incluso cuando las preferencias del sujeto sean sustancialmente distintas.

#### **2.4.1 REVISIÓN DE LA LITERATURA PREVIA RELACIONADA CON EL ANÁLISIS DE LAS DIFERENCIAS DE GÉNERO EN LA ACTITUD FRENTE AL RIESGO INHERENTE A SITUACIONES DE ADOPCIÓN DE DECISIONES ECONÓMICO-FINANCIERAS.**

Son muchos los trabajos que se han ocupado de estudiar la posible existencia de diferencias de género en la actitud frente al riesgo en situaciones que conllevan la adopción de decisiones de contenido económico o financiero, siendo mayoría los que se inclinan por la consideración de que el perfil femenino muestra una tendencia evidente a un mayor conservadurismo. A los meros efectos de facilitar la exposición comentada que seguidamente se realizará de las aportaciones más destacables a la literatura, se ha efectuado una agrupación de los trabajos que se articula en torno a elementos temáticos o a aspectos metodológicos que parecen mantener similitudes.

##### ***1. Estudios experimentales que consideran las diferencias de género en las preferencias por el riesgo en la adopción de decisiones financieras aisladamente de otros facetas conductuales.***

Las metodologías experimentales han tenido mucha popularidad en los estudios que han tratado de contrastar la hipótesis de las diferencias de género en actitud frente al riesgo, pudiendo mencionarse algunos trabajos que siguen esta línea como los que a continuación se relacionan.

- Lascu et al (1997). Basándose en datos que proceden de estadísticas oficiales estadounidenses, observa que las mujeres son comparativamente más adversas al riesgo a la

hora de adoptar decisiones que afectan a sus finanzas personales, por lo que escogen por lo general productos financieros de perfil conservador.

- Jianakoplos y Bernasek (1998). Su trabajo utiliza datos estadísticos agregados de Estados Unidos correspondientes al año 1989, mostrando en sus resultados que aproximadamente un 60% de las mujeres declara no estar dispuesta a aceptar cualquier riesgo en decisiones financieras y de inversión doméstica, mientras que solamente un 40% de hombres no asumiría ningún riesgo, de hallarse en semejante situación.
- Weber et al (2002). Realizan un estudio experimental a partir de una encuesta realizada a 560 estudiantes universitarios de Estados Unidos, con el objeto de evaluar las diferencias entre géneros que se exteriorizan en cinco tipos distintos de situaciones, incluyendo escenarios de adopción de decisiones financieras en condiciones de incertidumbre. Las mujeres puntúan sistemáticamente más alto en prácticamente todas las escalas que miden la aversión al riesgo.
- Coleman (2003). Recurriendo a la encuesta estadounidense de finanzas domésticas de 1998, se corrobora la existencia de diferencias entre géneros en el comportamiento frente al riesgo asociado a la toma de decisiones domésticas de inversión y financieras.
- Brooks y Zank (2005). Efectúan un estudio con estudiantes en el que éstos han de adoptar elecciones en condiciones de riesgo, que pueden ser recompensadas con incentivos monetarios. De los resultados de su experimento se deduce que las decisiones de las mujeres tienden a anteponer el temor por incurrir en pérdidas severas frente a la posibilidad de arriesgar fuertemente para conseguir mayores cotas de beneficio, puesto que valoran asimétricamente las expectativas de cada alternativa, en las que los perfiles masculinos proyectan altas dosis de conservadurismo.
- Daruvala (2007). Se encuesta a más de ciento treinta estudiantes suecos sobre sus percepciones respecto a elecciones de riesgo asociadas a incentivos monetarios. Los resultados muestran una doble vertiente; por un lado, no se observan diferencias de género en los niveles de riesgo que las personas declaran que están dispuestas a asumir. En sentido contrario, cuando se trata de que los sujetos evalúen las preferencias hacia el riesgo de sus colegas, se observa una evidente inclinación hacia prejuicios que responden al estereotipo femenino del conservadurismo.
- Smith (2007). A partir de una encuesta de más de 100 cuestionarios enviados a miembros de una serie de organizaciones suecas seleccionadas, no se llegan a encontrar diferencias sustanciales entre hombres y mujeres en lo que se refiere a la propensión a adoptar estrategias organizacionales de riesgo
- Da Costa et al (2008). Su trabajo consiste en un experimento que lleva a cabo con estudiantes brasileños, en el que se pone de manifiesto el diferente comportamiento de mujeres y hombres a la hora de afrontar inversiones, mostrando sistemáticamente las mujeres mayor aversión al riesgo y una superior preferencia por el mantenimiento de liquidez.
- Dohmen et al (2011). Su estudio utiliza fuentes estadísticas alemanas, comprobando que las preferencias por el riesgo de las mujeres son sistemáticamente menores a las que manifiestan los hombres.

- Bogan et al (2013). Desarrollan un estudio experimental con cerca de 2.000 estudiantes de disciplinas académicas relacionadas con la economía, del que se deduce que las mujeres tienden a ser más adversas al riesgo en la toma de decisiones financieras.

**2. Estudios experimentales que contemplan la aversión al riesgo en conjunción con otros rasgos prototípicos de conducta económica distintiva.** Ciertamente, no es sencillo establecer una línea divisoria entre los trabajos que consideran un rasgo de comportamiento económico aisladamente de aquellas otras aportaciones que tienen en cuenta una visión integral de un conjunto de características, al tratarse de abstracciones intangibles que dificultan una separación nítida entre connotaciones como la aversión al riesgo, la propensión al pesimismo, la autoconfianza o la proclividad a competir, pues la escala de medida de este tipo de rasgos a veces reside en un matiz del lenguaje que ni siquiera remite a un estándar. Con todo, son muchos los trabajos que profundizan en las diferencias de género en la manifestación de actitudes frente al riesgo que han tratado de incorporar a otros factores explicativos a su análisis, entre los que se pueden citar los que seguidamente se detallan.

- En los trabajos de Browne (1995, 1998) se sugiere que la influencia ambiental y social, en particular en lo que respecta al arraigo de las conductas estereotipadas, resulta determinante para que se acaben manifestando diferencias en el riesgo asumido por hombres y mujeres. En las frecuentes ocasiones en las que ocurre esta circunstancia, los hombres no suelen temer a un grado de riesgo considerable si creen que a cambio pueden conseguir una recompensa apreciable, puesto que ese comportamiento es compatible con las “reglas sociales” de la masculinidad. En cambio, las mujeres tienen conciencia de que la exhibición de una conducta agresiva y arriesgada no encaja con los estereotipos o roles femeninos tradicionales, por lo que suelen tender a inhibir esos rasgos conductuales.
- Powell y Ansic (1997). Llevan a cabo un experimento con 126 estudiantes en el que observan una tendencia a utilizar distintas estrategias económicas según el género, que guardan estrecha conexión con su actitud frente al riesgo, en tanto que las mujeres sitúan prioritariamente su foco de atención en estrategias defensivas, evitando las peores situaciones que conlleven pérdidas y ganar en seguridad, mientras que los hombres se motivan fuertemente por estrategias agresivas, con una orientación a la consecución de los máximos beneficios potenciales.
- Cohen et al (1998). Su estudio se realiza sobre estudiantes y profesionales de contabilidad canadienses, observando que la propensión al riesgo se encuentra relacionada con la inclinación de las personas hacia el comportamiento ético. En este sentido, se aprecia que el cumplimiento de las normas suele ser más estricto cuando la responsabilidad recae en una mujer, lo que conlleva que exhiban conductas que se caracterizan por una mayor prudencia, y, en consecuencia, por una asunción de menores riesgos comparativos.
- Eckel y Grossman (1998, 2002). Realizan sendos experimentos con estudiantes, observando que la inclinación hacia el riesgo se ve fuertemente condicionada por el género del individuo, en tanto que los hombres suelen optar por objetivos “egoístas”, mientras que las mujeres parecen guiarse por finalidades que puedan calificarse de “comunitarias”.
- Schubert et al (1999). Desarrollan un experimento cuyos resultados indican que las diferencias de riesgo entre géneros se correlacionan con la divergente percepción de la

incertidumbre ambiental que usualmente tienen hombres y mujeres, siendo más acusada en los casos de los perfiles femeninos, que tienden a mostrarse más precabidos.

- Harbaugh et al (2002). Llevan a cabo un experimento en el que los participantes obtienen recompensas en forma de pagos monetarios y observan que las diferencias en cuanto a riesgo entre los géneros no se pueden desligar de otros atributos individuales como la edad, influyendo ambas dimensiones conjuntamente.
- Babcock et al (2003). Efectúan una encuesta entre estudiantes de postgrado, y asocian la propensión al riesgo con el diferente grado de autoconfianza en la capacidad de negociación que se evidencia en hombres y mujeres.
- Gneezy et al (2003); Gneezy y Rustichini (2004). Desarrollan distintos experimentos con estudiantes de los que deducen que la propensión a competir y la autoconfianza son los factores subyacentes que inducen a que hombres y mujeres tiendan a asumir distintos niveles de riesgo en sus decisiones.
- Vandegrift y Brown (2005). A partir de un experimento en el que participan setenta estudiantes, se observa que las mujeres son más adversas al riesgo debido a que sus preferencias competitivas son distintas, y llevándoles a adoptar estrategias divergentes a las masculinas cuando se enfrentan a adopción de decisiones financieras.
- Fehr-Duda et al (2006). De su diseño experimental, con doscientos estudiantes suizos, se concluye que es el distinto procesamiento de la información situacional que es efectuado para cada género lo que conduce a que las mujeres consideren generalmente unas menores probabilidades de conseguir éxito financiero, por lo que se muestran comparativamente más pesimistas, lo que subsiguientemente les empuja a asumir menos riesgos.
- Niederle y Vesterlund (2007, 2008). De sus experimentos se infiere que las mujeres tienden a eludir los escenarios intensamente competitivos, y por eso son contempladas como menos propensas al riesgo.
- Buchan et al (2008). Realizan un estudio experimental entre estudiantes en el que encuentran que los hombres tienden a mostrar una mayor confianza en sí mismos a la hora de adoptar decisiones financieras o de establecer negociaciones, por lo que acaban asumiendo más riesgos.
- Endres et al (2008). Su experimento se realiza sobre 144 estudiantes universitarios de disciplinas de dirección, apreciando que son los niveles superiores de autoconfianza de los hombres en situaciones de adopción de decisiones financieras lo que les conduce a una mayor preferencia por el riesgo.
- Choi et al (2011). Su estudio se basa en una simulación con más de seiscientos estudiantes que han de tomar decisiones sobre toma de posiciones en fondos de inversión. Se observa que las mujeres suelen adoptar estrategias de menor riesgo, aunque el género no parece actuar aisladamente como factor de influencia, sino en combinación con otras características como la edad del sujeto, así como con el nivel y la especialización de su formación.
- Charness y Gneezy (2012). A partir de su experimento con estudiantes, se profundiza en el análisis de la aversión hacia el riesgo que caracteriza a los perfiles femeninos para distinguir tres componentes diferentes: la intención de no incurrir en niveles altos de endeudamiento, el

deseo de evitar las inversiones arriesgadas y el propósito de eludir negociaciones arduas en pos de objetivos ambiciosos.

- Hardies et al (2013). De su experimento con estudiantes se deduce que las diferencias entre géneros en el riesgo se encuentran directamente correlacionados con un distinto nivel de autoconfianza a la hora de analizar e interpretar la información financiera, que en el caso de las mujeres parece guiarse en mayor medida por el filtro de la prudencia.
- Pekkarinen (2015). Realiza en un estudio experimental con estudiantes de Finlandia, que le permite llegar a la conclusión de que las mujeres generalmente soportan peor la presión competitiva, y eso les conduce a mostrar más conservadurismo frente al riesgo.

**3. Meta-análisis y revisiones de la literatura.** Dentro de las aportaciones al área de estudio de las diferencias de género en las preferencias por el riesgo asociadas a la adopción de decisiones de tipo económico o financiero, algunos trabajos han dedicado su atención a ofrecer una síntesis de otras investigaciones que les preceden y que han tratado sobre esta cuestión. Se señalan seguidamente algunos de los trabajos de este tipo.

- Johnson y Powell (1994). Recopilaron la literatura relacionada con el desempeño y la actuación de directivos que hacía referencia a las diferencias en las preferencias por el riesgo entre hombres y mujeres. La conclusión de su análisis remite a la confirmación de los estereotipos que apuntan a que el comportamiento femenino resulta más proclive al conservadurismo financiero y presenta una sistemática aversión al riesgo.
- Byrnes et al (1999). En un meta-análisis de 150 estudios sobre comportamientos que implican la asunción de riesgos, se observó que los hombres son más propensos a verse involucrados en “experiencias arriesgadas”, “toma de riesgos intelectuales” y a las “apuestas”, mientras que las mujeres buscan las posibilidades de evitarlos en cualquiera de esas situaciones.
- Schubert (2006). Realiza una revisión de las contribuciones al estudio de las diferencias entre géneros en situaciones de riesgos que se producen en contextos empresariales, observando que las mujeres se muestran más “pesimistas”, a la hora de evaluar las circunstancias que afectan a la decisión, y, por ello, tienen más agudizado el sentido del riesgo, con lo que, consecuentemente, son más permeables a la diversificación de inversiones. En muchos casos esa menor propensión femenina hacia opciones de riesgo suele ir acompañada de conductas mucho más cooperativas, por lo que sus preferencias pueden ser interpretadas como una forma distintiva de optimizar sus estrategias.
- MacLeod-Heminway (2007). Efectúa una revisión de la literatura previa sobre conductas diferenciales ante el riesgo que lleva a una reflexión sobre lo que la autora considera mayor racionalidad inversora de las mujeres, dada su combinación de aversión a la volatilidad, junto a su mayor orientación hacia principios éticos.
- Eckel y Grossman (2008). A partir de una exhaustiva revisión comentada en este trabajo, se propone una sistematización del estudio de las diferencias de género en la actitud frente al riesgo atendiendo a una doble clasificación, que distingue, en un primer nivel, entre los estudios que se formulan bajo “condiciones ambientales abstractas” y los que contemplan una “intermediación de aspectos contextuales”, mientras, que, en segunda instancia, se aglutinarían los diseños experimentales y de campo separadamente de los trabajos empíricos.

- Croson y Gneezy (2009). Acometen una revisión extensa y muy completa de trabajos previos sobre las diferencias de género en los experimentos económicos, resumiendo sus conclusiones en varios aspectos a destacar: las mujeres exhiben de facto más aversión al riesgo; las preferencias de las mujeres se ven afectadas por situaciones específicas en mayor medida que lo que les sucede a los hombres; la orientación femenina hacia objetivos ambiciosos que implican recompensa es más maleable y las mujeres son más reacias a competir.
- Maxfield et al (2010). Recapitulan las evidencias que la investigación ha encontrado respecto al hecho de que los perfiles femeninos tiendan a asumir comparativamente menos riesgos que los masculinos cuando actúan en entornos organizacionales y en condiciones similares. Se incide en que este tipo de situaciones alimenta los estereotipos de género, cuya persistencia va a repercutir en el desarrollo de los recursos humanos en muchas organizaciones, al generar presunciones de partida sobre la idoneidad que están asociadas a la identidad individual proyectada.

**4. Riesgos vinculados a decisiones reales de gestión financiera.** Una línea de estudio a la que se han sumado múltiples aportaciones durante los últimos tiempos es aquella que se plantea el análisis de las diferencias entre hombres y mujeres en cuanto a sus preferencias por el riesgo en situaciones reales de decisiones financieras, exponiéndose a continuación algunos de estos trabajos.

- Sunden y Surette (1998). Basándose en datos de inversión en planes de pensiones de Estados Unidos, para el período 1992 a 1995, documentan la mayor aversión hacia el riesgo de las mujeres.
- Bajtelsmit et al (1999). Situando también su foco en decisiones de inversión en planes de pensiones, corroboran que las mujeres escogen sistemáticamente las opciones más conservadoras.
- Barber y Odean (1999, 2001). Emplean fuentes estadísticas normalizadas que recogen datos sobre inversiones domésticas en bolsa y utilizan distintas medidas del riesgo, obteniendo su estudio unos resultados que apuntan a una mayor preferencia por el riesgo y la volatilidad en los hombres que, a su vez, se asocia a unos niveles superiores de autoconfianza.
- Bernasek y Shwiff (2001). Su estudio concluye que las mujeres son menos arriesgadas a la hora de planificar financieramente sus aportaciones a planes privados de pensiones, pero que sus preferencias también se ven afectadas por su estado civil.
- Bliss y Potter (2002). Centrando su foco de atención en personas que tienen la máxima responsabilidad al frente de la gestión de fondos de inversión, encuentran que las mujeres suelen mantener mayores niveles relativos de liquidez en cada segmento de las carteras que han formado, lo que ven como un síntoma de su proclividad a no participar en inversiones arriesgadas.
- Dwyer et al (2002). Observan que las mujeres que gestionan fondos de inversión incurren en menores niveles de riesgo financiero y sostienen que una de las causas es la menor acumulación de educación financiera que exhiben a lo largo de su trayectoria profesional.

- Agnew et al (2003). Las carteras en las que se materializan los fondos de pensiones cuyas decisiones corresponden a mujeres se suelen exponer a niveles inferiores de riesgo, debido a que el comportamiento inversor femenino se caracteriza por mostrar comparativamente una menor confianza y optimismo.
- Atkinson et al (2003). Comprueban también que las mujeres asumen menos riesgo en el caso de gestores de fondos de inversión de familias de renta fija.
- Beckmann y Menkhoff (2008). Se basa en la trayectoria de 649 gestores de fondos de inversión de Estados Unidos, Italia, Alemania y Tailandia, observando que los perfiles femeninos tienen sistemáticamente a evitar inversiones que incorporan niveles de riesgo elevados. Sugieren que la explicación a ese comportamiento es la falta de autoconfianza de las mujeres, que conduce a distorsiones en la evaluación del riesgo financiero.
- Green et al (2009). Constatan la mayor aversión al riesgo de las mujeres, sobre la base de analistas de firmas de inversión financiera que operan en el mercado bursátil de Nueva York.
- Kallunki et al (2009). Utiliza datos de mercados financieros de Suecia y observan un mayor activismo inversor de los hombres, que son más propensos a asumir riesgos financieros, como consecuencia de que disponen generalmente de mayor información de calidad que proviene de una más amplia red de contactos de relevancia.
- Kumar (2010). Efectúa un seguimiento de los informes de analistas financieros a lo largo de más de dos décadas, interpretando los resultados de sus observaciones en el sentido de que las mujeres tienen una menor preferencia por el riesgo, lo que se debe a que procuran procesar más cantidad de información, con el fin de un superior interés por ajustar mejor sus pronósticos.
- Bär et al (2011). Aprecian una divergencia de estilos y estrategias de gestión de fondos de inversión estadounidenses que se relaciona con el género de la persona responsable que se halla al frente.
- Halko et al (2012). Recopilan datos de distintos agentes finlandeses relacionados con decisiones de inversión financiera, de cuyo análisis deducen que las mujeres prefieren el mantenimiento de activos respecto a la opción por alternativas de riesgo y altas expectativas de rendimiento.
- Niessen-Ruenzi y Ruenzi (2015). Establecen una conexión entre la menor propensión al riesgo femenino y la relativamente escasa participación de mujeres en la gestión de fondos de inversión, ya que observan que se sitúa alrededor de una fracción del 10% durante el período de los últimos 20 años. Consideran que la vigencia de los estereotipos conductuales que aluden a las preferencias por el riesgo de los varones es el elemento clave que les induce a adoptar estrategias más agresivas y que reportan mayores expectativas de beneficios.

##### ***5. Estudios sobre diferencias en las preferencias por el riesgo inherentes a decisiones conectadas directamente a ámbitos empresariales.***

- Iqbal et al (2006). Utilizando una muestra de datos de empresas incluidas en índices de Standard & Poor's, comprueban que las mujeres ejecutivas toman generalmente menos riesgos en las decisiones que les competen en comparación con sus colegas varones que ocupan cargos de dirección. No obstante, advierten sobre la influencia de las circunstancias

contextuales que rodean a cada organización, que pueden atenuar sensiblemente las diferencias de género, hasta convertirlas en casi imperceptibles.

- Adams y Ferreira (2009). A partir de bases de datos de firmas incluidas en Standard & Poor's, que integra a empresas de gran, mediana y pequeña capitalización, desarrollan un estudio que encuentra una relación negativa entre la diversidad de género y la toma de riesgos.
- Peni y Vähämaa (2010), Ittonen et al (2010), Ittonen y Peni (2012), Ittonen et al (2013). En una secuencia de trabajos que contemplan casos de mujeres con responsabilidades de decisiones financieras o de supervisión en empresas incluidas en Standard Poor's y cotizadas en NASDAQ, encuentran una relación entre perfiles femeninos y reducción de los niveles de riesgo para el conjunto de la organización.
- Elsaid y Ursel (2011). Su estudio se basa en 679 reemplazos de CEO en compañías norteamericanas, observando que, cuando se produce el caso de una sustitución por una persona de otro género, se aprecia una modificación en los niveles de riesgo atribuidos a la empresa.
- Bansak et al (2011). Combinan datos de distintas fuentes estadísticas estadounidenses y comprueban que, a mayor proporción de mujeres en la alta dirección, menores son los riesgos en los que incurren las firmas.
- Cosentino et al (2012). Recurren a datos de compañías cotizadas de Italia, Francia, Alemania, España y Noruega y no encuentran relación entre la presencia de mujeres en consejos de administración y el nivel de riesgo de la empresa.
- Adams y Funk (2012). Seleccionan una muestra de consejos de administración en empresas cotizadas suecas, sin obtener evidencia de que se manifiesten comportamientos diferentes frente al riesgo que hallan de atribuirse al género, lo que lleva a establecer la conclusión de que las características de identidad de perfiles "autoseleccionados", como los de los componentes de un consejo o los ejecutivos, que presumiblemente se han forjado siguiendo unas trayectorias muy similares para hombres y para mujeres, predominan sobre los presuntos rasgos de la identidad de género.
- Torre-Vieito (2012) y Khan y Vieito (2013). Basándose en datos de panel de empresas estadounidenses de Standard & Poor's 1.500, a lo largo del período 1992-2004, y teniendo en consideración el género del CEO, se llegan a encontrar diferencias sistemáticas que se corresponden con los menores riesgos inherentes a las inversiones en los casos en que se trata de una mujer.
- Dowling y Aribi (2013). Observan una menor propensión al endeudamiento en las firmas cotizadas británicas en las que hay una mayor presencia de consejeras, dándose la circunstancia de que también las ejecutivas y consejeras de esas mismas empresas son las que exhiben puntuaciones comparativas inferiores en escalas de medición de la autoconfianza.
- Huang y Kisgen (2013). Partiendo de una muestra de firmas cotizadas obtenida de COMPUSTAT, analizan las diferencias que se producen entre hombres y mujeres que ocupan cargos ejecutivos de máximo nivel a la hora de la adopción de decisiones relacionadas con las finanzas corporativas. Sus resultados confirman la hipótesis de que las

mujeres incurren en menores niveles de riesgo, cuentan con menor dosis de autoconfianza en sus decisiones y tienden a evitar el endeudamiento, prefiriendo los recursos propios como fuente de financiación.

- Stumpp (2013). Utilizando una base de datos comercial, comprueba que consejeras y mujeres directivas muestran una mayor preferencia por la liquidez y menor propensión al endeudamiento corporativo.
- Adams y Ragunathan (2014). Usando datos de entidades financieras extraídos de COMPUSTAT para el período 2006-2009, se desmarcan de la tendencia general que señala la mayoría de los trabajos sobre el tema, al no encontrar diferencias en el riesgo de la firma que puedan deberse a la mayor o menor presencia de hombres o mujeres en los consejos de administración.
- Berger et al (2014). Documentan que los bancos alemanes con mayor propensión de mujeres consejeras a lo largo del período 1994-2010 se caracterizan por asumir menores riesgos.
- Sila et al (2014). Usando una muestra de más de 2.400 empresas estadounidenses a lo largo del período 1996-2012, observan la relación existente entre un grado superior de diversidad de género en el consejo de administración y un menor riesgo de la firma, que se ve también influido por distintos factores mediadores.

**6. Estudios sobre diferencias de género en la asunción de riesgos en el segmento específico de empresas de pequeñas dimensiones.** Existe un considerable número de trabajos que han centrado su foco de interés en las características que suelen distinguir a las mujeres empresarias que se hallan al frente de entidades de reducida dimensión, y que en ocasiones han surgido como consecuencia del desarrollo de una iniciativa emprendedora. Entre esos rasgos, uno de los más repetidamente analizados ha sido el de las actitudes que suelen exhibir frente al riesgo, particularmente en lo referido a la suposición de un comportamiento femenino diferencial caracterizado por una superior aversión, lo que puede repercutir de manera importante en la organización, teniendo en cuenta que en el caso de empresas de pequeño tamaño se hace más prominente el papel del líder y su interacción con el entorno de la firma.

- Masters y Meier (1988). Aprecian diferencias en el riesgo asumido por mujeres y hombres que se encuentran al frente de pequeñas y medianas empresas, interpretando que se derivan de la distinta percepción individual de los beneficios que reportan las actividades de riesgo, sin que obedezca a una divergencia “natural” de actitud frente al riesgo.
- Collerett y Aubry (1990). Utilizando una muestra de empresas canadienses, comprueban la existencia de una menor propensión al riesgo en las mujeres.
- Riding y Swift (1990). Sobre la base de pequeñas empresas canadienses, vinculan las superiores restricciones en el acceso al crédito de las mujeres a su distinto perfil de riesgo.
- Brush (1992). Efectúa una revisión comentada de estudios previos sobre diferencias entre hombres y mujeres que se sitúan al frente de empresas de pequeña dimensión, haciendo referencia a la menor propensión femenina hacia el riesgo.
- Olson y Currie (1992). Las estrategias femeninas para afrontar situaciones que conllevan riesgo suelen ser diferentes, lo que estas autoras explican por los condicionantes que

proviene de divergencias considerables en la escala de valores personales que normalmente orientan a hombres y mujeres.

- Holtz-Eakin et al (1994). Comprueban como el género de las personas que están al frente de los pequeños negocios parece relacionarse con el mantenimiento de los niveles de la liquidez y con la capacidad de endeudamiento de la empresa, aprovechando un mayor conservadurismo comparativo en las mujeres.
- Breen et al (1995). Investigan las características de las empresas australianas que nacen de iniciativas emprendedoras de mujeres, encontrando que las opciones de estructura financiera parecen relacionarse con una actitud generalizada reacia hacia la asunción de riesgos.
- Cliff (1998). Observan que las mujeres que lideran pequeñas empresas canadienses tienen una diferente tolerancia hacia el riesgo, que se proyecta en estrategias competitivas y de expansión que son menos agresivas que las de hombres.
- Coleman y Cohn (2000). Recurriendo a datos extraídos de estadísticas oficiales sobre pequeñas y medianas empresas a lo largo de los años noventa, comprueban que las mujeres tienden a exhibir menos propensión al riesgo.
- Orhan (2001). Tomando como base la información que corresponde a una muestra de empresas francesas, considerando que la actitud de aversión frente al riesgo de las mujeres proviene de una arraigada toma de conciencia de su exposición a sufrir discriminación en el acceso a fuentes de financiación externa.
- Sonfield et al (2001). Su estudio comprende 2.500 pequeños negocios, observando que las mujeres tienden a ponderar más favorablemente las opciones conservadoras en el momento de adoptar decisiones, además de que se muestran menos agresivas, a la vez que más propensas a eludir la competición, y cuentan con menos nivel de autoconfianza.
- Watson y Robinson (2003) y Watson (2010). Extrae información de estadísticas oficiales de empresas australianas para el período 1994-98, concluyendo que los mayores beneficios de las empresas que controlan hombres se deben a que suelen asumir unos mayores riesgos.
- Kim (2006). Examina 3.600 pequeños negocios estadounidenses, encontrando que las mujeres afrontan de modo diferente las decisiones de endeudamiento, debido a que gestionan su riesgo bajo la premisa de que van a encontrar más dificultades de acceso al crédito bancario.
- Davidkov y Yordanova (2009). Su estudio se basa en empresas búlgaras de pequeñas dimensiones, no llegando a encontrar diferencias significativas en cuanto a preferencias por el riesgo entre hombres y mujeres que se sitúan al frente de la toma de decisiones financieras. La explicación a estos resultados parece encontrarse en un contexto institucional en el que no hay una acusada tradición de separación entre géneros en lo referente a formación o trayectorias empresariales, dado que la mayoría de las firmas analizadas era de constitución reciente.
- Fairlie y Robb (2009). Usan fuentes estadísticas oficiales estadounidenses que facilitan información sobre características que exhiben propietarios de negocios de reducida dimensión, observando diferencias entre géneros que afectan a la propensión al riesgo.

- Lim y Envick (2013). Efectúan una encuesta en múltiples países (Estados Unidos, asiáticos y de Oceanía), que ofrece unos resultados que permiten concluir que el contexto cultural nacional puede ser un factor explicativo de importancia para que existan diferencias entre perfiles masculinos y femeninos, en cuanto al nivel de riesgo que asumen las entidades de pequeñas dimensiones con origen en un perfil emprendedor.
- Wilson y Altanlar (2014). Utilizando una muestra más que estimable (900.000 pequeñas empresas para los ejercicios 2007 y 2008), se comprueba empíricamente que al menos una mujer en el consejo de administración reduce significativamente el riesgo de bancarrota, hasta en un 20%. Este resultado parece deberse a diferencias de género que se manifiestan en las preferencias de riesgo y en una distinta actitud con la que se manejan las relaciones con las fuentes de financiación.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS DEL CAPÍTULO 2

- ADAMS, R.B.; FERREIRA, D. (2009): Women in the boardroom and their impact on governance and performance. *Journal of Financial Economics*, 94(2): 291-309.
- ADAMS, R.B.; FUNK, P. (2012): Beyond the glass ceiling: Does gender matter? *Management Science*, 58(2): 219-235.
- ADAMS, R.B.; RAGUNATHAN, V. (2014): Lehman sisters. *Annual Conference ABFER*. Asian Bureau of Finance and Economic Research.
- ADLER, N.J. (1999): Global leaders: Women of influence. En POWELL, G.N. (ed.): *Handbook of gender & work*, 239-261. London: Sage Publications.
- AGNEW, J.; BALDUZZI, P.; SUNDEN, A. (2003): Portfolio choice and trading in a large 401 (k) plan. *American Economic Review*, march: 193-215.
- APICELLA, C.L.; DREBER, A.; CAMPBELL, B.; GRAY, P.B.; HOFFMAN, M.; LITTLE, A.C. (2008): Testosterone and financial risk preferences. *Evolution and Human Behavior*, 29(6): 384-390.
- APPELBAUM, S.H.; AUDET, L.; MILLER, J.C. (2003): Gender and leadership? Leadership and gender? A journey through the landscape of theories. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(1): 43-51.
- ASHLEY, A.; PATEL, J.B. (2003): The impact of leadership characteristics on corporate performance. *International Journal of Value - Based Management*, 16(3): 211-222.
- ATKINSON, S.M.; BAIRD, S.B.; FRYE, M.B. (2003): Do female mutual fund managers manage differently? *Journal of Financial Research*, 26(1): 1-18.
- AVOLIO, B.J.; BASS, B.M.; JUNG, D.I. (1999): Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4): 441-462.
- AYMAN, R.; KORABIK, K. (2010): Why gender and culture matter. *American Psychologist*, 65: 157-170.
- BABCOCK, L.; LASCHEVER, S.; GELFAND, M.; SMALL, D. (2003): Nice girls don't ask. *Harvard Business Review*, 81(10): 14-16.
- BAJTELSMIT, V.L.; BERNASEK, A.; JIANAKOPOLOS, N.A. (1999): Gender differences in defined contribution pension decisions. *Financial Services Review*, 8(1): 1-10.
- BANSAK, C.A.; GRAHAM, M.E.; ZEBEDEE, A.A. (2011): The effects of gender composition of senior management on the economic fallout. *Applied Economics Letters*, 18(16): 1603-1607.
- BÄR, M.; KEMPF, A.; RUENZI, S. (2011): Is a team different from the sum of its parts? Evidence from mutual fund managers. *Review of Finance*, 15(2): 359-396.
- BARBER, B.M.; ODEAN, T. (1999): The courage of misguided convictions. *Financial Analysts Journal*, 55(6): 41-55.
- (2001): Boys will be boys: Gender overconfidence, and common stock investment. *The Quarterly Journal of Economics*, 116(1): 261-292.
- BART, CH.; MCQUEEN, G. (2013): Why women make better directors. *International Journal of Business Governance and Ethics*, 8(1): 93-99.

- BARTOL, K.M.; MARTIN, D.C.; KROMKOWSKI, J.A. (2003): Leadership and the glass ceiling: Gender and ethnic group influences on leader behaviors at middle and executive managerial levels. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(3): 8-19.
- BASS, B.M. (1999): Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1): 9-32.
- BECKER-BLEASE, J.R.; ELKINAWY, S.; STATER, M. (2010): The impact of gender on voluntary and involuntary executive departure. *Economic Inquiry*, 48(4): 1102-1118.
- BECKMANN, D.; MENKHOFF, L. (2008): Will women be women? Analyzing the gender difference among financial experts. *Kyklos*, 61(3): 364-384.
- BERGER, A.N.; KICK, T. SCHAECK, K. (2014): Executive board composition and bank risk taking. *Journal of Corporate Finance*, 28: 48-65.
- BERNASEK, A.; SHWIFF, S. (2001): Gender, risk, and retirement. *Journal of Economic Issues*, 35(2): 345-356.
- BIEHL, B. (2008): The performance of women and men in organisations: A theatre studies approach. *Gender in Management: An International Journal*, 23(7): 522-527.
- BIGELOW, L.; LUNDMARK, L.; PARKS, J.; WUEBKER, R. (2014): Skirting the issues: Experimental evidence of gender bias in IPO prospectus evaluations. *Journal of Management*, 40(6): 1732-1759.
- BILIMORIA, D.; PIDERIT, S.K. (1994): Board committee membership: Effects of sex-based bias. *Academy of Management Journal*, 37(6): 1453-1477.
- BILLING, Y.; ALVESSON, M. (2014): Leadership: A matter of gender? En KUMRA, S.; SIMPSON, R.; BURKE, R.J. (eds.): *Oxford handbook of gender in organizations*, 200-222. New York: Oxford University Press.
- BIRD, B. (2010): Overview: Women leaders in the business and profit sector. En O'CONNOR, K. (ed.): *Gender and women's leadership: A reference handbook*, 419-427. London: Sage Publications.
- BLISS, R.T.; POTTER, M.E. (2002): Mutual fund managers: Does gender matter? *Journal of Business and Economic Studies*, 8(1): 1-17.
- BOGAN, V.L.; JUST, D.R.; DEV, C.S (2013): Team gender diversity and investment decision-making behaviour. *Review of Behavioral Finance*, 5(2): 134-152.
- BOSAK, J.; SCZESNY, S. (2011): Exploring the dynamics of incongruent beliefs about women and leaders. *British Journal of Management*, 22(2): 254-269.
- BREEN, J.; CALVERT, C.; OLIVER, J. (1995): Female entrepreneurs in Australia: An investigation of financial and family issues. *Journal of Entrepreneurship Culture*, 3(4): 445-461.
- BRICKLEY, J.A.; COLES, J.L.; JARRELL, G. (1997): Leadership structure: Separating the CEO and chairman of the board. *Journal of Corporate Finance*, 3(3): 189-220.
- BROOKS, P.; ZANK, H. (2005): Loss averse behavior. *The Journal of Risk and Uncertainty*, 31(3): 301-325.
- BROWNE, K.R. (1995): Sex and temperament in modern society: a Darwinian view of the glass ceiling and the gender gap. *Arizona Law Review*, 37: 971-1106.

- BROWNE, K.R. (1998): An evolutionary account of women's workplace status. *Managerial and Decision Economics*, 19: 427-440.
- BRUSH, C. (1992): Research on women business owners: Past trends, a new perspective and future directions, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(4): 5-30.
- BUCHAN, N.R.; CROSON, R.T.; SOLNICK, S. (2008): Trust and gender: An examination of behavior and beliefs in the Investment Game. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 68(3): 466-476.
- BULLOUGH, A.M. (2008): Global factors affecting women's participation in leadership. *Dissertation Abstracts International*, 70: 1705.
- BUTTERFIELD, D.A.; GRINNELL, J.P. (1999): Re-viewing gender, leadership, and managerial behavior. En POWELL, G.N. (ed.): *Handbook of gender & work*, 223-238. London: Sage Publications.
- BYRNES, J.P.; MILLER, D.C.; SCHAFER, W.D. (1999): Gender differences in risk taking: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 125(3): 367-383.
- CANN, A.; SIEGFRIED, W.D. (1990): Gender stereotypes and dimensions of effective leader behavior. *Sex Roles*, 23(7-8): 413-419.
- CARLESS, S.A. (1998): Gender differences in transformational leadership: An examination of superior, leader, and subordinate perspectives. *Sex Roles*, 39(11-12): 887-902.
- CARLI, L.L.; EAGLY, A.H. (1999): Gender effects on social influence and emergent leadership. En POWELL, G.N. (ed.): *Handbook of gender & work*, 203-222. London: Sage Publications.
- CHARNESS, G.; GNEEZY, U. (2012): Strong evidence for gender differences in risk taking. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 83(1): 50-58.
- CHIN, J.L. (2004): 2003 Division 35 Presidential Address: Feminist leadership: Feminist visions and diverse voices. *Psychology of Women Quarterly*, 28: 1-9.
- CHOI, J.J.; LAIBSON, D.; MADRIAN, B.C. (2011): Why does the law of one price fail? An experiment on index mutual funds. *Review of Financial Studies*, 23: 1405-1432.
- CHUA, S.M.Y.; MURRAY, D.W. (2015): How toxic leaders are perceived: Gender and information-processing. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(3): 292-307.
- CLIFF, J. E. (1998): Does one size fit all? Exploring the relationship between attitudes towards growth, gender and business size. *Journal of Business Venturing*, 13(6): 523-542.
- COHEN, J.R.; PANT, L.W.; SHARP, D.J. (1998): The effect of gender and academic discipline diversity on the ethical evaluations, ethical intentions and ethical orientation of potential public accounting recruits. *Accounting Horizons*, 12(3): 250-270.
- COLEMAN, S. (2002): Constraints faced by women small business owners: Evidence from the data. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 7(2): 151-174.
- (2003): Women and risk: An analysis of attitudes and investment behavior. *Academy of Accounting and Financial Studies Journal*, 7(2): 99-115.
- COLEMAN, S.; COHN, R. (2000): Small firms' use of financial leverage: evidence from the 1993 National survey of small business finances. *Journal of Business and Entrepreneurship*, 12(3): 87-130.

- COLLERETT P.; AUBRY, P. (1990): Socio-economic evolution of women business owners in Quebec. *Journal of Business Ethics*, 9(4-5): 417-22.
- COLLINS, J.; SINGH, V. (2006): Exploring gendered leadership. En MCTAVISH, D.; MILLER, K. (eds.): *Women in leadership and management*, 11-31. Cheltenham: Edward Elgar.
- COSENTINO, N.; MONTALTO, F.; DONATO, C.; VIA, A. (2012): Gender diversity in the corporate boardroom: Do women affect risk? *Rivista di Politica Economica*, 2(4-6): 73-96.
- COSTA JR., P.; TERRACCIANO, A.; MCCRAE, R.R. (2001): Gender differences in personality traits across cultures: Robust and surprising findings. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81(2): 322-331.
- CREVANI, L.; LINDGREN, M.; PACKENDORFF, J. (2010): Leadership, not leaders: On the study of leadership as practices and interactions. *Scandinavian Journal of Management*, 26: 77-86.
- CRONQVIST, H.; MAKHIJA, A.K.; YONKER, S.E. (2012): Behavioral consistency in corporate finance: CEO personal and corporate leverage. *Journal of Financial Economics*, 103: 20-40.
- CROSON, R.; GNEEZY, U. (2009): Gender differences in preferences. *Journal of Economic Literature*, 47(2): 448-474.
- DA COSTA JR., N.; MINETO, C., DA SILVA, S. (2008): Disposition effect and gender. *Applied Economics Letters*, 15(6): 411-416.
- DARUVALA, D. (2007): Gender, risk and stereotypes. *Journal of Risk and Uncertainty*, 35(3): 265-283.
- DAVIDKOV, T.; YORDANOVA, D. (2009): Similarities and differences between female and male entrepreneurs in a transition context: Evidence from Bulgaria. *Journal of Applied Economic Sciences*, 4(4): 571-582.
- DAVIDSON, M.J.; COOPER, C.L. (1987): Female managers in Britain. A comparative perspective. *Human Resource Management*, 26(2): 217-242.
- DEN HARTOG, D.N.; HOUSE, R.J.; HANGES, P.J.; RUIZ-QUINTANILLA, S.A.; DORFMAN, P.W. (1999): Culture specific and cross-culturally generalizable implicit leadership theories: Are attributes of charismatic/transformational leadership universally endorsed? *The Leadership Quarterly*, 10(2): 219-256.
- DOHMEN, T.; FALK, A.; HUFFMAN, D.; SUNDE, U.; SCHUPP, J.; WAGNER, G.G. (2011): Individual risk attitudes: Measurement, determinants, and behavioral consequences. *Journal of the European Economic Association*, 9(3): 522-550.
- DOWLING, M.; ARIBI, Z.A. (2013): Female directors and UK company acquisitiveness. *International Review of Financial Analysis*, 29: 79-86.
- DUEHR, E.E.; BONO, J.E. (2006): Men, women, and managers: are stereotypes finally changing? *Personnel Psychology*, 59(4): 815-846.
- DWYER, P.D.; GILKESON, J.H.; LIST, J.A. (2002): Gender differences in revealed risk taking: Evidence from mutual fund investors. *Economics Letters*, 76(2): 151-158.
- EAGLY, A.H. (1983): Gender and social influence: A social psychological analysis. *American Psychologist*, 38: 971-981.
- (1987): *Sex differences in social behavior: A social role interpretation*. New Jersey: Erlbaum.

- (2007): Female leadership advantage and disadvantage: Resolving the contradictions. *Psychology of Woman Quarterly*, 31: 1-12.
- EAGLY, A.H.; CARLI, L.L. (2003): The female leadership advantage: An evaluation of the evidence. *The Leadership Quarterly*, 14: 807-834.
- EAGLY, A.H.; JOHANESSEN-SCHMIDT, M. (2001): The leadership styles of women and men. *Journal of Social Issues*, 57: 781-797.
- EAGLY, A.H.; JOHANNESSEN-SCHMIDT, M.C.; VAN ENGEN, M.L. (2003): Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin*, 129(4): 569-591.
- EAGLY, A.H.; JOHNSON, B.T. (1990): Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychology Bulletin*, 108(2): 233-256.
- EAGLY, A.H.; KARAU, S.J. (2002): Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109(3): 573-598.
- EAGLY, A.H.; KARAU, S.J.; MAKHIJANI, M.G. (1995): Gender and the effectiveness of leaders: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 117(1): 125-145.
- EAGLY, A.H.; WOOD, W.; DIEKMAN, A.B. (2000): Social role theory of sex differences and similarities: A current appraisal. En ECKES, T.; TRAUTNER, H.M. (eds.): *The developmental social psychology of gender*, 123-174. New Jersey: Erlbaum.
- ECKEL, C.C.; GROSSMAN, P.J. (1998): Are women less selfish than men?: Evidence from dictator experiments. *The Economic Journal*, 108: 726-735.
- (2002): Sex differences and statistical stereotyping in attitudes toward financial risk. *Evolution and Human Behavior*, 23(4): 281-295.
- (2008): Men, women and risk aversion: Experimental evidence. En PLOTT, C.R.; SMITH, V.L. (eds.): *Handbook of experimental economics results*, I: 1061-1073. North Holland: Elsevier Press.
- ELLEMERS, N., DE GILDER, D.; HASLAM, S.A. (2004): Motivating individuals and groups at work: A social identity perspective on leadership and group performance. *Academy of Management Review*, 29(3): 459-478.
- ELSAID, E., URSEL, N.D. (2011): CEO succession, gender and risk taking. *Gender in Management: An International Journal*, 26(7): 499-512.
- ELY, R.; PADAVIC, I. (2007): A feminist analysis of organizational research on sex differences. *Academy of Management Review*, 32(4): 1121-1143.
- ENDRES, M.L.; CHOWDHURY, S.K.; ALAM, I. (2008): Gender effects on bias in complex financial decisions. *Journal of Managerial Issues*, 20(2): 238-254.
- FAIRLIE, R.W.; ROBB, A.M. (2009): Gender differences in business performance: evidence from the characteristics of business owners' survey. *Small Business Economics*, 33(4): 375-395.
- FEHR-DUDA, H.; GENNARO, M.D.; SCHUBERT, R. (2006): Gender, financial risk, and probability weights. *Theory and Decision*, 60(2-3): 283-313.
- FLETCHER, J.K. (2004): The paradox of postheroic leadership: An essay on gender, power, and transformational change. *The Leadership Quarterly*, 15(5): 647-661.

- FLETCHER, J.K.; ELY, R.J. (2003): Introducing gender. En ELY, R.J.; FOLDY, E.G.; SCULLY, M. A. (eds.): *Reader in gender, work and organization*, 3-9. Massachusetts: Wiley-Blackwell.
- FORBES, D.P.; MILLIKEN, F.J. (1999): Cognition and corporate governance: Understanding boards of directors as strategic decision-making groups. *Academy of Management Review*, 24(3): 389-505.
- FORD, J. (2006): Discourses of leadership: Gender, identity and contradiction in a UK public sector organization. *Leadership*, 2(1): 77-99.
- GARDINER, M.; TIGGEMAN, M. (1999): Gender differences in leadership style, job stress and mental health in male-and female-dominated industries. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(3): 301-315.
- GIBSON, C.B. (1995): An investigation of gender differences in leadership across four countries. *Journal of International Business Studies*, 26(2): 255-279.
- GNEEZY, U.; NIEDERLE, M.; RUSTICHINI, A. (2003): Performance in competitive environments: Gender differences. *The Quarterly Journal of Economics*, 118(3): 1049-1074.
- GNEEZY, U.; RUSTICHINI, A. (2000): Pay enough or don't pay at all. *The Quarterly Journal of Economics*, 115(3): 791-810.
- (2004): Gender and competition at a young age. *American Economic Review (Papers and Proceedings)*, 94(2): 377-381.
- GOEL, A.M.; THAKOR, A.V. (2008): Overconfidence, CEO selection, and corporate governance. *The Journal of Finance*, 63(6): 2737-2784.
- GRAVES, L.M.; ELSASS, P. (2005): Sex and sex dissimilarity effects in ongoing teams: Some surprising findings. *Human Relations*, 58(2): 191-221.
- GREEN, T.C.; JEGADEESH, N.; TANG, Y. (2009): Gender and job performance: Evidence from Wall Street. *Financial Analysts Journal*, 65(6): 65-78.
- GREGORY, A. (1990): Are women different and why are women thought to be different? Theoretical and methodological perspective. *Journal of Business Ethics*, 9(4-5): 257-266.
- GROVES, K.S.; LARocca, M.A. (2011): An empirical study of leader ethical values, transformational and transactional leadership, and follower attitudes toward corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 103: 511-528.
- GUSTAFSON, P.E. (1998): Gender Differences in risk perception: Theoretical and methodological perspectives. *Risk analysis*, 18(6): 805-811.
- HALFORD, S.; LEONARD, P. (2001): *Gender, power and organizations*. New York: Palgrave Macmillan.
- HALKO, M.L.; KAUSTIA, M.; ALANKO, E. (2012): The gender effect in risky asset holdings. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 83(1): 66-81.
- HAMBRICK, D.; MASON, P. (1984): Upper echelons: The organization as a function of its top managers. *Academy of Management Journal*, 15: 514-535.
- HARBAUGH, W.T.; KRAUSE, K.; VESTERLUND, L. (2002): Risk attitudes of children and adults: Choices over small and large probability gains and losses. *Experimental Economics*, 5(1): 53-84.

- HARDIES, K.; BREESCH, D.; BRANSON, J. (2013): Gender differences in overconfidence and risk taking: Do self-selection and socialization matter? *Economics Letters*, 118(3): 442-444.
- HARTMAN, M. (2011): Not your mother's women's movement: Women and leadership in the twenty-first century. En WERHANE, P.; PAINTER-MORLAND, M. (eds.): *Leadership, gender and organization*, 11-18. Netherlands: Springer.
- HILLMAN, A.J.; NICHOLSON, G.; SHROPSHIRE, CH. (2008): Directors' multiple identities, identification, and board monitoring and resource provision. *Organization Science*, 19(3): 441-456.
- HOLTZ-EAKIN, D.; JOULFAIAN, D.; ROSEN, H.S. (1994): Entrepreneurial decisions and liquidity constraints. *Rand Journal of Economics*, 25(2): 334-347.
- HOMAN, A.C.; GREER, L.L. (2013): Considering diversity: The positive effects of considerate leadership in diverse teams. *Group Processes Intergroup Relations*, 16(1): 105-125.
- HUANG, J.; KISGEN, D.J. (2013): Gender and corporate finance: Are male executives overconfident relative to female executives? *Journal of Financial Economics*, 108(3): 822-839.
- HUSE, M.; GABRIELSSON, J. (2012): Board leadership and value creation: An extended team production approach. En CLARKE, T.; BRANSON, D. (eds.): *The SAGE handbook of corporate governance*, 233-253. London: Sage Publications.
- IQBAL, Z.; SEWON, O.; BAEK, H. Y. (2006): Are female executives more risk-averse than male executives? *Atlantic Economic Journal*, 34(1): 63-74.
- ITTONEN, K.; MIETTINEN, J.; VÄHÄMAA, S. (2010): Does female representation on audit committees affect audit fees? *Quarterly Journal of Finance and Accounting*, 49: 113-139.
- ITTONEN, K.; PENI, E. (2012): Auditor's gender and audit fees. *International Journal of Auditing*, 16(1): 1-18.
- ITTONEN, K.; VÄHÄMAA, E.; VÄHÄMAA, S. (2013): Female auditors and accruals quality. *Accounting Horizons*, 27(2): 205-228.
- JIANAKOPOLOS, N.A.; BERNASEK, A. (1998): Are women more risk averse? *Economic Inquiry*, 36(4): 620-630.
- JOGULU, U.D.; WOOD, G.J. (2006): The role of leadership theory in raising the profile of women in management. *Equal Opportunities International*, 25(4): 236-250.
- JOHNSON, S.K.; MURPHY, S.E.; ZEWDIE, S.; REICHARD, R.J. (2008): The strong, sensitive type: Effects of gender stereotypes and leadership prototypes on the evaluation of male and female leaders. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 106(1): 39-60.
- JOHNSON, J.E.V.; POWELL, P.L. (1994): Decision making, risk and gender: Are managers different? *British Journal of Management*, 5(2): 123-138.
- JONSEN, K.; MAZNEVSKI, M.L.; SCHNEIDER, S.C. (2010): Gender differences in leadership-believing is seeing: Implications for managing diversity. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 29(6): 549-572.
- KALLUNKI, J.P.; NILSSON, H.; HELLSTRÖM, J. (2009): Why do insiders trade? Evidence based on unique data on Swedish insiders. *Journal of Accounting and Economics*, 48(1): 37-53.
- KANTER, R.M. (1977): *Men and women of the corporation*. New York: Basic Books.

- KARELAIA, N.; GUILLÉN, L. (2014): Me, a woman and a leader: Positive social identity and identity conflict. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 125(2):204-219.
- KARK, R. (2004): The transformational leader: Who is (s)he? A feminist perspective. *Journal of Organisational Change Management*, 17(2): 160-176.
- KARK, R.; WAISMEL-MANOR, R.; SHAMIR, B. (2012): Does valuing androgyny and femininity lead to a female advantage? The relationship between gender-role, transformational leadership and identification. *The Leadership Quarterly*, 23(3): 620-640.
- KHAN, W.A.; VIEITO, J. P. (2013): CEO gender and firm performance. *Journal of Economics and Business*, 67: 55-66.
- KIM, G.O. (2006): Do equally owned small businesses have equal access to credit? *Small Business Economics*, 27(4-5): 369-386.
- KLEIN, K.J.; KNIGHT, A.P.; ZIEGERT, J.C.; LIM, B.C.; SALTZ, J.L. (2011): When team members' values differ: The moderating role of team leadership. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 114(1): 25-36.
- KLENKE, K. (2003): Gender influences in decision-making processes in top management teams. *Management Decision*, 41(10): 1024-1034.
- KNIGHT, CL. (2014): Women, leadership, and promotion in the corporate arena: Mapping the contemporary field from a Canadian perspective. *Journal of International Doctoral Research*, 3(1): 35-62.
- KOENIG, A.M.; EAGLY, A.H.; MITCHELL, A.A.; RISTIKARI, T. (2011): Are leader stereotypes masculine? A meta-analysis of three research paradigms. *Psychological Bulletin*, 137(4): 616-642.
- KORAC-KAKABADSE, A.; KORAC-KAKABADSE, N.; MYERS, A. (1998): Demographics and leadership philosophy: Exploring gender differences. *The Journal of Management Development*, 17(5): 351-362.
- KOTTER, J.P. (1992): *Una fuerza para el cambio*. Madrid: Díaz de Santos.
- KUMAR, A. (2010): Self-selection and the forecasting abilities of female equity analysts, *Journal of Accounting Research*, 48(2): 393-435.
- LÄMSÄ, A.M.; SINTONEN, T. (2001): A discursive approach to understanding women leaders in working life. *Journal of Business Ethics*, 34: 255-267.
- LASCU, D.N.; BABB, H.W.; PHILLIPS, R.W. (1997): Gender and investment: The influence of gender on investment preferences and practices. *Managerial Finance*, 23(10): 69-80.
- LEROY, H.; PALANSKI, M.E.; SIMONS, T. (2012): Authentic leadership and behavioral integrity as drivers of follower commitment and performance. *Journal of Business Ethics*, 107: 225-264.
- LIM, S.; ENVICK, B.R. (2013): Gender and entrepreneurial orientation: a multi-country study. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 9(3): 465-482.
- LOCKHEED, M.E.; HALL, K.P. (1976): Conceptualizing sex as a status characteristic: Applications to leadership training strategies. *Journal of Social Issues*, 32(3): 111-124.
- LODEN, M. (1985): *Feminine leadership, or, how to succeed in business without being one of the boys*. New York: Crown Publishers.

- LORD, R.G.; BROWN, D.J.; HARVEY, J.L. (2001): System constraints on leadership perceptions, behavior, and Influence: An example of connectionist level processes. En HOGG, M.A.; TINDALE, R.S. (eds.): *Blackwell handbook of social psychology*, 283-310. Massachusetts: Blackwell Publishers.
- MABEY, CH. (2013): Leadership development in organizations: Multiple discourses and diverse practice. *International Journal of Management Reviews*, 15(4): 359-380.
- MACLEOD-HEMINWAY, J. (2007): Sex, trust, and corporate boards. *Hastings Women's Law Journal*, 18(2): 173-197.
- MAHER, K.J. (1997): Gender-related stereotypes of transformational and transactional leadership. *Sex roles*, 37(3-4): 209-225.
- MAIER, M. (2014): The imperative for servant-leadership: Reflections on the (enduring) dysfunctions of corporate masculinity. En BURKE, R.J.; MAJOR, D.A. (eds.): *Gender in organizations: Are men allies or adversaries to women's career advancement?*, 93-117. Cheltenham: Edward Elgar.
- MARTIN, P.Y. (2003): "Said and done" versus "saying and doing": Gendering practices, practicing gender and work. *Gender & Society*, 17: 342-366.
- MASTERS R.; MEIER, R. (1988): Sex differences and risk-taking propensity on entrepreneurs. *Journal on Small Business Management*, 26(1): 31-35.
- MATSA, D.A.; MILLER, A.R. (2013): A female style in corporate leadership? Evidence from quotas. *American Economic Journal: Applied Economics*, 5(3): 136-169.
- MAXFIELD, S.; SHAPIRO, M.; GUPTA, V.; HASS, S. (2010): Gender and risk: Women, risk taking and risk aversion. *Gender in Management: An International Journal*, 25(7): 586-604.
- MEEKER, B.F.; WEITZEL-O'NEIL, P.A. (1977): Sex roles and interpersonal behavior in task-oriented groups. *American Sociological Review*, 42: 91-105.
- METCALFE, B.; ALTMAN, Y. (2001): Leadership. En WILSON, E. (ed.): *Organizational behaviour reassessed: The impact of gender*, 104-129. London: Sage Publications.
- MILLS, A.J.; WILSON, E.M. (2001): Perception and stereotyping. En WILSON, E. (ed.): *Organizational behaviour reassessed: The impact of gender*, 37-60. London: Sage Publications.
- NIEDERLE, M.; VESTERLUND, L. (2007): Do women shy away from competition? Do men compete too much? *The Quarterly Journal of Economics*, 122(3): 1067-1101.
- (2008): Gender differences in competition. *Negotiation Journal*, 24(4): 447-463.
- NIELSEN, S. (2012): Diversity among senior executives and board directors. En CLARKE, T.; BRANSON, D. (eds.): *The SAGE handbook of corporate governance*, 345-363. London: Sage Publications.
- NIELSEN, S.; HUSE, M. (2010): The contribution of women on boards of directors: Going beyond the surface. *Corporate Governance: An International Review*, 18(2): 136-148.
- NIESSEN-RUENZI, A.; RUENZI, S. (2015): Sex matters: Gender bias in the mutual fund industry. *Working Paper*. University of Mannheim.
- OLSON, S.F.; CURRIE, H.M. (1992): Female entrepreneurs: personal value systems and business strategies in a male-dominated industry. *Journal of Small Business Management*, 30: 49-57.

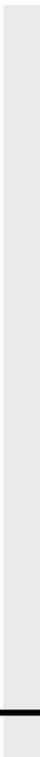
- ORHAN, M. (2001): Women business owners in France: the issue of financing discrimination. *Journal of Small Business Management*, 39(1): 95-102.
- OSBORN, R.N.; HUNT, J.G.; JAUCH, L.R. (2002): Toward a contextual theory of leadership. *The Leadership Quarterly*, 13(6): 797-837.
- PACE-VETTER, L. (2010): Overview: Feminist theories of leadership. En O'CONNOR, K. (ed.): *Gender and women's of leadership: A reference handbook*, 3-10. London: Sage Publications.
- PARRY, K.W.; BRYMAN, A. (2006): Leadership in organizations. En CLEGG, S.; HARDY, C.; LAWRENCE, T.; NORD, W. (eds.): *The SAGE handbook of organization studies*, 447-468. London: Sage Publications.
- PEKKARINEN, T. (2015): Gender differences in behaviour under competitive pressure: Evidence on omission patterns in university entrance examinations. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 115: 94-110.
- PENI, E.; VÄHÄMAA, S. (2010): Female executives and earnings management. *Managerial Finance*, 36(7): 629-645.
- POUNDER, J.S.; COLEMAN, M. (2002): Women-better leaders than men? In general and educational management it still "all depends". *Leadership & Organization Development Journal*, 23(3): 122-133.
- POWELL, G.N. (2014): Sex, gender, and leadership: What do four decades of research tell us? En KUMRA, S.; SIMPSON, R.; BURKE, R. (eds.): *The Oxford handbook of gender in organizations*, 249-268. Oxford University Press.
- POWELL, G.N.; GRAVES, L.M. (2003): *Women and men in management*. London: Sage Publications.
- POWELL, M.; ANSIC, D. (1997): Gender differences in risk behaviour in financial decision-making: An experimental analysis. *Journal of Economics Psychology*, 18: 605-628.
- RESKIN, B.F.; MCBRIER, D.B. (2000): Why not ascription? Organizations' employment of male and female managers. *American Sociological Review*, 65(2): 210-233.
- REUVERS, M.; VAN ENGEN, M.L.; VINKENBURG, C.J.; WILSON-EVERED, E. (2008): Transformational leadership and innovative work behaviour: Exploring the relevance of gender differences. *Creativity and Innovation Management*, 17(3): 227-244.
- RIDING, A.; SWIFT, C. (1990): Women business owners and terms of credit: some empirical findings of the Canadian experience. *Journal of Business Venturing*, 5(5): 327-340.
- ROSENER, J.B. (1990): Ways women lead. *Harvard Business Review*, 68(6): 119-125.
- ROSETTE, A.S.; TOST, L.P. (2010): Agentic women and communal leadership: how role prescriptions confer advantage to top women leaders. *Journal of Applied Psychology*, 95(2): 221-235.
- ROST, K.; OSTERLOH, M. (2010): Opening the black box of upper echelons: Drivers of poor information processing during the financial crisis. *Corporate Governance: An International Review*, 18(3): 212-233.
- SAPIENZA, P.; ZINGALES, L.; MAESTRIPIERI, D. (2009): Gender differences in financial risk aversion and career choices are affected by testosterone. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 106(36): 15268-15273.

- SCHEIN, V.E. (2007): Women in management: Reflections and projections. *Women in Management Review*, 22(1): 6-18.
- SCHEIN, V.E.; MUELLER, R.; LITUCHY, T.; LIU, J. (1996): Think manager-thing male: A global phenomenon? *Journal of Organizational Behavior*, 17: 33-41.
- SCHUBERT, R. (2006): Analysing and managing risks-on the importance of gender differences in risk attitudes. *Managerial Finance*, 32(9): 706-715.
- SCHUBERT, R.; BROWN, M.; GYSLER, M.; BRACHINGER, H.W. (1999): Financial decision-making: are women really more risk-averse? *American Economic Review (Papers and Proceedings)*, 89(2): 381-385.
- SILA, V.; GONZÁLEZ, A.; HAGENDORFF, J. (2014): Women on board: Does boardroom gender diversity really affect firm risk? *Young Finance Scholars' Conference*, University of Sussex.
- SMITH, E. (2007): Gender influence on firm-level entrepreneurship through the power structure of boards. *Women in Management Review*, 22(3): 168-186.
- SOMECH, A. (2006): The effects of leadership style and team process on performance and innovation in functionally heterogeneous teams. *Journal of Management*, 32(1):132-157.
- SONFIELD, M.; LUSSIER, R.; CORMAN, J.; MCKINNEY, M. (2001): Gender comparisons in strategic decision-making: An empirical analysis of the entrepreneurial strategic matrix. *Journal of Small Business Management*, 39(2): 165-173.
- STEFFENS, N.K.; HASLAM, S.A.; REICHER, S.D. (2014): Up close and personal: Evidence that shared social identity is a basis for the 'special' relationship that binds followers to leaders. *The Leadership Quarterly*, 25: 296-313.
- STELTER, N.Z. (2002): Gender differences in leadership: Current social issues and future organizational implications. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 8 (4): 88-99.
- STEWART, M.M.; JOHNSON, O.E. (2009): Leader-member exchange as a moderator of the relationship between work group diversity and team performance. *Group & Organization Management*, 34(5): 507-535.
- STOEBERL, P.A.; KOWN, I.W.G.; HAN, D.; BAE, M. (1998): Leadership and power relationships based on culture and gender. *Women in Management Review*, 13(6): 208-216.
- STOKER, J.I.; VAN DER VELDE, M.; LAMMERS, J. (2012): Factors relating to managerial stereotypes: The role of gender of the employee and the manager and management gender ratio. *Journal of Business and Psychology*, 27(1): 31-42.
- STUMPP, M. (2013): Where the boys are- Gender, risk taking and authority in institutional equity management. *Journal of Investment Management*, 11(3), 59-73.
- SUNDEN, A.E.; SURETTE, B.J. (1998): Gender differences in the allocation of assets in retirement savings plans. *American Economic Review*, 88(2): 207-211.
- TAKALA, T.; AALTIO, I. (2007): Charismatic leadership and ethics from gender perspective. *Business and Organization Ethics Network*, 12(2): 1-20.
- TINSLEY, C.H.; AMANATULLAH, E.T. (2010): Women's leadership in corporate America. En O'CONNOR, K. (ed.): *Gender and women's leadership: A reference handbook*, 464-474. London: Sage Publications.

- TJOSVOLD, D.; WEDLEY, W.C.; FIELD, R.H.G. (1986): Constructive controversy, the Vroom-Yetton model, and managerial decision-making. *Journal of Organizational Behavior*, 7(2): 125-138.
- TOH, S.M.; LEONARDELLI, G.J. (2012): Cultural constraints on the emergence of women as leaders. *Journal of World Business*, 47(4): 604-611.
- TORRE VIEITO, J.P. (2012): Gender, top management compensation gap, and company performance: Tournament versus behavioral. *Corporate Governance: An International Review*, 20(1): 46-63.
- TRINIDAD, C.; NORMORE, H. (2005): Leadership and gender: a dangerous liaison? *Leadership & Organization Development Journal*, 26(7-8): 574-590.
- TWENGE, J.M. (1997): Changes in masculine and feminine traits. Over time: A meta-analysis. *Sex Roles*, 36(5-6): 305-325.
- UHL-BIEN, M. (2006): Relational leadership theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. *The Leadership Quarterly*, 17(6): 654-676.
- VAN ENGEN, M.L.; LEEDEN, R.; WILLEMSSEN, T.M. (2001): Gender, context and leadership styles: A field study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74: 581-598.
- VAN ENGEN, M.L.; WILLEMSSEN, T.M. (2004): Sex and leadership styles: A meta-analysis of research published in the 1990s. *Psychological Reports*, 94(1): 3-18.
- VAN KNIPPENBERG, B.; SCHIPPERS, M.C. (2007): Work group diversity. *The Annual Review of Psychology*, 58: 515-541.
- VAN KNIPPENBERG, B.; VAN KNIPPENBERG, D.; DE CREMER, D.; HOGG, M.A. (2005): Research in leadership, self and identity: A sample of the present and a glimpse of the future. *The Leadership Quarterly*, 16: 495-499.
- VANDEGRIFT, D.; BROWN, P. (2005): Gender differences in the use of high-variance strategies in tournament competition. *The Journal of Socio-Economics*, 34(6): 834-849.
- VANHALA, S.; PESONEN, V.; NOKKONEN, M. (2010): Gender on corporate boards: A discourse analysis of a debate of gender quotas on an internet discussion site. En HUSU, L.; HEARN, L.; LÄMSÄ, A.M.; VANHALA, S. (eds.): *Leadership through the gender lens: Women and men in Organisations*, 156-170. Helsinki: Hanken School of Economics.
- VETTER, L.P. (2010): Overview: Feminist theories of leadership. En O'CONNOR, K. (eds.): *Gender and women's leadership: A reference handbook*, 3-11. London: Sage Publications.
- VINKENBURG, CL.J.; JANSEN, P.G.W.; KOOPMAN, P.L. (2000): Feminine leadership- A review of gender differences in managerial behaviour and effectiveness. En DAVIDSON, M.I.; BURKE, R.J. (eds.): *Women in management. Current research issues*, II: 120-137. London: Sage Publications.
- VINKENBURG, CL.J.; VAN ENGEN, M.L.; EAGLY, A.H.; JOHANNESSEN-SCHMIDT, M.C. (2011): An exploration of stereotypical beliefs about leadership styles: Is transformational leadership a route to women's promotion? *The Leadership Quarterly*, 22: 10-21.
- VINNICOMBE, S. (1988): What exactly are the differences in male and female working styles? *Women in Management Review*, 3(1): 13-21.

- WALBY, S. (2007): Complexity theory, systems theory, and multiple intersecting social inequalities. *Philosophy of the Social Science*, 37(4): 449-470.
- WALDMAN, D.A.; RAMIREZ, G.G.; HOUSE, R.J.; PURANAM, P. (2001): Does leadership matter? CEO leadership attributes and profitability under conditions of perceived environmental uncertainty. *Academy of Management Journal*, 44(1): 134-143.
- WALDMAN, D.A.; SIEGEL, D.S.; JAVIDAN, M. (2006): Components of CEO transformational leadership and corporate social responsibility. *Journal of Management Studies*, 43(8): 1703-1725.
- WATSON, J. (2010): *SME Performance*. Cheltenham: Edward Elgar.
- WATSON, J.; ROBINSON, S. (2003): Adjusting for risk in comparing the performance of male and female-controlled SMEs. *Journal of Business Venturing*, 18(6): 773-788.
- WEBER, E.U.; BLAIS, A.R.; BETZ, N.E. (2002): A domain-specific risk-attitude scale: Measuring risk perceptions and risk behaviors. *Journal of Behavioral Decision Making*, 15(4): 263-290.
- WERHANE, P.H.; PAINTER-MORLAND, M. (eds.) (2011): *Leadership, gender and organization*, 1-8. Netherlands: Springer.
- WESTPHAL, J.D.; MILTON, L.P. (2000): How experience and network ties affect the influence of demographic minorities on corporate boards. *Administrative Science Quarterly*, 45(2): 366-417.
- WILSON, N.; WRIGHT, M.; ALTANLAR, A. (2014): The survival of newly-incorporated companies and founding director characteristics. *International Small Business Journal*, 32(7): 733-758.
- WOEHR, D.J.; ROCH, S.G. (1996): Context effects in performance evaluation: The impact of rate sex and performance level on performance ratings and behavioral recall. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 66(1): 31-41.
- WOLFRAM, H.J.; GRATTON, L. (2014): Gender role self-concept, categorical gender, and transactional-transformational leadership: Implications for perceived workgroup performance. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(4): 338-354.
- WOLFRAM, H.J.; MOHR, G. (2010): Gender-typicality of economic sectors and gender-composition of working groups as moderating variables in leadership research. *Gender in Management: An International Journal*, 25(4): 320-339.
- WOOD, W.; EAGLY, A.H. (2002): A cross-cultural analysis of the behavior of women and men: Implications for the origins of sex differences. *Psychological Bulletin*, 128(5): 699-727.
- (2012): Biosocial construction of sex differences and similarities in behavior. *Advances in Experimental Social Psychology*, 46: 55-123.
- YODER, J.D. (1991): Rethinking tokenism: Looking beyond numbers. *Gender and Society*, 5(2): 178-192.
- ZELECHOWSKI, D.D.; BILIMORIA, D. (2004): Characteristics of women and men corporate inside directors in the US. *Corporate Governance: An International Review*, 12(3): 337-342.





**CAPÍTULO 3:**  
**LA DIVERSIDAD DE GÉNERO**  
**EN LAS ORGANIZACIONES**

---



### 3.1 LA DIVERSIDAD COMO REFERENTE PRINCIPAL DE LOS ESTUDIOS DE DEMOGRAFÍA ORGANIZACIONAL.

El patrón demográfico que tiende a caracterizar a la fuerza laboral y a los recursos humanos que participan en las empresas de hoy en día se distingue primordialmente por una creciente y apreciable diversidad en lo que se refiere a atributos personales de prominencia visible, lo que no es sino un reflejo de las tendencias que muestra el contexto de la sociedad civil de numerosos países occidentales industrializados, así como de los perfiles esperables de su clientela, proveedores, competidores o de la población de la propia comunidad donde sus sedes y centros productivos radican. En consecuencia, y en contraposición a lo que parecía ser una homogeneidad bastante común hace solamente unas décadas, resulta cada vez más usual que los equipos y grupos de trabajo que forman parte de las estructuras de las organizaciones actuales tengan una composición variada, de tal manera que normalmente integran a personas que exhiben características individuales diferentes en cuanto a edad, género, nacionalidad, origen étnico, clase social, trayectoria profesional o itinerario formativo<sup>20</sup>. Tal y como señalan Ragins y González (2003), esas transformaciones que también han afectado al estándar de la realidad corporativa constituyen un elemento clave para comprender el salto cualitativo que se ha producido en el interés por las áreas temáticas relacionadas con la diversidad, en tanto que ha pasado en el transcurso de relativamente poco tiempo de ser un tópico ignorado por las principales tradiciones de la literatura empresarial a convertirse en una profusa línea de estudio en el panorama de algunas disciplinas como las organizacionales y financieras.

Lo cierto es que el análisis de los efectos de las composiciones heterogéneas de los recursos humanos cada vez concentra mayor atención, especialmente en lo relativo a la idea de que es un factor que tiene capacidad de originar un impacto beneficioso para la organización moderna, aspecto con el que a menudo aparece asociado en la retórica popular, habiéndose producido un notable incremento de las investigaciones que se ocupan de la elaboración de teorías explicativas en torno a la diversidad o de llevar a cabo contrastes empíricos dirigidos a la verificación de hipótesis relacionadas con sus derivaciones. El notable interés académico que ha suscitado la diversidad empresarial puede constatarse realizando un recorrido por los meta-análisis efectuados al respecto, junto a otros trabajos de revisión de la literatura y del estado de la cuestión, entre los que cabe mencionar algunos como los de Williams y O'Reilly (1998), Jackson y Joshi (2001), Jackson et al (2003), De Abreu et al (2007), Jonsen et al (2011) u Omanović (2011).

A lo largo del tiempo, distintos autores como Cassell (2000) u Omanović (2011) han coincidido a la hora de señalar que la literatura académica que se inscribe en la temática relacionada con la diversidad ha recurrido a variedad de visiones teóricas multidisciplinares y ha aplicado enfoques

---

<sup>20</sup> Las intensas transformaciones que han experimentado las sociedades contemporáneas durante las últimas décadas, como aquellas que han propiciado un sustancial aumento en la participación femenina en distintas esferas de la vida económica activa, han provocado que la heterogeneidad demográfica se haya terminado constituyendo cada vez más en una seña de identidad de los modernos sistemas sociales y productivos, reflejándose esta indiscutible realidad en cualquier ámbito que se llegue a considerar. Sirva como uno de los ejemplos de estos avances el aportado por sendos trabajos de Metz y Harzing (2009, 2012), que permite observar el incremento que se ha producido en la diversidad de género que exhiben los comités editoriales de 57 publicaciones académicas del área disciplinar de *management*, en el período comprendido desde 1989 hasta 2009.

metodológicos que son muy dispares. No obstante, conviene resaltar la incuestionable atención que la diversidad en las organizaciones ha congregado en un área específica, el de la denominada demografía organizacional, de tal forma que ha llegado a constituirse en una referencia de primer orden para las publicaciones que se encuadrarían en esta línea concreta (Van Knippenberg et al, 2004). Como es bien conocido, la demografía tiene como objeto el análisis de la estructura y dimensiones de las poblaciones, así como de su evolución y características genéricas; por ello, y acudiendo a la aplicación del planteamiento originario de tal noción a la esfera empresarial, se podría decir que la demografía organizacional se vendría a configurar en torno al estudio de la distribución de los miembros que componen una organización económica. La pertinencia de un enfoque de esta naturaleza surge de la idea prefijada que remite a la potencial relevancia que cabe asociar a determinados rasgos demográficos concretos de los sujetos involucrados en una organización, dada su presumible influencia en las manifestaciones diferenciales de conducta productiva, o en la elección de distintas alternativas de actuación. Asimismo, otra de las premisas que actúa de soporte para los desarrollos de la demografía organizacional es la referida a las implicaciones de alcance que, directa o indirectamente, se conectan con la existencia de una variedad de perfiles en los equipos de trabajo, especialmente en el marco de las dinámicas grupales que se desarrollan en el seno de las entidades.

En general, la demografía organizacional se ha venido ocupando de examinar las posibles repercusiones a distintos niveles que derivan de las estructuras demográficas corporativas, así como de investigar si las composiciones variadas respecto de algunas características individuales llegan a influir significativamente en ciertos procesos de la organización o, inclusive, en los resultados que logre. En particular, ha de destacarse una corriente de la literatura que ha concentrado su interés por la demografía empresarial desde el prisma de las recurrentes situaciones de desigualdad que históricamente afectan a ciertos colectivos poblacionales que comparten rasgos individuales o categoría social, en virtud de que su participación en los espacios productivos parece propensa a enfrentarse a barreras específicas, tal y como en el pasado ha sucedido con las mujeres o con determinadas minorías étnicas (DiTomaso et al, 2007), bajo un enfoque interpretativo que suele recibir la denominación de “perspectiva de la inclusión de los recursos humanos” (Shore et al, 2011). Esta vertiente específica de análisis cuenta con una prolífica línea de desarrollo que sitúa su foco en las estructuras superiores de decisión o de gobierno corporativo, con numerosos trabajos que contemplan la diversidad en los niveles adscritos a la alta dirección empresarial y en los consejos de administración de las sociedades mercantiles por acciones (e. g.: Kosnik, 1990; Milliken y Martins, 1996; Pelled, 1996; Shaw y Barrett-Power, 1998). Asimismo, también han sido muchos los desarrollos de la demografía organizacional que se han orientado hacia el estudio de la influencia que tienen los aspectos relacionales, esto es, hacia la consideración de los efectos diferenciales que pueden encontrarse asociados a las relaciones que se establecen entre individuos de distinta procedencia demográfica que se hallan involucrados en la actividad de la entidad. Desde dicho prisma, se atiende a una serie de cuestiones vinculadas a los efectos de la diversidad como las que atañen a las repercusiones del grado de cohesión que muestran los grupos organizacionales, a las alianzas que se tejen o a los conflictos que se crean entre los recursos humanos y que se explican desde la homogeneidad o heterogeneidad de las características individuales, a los factores de incidencia en la contribución diferencial de los

subgrupos demográficos minoritarios y a las dinámicas informales corporativas que se basan en similitudes de rasgos entre los partícipes (Tsui y O'Reilly, 1989; Tsui et al, 1992).

La sistematización de los planteamientos de la demografía organizacional se gesta a partir del artículo pionero de Pfeffer (1983), en el que se formulaba una suposición básica de causalidad conectada a la distribución de los recursos humanos de una entidad, según la cual las diferencias o las similitudes en las características demográficas que distinguen a una unidad o grupo influyen en la dinámica de relaciones que se establecen entre los individuos que lo componen, condicionando la contribución personal que cada persona aporta, lo que, subsecuentemente, también afectará a distintos procesos de la organización. Al hilo de este argumento, Pfeffer (1983) sostenía que muchos de los paradigmas organizacionales al uso se centran excesivamente en explicaciones teóricas de procedencia psicológica, que basaban su discurso en los efectos que sobre la estructura y procesos de una entidad podían provocar determinados factores conductuales inherentes a las personas involucradas. Aunque dichos planteamientos sean plausibles en abstracto, lo cierto es que su verificación resulta de difícil aplicación práctica, puesto que no es tan sencillo llevar a cabo una evaluación del papel que juegan intangibles como las “percepciones” o las “actitudes”, aumentando las complicaciones cuando se trata de un colectivo amplio de individuos, aparte de que tampoco existe una escala objetiva o consensuada de medición que goce de suficiente reconocimiento general. En cambio, la tradición de las corrientes de la literatura empresarial apenas había tenido en cuenta hasta entonces un factor objetivo que define una dimensión básica de la estructura de los recursos humanos de una organización, como es su composición demográfica. Ello a pesar de que, como reflexionaban Milliken y Martins (1996), bien podría presuponerse, sin ocasionar gran controversia intelectual, que las características demográficas representan un subrogado de muchas de las connotaciones cognitivas y conductuales de los recursos humanos que acaban teniendo un impacto significativo en el desempeño individual y colectivo de las personas, equipos de trabajo y grupos de la organización, así como en múltiples facetas del desarrollo de procesos, incluyendo a aquellos que tienen atribuidos funciones decisorias o implican el ejercicio del liderazgo.

Inspirándose en las proposiciones de Pfeffer, los desarrollos del campo de la demografía organizacional comenzaron a ofrecer una visión que se basaba en la idea de que el concepto de diversidad de un grupo puede hacerse operativo a través de variables representativas, mediante el simple recurso a un cómputo de sus componentes poblacionales, o con la mera observación de sus distribuciones. De esta forma, la capacidad explicativa de las construcciones demográficas parece permitir una comprensión e interpretación más ajustada de muchos procesos grupales y de sus efectos asociados, y es un punto de partida notable para el seguimiento de las dinámicas relacionales que se desarrollan en el seno de la organización<sup>21</sup>. Igualmente, se podría considerar intuitivamente que la demografía organizacional posibilita un adecuado acercamiento entre lo que sería un enfoque conductual y relacional de la firma y la

---

<sup>21</sup> En este sentido, y aunque no suele consignarse explícitamente, en muchos de los planteamientos de este enfoque está presente una tradición sociológica estructuralista, caracterizada por su énfasis en la consideración de que las proporciones de una unidad social mantienen una estrecha conexión con los procesos de interacción que se llevan a cabo entre los componentes que conforman dicha unidad (Blau, 1977), bajo la premisa de que la posición relativa que corresponde al estatus de cada uno de los integrantes de un conjunto de individuos condiciona las expresiones concretas de las relaciones interpersonales que se establecen entre los sujetos envueltos.

realidad de multitud de empresas estándar, al ofrecer un punto de vista de singular significación para conducir a una estimación de la composición estandarizada de los “equipos óptimos”, lo que abre una vía para el reconocimiento del impacto e influencia de la diversidad sobre las organizaciones y sobre sus resultados (Jehn y Bezrukova, 2004).

Continuando con la línea iniciada por Pfeffer, en los años siguientes se expandieron y refinaron los planteamientos iniciales de la demografía organizacional, de la mano de la difusión de trabajos que ampliaron y profundizaron en distintas vertientes, dando lugar a un abundante número de contribuciones, con un foco bien definido de atención cuyo objeto de interés era la situación que presentaban los grupos que pertenecen a los niveles superiores de decisión corporativa. Entre los publicados en los años siguientes a Pfeffer (1983), tanto de corte teórico como de carácter empírico, se pueden destacar aportaciones como las de Hambrick y Mason (1984), Wagner et al (1984), Tsui y O’Reilly (1989), O’Reilly et al (1989), Haveman (1995) o Pelled et al (1999). A todo lo anterior se han de añadir los trabajos que se centraban específicamente en alguna dimensión concreta de diversidad, bien fuese el género (Chatman y O’Reilly, 2004), el origen racial y étnico (Riordan y Shore, 1997), la edad (Pelled et al, 1999), los niveles educativos (Jackson et al, 1991), las capacidades funcionales (Jehn et al, 1999) o, inclusive, el estado civil (Harrison et al, 2002). Asimismo, y tal y como relata McDougall (1996), fue a partir de los años ochenta del pasado siglo, y en paralelo a que se produjo una implantación de distintos programas públicos de fomento de igualdad de oportunidades en el mercado de trabajo estadounidense, cuando el término diversidad comenzó a popularizarse en informes institucionales, apareciendo como una referencia cuantificable y representativa de la existencia de desigualdades, sobre todo de las raciales o de género.

Entre las categorías demográficas que la diversidad organizacional suele contemplar con mayor frecuencia destaca la dimensión del género, dado que se ha constituido un tema reiterado para la literatura enmarcada en esta área desde sus comienzos. A este respecto, y anticipándose un lustro a las formalizaciones de la demografía organizacional, ha de mencionarse la publicación en 1977 del influyente trabajo pionero de Rosabeth Moss Kanter, “*Men and women of the corporation*”, que supuso un hito fundamental (y para la época un tanto rompedor), al menos en lo referente a la incorporación de las relaciones de género al pensamiento corporativo. Gracias a esta contribución seminal de Kanter, que ha gozado de extenso reconocimiento, se inauguró una corriente académica que situaba su foco de atención en el análisis de los importantes efectos diferenciales que se derivan de la composición en términos de género de las estructuras empresariales, especialmente en los niveles superiores que corresponden a la esfera de decisión. Hay que advertir que, previamente a la difusión del trabajo de Kanter, la investigación académica convencional prácticamente no había abordado el estudio de las estructuras de poder empresarial bajo el prisma del género, lo que posiblemente haya de atribuirse a su escasa repercusión, debido a la hegemónica cultura masculina que predominaba en las cúpulas corporativas<sup>22</sup>.

Muchas de las líneas que abrió la obra de Kanter fueron evolucionando con sucesivas aportaciones hasta llegar a confluir en un espacio con entidad propia de estudios que

---

<sup>22</sup> Según Simpson (1997), solamente un 4% de mujeres ocupaban posiciones directivas en grandes empresas estadounidenses en el año 1976.

incorporaban al género de los individuos en el análisis de las estructuras de poder corporativo, utilizando enfoques de distinta procedencia en los que, sobre todo, despuntaba la notable influencia de ciertos paradigmas teóricos importados de los campos de la sociología y de la psicología conductual, que brindaban un soporte argumental y explicativo de las relaciones grupales a partir de la integración de elementos de rol, de estatus social y de estereotipos (Gregory, 1990). En este sentido, no parece aventurado presumir que los individuos que componen un equipo mantengan expectativas divergentes o desarrollen conductas diferenciadas que, tanto en uno como en otro caso, se vean directamente condicionados por los roles sociales, femeninos o masculinos, que usualmente le son atribuidos a un sujeto en su colectividad de referencia (Graves y Powell, 2007). Complementariamente, la existencia contrastada de múltiples estereotipos de género que también se manifiestan en ámbitos productivos conforma unos patrones diferenciados para el ideal supuesto de comportamiento organizacional femenino, lo que puede influir en las percepciones y actuación de las mujeres, o también proyectarse en la dinámica de interrelaciones personales que envuelve su conducta productiva (Carli y Eagly, 1999).

Aunque es obvio que una composición poblacional que muestra escasa diversidad no necesariamente se corresponde con una situación de desigualdad, debe advertirse que no son pocas las ocasiones y los escenarios concretos en los que ambos aspectos se vienen a equiparar implícitamente. De hecho, este es el tratamiento que de facto se encuentra en numerosas aportaciones a la literatura respecto a la dimensión del género, identificándolo en la práctica con el problema de la escasa participación femenina en ciertas esferas productivas, puesto que la totalidad de estudios empíricos coinciden a la hora de reflejar un desequilibrio generalizado, que afecta únicamente a las mujeres (más especialmente acusado cuando se analiza el ámbito jerárquico superior de las organizaciones), y que no resulta razonable hoy en día, habida cuenta de la sustancial equiparación entre trayectorias formativas y profesionales (DiTomaso et al, 2007). Por ello, en la mayoría de situaciones no resulta realista plantearse el fomento de la diversidad corporativa como un objetivo abstracto y neutral que pueda afectar negativamente y de forma simétrica a la representación de ambos sexos, en tanto que resulta evidente que la falta de diversidad se debe siempre a que la inclinación de la balanza se produce hacia el lado masculino (Acker, 2006). En consecuencia, esta existencia tan común de desequilibrios demográficos lleva a que el análisis de los efectos de la diversidad de género se suela dirigir en numerosos casos a la comprobación del alcance del impacto que cabría atribuir racionalmente a una desigualdad que se asume como presupuesto ineludible de partida.

Además, se podría afirmar que la evolución que se ha producido en la situación que presenta el contexto social de muchos países en los comienzos del siglo XXI, caracterizado usualmente por manifestar unas renovadas preocupaciones por la igualdad de oportunidades, ha servido de catalizador para que emerja el debate sobre la falta de encaje en el mundo contemporáneo de los escasos niveles de diversidad que habitualmente exhiben las estructuras corporativas. Como relata Ferreira (2010, 2015), se ha ido concediendo una cada vez mayor importancia a la necesidad de otorgar visibilidad a la desigual participación de hombres y mujeres en las cúpulas empresariales, en la medida en la que la diversidad de género en los consejos de administración se ha incorporado al discurso de la agenda sociopolítica de cada vez más naciones, habiéndose llegado a convertir en un aspecto que es objeto de regulación y frecuente área de intervención por parte de los poderes públicos (Acker, 2011; Terjesen et al, 2014). Complementariamente, en

el propio ámbito de la práctica corporativa de muchas organizaciones también se ha suscitado un creciente interés por procurar unas cotas de equilibrio en los perfiles demográficos de los recursos humanos que guarden mayor sintonía con la realidad que les circunda, de acuerdo a argumentos de negocio relativos al “*business case*” de la diversidad de género, entendida como uno de los mecanismos de atracción de beneficios para la firma (e.g. Robinson y Dechant, 1997; Bilimoria, 2000; Kochan et al, 2003).

### **3.2 EL CONCEPTO DE DIVERSIDAD EN LA LITERATURA ORGANIZACIONAL Y SUS INTERPRETACIONES. LAS VINCULACIONES ENTRE LAS CATEGORÍAS DETECTABLES Y SUBYACENTES DE DIVERSIDAD.**

El uso de la noción de diversidad resulta común en los modelos teóricos y descriptivos y en los estudios empíricos y experimentales que se hallan encuadrados en el área de la demografía organizacional, representando una forma sencilla y fácilmente comprensible y asequible de hacer operativas ciertas diferencias, objetivas o subjetivas, que muestran los individuos que componen los grupos y equipos de una organización o que forman parte de la misma, y que son de fácil percepción externa por su visibilidad (Ashkanasy et al, 2002; DiTomaso et al, 2007). No obstante, no parece posible ignorar que el concepto de diversidad, tal y como se ha utilizado en la literatura empresarial, envuelve una pluralidad de matices con distintos significados, a veces notablemente divergentes, confusos o hasta contradictorios<sup>23</sup> (Williams y O'Reilly, 1998; Ragins y González, 2003; Harrison y Klein, 2007). En parte, esta dispersión en el marco conceptual con el que se ha abordado la diversidad organizacional se debe a la combinación de tradiciones analíticas de distinta procedencia que en el pasado se han adoptado, junto a la variedad de campos disciplinares que se han interesado por el tema (Lawrence, 1997; Riordan y Wayne, 2008). De la misma forma, también la multiplicidad de fórmulas de medición a las que las investigaciones empíricas han recurrido supone un condicionante para que la interpretación de la diversidad en la práctica empresarial no discorra según unos patrones homogéneos (Tsui et al, 1992; Riordan y Shore, 1997; Chrobot-Mason et al, 2006).

Harrison y Klein (2007) llamaron la atención sobre lo que consideraban una relevante cuestión de fondo, en tanto que apreciaban que el concepto de “diversidad” en la literatura empírica que les precedió no está haciendo referencia a una única construcción, sino que cabía interpretarlo como tres aspectos distintos, que serían el sentido de separación, el de la variedad y el de la disparidad, cada uno con su propio significado genuino. Así, la separación invoca a la manifestación de unas diferencias en la composición de un grupo que acaban estableciendo fronteras de demarcación entre los componentes del colectivo de sujetos considerado, de acuerdo a sus características (Jackson, 1992; Williams y O'Reilly, 1998). Por otro lado, el significado de la variedad de un grupo se corresponde con una distribución de perfiles de

---

<sup>23</sup> La indefinición en la que se mueven los contornos de lo que sería la “diversidad de género” parece que no solamente afecta a la esfera académica, sino que también es común en la práctica corporativa, tal y como se pone de relieve en el trabajo de Point y Singh (2003), quienes examinaron la información divulgada relativa a iniciativas de diversidad que se contenía en las páginas web de 241 compañías de ocho países europeos y comprobaron que los significados que se manejan varían considerablemente, abarcando un muy heterogéneo rango de dimensiones que, a veces, poco tienen que ver entre sí.

distinta procedencia que pueden conjuntarse en aras de la obtención de un presumible impacto positivo en el desempeño, como consecuencia de una probablemente mayor disponibilidad de recursos asociados a cada integrante. Por último, la disparidad viene a representar a las desigualdades de estatus o de condición que se aprecian entre las personas que forman parte de una misma estructura organizativa (Poggio, 2010).

Efectuando una revisión de la literatura relacionada, podría decirse que la definición de diversidad más extensamente utilizada en el campo de la demografía organizacional remite al grado en el que se encuentran heterogéneamente distribuidos los atributos demográficos de los individuos que componen una unidad, grupo u organización (Wagner et al, 1984; Pelled et al, 1999; Jackson et al, 2003).

Partiendo del antedicho enunciado, hay dos aspectos a desarrollar que se pueden contemplar desde el punto de vista de los enfoques conductuales y que permiten trasladar la noción de diversidad a un análisis operativo de sus efectos organizacionales.

- (1) Atendiendo a los planteamientos derivados de los paradigmas conductuales de la identidad social, parece razonable asumir que la existencia de diferencias demográficas perceptibles en un grupo organizacional desencadena unos procesos de categorización y de afiliación según las similitudes de sus miembros que acaban afectando a su comportamiento productivo e interacciones (Jackson, 1992; Williams y O'Reilly, 1998; Riordan y Wayne, 2000).
- (2) Numerosas aportaciones a la literatura resaltan que las composiciones demográficas de un grupo se encuentran estrechamente correlacionadas con la distribución de atributos cognitivos que externamente parecen de más difícil observación, siendo estas características cognitivas las que presumiblemente tengan un impacto directo sobre la dinámica y sobre el desempeño grupal (Harrison et al, 1998; Korac-Kakabadse et al, 1998). Sirva como ejemplo la aplicación de conocimientos, la innovación, el activismo o el uso compartido de información relevante por parte de los recursos humanos que se integran en una entidad. Todas estas contribuciones individuales, si se armonizan convenientemente, se asocian inmediatamente al desempeño óptimo que logre colectivamente un equipo de trabajo, y de ellas cabe conjeturar que se hallarán mediatizadas por la dinámica interna que se desarrolle en el seno de los grupos organizacionales, cuyas relaciones formales e informales, a su vez, bien se pueden ver condicionadas por su composición demográfica.

Roberge y Van Dick (2010) señalan que casi todas las interpretaciones sobre la existencia de efectos significativos de la diversidad organizacional van acompañadas por un énfasis en la existencia de diferencias demográficas en un colectivo, diferencias que se basan en atributos individuales de identidad cuya percepción suele ser inmediata, y a los que la tradición psicológica también ha conectado con la conducta grupal que más usualmente suelen desarrollar las personas. De un argumento parecido también participan Strauss y Connerley (2003), quienes indican que hay determinadas características demográficas, como el género o la raza, que se constituyen sobre rasgos definidos y representativos, suponen diferencias visibles, son aspectos universalmente aceptados, su asignación es prácticamente consustancial a todo individuo de una población, e incorporan un estimable significado social.

Así, un ejemplo evidente de la significación subyacente de la diversidad demográfica en las organizaciones lo constituye el género de los individuos que forman parte de un equipo decisorio. Si se contempla aisladamente, el género no supone un elemento objetivo a efectos de considerar que ejerza una hipotética influencia en ningún proceso de la organización o en su ejecución o materialización, ni tampoco parece un parámetro de utilidad para pronosticar a priori la actuación de una persona o su potencial nivel de desempeño. Sin embargo, cuando se amplía el foco analítico y se incluyen los aspectos relacionales que se establecen en el seno de los grupos, esto es, se consideran las interacciones que se producen entre las personas que lo componen, el peso de las relaciones sociales de género puede convertir a este parámetro en uno de los más destacables, si no el que más, en lo que se refiere a las posibles variaciones de comportamiento grupal. De esta manera, las decisiones colectivas o los cursos de acción elegidos se pueden ver severamente condicionados por las coaliciones o por los conflictos que surjan entre los partícipes, lo cual, a su vez, no resultará infrecuente que dependa de la composición demográfica y del balance de fuerzas que correspondan a la representación de cada género. Esto sucede porque la interiorización por parte de las personas de unos patrones de conducta y del ideal de referencia que se imponen como meta, a través de la experiencia de un aprendizaje vital que moldea las connotaciones de la identidad personal, emerge como uno de los motivos principales para que se produzca esta conexión entre determinadas características demográficas como el género de un sujeto y su comportamiento organizacional y productivo (Ely y Padavic, 2007).

### **3.2.1 CATEGORÍAS DE DIVERSIDAD. LA RELACIÓN ENTRE VARIABLES DEMOGRÁFICAS Y VARIABLES COGNITIVAS DE DIVERSIDAD.**

Puesto que la diversidad se configura como un constructo multidimensional, se presentan múltiples posibilidades de desarrollar una clasificación. Una alternativa inmediata para establecer unas tipologías básicas de diversidad es la sugerida por Cox y Blake (1991), Cox (1993) o Slocum y Hellriegel (2007), en la que se distingue entre categorías primarias o “innatas”, que incluyen género, raza o edad, y categorías secundarias o “adquiridas”, como formación, experiencia o estado civil.

Con todo, la categorización clásica y de más amplia utilización en la literatura (e.g. Milliken y Martins, 1996; van Knippenberg y Schippers, 2007; Williams y O’Reilly, 1998; Certo et al, 2006) es la que diferencia por una parte entre: (1) la diversidad demográfica en su versión estricta, que se caracteriza por ser fácilmente observable o detectable, pues se basa en atributos tales como sexo, raza o nivel educativo, cuya interpretación se presume que es accesible y asequible en la mayoría de las ocasiones y, por otro lado (2) la diversidad cognitiva, que no resulta visible directamente, pues alude a atributos que no son detectables a través de una somera observación, como sucede con el conocimiento, las habilidades o las capacidades individuales<sup>24</sup>.

---

<sup>24</sup> A su vez, Jackson et al (1995) desagregan a la diversidad cognitiva en subcategorías de segundo nivel, distinguiendo entre la orientada hacia las tareas y orientada hacia las relaciones.

Aunque sea menos discernible, la diversidad cognitiva es de evidente importancia para el estudio de los posibles efectos organizacionales de la composición de las estructuras empresariales, en tanto que cabe presuponer que será este tipo de diversidad la que tenga un impacto más directo sobre los procesos y sobre el desempeño de los grupos, al aportar recursos y capacidades que, como en el caso del conocimiento, conducen a la obtención de potenciales ventajas competitivas (Cox y Blake, 1991; Jackson, 1992; Tsui et al, 1992; Milliken y Martins, 1996; Harrison et al, 1998; Jehn et al, 1999; Pelled et al, 1999; Bowers et al, 2000; Jackson et al, 2003). Esto es así porque parece de razonable suposición que sean las características cognitivas de las personas, y, más específicamente, aquellas que se vinculan a la cualificación individual, las que conforman la base sobre la que se asientan las expectativas de un superior desempeño o contribución de las personas al grupo, y, por lo tanto, las que han de contar con una importancia destacable a la hora de analizar el impacto que causa la presencia de una diversidad de perfiles. Siguiendo esta lógica, la composición de los equipos de trabajo se acercará a su óptimo teórico en la medida en la que consiga integrar a individuos que cuenten con perfiles cognitivos suficientemente adecuados que les permitan ejecutar de forma eficaz y eficiente las tareas y funciones que el grupo tiene encomendadas<sup>25</sup> (Ancona y Cadwell, 2009). De esta manera, es posible considerar un primer argumento intuitivo de cara a presuponer unos efectos beneficiosos de la diversidad, ya que, para que un equipo alcance el éxito y, por lo tanto, para que consiga unos niveles elevados de desempeño diferencial, deberá acumular conocimientos, habilidades, capacidades o experiencia adecuada que tendrán que aportar las personas que lo compongan, siendo más probable que se disponga de una alta variedad de esos recursos personales cuanto mayor sea la diversidad de perfiles que están contribuyendo (Williams y O'Reilly, 1998).

Sin embargo, buena parte de la investigación empírica sobre diversidad suele preferir planteamientos metodológicos que se limitan a variables mensurables que representan una expresión de características demográficas por un criterio de simplicidad, puesto que la disponibilidad de fuentes de datos con contenidos adecuados facilita el recuento objetivo y fiable respecto de varios de los atributos más usualmente considerados (Pfeffer, 1983; Rosenzweig, 1998), mientras que la diversidad cognitiva suele requerir instrumentos menos asequibles (y, por consiguiente, costosos) de recogida de información (Lawrence, 1997)<sup>26</sup>. A este respecto, debe resaltarse que el establecimiento de puntos de conexión entre los atributos de diversidad detectables y subyacentes ha suscitado un permanente debate desde los inicios de las líneas de investigación inscritas en la demografía organizacional (Harrison et al, 1998), en tanto que la existencia de una vinculación estrecha entre ambas tipologías se presenta como una

---

<sup>25</sup> En todo caso, las estructuras de un equipo de trabajo que se aproximan al óptimo disponen de un margen lógico de fluctuación entre parámetros de conveniencia y oportunidad que dependerá del balance entre disponibilidades de recursos y objetivos asignados, además de que el diseño idóneo de cada grupo se halla subordinado a la complejidad y a las dimensiones de cada organización. Por otro lado, no debe obviarse que, en el caso de los equipos que fundamentalmente ejercen funciones decisorias, casi todas las tareas tendrán un contenido cognitivo, por lo que requerirán una capacitación de los involucrados ajustada a las demandas de las funciones asignadas al grupo (Knight et al, 1999; Kilduff et al, 2000).

<sup>26</sup> Partiendo de las propuestas originarias de Pfeffer (1983), en lo referente a la conveniencia de centrarse en atributos demográficos que sean más sencillas de observar, en los desarrollos de Lawrence (1997) se acuña la expresión "caja negra" de la demografía organizacional para designar a ese conjunto, que normalmente es poco visible al escrutinio externo, que comprendería a las características cognitivas y relaciones que intervienen en los procesos grupales internos.

cuestión primordial para la validez descriptiva del discurso y para la congruencia interna de los planteamientos normativos de estos enfoques (Lawrence, 1997; Jackson y Joshi, 2011). En general, hay un extendido consenso en la literatura teórica y empírica a la hora de considerar que las características demográficas de los grupos organizacionales pueden usarse como variable *proxy* de los aspectos cognitivos, observándose a menudo una elevada y sistemática correlación, incluso cuando se contempla la composición de equipos de dirección o de consejos de administración (Milliken y Martins, 1996; Korac-Kakabadse et al, 1998; Kochan et al, 2003; Peterson y Philpot, 2007; Zona y Zattoni, 2007; o Shin et al, 2012; entre otros).

En un primer acercamiento, se puede establecer una asociación inicial entre la dimensión demográfica y la vertiente cognitiva de la diversidad que exhibe la composición de un grupo organizacional sobre la base de la dinámica conductual que se genera a partir de las identidades personales inherentes a los recursos humanos involucrados (Rosenzweig, 1998). Conforme a este planteamiento, y atendiendo a la realidad imperante en prácticamente cualquier entorno corporativo, parece asumible que se considere que hay ciertos atributos demográficos de las personas que se hallan sujetos de forma natural y espontánea a patrones inconscientes de socialización, tal y como ocurre con la edad, con el género, con el origen racial o con la nacionalidad, entre otros rasgos. Este tipo de características inherentes a cada individuo implican significados simbólicos de amplia aceptación y entendimiento común en prácticamente cualquier colectivo humano, lo cual, de alguna manera, actúa como condicionante de los comportamientos individuales y de las relaciones interpersonales, tanto en lo que serían las interacciones formales, regidas por las reglas que derivan de la pertenencia a un grupo, como en otras de carácter informal que desarrollan los sujetos. Así, numerosas aportaciones evidencian que hombres y mujeres son considerados socialmente de manera diferente, de acuerdo a un sistema colectivo de creencias compartidas que es cuasiuniversal, y que, con frecuencia, se manifiesta en las relaciones entre individuos a través de fórmulas distintivas y estándar que se acomodan a lo que sería correcto de acuerdo a unas hipotéticas “reglas de género” (Walby, 2007). Esa conjunción entre dimensión psicociológica individual, asentada en la identidad, y procesos de interrelación que se llevan a cabo en el seno grupal es lo que conduce a que, en última instancia, las conductas organizacionales que desarrollan los integrantes de un grupo de trabajo se puedan ver afectadas por el balance de perfiles de cada categoría demográfica e identitaria que ofrece su composición, lo que sugiere unos potenciales efectos diferenciales que dependerán del grado de diversidad (Cox et al, 1991; Chattopadhyay et al, 2004; Van der Zee et al, 2009).

No obstante, hay posturas que matizan esa correspondencia entre diversidad demográfica y cognitiva, o que cuestionan que deba aceptarse en toda serie de circunstancias, considerándose al respecto en Priem et al (1999) que la mera existencia de diferencias demográficas no necesariamente supone que se consiga una mayor variedad de recursos cognitivos a disposición del grupo. En la misma línea, estudios empíricos como el de Kilduff et al (2000) llevan a cabo mediciones de la diversidad cognitiva sin llegar a encontrar una evidencia consistente de sus vínculos con características demográficas, incluso obteniendo resultados que contradicen las hipótesis de partida. En este sentido, Harrison y Klein (2007) advierten sobre las inconsistencias inherentes al establecimiento de correlaciones entre dimensiones de la diversidad en la medida en que una variable represente a posiciones diferentes en un continuo (por ejemplo, la actitud frente al riesgo) y otra variable se corresponda con una dicotomía de categorías nominales (por

ejemplo, el género). A este respecto, Jackson y Joshi (2001) planteaban que la cuestión de las conexiones con las dimensiones cognitivas ha de ser contemplada separadamente para cada categoría de diversidad demográfica, en vez de considerarse en su conjunto, puesto que es posible que en algunos atributos se manifieste una clara superposición de atributos detectables y subyacentes y en otros no se dé esa circunstancia.

En todo caso, hay ejemplos en los que el solapamiento entre la dimensión de diversidad detectable y la subyacente parece muy obvio, en tanto que una característica demográfica como la edad es un correcto subrogado de la propensión al riesgo o de la experiencia, puesto que un individuo joven no acumulará una dilatada trayectoria profesional (Hambrick et al, 1996). Asimismo, y aunque la fundamentación de los vínculos requiera una superior elaboración, también en el caso del género se podrían establecer, con relativa sencillez, algunas presumibles asociaciones con rasgos cognitivos que cuentan con señaladas implicaciones en la actuación organizacional habitual de los recursos humanos (e. g.: preferencias hacia el riesgo, capacidad negociadora o autoconfianza, entre otros), lo cual se explicaría por las evidencias previas que apuntan hacia ciertos roles sociales y estereotipos femeninos (Peterson y Philpot, 2007; Smith, 2007; Homan et al, 2008), comunes a la mayoría de culturas empresariales, tal y como señalaba el influyente trabajo de Hofstede (1989), y que pueden ser más acusados en la cultura corporativa de algunas firmas (Kanter, 1977). En suma, todo este conjunto de argumentos combinados proporciona un sólido punto de apoyo para presuponer que existan conexiones firmes entre la diversidad de género de un grupo y algunos tipos de diversidad cognitiva que inciden de manera relevante en los procesos organizacionales (Singh y Vinnicombe, 2004).

### **3.3 ALGUNAS DE LAS APROXIMACIONES TEÓRICAS PARA LA EXPLICACIÓN DE LOS EFECTOS DE LA DIVERSIDAD EN LOS GRUPOS ORGANIZACIONALES.**

Como ya hace más de una década se venía apuntando desde aportaciones como las de Fields y Keys (2003) o Van Knippenberg et al (2004), la literatura académica que se ha ocupado del tema de los efectos que potencialmente derivan de la diversidad que exhiben los grupos organizacionales no ha llegado a fundamentarse en un único marco teórico global, esto es, no se ha formulado una “teoría de la diversidad empresarial” que ofrezca una visión completa del tema, ni es posible afirmar que, a lo largo del tiempo, se haya avanzado sustancialmente en una línea integradora. El soporte explicativo por el que se han decantado los estudios de demografía empresarial es el del recurso a una conjunción de paradigmas teóricos de procedencia heterogénea (Nielsen, 2010; Jackson y Joshi, 2011), solución que, en la mayoría de situaciones, parece conducir al planteamiento de modelos que cabe presumir que se acercan aceptablemente a lo que es la realidad de los estándares corporativos de buena parte de contextos productivos. Por eso hay numerosos trabajos, entre los que cabe citar el de Horwitz (2005) o el de Qin et al (2009), que han optado por manejar una combinación de distintos prismas teóricos, con la pretensión de explicar más ajustadamente los efectos de la diversidad, dado el grado de complejidad que puede suponerse que es inherente a la dinámica fluctuante de interacciones y relaciones que se establecen entre los distintos perfiles identitarios que componen los grupos organizacionales. De hecho, en el caso concreto del análisis de la diversidad en los consejos de administración, la conveniencia de acudir a este tipo de aproximación multiteórica ha sido

invocada en trabajos que han ejercido notable influencia y han alcanzado considerable repercusión, como sucede con el de Hillman y Dalziel (2003) o con el de Lynall et al (2003).

En la revisión que efectuaron del estado de la cuestión, Ragins y González (2003) proponían esquematizar las perspectivas teóricas sobre las que la literatura había asentado el debate generado en torno a los efectos de la diversidad organizacional bajo la consideración dos puntos de vista principales: (1) las micro-aproximaciones, que suelen ser el enfoque más comúnmente adoptado, y que serían las que tienen en cuenta la posición e interacciones de cada agente que interviene en el contexto de su grupo de pertenencia; consideran tanto la perspectiva individual como la grupal, normalmente articulan su discurso a partir de factores de identidad social y de sus proyecciones y analizan las repercusiones que derivan de la condición de miembro formal del grupo que ostentan personas que cuentan con distintos perfiles de identidad social, así como su extensión hacia otros aspectos informales que tienen incidencia relevante, y (2) las macro-aproximaciones, que se enfocan hacia el estudio de la diversidad en el contexto del sistema social y organizacional en su conjunto.

### **3.3.1 LOS ARGUMENTOS DEL *BUSINESS CASE*.**

Un acercamiento muy habitual en la literatura de carácter divulgativo a la justificación del impacto diferencial que podría suponerse a las distintas composiciones de los grupos organizacionales, aunque a medio camino de otras formalizaciones teóricas de mayor consistencia descriptiva, es la aportación intuitiva de argumentos económicos y razones de negocio que parecen atender a la lógica corporativa, esto es, el llamado “*business case*”. El “*business case*” se ha convertido a menudo en el discurso prescriptivo de los partidarios de impulsar la diversidad de género en las organizaciones, sobre todo en los estratos superiores de decisión corporativa, ámbito que ha acaparado un notable foco de atención (Ancona y Caldwell, 1992). Daily y Dalton (2003) expresaban este “imperativo de negocio” exponiendo tres motivaciones principales que apuntan a que los efectos de la diversidad se pueden suponer esencialmente beneficiosos para las empresas: (1) las relacionadas con recursos, puesto que las firmas necesitan toda la fuerza laboral que se halle disponible en la sociedad, de cara a afrontar los emergentes retos de gestión que impone un contexto complejo y altamente cambiante; (2) las dirigidas a la emisión de señales hacia el entorno, que normalmente envuelven la intención de divulgar un compromiso corporativo con valores de igualdad que la ciudadanía acepta ampliamente, de cara a exhibir una buena reputación empresarial frente a los mercados en los que actúa la entidad; y (3) las relacionadas con beneficios económicos, que se vinculan a las expectativas de las firmas de obtener un superior rendimiento, como consecuencia del aumento de posibilidades de disponer de más y mejor talento, aspecto que resulta de particular relevancia cuando se trata de posiciones en la estructura corporativa que se corresponden con los niveles superiores de decisión.

### **3.3.2 LAS DERIVACIONES DE LAS TEORÍAS DEL CAPITAL HUMANO.**

Varias de las contribuciones iniciales al estudio de posibles efectos diferenciales asociados a la diversidad demográfica en contextos corporativos se enmarcan en las muy respetadas teorías del

capital humano, particularmente en los desarrollos etiquetados como de la “economía de la discriminación”, utilizados como sustento para plantear un discurso que gira en gran medida en torno a la búsqueda del rango de heterogeneidad de perfiles de un grupo de trabajo que posibilite la optimización de su funcionamiento. Así, el adalid de las teorías del capital humano y premio Nobel, Becker (1971, 1985), sostenía que toda discriminación que se produce en una organización lleva a que se incurra en costes adicionales, debido a que cualquier desigualdad inducida en un proceso de elección económica repercute en un mayor consumo de recursos y, por lo tanto, arrastra ineficiencias. De acuerdo a este enunciado, la opción idónea para una organización productiva, desde el punto de vista de la racionalidad económica, corresponde a una selección equitativa y sin “sesgos implícitos”<sup>27</sup> de los mejores recursos humanos, independientemente de cuáles sean sus atributos individuales, siempre que tales características no afecten al objeto esencial que deba guiar el curso de la decisión. Idéntico tipo de argumentos, si bien específicamente aplicados al ámbito de las estructuras de poder empresarial y de gobierno corporativo, se repiten en trabajos como los de Kesner (1988), Conyon y Mallin (1997) o Brammer et al (2007). En estas y otras aportaciones se enlaza la disponibilidad más amplia de talento por parte de una firma con la obtención de ventajas competitivas sostenibles que permiten alimentar unas expectativas superiores de rendimiento, expresándolo Burke (1997) en los siguientes términos: *“cuando las empresas limitan directa o indirectamente su selección y no eligen a las candidaturas más capacitadas, ocasionan un daño al rendimiento de la organización”*.

No obstante, aunque las teorías de la discriminación y del capital humano facilitan un apoyo coherente para el análisis de las consecuencias económicas de la desigualdad, presentan también unas obvias limitaciones para establecer un esquema causal generalizable sobre el que sea posible fundamentar el impacto de la diversidad (Langevoort, 2011). La razón principal que se arguye para plantearse si la visión aportada por las teorías del capital humano es suficientemente explicativa obedece a que reduce estrictamente el foco de atención a situaciones de discriminación o segregación que se desvían de las condiciones de optimización en la composición de un grupo, sin que el enfoque de la discriminación llegue a pronunciarse sobre los efectos propios que es posible esperar, en términos de eficiencia, de las composiciones demográficamente diversas de los recursos humanos. En este sentido, se podría objetar que no se encuentra ninguna razón en el marco de las teorías del capital humano para que toda composición homogénea se corresponda por definición con una que sea “no óptima”, ni tampoco es posible afirmar que una composición diversa equivalga automáticamente a la “óptima”. Si bien se puede suponer intuitivamente que una distribución variada de perfiles de una organización parece decididamente conveniente, en razón de que refleja la realidad de las sociedades contemporáneas, en las que la base de candidaturas disponibles suele presentar una estructura demográfica suficientemente diversa (Bilimoria y Piderit, 1994), un reclutamiento sin sesgo no ha de conducir necesariamente a una diversificación del capital humano, ya que podría darse la circunstancia de que una elección correcta lleve a un resultado homogéneo por motivos ajenos al desarrollo del proceso, de la misma manera que una composición muy heterogénea no es indicativa de que los criterios de selección hayan sido los idóneos.

---

<sup>27</sup> El término se usa habitualmente para referirse a los prejuicios inconscientes. No alude, por lo tanto, a las situaciones de discriminación deliberada y explícita, que suelen encontrar sanción en el ordenamiento jurídico de cualquier sociedad que ha alcanzado unas cotas de desarrollo institucional aceptables.

Tampoco hay motivos para plantearse que toda situación observable de desigualdad demográfica en un ámbito empresarial responda a la presencia de un componente de discriminación, ni cabe conjeturar que se consiga siempre una completa igualdad material con la eliminación de las discriminaciones, ya que este último objetivo es alcanzable mediante normas legislativas al efecto. Ni siquiera resulta sencillo en determinadas circunstancias distinguir entre lo que es la frontera de la discriminación previa y el comienzo de la desigualdad consiguiente, pues ambas se entrelazan y acaban envolviéndose, tal y como se manifiesta en el caso de las cúpulas corporativas, donde la histórica escasez de mujeres dificulta la adquisición de la experiencia directiva que se precisa para competir en ulteriores procesos de promoción (Wright et al, 1995). Consecuentemente, parece conveniente extender las explicaciones de los efectos de la diversidad hacia enfoques que tengan en consideración otros factores que únicamente aquellos que intervienen en situaciones de desigualdad o de discriminación.

### **3.3.3. TEORÍAS DE BASE PSICOSOCIOLÓGICA. LOS DESARROLLOS CONDUCTUALES BASADOS EN LA IDENTIDAD SOCIAL.**

Son múltiples los enfoques a los que la investigación sobre el impacto de la diversidad organizacional tradicionalmente ha recurrido; sin embargo, de entre ellos, hay una mayoría de contribuciones que han acudido, en mayor o menor medida, a explicaciones basadas en paradigmas conductuales que suelen ser típicos del campo de la psicología social (Cox y Blake, 1991; Knight et al, 1999; Chrobot-Mason y Thomas; 2002; Charness et al, 2007). De forma sintética, se podría decir que en la lógica argumental de esta visión subyace la idea de que los efectos del nivel de diversidad demográfica que exhiben los recursos humanos no son sino un reflejo de las distintas posibilidades de expresión de comportamiento colectivo divergente. A su vez, la manifestación de una u otra conducta se verá condicionada por la existencia de diferencias en determinados atributos individuales que representan a la identidad social de las personas que componen un grupo, equipo o unidad organizacional (Jackson, 1992; Williams y O'Reilly, 1998). El componente conductual deriva de una proyección de la identidad social por parte de los sujetos involucrados, que envuelve el desarrollo de procesos de categorización propia y ajena, cuyos resultados conducen a la activación de mecanismos de atracción entre personas que cuentan con perfiles similares (Jackson et al, 1995). Para llevar a cabo estos procesos, los sujetos acuden preferentemente a determinados atributos demográficos que cuentan con amplio reconocimiento colectivo y prominencia visible, dado que tienen una indiscutible significación social en casi cualquier contexto concreto que se considere, tal y como sucede con características como el origen racial o el género de las personas (Jackson et al, 1995; Williams y O'Reilly, 1998).

Hay numerosas evidencias de que esa categorización social que los individuos tienden a llevar a cabo, incluyéndose a sí mismos, así como a los demás, en segmentos que corresponden a colectivos poblacionales de clara delimitación, se suele producir de forma mucho más pronunciada cuando se basa en aquellas características primarias de diversidad que son fácilmente discernibles, mientras que no se parece manifestar con tanta intensidad cuando se asienta sobre rasgos que resultan menos detectables a simple vista, como ocurre con el perfil funcional de un sujeto o con su trayectoria formativa (Nielsen, 2010). Por este motivo, y como a menudo se ha corroborado empírica y experimentalmente, el género actúa como un importante

inductor de los procesos psicológicos de categorización social que, inconsciente y espontáneamente, tienden a desarrollar los individuos cuando actúan en el seno de los grupos organizacionales (Randel y Jaussi, 2003; Chattopadhyay et al, 2004; Young et al, 2007). Por otra parte, las personas tienen una usual propensión a interiorizar y a acentuar sus sentimientos de pertenencia a las categorías de diversidad a las que se adscriben, lo que condiciona significativamente su conducta productiva, que suele acomodarse a las expectativas supuestas para cada identidad social. Complementariamente, los individuos también utilizan esos mismos patrones de alineamiento con estándares de identidad social para realizar una lectura, favorable o negativa, de las conductas ajenas que exhiben el resto de actores que pertenecen a su misma sub-unidad organizacional (Van Knippenberg y Schippers, 2007).

Ahora bien, como se subraya en Tsui et al (1992), cada persona no cuenta con una única dimensión de identidad social, sino que proyecta múltiples identidades entre las que va escogiendo en función de lo que parece más apropiado para las circunstancias cada contexto, de entre los distintos perfiles en los que se ha auto-categorizado según su experiencia vital e intereses. Precisamente, este argumento es al que acuden Powell y Butterfield (2003) para justificar su observación de que muchas de las mujeres que habían logrado ocupar puestos ejecutivos de alto nivel se identificaban fuertemente con características que tradicionalmente se presumirían asociadas al prototipo masculino, mientras que se alejaban de las que resultaban hipotéticamente femeninas, en lo que sería un caso claro en el que la “identidad de directiva” prevalece sobre la “identidad de género”.

La investigación conductual ha comprobado que las similitudes en una categoría de identidad social son una fuente muy destacable de atracción y comparación interpersonal, y, además, parecen generar incentivos para que se fomente el establecimiento de vínculos en contextos organizacionales (Pfeffer, 1992). Los mecanismos psicológicos de la identificación social provocan inconscientemente que los sujetos tiendan a contemplar y a tratar de un modo más favorable a aquellas personas que consideran que se adscriben a su misma categoría demográfica, en detrimento de otros individuos que son percibidos como atribuibles a distinta categoría. De esta forma, cuando los individuos pueden elegir libremente y sin restricciones a los sujetos con los que interactuar, se observa una destacable tendencia a priorizar a aquellos perfiles que se considera que son similares en atributos relevantes de categorización social (Tsui y O'Reilly, 1989; Williams y O'Reilly, 1998). Como consecuencia, los comportamientos derivados de favorecer o de privilegiar a sujetos similares que despiertan atracción, frente a aquellos que no comparten categoría (Ellemers et al, 1999), acaban conduciendo a la gestación de fenómenos de polarización en el seno de los grupos organizacionales, que marcan distancia entre las personas que pertenecen a un mismo subgrupo poblacional y aquellas que no forman parte del mismo porque tienen características disímiles (O'Reilly et al, 1989; Wiersema y Bantel, 1992; Prieto et al, 2009). Si se aplica a una característica como el género de los recursos humanos, ello justificaría que actúe habitualmente como un importante factor explicativo de la formación de alianzas, coaliciones y redes informales en contextos organizacionales (Waldstrom y Madsen, 2007).

En conclusión, ese desarrollo por parte de los recursos humanos de mecanismos psicosociológicos de identificación individual con aquellos miembros de su mismo grupo organizacional con los que se establecen percepciones de similitud entre categorías de

visibilidad prominente se va a conformar como un referente central de los enfoques conductuales, de cara a que sea posible presuponer que existen unos potenciales efectos diferenciales asociados a las distintas composiciones diversas que puedan mostrar las estructuras de la organización (Van Knippenberg y Schippers, 2007).

#### **3.3.4 LA INFLUENCIA DE LA COMPOSICIÓN DEMOGRÁFICA DE LOS GRUPOS ORGANIZACIONALES SOBRE SU DINÁMICA INTERNA.**

Desde las primeras aportaciones a la literatura de la demografía organizacional surgieron algunas corrientes que apuntaban a la conveniencia de expandir el análisis del impacto de la diversidad mediante una profundización en aquellos aspectos que afectan a la dinámica interna de relaciones que se desarrollan en el seno de los grupos de trabajo organizacionales (Randel y Jaussí, 2003), en su condición de sub-unidades estandarizadas que a menudo configuran las estructuras de aquellas empresas que alcanzan ciertas dimensiones o complejidad. Dentro de este tipo de líneas de investigación se engloba la perspectiva que se ha venido a conocer bajo el nombre de “demografía relacional” (Tsui y O’Reilly, 1989; Tsui et al, 1992; Riordan y Shore, 1997; Harrison et al, 1998; Chattopadhyay et al, 2004; Chatman y O’Reilly, 2004; Riordan y Wayne, 2008).

Los enfoques de demografía relacional dirigen su foco de atención preferente al estudio de las diferencias entre características de los miembros que componen los grupos organizacionales, considerando su posible influencia sobre las relaciones interpersonales que se llevan a cabo dentro del grupo (Charness et al, 2007; Goette et al, 2012), tanto en aquellas que derivan de la estructura formal como en otras de tipo informal que se superponen (Mahoney, 2005; Stevenson y Radin, 2009). Ese componente relacional se apoya en una visión conductual, basada en la divergencia de comportamientos asociada a una variedad de identidades sociales, que intenta propiciar un adecuado entendimiento del papel que podrían desempeñar los patrones de diversidad del grupo en su dinámica interna, para su repercusión en la optimización de su funcionamiento, en la ejecución de las tareas atribuidas, en el desarrollo de sus procesos internos o en los niveles de desempeño conseguidos (Fenwick y Neal, 2001; Van den Bossche et al, 2006).

En términos genéricos, los desarrollos de la demografía relacional vienen a sugerir que las relaciones que mantienen individuos de distintas identidades sociales y que comparten pertenencia a un mismo grupo organizacional, pueden llegar a explicar una parte estimable del comportamiento colectivo, en función de un complejo balance de interacciones de cooperación, consenso, coaliciones y conflictos que se producen en su seno (Shaw y Barret-Power, 1998; Van der Zee et al, 2009). Los mecanismos de identificación social, por lo tanto, constituyen el elemento esencial para que la adscripción a una determinada categoría demográfica acabe incidiendo de manera significativa sobre las relaciones que se desarrollan entre los recursos humanos de una organización (Chrobot-Mason et al, 2006). Las distintas posibilidades que pueden darse en las relaciones intragrupo condiciona los niveles de cohesión, la fluidez de las comunicaciones, el uso compartido de la información, la cooperación, las coaliciones, los conflictos o a la polarización entre subgrupos que se caracterizan por asignarse a una misma categoría de diversidad (Frink et al, 2003). El impacto diferencial de las relaciones

interpersonales de los integrantes del grupo sobre la ejecución de los procesos que tiene encomendados va a proporcionar un soporte justificativo congruente con la suposición de que las distintas composiciones demográficas de dicho grupo, y, por consiguiente, los niveles de diversidad que exhibe, van a conducir a variaciones significativas en el resultado de su actuación (Jackson et al, 2003; Huse y Solberg, 2006).

Por otro lado, los efectos relacionales parecen más acusados cuando las funciones asignadas al grupo se distinguen por su naturaleza esencialmente decisoria, lo que es lógico en tanto que, en estos casos, las tareas a realizar son esencialmente cognitivas, no suelen ser rutinarias, tienen una cierta complejidad y exigen el procesamiento de información (Jehn et al, 1999; Van Knippenberg et al, 2004). Como cabe suponer, el correcto funcionamiento de un grupo que cuenta con funciones decisorias exige una negociación de acuerdos entre los integrantes, la conjunción de recursos cognitivos variados y de opiniones contrapuestas, el establecimiento de consensos o alianzas, el alineamiento de objetivos e incluso, a veces, también se requiere que se solventen conflictos que se generan entre los miembros o, simplemente, que se eviten (Ancona y Cadwell, 2009).

El género es un magnífico ejemplo de la influencia del componente relacional en el comportamiento grupal, al resultar frecuente que las mujeres sean categorizadas, empezando por sí mismas, como unas integrantes “naturales” del “subgrupo femenino de la organización”, lo que arrastra a que las relaciones se vean afectadas una serie de percepciones, conductas, trato o evaluación diferencial que se hallan ajustadas a expectativas basadas en roles y estereotipos de raíz social, cultural o histórica. En este sentido, la literatura de recursos humanos ha venido a poner de manifiesto que el ajuste y la conformidad con las normas que derivan de las relaciones de género se suele conformar como un criterio general de actuación de las personas en el ámbito de las organizaciones (e. g.: Randel y Jaussi, 2003; Singh y Vinnicombe, 2006, Valenti y Rockett, 2008; Elstad y Ladegard, 2012).

No es posible obviar que en el trabajo pionero de Kanter (1977) se dedica gran atención a un hecho que esta autora resaltaba, como es que la actuación de las mujeres que formaban parte de las estructuras de decisión corporativa se veía severamente condicionada por la exigua proporción numérica que representaba el subgrupo femenino de directivas en relación con el total de integrantes de los equipos y grupos decisorios. Desde el momento en el que se produce la circunstancia de que son las mujeres las que sistemáticamente se encuentran en situación de minoría en los grupos de decisión corporativa, también se han de ver más fácilmente expuestas a situaciones de exclusión del ámbito del poder o de marginación en el control de los recursos frente a los subgrupos dominantes de hombres (Ely y Padovic, 2007). En la práctica, esta apreciación significa que la conducta organizacional, en lo tocante a las relaciones intragrupo, se ve mediatizada según se dé el caso que el sujeto pertenezca a un colectivo de diversidad minoritario o al mayoritario, modificándose también el comportamiento que proyecta en sus relaciones en función de la prominencia relativa que alcance el subgrupo que le corresponde, tal y como señalan Lau y Murnighan (1998) o Charness et al (2007).

Contribuciones posteriores a Kanter confirmarían este comportamiento diferencial de aquellas mujeres que se hallan en situaciones de minoría dentro de grupos con funciones de decisión, lo que conduce a la potenciación de la exhibición de ciertas conductas a la par que se inhiben otras

(Spangler et al, 1978; Eagly y Johnson, 1990; Westphal y Milton, 2000; Konrad et al, 2008). Esto añade consideraciones de relevancia para evaluar el impacto de la diversidad grupal, ya que la actuación de la minoría de mujeres parece encontrarse asociada habitualmente con la manifestación de conductas de desviación respecto a los objetivos colectivos que imponga la mayoría, conduciendo a unas expectativas de menor compromiso grupal y de una inferior contribución efectiva del subgrupo femenino, así como a un incremento de relaciones intragrupo estereotipadas, a un aumento de la presión, vulnerabilidad y el aislamiento o a una mayor sujeción al escrutinio inquisitivo en relación con la visión del subgrupo dominante; todo ello, en suma, produce procesos de polarización en torno al género de los individuos (Murray, 1989; Brewer et al, 2002; Chattopadhyay et al, 2004; Singh y Vinnicombe, 2004; Dufwenberg y Muren, 2006; Dezsö y Ross, 2012).

Como apunta Zaichkowsky (2014), las propuestas originarias de Kanter sugieren una interesante reflexión sobre la propensión al “establecimiento de alianzas” en los grupos organizacionales que se conformarían en torno al género, siendo ésta la idea que se basan algunos estudios del impacto de la diversidad de género en consejos de administración (e. g.: Joecks et al, 2013; Torchia et al, 2011). Waldstrom y Madsen (2007) lo expresan en un sentido alternativo, sosteniendo que las relaciones de género promueven el establecimiento de alianzas interpersonales en el seno de los grupos, de manera que parece apreciarse una tendencia natural en el ámbito organizacional que lleva a que se formen espontáneamente subgrupos informales, femeninos por un lado y masculinos por otro. Asimismo, otras aportaciones, entre las que se puede citar a Huse y Solberg (2006), Rose (2007) o Huse et al (2009) subrayan que la posibilidad de articular alianzas entre personas del mismo género se suele convertir en un elemento explicativo de cierta significación para conectar a la dinámica relacional con los efectos de la diversidad. En todo caso, la consideración del género como categoría de relevancia para establecer “alianzas naturales” en entornos empresariales también ha recibido algunas críticas en la literatura, debido a que no actúa como la única variable de identificación social de las personas (Tsui et al, 1992; Chattopadhyay et al, 2004), y a que la formación de coaliciones a menudo se ve afectada por factores situacionales (Chatman et al, 1998; Graves y Powell, 2007).

En su publicación seminal, Kanter (1977) ya introducía una visión de los efectos diferenciales que presuponía asociados a las distintas proporciones que representaba cada género en un grupo partiendo de la construcción de cuatro “rangos” que denominó uniformes, sesgados, inclinados y equilibrados. Posteriores trabajos han confirmado la validez general de estos rangos, con alguna matización o reinterpretación (Joecks et al, 2013). La división propuesta por Kanter se presentaba en los siguientes términos:

- (1) Los grupos en los que todos los miembros comparten una misma característica visible son uniformes; con respecto al género, todos los miembros son hombres o mujeres.
- (2) Los grupos sesgados son aquellos en los que hay una categoría que domina numéricamente de forma hegemónica, de forma que los miembros de las minorías suelen ser “simbólicos”, lo que significa que, por encima de sus características individuales, predomina su condición de representante aislado de su categoría. Kanter sugiere que los grupos sesgados de dominio masculino son los que cuentan con hasta un 20% de mujeres.

- (3) Los grupos inclinados exhiben una distribución no demasiado extrema, lo que permite que los miembros de la minoría pueden aliarse e influir en el grupo, entendiéndose Kanter que serían los que comprenden entre 20% y 40% de componentes del mismo género.
- (4) Los grupos balanceados son los equilibrados en género, y por ello los potenciales subgrupos que se formen en torno a esta categoría se vuelven relativamente poco importantes, importando más la contribución de destrezas y habilidades que cada persona pueda aportar. Kanter define los grupos balanceados como aquellos en los que la representación de mujeres oscila entre el 40% y el 60%.

### **3.3.5 SIMBOLISMO Y MASA CRÍTICA EN GRUPOS DECISORIOS.**

Una de las cuestiones a la que la literatura previa sobre diversidad ha prestado particular atención es la relativa a las implicaciones que derivan de situaciones en las que existe un subgrupo de individuos que comparte pertenencia a una misma categoría social de visibilidad prominente, ostentando dicho subgrupo una representación en el conjunto del grupo organizacional en el que se encuentra integrado que, proporcionalmente, resulta muy exigua. Las repercusiones de este tipo de desequilibrios notables en la composición demográfica de las organizaciones suele contemplarse a la luz de la dinámica relacional que se desarrolla en el seno de los grupos, teniendo en consideración la frecuente aparición de fenómenos de aislamiento y de procesos de polarización que obedecen a la identificación entre personas de una misma categorías de diversidad. En el caso más extremo, se correspondería con la situación en la que hay un grupo con una única persona de su categoría demográfica frente a un número más bien amplio de sujetos que se encuadran en otras distintas. El estudio de Kanter (1977) dedicó una considerable atención a indagar esta cuestión, centrándose específicamente en el cómputo numérico que arrojaba la participación de mujeres y hombres en las estructuras corporativas de poder de decisión, observando que se acentuaba la exhibición de conductas diferenciales por parte de las mujeres cuando la proporción femenina que ocupaba estas posiciones se revelaba particularmente escasa. Como patrón general, Kanter estableció que, a medida que el aislamiento del subgrupo minoritario se manifiesta más intensamente (y el ejemplo paradigmático es que haya una única mujer compartiendo pertenencia a un grupo con notorio dominio numérico de hombres), se potencian los efectos negativos, tanto en lo que atañe al comportamiento individual de los distintos miembros que componen un mismo equipo, como en lo referente a las consecuencias para el global de la organización, que se verá perjudicada de manera indirecta, reflejándose en sus indicadores de rendimiento y de eficiencia.

Para describir las circunstancias que afectan al caso de una mujer que se encuentre aislada en el seno de un grupo organizacional que cuenta con una representación abrumadoramente masculina, y que se ve en la tesitura de tener que acomodarse a las reglas que impone la visión de la mayoría, Kanter (1977) acuñó la denominación “*token woman*”, que literalmente se traduciría por “mujer pieza”, aunque comúnmente equivalga a términos como “mujer simbólica” o “mujer figurante”, que también se han empleado en la literatura. El “tokenismo” o la participación simbólica no es un fenómeno que afecte únicamente a las mujeres, sino que se aplica a cualquier individuo que en el seno de un grupo social se encuentre prácticamente solo dentro de un subgrupo, en relación con el resto de miembros que pertenecen a otra categoría

social distinta (Jaquette, 1997). Aunque las situaciones de aislamiento femenino no se manifiestan exclusivamente en los estratos de poder empresarial, la conjetura de Kanter respecto a la mujer “token” se ha aplicado con especial énfasis a las desigualdades existentes en las cúpulas corporativas, ya que todo grupo elitista, y el máximo nivel decisorio de las empresas puede ser considerado como tal, suele reproducirse fundamentalmente a través de la admisión de individuos de características semejantes, así como de la exclusión simultánea de aquellos que se considera que son sustancialmente diferentes. Los estudios de género se han ocupado a menudo de este tipo de situaciones, que admiten una lectura en clave de relaciones de subordinación y poder que ha sido abordada con frecuencia desde corrientes de la literatura feminista (Simpson, 1997). El concepto de “token” ha alcanzado gran popularidad en la literatura organizacional que ha tratado de las cuestiones de género (e. g.: Yoder, 1991; Davidson y Cooper, 1992; Powell, 1999; Adams y Ferreira, 2009, Bear et al, 2010; Torchia et al, 2011; Elstad y Ladegard, 2012).

Se suele aceptar que las situaciones de “mujer token” acarrearán efectos negativos para la organización, lo que encuentra explicación en el hecho de que, con frecuencia, esa circunstancia responderá al resultado de una selección que obedece a un criterio de presencia simbólica, a veces como una manera de intentar contrarrestar el coste de la discriminación al que aluden las teorías del capital humano. En otras ocasiones, la participación femenina simbólica se debe a la mera intención de la firma de enviar una señal dirigida a los recursos humanos de la compañía o a determinados terceros interesados en su actividad, con el fin de evitar un juicio negativo motivado por la transgresión de unos principios de igualdad que hoy en día están profundamente arraigados en las sociedades más avanzadas. Sirva como ejemplo el trabajo de Bao et al (2014), en el que se comprueba que existe una relación entre el nombramiento de mujeres para determinados puestos corporativos y el ánimo de evitar el riesgo de demandas o conflictos litigiosos.

Desde un punto de vista intuitivo, la apreciación de Kanter sobre la atención que merecen las situaciones de “token” en el ámbito empresarial son de una congruencia impecable, puesto que no hay que esperar una contribución relevante de un individuo que es escogido para un puesto de decisión superior o para tomar asiento en un consejo de administración cuando obedece únicamente a razones de “simbolismo”. A este respecto, Kanter (1977) desgranaba una serie de efectos que conllevaba la presencia de un “token” en el marco de las estructuras corporativas.

- (1) Un “token” llega a ser altamente visible y se caracteriza sobre todo por ser percibido como “diferente”, en el sentido de que representa a su subgrupo de identidad, anteponiéndose esa característica simbólica a sus rasgos intrínsecos, lo que puede conducir a que estas personas gocen de “notoriedad” en el seno del grupo, sin buscarla, mientras que sus expectativas reales de aportación efectiva al grupo, más allá de lo que pueda suponer el simbolismo, se ven anuladas.
- (2) El “tokenismo” estimula las percepciones de vulnerabilidad en los individuos que lo sufren, generando riesgos de situaciones de aislamiento, exclusión o, inclusive, discriminación.
- (3) El individuo simbólico es más proclive a distorsionar su comportamiento organizacional para ajustarse a los estereotipos que se le presuponen, con el fin de evitar conflictos y enfrentamientos disruptivos.

- (4) Las posiciones simbólicas tienden a perpetuarse, así como a reforzar los estereotipos que establecen la línea divisoria de separación del subgrupo dominante.
- (5) El “token” se ve sometido a presiones singulares respecto a su desempeño que, en el caso de darse también en los sujetos que forman parte de la mayoría, tienden a diluirse.
- (6) La contribución, comportamiento y desempeño del individuo simbólico se escruta a la luz de las reglas y patrones de la mayoría dominante, lo cual le supone una penalización injusta.
- (7) Las personas “simbólicas” suelen experimentar mayor desconfianza, debido a su condición de “visiblemente diferentes”, lo que conduce a la exclusión de las redes informales que se tejen entre los miembros del equipo que comparten características similares de identidad.

Muchos trabajos han encontrado evidencias consistentes con las ideas de Kanter respecto a la presencia de una mujer “token”, así como de sus consecuencias tanto a escala individual como grupal u organizacional. El estudio de publicación más inmediata al trabajo inicial de Kanter fue el de Spangler et al (1978), pero hay otros muchos ejemplos, la mayoría referidos a los estratos de dirección empresarial o a los consejos de administración societarios, entre los que puede citarse a Yoder (1991), Marshall (1995), Fenwick y Neal (2001), Adams y Ferreira (2004), Farrell y Hersch (2005), Singh y Vinnicombe (2006) o Singh et al (2007).

Por otro lado, en la práctica, y como cabe suponer, no es tan sencillo detectar externamente que la presencia minoritaria de mujeres en un grupo organizacional o la de un individuo que es el único representante de su categoría social se corresponda con una situación fáctica de “tokenismo”, por lo que, a veces, ha de acudirse a una lectura de indicios indirectos. Así, Gregory-Smith et al (2014) interpretan que la falta de reflejo en términos de éxito financiero que observan tras la incorporación de mujeres a consejos de administración es debida a la existencia generalizada de nombramientos que ocultan “tokenismo” y que solamente buscan presencias femeninas simbólicas. De igual forma, los consejos de administración de firmas de cierto tamaño en los que se aprecian lentos progresos femeninos o los que solamente cuentan con una mujer son altamente “sospechosos” de esconder figuras cosméticas de “token”, tal y como la literatura ha venido apuntando (Burke, 1997; Burgess y Tharenou, 2002; Torchia et al, 2011). En muchos de estos casos es probable que la presencia de mujeres en las cúpulas corporativas se explique por la intención de apaciguar percepciones externas negativas que afecten a la reputación empresarial o, sencillamente, como un formulismo para dar cumplimiento a recomendaciones de códigos de conducta corporativos. Además, como ya señalaba Kanter (1977), y como vendrían a corroborar otros trabajos posteriores, incluso en el caso de que se tratase de una mujer que ha conseguido el puesto por méritos, que acredita suficientes aptitudes, y que está predispuesta al activismo y al compromiso, es posible que se acaben manifestando las consecuencias negativas asociadas al “tokenismo”, provocando, en última instancia, que la contribución de la persona termine siendo de relevancia insignificante.

El mismo trabajo de Kanter (1977) ya avanzaba que la superación del “tokenismo” se tenía que producir cuando el tamaño relativo de un subgrupo minoritario se incrementase suficientemente para que sus miembros pudieran coaligar sus fuerzas y empezasen a contemplar una oportunidad de exhibir comportamientos de contribución al grupo que potencialmente permitan ejercer influencia. Kanter consideró que para contrarrestar los efectos negativos de la posición

de “token” era necesario que los individuos encuadrados en la categoría “simbólica” rebasaran la proporción de un 15% del total de componentes del grupo. En esta misma línea, suele atribuirse a Kramer et al (2006) la introducción del término “masa crítica” para hacer referencia al umbral o límite mínimo de diversidad en un consejo de administración que permitiría superar la situación de “tokenismo”, considerando estas autoras junto a otras colegas, en distintos trabajos, que se alcanzaba una situación de normalización que resultaba suficiente para oponer un contrapoder a la mayoría cuando se daba la circunstancia de que coincidían tres mujeres (Konrad y Kramer, 2006; Konrad et al, 2008). No obstante, la “masa crítica” a partir de la cual la contribución femenina esperable supera a la de un miembro “token” del grupo parece hallarse sujeto a cierto debate (Huse et al, 2009; Jia y Zhang, 2013), ya que, por ejemplo, Oakley (2000) sugiere que debe producirse un incremento de entre siete y doce veces en el número de efectivos femeninos, mientras que Bilimoria (2006) la sitúa en el 25% o Joecks et al (2013) en un 30%.

### **3.3.6 LA APORTACIÓN DE LOS ENFOQUES DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN AL ESTUDIO DEL IMPACTO DE LA DIVERSIDAD.**

Algunas de las perspectivas que se enmarcan en el área de la demografía organizacional han abogado por la elaboración de una clasificación de las tipologías de la diversidad empresarial que ofrezca un marco de interpretación más adecuado para el estudio de sus efectos que la básica y más comúnmente aceptada que distingue exclusivamente entre características cognitivas y atributos demográficos. En línea con este tipo de propuestas, se han desarrollado una serie de aportaciones que sugieren la conveniencia de prestar mayor atención a las conexiones entre el componente relacional de los recursos humanos y el procesamiento y la transmisión de información en el ámbito interno de los grupos organizacionales, ya que puede servir de referencia para entender la proyección del impacto de la diversidad (Tsui y O'Reilly, 1989; Harrison et al, 1998). Para facilitar un elemento subyacente de enlace que intermedie en la clásica distinción entre categorías demográficas y las variables cognitivas (Haleblian y Finkelstein, 1993), en muchos de estos enfoques se maneja el concepto de “diversidad informacional”, que remite a las diferencias que existen en la información acumulada por los miembros de un grupo, que es útil para la ejecución y el desempeño de tareas, y que es potencialmente susceptible de ser compartida entre sus miembros (Jehn et al, 1999; Pelled et al, 1999).

Combinando proposiciones de la identidad social y de la dinámica grupal, los enfoques de procesamiento de la información se plantean estudiar si la distribución de determinadas características demográficas personales que presentan los recursos humanos de un grupo organizacional, y que representan a categorizaciones sociales, llegan a ejercer alguna influencia en los flujos y niveles acumulados de información de los que dispone dicho grupo (Van Knippenberg et al; 2004; Horwitz, 2005). Ciertos ejemplos de esa vinculación son fáciles de encontrar, puesto que hay atributos individuales, como el nivel educativo o como la experiencia profesional de una persona, que se han de ver altamente correlacionados con el conocimiento y la información útil que atesora (Jehn et al, 1999; Harrison et al, 2002).

Como ya se ha indicado previamente, los enfoques conductuales sugieren que los atributos demográficos visibles de los miembros de un grupo encierran significados ampliamente

compartidos que suelen interpretarse a la luz de expectativas de comportamiento que son inherentes a cada identidad social, activando procesos de categorización y de atracción, así como de favoritismo entre perfiles identitarios afines, que acaban desembocando en dinámicas de interacción intragrupo que promueven la formación de alianzas y coaliciones entre individuos con características homogéneas, pero que igualmente pueden generar confrontaciones o desincentivar la cohesión entre miembros del grupo que tienen adscripciones heterogéneas. Ahora bien, la capacidad de los integrantes de un grupo de comunicar y de transmitir, así como la fluidez en el uso compartido de una mayor variedad de información que cada miembro acumula, y que es útil o relevante para la ejecución de los procesos y para su eficiente desempeño, además de depender de los niveles de conocimiento y de la amplitud y diversidad de recursos cognitivos a disposición del grupo, se ha de ver también afectada por el grado de cohesión o de polarización y de confrontación relacional que se manifieste en su seno (Van Knippenberg y Schippers, 2007; Gul et al, 2013). Por otra parte, habida cuenta de que en los planteamientos más elementales de las teorías empresariales se vincula el procesamiento de la información con el ejercicio de la función decisoria en condiciones de incertidumbre ambiental, la diversidad informacional podría constituir un aspecto crucial del éxito de los grupos organizacionales que cuenten con funciones de esta naturaleza (Boone y Hendricks, 2009).

Los estudios empíricos y experimentales llevados a efecto parecen apuntar a la obtención de beneficios cuando los equipos de trabajo exhiben un moderado grado de diversidad informacional, ventajas que da la impresión que tienden a anularse en la medida en la que se alcanzan distribuciones más simétricas, lo que suele atribuirse a las consecuencias perjudiciales que ocasionan los fenómenos de excesiva polarización. Así, trabajos como los de Earley y Mosakowski (2000) o Dahlin et al (2005) encuentran que las comunicaciones y la transmisión de flujos de información entre miembros de un mismo grupo parecían estar estrechamente conectadas con su grado de diversidad demográfica grupal. En otras aportaciones, como en la de Gibson y Vermeulen (2003) o en la de Van der Vegt y Bunderson (2005), se observa una relación entre el incremento en los niveles de diversidad demográfica de los equipos directivos y el desarrollo de una conducta individual más colaborativa en lo referente al uso de los flujos de información disponible. Asimismo, Frink et al (2003) consideran que los equipos heterogéneos recopilan y procesan más eficientemente la información útil para la gestión.

### **3.3.7 DIVERSIDAD Y EMISIÓN DE SEÑALES DE RESPONSABILIDAD CORPORATIVA.**

En una línea de pensamiento completamente distinta a la de aquellos planteamientos que exclusivamente se centran en el desarrollo de los procesos y en la dinámica relacional interna de los grupos y equipos de trabajo, se han propuesto otras aproximaciones teóricas al análisis de los efectos organizacionales de la diversidad de los recursos humanos que optan por enfoques que se abren a un punto de vista externo. Numerosas aportaciones que adoptan esta perspectiva se fundamentan en las vinculaciones que se observan entre diversidad y reputación e imagen corporativa, sugiriendo una función legitimadora de las composiciones variadas y heterogéneas de los recursos humanos que parece adquirir especial relevancia en el escenario corporativo contemporáneo (Ryan y Haslam, 2005, 2009; Miller y Triana, 2009). La literatura previa ha puesto en evidencia que, en frecuentes ocasiones, se produce una relación causal entre la mejora

de reputación y la emisión de señales positivas de compromisos de responsabilidad corporativa a través del reflejo de unos niveles de diversidad que sean sensibles a la realidad del entorno, al menos en la vertiente de establecimiento de lazos con la comunidad y de compromiso con un ideario de igualdad que hoy en día goza de amplia aceptación ciudadana (Shin y Gulati, 2011).

Lógicamente, la conveniencia para la compañía de exhibir una imagen corporativa de apertura a los valores de la diversidad parece de especial aplicación a la situación de grandes firmas, sobre todo a las cotizadas, debido a que están expuestas a un cierto escrutinio público por parte de los mercados y por parte de significados actores institucionales. Además no debe olvidarse que hoy en día la reputación se ha convertido en un recurso intangible que incluso es objeto de evaluación por agencias de calificación especializadas, que tienen en cuenta aspectos como la presencia de mujeres y de otras minorías demográficas tradicionalmente infrarrepresentadas en posiciones visibles de poder corporativo (Welbourne et al, 2007; Dobbin y Jung, 2011).

En general, la potencial mejora de la reputación de la empresa permite el acceso de la empresa a recursos bajo la forma de unas relaciones más efectivas con su ámbito de actuación. En particular, la diversidad demográfica de una firma puede actuar como una señal para la atracción de recursos humanos, para adecuarse a las directrices que guían a determinados segmentos del mercado de inversión y para satisfacer a ciertas demandas institucionales o expectativas de grupos de presión (Ryan y Haslam, 2005, 2009; Adams et al, 2009; Carter et al, 2010). Inclusive, como constatan Muller-Kahle y Lewellyn (2011), la mayor presencia de mujeres en el consejo de administración sirve para que se atribuya una menor prima de riesgo a la firma.

De acuerdo a este tipo de argumentos, incluso en el hipotético caso de que la diversidad no tuviese unos efectos significativos reales, lo cierto es que mercados y analistas parecen confiar en la existencia de que ese impacto sí que se produce, tal y como evidencian trabajos empíricos como el de Ahern y Dittmar (2012), o el de Welbourne et al (2007), partiendo en ambos casos de la observación de la reacción positiva de las cotizaciones de compañías cuando se producían nombramientos de nuevas consejeras. En esta línea, Shin y Gulati (2011) consideran que los beneficios de la diversidad de género proceden fundamentalmente de la buena percepción externa de terceros ajenos a la firma, al tratarse de un aspecto que hoy en día es socialmente aceptado y altamente valorado, aunque la relevancia real de sus efectos organizacionales se vea mediatizada por las circunstancias del entorno, tal y como sugieren Keck (1997) o Metcalfe (2008).

### **3.4 LA PROYECCIÓN DE LOS EFECTOS ORGANIZACIONALES DE LA DIVERSIDAD.**

El alcance que tienen los efectos diferenciales derivados de los niveles de diversidad que muestra la composición de los grupos y equipos de trabajo organizacionales y su proyección hacia el conjunto de la entidad se presenta en los últimos tiempos como uno de los temas de debate y controversia dentro de tradicionales tópicos de los que trata la literatura que se dedica al estudio de la demografía organizacional (Ashkanasy et al, 2002), dando lugar a abundancia de discusiones teóricas, revisiones narrativas, meta-análisis y trabajos empíricos o experimentales,

que se han ido sucediendo paulatinamente en el tiempo a lo largo de las últimas dos décadas. Como señalan Brooke y Tyler (2011), los desarrollos teóricos que se ocupan de este asunto difieren en sus enfoques, no solamente en lo relativo a la premisa de la misma existencia de efectos distintivos significativos sobre los procesos o sobre el rendimiento de la firma que entiendan que haya de interpretarse que se encuentran directamente conectados con el grado de homogeneidad o de heterogeneidad grupal, sino que tampoco hay consenso en lo referente al sentido que tendría ese potencial impacto para el conjunto de la entidad, si netamente beneficioso o, por el contrario, perjudicial.

En general, podría decirse que los enfoques normativos suelen adoptar una perspectiva de la firma basada en recursos, cuyo ideario argumental normalmente conduce a que se resalten los efectos favorables de la diversidad, en tanto que representa un síntoma de una mayor disponibilidad y variedad de recursos cognitivos y de conocimiento vinculados al capital humano, predominando además las posturas que se decantan por considerar que esas ventajas que, en primera instancia, se han de manifestar a escala grupal, en cada equipo diverso, también llegarán a notarse positivamente en el conjunto de la entidad. De conformidad con esta visión, son numerosos los autores que defienden la postura de que ciertos niveles de diversidad en las estructuras corporativas son razonablemente beneficiosos para la organización, puesto que se traducen en ventajas competitivas de naturaleza económica (Cox y Blake, 1991; Cox, 1993; Richard, 2000), al añadir valor a la firma (Wright et al, 1995; Hartenian y Gudmundson, 2000), al generarse oportunidades estratégicas (Hillman et al, 2000) o al contribuir a mejoras estructurales en el ámbito directivo y en el gobierno de la empresa (Kesner, 1988; Bilimoria y Piderit, 1994); incluso es posible que la apertura de la entidad a una integración de perfiles individuales decisorios distintos a los previamente existentes persiga básicamente un objetivo de mera supervivencia, de cara a revertir una situación empresarial en la que se atraviesan dificultades (Gales y Kesner, 1994; Filatotchev y Toms, 2003).

En sentido opuesto, en los trabajos que optan por enfoques esencialmente descriptivos de la realidad corporativa se pueden observar tanto proyecciones positivas como negativas (Priem, 1990), o, en otras ocasiones, ni siquiera los estudios que se han difundido llegan a poner en evidencia que la diversidad produzca un impacto significativo que resulte perceptible (Pelled et al, 1999; Van Knippenberg y Schippers, 2007). Lo cierto es que hay una notable divergencia de opiniones en torno a la cuestión, tal y como se puede comprobar en la tabla 3, en donde se recoge una síntesis de revisiones sistemáticas y narrativas y de meta-análisis sobre los efectos de la diversidad que permite efectuar un seguimiento documentado del estado de la cuestión. De hecho, la interpretación de esos resultados contradictorios lleva a Kochan et al (2003) a señalar que hay un desajuste entre las ventajas que presupone la retórica dominante de la gestión de la diversidad y los resultados de la investigación empírica. También Westphal y Milton (2000) apuntan a que el “*business case*” del mundo empresarial parece albergar bastante más optimismo sobre la diversidad que las publicaciones académicas.

Incluso hay explicaciones como la que se ofrece en la revisión efectuada por Dobbin y Jung (2011), que sugiere que los efectos positivos que provoca la diversidad son esencialmente simbólicos, al afectar a la reputación empresarial, de modo que se encuentran altamente condicionados por el sesgo de las directrices que guían a los participantes institucionales en mercados de inversión, así como por el nivel de exposición que tenga la firma a la visibilidad de

la opinión pública. En este sentido, cabe mencionar la conclusión a la que se llega en los estudios realizados por Homan y Greer (2013), según los cuales hay una clara conciencia por parte de los individuos que componen los equipos organizacionales de las grandes compañías respecto al grado de homogeneidad o heterogeneidad de su grupo es un aspecto que, en el entorno corporativo contemporáneo, está siendo escrutado y valorado desde determinadas posiciones externas al colectivo de integrantes, y, por ello, es usual que las personas tiendan a acomodar las preferencias y comportamiento que exhiben o suelen ajustar sus interacciones a expresiones que den respuesta a estas demandas, ante el riesgo de ser evaluados negativamente si no se alinean con patrones de colaboración que sintonicen con la diversidad demográfica y cognitiva.

Tabla 3. Efectos de la diversidad: revisiones sistemáticas y narrativas y meta-análisis.

Autor	Descripción del estudio
Milliken y Martins (1996)	34 estudios difundidos en el período 1989-1994
Carroll y Harrison (1998)	21 estudios, 18 de ellos sobre equipos de alta dirección
Williams y O'Reilly (1998)	40 años de investigación de la diversidad que abarca más de 80 estudios relacionados con diversidad
Bowers, Pharmed y Salas (2000)	Meta-análisis de 13 estudios, publicados desde 1961 hasta 1998, que comprenden dimensiones de género, personalidad, actitud y capacidades
Webber y Donahue (2001)	Meta-análisis de 24 estudios
Jackson, Joshi y Erhardt (2003)	63 estudios publicados entre 1997-2002, sobre diferentes atributos, y que consideran mediadores de contexto y complejidad
Certo, Lester, Dalton y Dalton (2006)	27 trabajos sobre diversidad en equipos de alta dirección que comprenden un total de 87 muestras poblacionales
Van Knippenberg y Schippers (2007)	Continúan con Williams y O'Reilly (1998), efectuando una revisión para el período posterior que comprende desde 1997 a 2005
Horwitz y Horwitz (2007)	35 artículos publicados entre 1985 y 2006
De Abreu, Sastre y Roig (2007)	Recopilación de 50 años de estudios extraídos de seis bases de datos, considerando distintas tipologías de diversidad
Joshi y Roh (2009)	A partir de los resultados de 39 estudios, se explora el papel de los factores contextuales a distintos niveles (sector, ocupación o equipo) y su influencia sobre la diversidad orientada a tareas y relacional
Bell, Villado, Lukasik, Belau y Briggs (2011)	Meta-análisis de trabajos cuyo período de publicación comprende de 1980 a 2009, considerando diferentes acepciones de diversidad (separación, variedad, disparidad) y distintas categorías y variables demográficas
Jackson y Joshi (2011)	88 artículos publicados en quince años anteriores
Joshi, Liao, Roh (2011)	57 estudios relacionados con equipos de alta dirección para el período 1989-2009

Fuente: Elaboración propia.

Igualmente, Dass y Parker (1999) ya alertaban contra el peligro de alimentar expectativas irracionales que condujesen a una situación de “profecías autocumplidas”, en la que las necesidades de las empresas de exhibir una mayor diversidad en los recursos humanos se presentan sencillamente porque ha arraigado una creencia compartida respecto a que es un aspecto que es “valioso” por sí mismo (Homan et al, 2008). No obstante, también ha de tenerse en cuenta que la suposición de un impacto a escala organizacional que quepa entender que está directamente vinculado a la composición demográfica heterogénea de los grupos y estructuras de la entidad es difícil de verificar, al caracterizarse por estar sujeta a aspectos tan intangibles como el desempeño o la contribución diferencial de cada individuo, y al resultar tan sensible a ser contemplada bajo presupuestos ideológicos. Además, no es posible efectuar comparaciones relativas del valor generado por un grupo diverso de empleados de una organización a otra, porque es casi imposible de replicar un segundo grupo de recursos humanos que cuente con una mezcla idéntica de perfiles (Richard, 2000).

Con todo, y tal y como se apunta en el influyente trabajo de Milliken y Martins (1996), hay indicios consistentes que apuntan a que la diversidad puede afectar al desempeño y al rendimiento de un grupo organizacional, y también se dispone de argumentos sólidos para estimar que, en la mayoría de situaciones, ha de suponer algún tipo de ventaja, si bien los mecanismos que provocan dicho efecto no están claros, ni la forma en la que se transmite al conjunto de la entidad. Por tanto, y a la luz de los elementos de juicio que aporta la extensa literatura previa que se ha ocupado de estudiar la proyección del impacto de la diversidad, ha de reconocerse que es una cuestión cuyo análisis presenta un cierto grado de complejidad, con lo que la interpretación de sus efectos dependerá en gran medida del enfoque explicativo primario que se adopte (Ely y Thomas, 2001; Millar y Triana, 2009), de la conceptualización de la diversidad y dimensiones que se contemple (Harrison y Klein, 2007) y del alcance y profundidad de los modelos que se consideren (Williams y O'Reilly, 1998).

#### **3.4.1 EL DEBATE SOBRE EL SENTIDO DE LOS EFECTOS DE LA DIVERSIDAD A ESCALA ORGANIZACIONAL.**

Lo cierto es que las aportaciones a la literatura académica están lejos de encontrar un amplio acuerdo en torno al sentido que tendrían las proyecciones de la diversidad organizacional en ámbitos corporativos, así como sobre el alcance con el que sus potenciales efectos repercuten en la entidad en su conjunto, encontrándose posturas que resaltan sus beneficios, otras que destacan el impacto negativo y un tercer punto de vista intermedio que adopta una visión mixta sobre la cuestión. A este respecto, en la tabla 4 se ofrece una síntesis de las principales manifestaciones de impacto positivo y de impacto negativo que la literatura previa ha sugerido, indicándose en el anexo II las referencias consultadas para su elaboración. La divergencia de resultados a los que llegan los distintos estudios se puede esquematizar alrededor de tres grandes bloques: aquellos análisis que consideran que la diversidad es esencialmente positiva, los que consideran que son netamente negativos y los que ofrecen una visión mixta sin pronunciarse sobre el sentido final, entendiendo que el impacto conjuga simultáneamente ventajas y perjuicios.

Tabla 4. Proyección de algunos de los efectos de la diversidad referidos por la literatura.

<b>Efectos de signo positivo o beneficiosos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>· Mejora directa en rendimiento y productividad de equipos diversos.</li> <li>· Impulso del desarrollo de los procesos grupales.</li> <li>· Mayor disponibilidad de recursos, especialmente de los de naturaleza cognitiva.</li> <li>· Variedad más extensa de puntos de vista.</li> <li>· Incremento de talento asociado a la aportación de perfiles diversos.</li> <li>· Incorporación de estilos de liderazgo alternativos y adaptativos.</li> <li>· Promoción de mayor efectividad en situaciones no rutinarias.</li> <li>· Aumento de posibilidades de elección estratégica.</li> <li>· Promoción del cambio estratégico.</li> <li>· Mejor acceso a recursos externos.</li> <li>· Aumento del capital relacional.</li> <li>· Salvaguarda de la firma frente a problemas de reputación.</li> <li>· Mayor adaptabilidad y flexibilidad.</li> <li>· Incremento de motivación, satisfacción profesional y compromiso individual.</li> </ul>
<b>Efectos de signo negativo o perjudiciales</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>· Asociación a situaciones de falta de cohesión grupal.</li> <li>· Ralentización y demora de los procesos de toma de decisiones.</li> <li>· Menor identificación grupal, integración y cooperación entre los integrantes.</li> <li>· Incremento de dificultades para conseguir consenso y aportaciones constructivas.</li> <li>· Propensión a tensiones y conflictos relacionales.</li> <li>· Mayores costes de coordinación.</li> <li>· Reducción de la frecuencia y fluidez de comunicaciones.</li> <li>· Dificultades para usar un lenguaje común.</li> <li>· Menor uso compartido de información útil para la adopción de decisiones.</li> <li>· Restricciones a la capacidad para afrontar estrategias de riesgo.</li> <li>· Aparición de interferencias derivadas de relaciones informales.</li> <li>· Predisposición de individuos pertenecientes a minorías a la falta de compromiso, menor satisfacción o al abandono voluntario de la organización.</li> <li>· Reducción del activismo o de la contribución individual de minorías demográficas.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

***a) Efectos positivos de la diversidad de los grupos.***

Los trabajos que destacan principalmente los efectos positivos de la diversidad aluden a algunas de las vertientes en que se pueden manifestar esas ventajas netas, interpretando que se presentan en situaciones o circunstancia como algunas de las que se mencionan seguidamente:

- (1) La diversidad habilita usualmente para una mejor utilización del talento a la hora de enfrentarse a la ejecución de tareas y procesos, al implicar una mayor riqueza cognitiva (Wiersema y Bantel, 1992; William y O'Reilly, 1998; Lückerath-Rovers, 2013). Los perfiles de distinta procedencia proporcionan una gama más amplia de conocimientos,

habilidades funcionales y capacidades técnicas (Watson et al, 1993; Hambrick et al, 1996; Watson et al, 1998; Jehn et al, 1999; Bilimoria y Wheeler, 2000; Ely y Thomas 2001; Richard y Shelor, 2002; Ancona y Caldwell, 2009; Boone y Hendriks, 2009).

- (2) La diversidad fomenta el uso más eficiente de la creatividad y de la innovación en el ámbito de los grupos de trabajo (Bantel y Jackson, 1989; Cox, 1993; Pelled, 1996; Hong y Page, 2004; Van Knippenberg et al, 2004; Bell et al, 2011; Jackson y Joshi, 2011), permitiendo un aumento de la capacidad de aprendizaje de los equipos (Gibson y Vermeulen, 2003; Van der Vegt y Bunderson, 2005).
- (3) La disponibilidad de perfiles diversos impulsa el desarrollo del pensamiento estratégico corporativo, al expandir los enfoques, interpretaciones y perspectivas analíticas para la resolución de problemas, posibilitando también la inclusión de puntos de vista críticos y divergentes que pueden resultar valiosos para afrontar situaciones de elección en el desempeño de los procesos (Judge y Miller, 1991; Hitt y Tyler, 1991; Krishnan et al, 1997; Talke et al, 2011).
- (4) Una composición variada en un grupo decisor enriquece el número de alternativas posibles de elección, además de que la heterogeneidad de perfiles individuales estimula la calidad de los debates en el seno de los grupos, así como las aportaciones constructivas que normalmente surgen de la confrontación de ideas diversas (Cox y Blake, 1991; Williams y O'Reilly, 1998; Shin et al, 2012).
- (5) Una mayor diversidad de los recursos humanos suele acompañarse del manejo de mayor cantidad de información útil, incrementando en muchos casos las probabilidades de contar con conocimientos menos convencionales, lo que habilita para la adopción de decisiones de mayor complejidad (Huse y Solberg, 2006; Rost y Osterloh, 2010). La diversidad también favorece un uso más eficaz y fluido de la información (Tsui y O'Reilly, 1989; Frink et al, 2003; Van Knippenberg et al. 2004; Horwitz, 2005), y amplía las posibilidades de conseguir información específica, lo cual, por ejemplo, supone una mejora en la percepción de los riesgos (Hambrick et al, 1996).
- (6) Las composiciones que son equilibradas en términos demográficos permiten superar las ineficiencias ocasionadas por la exclusión o el aislamiento de recursos humanos que pertenecen a categorías minoritarias (Bartlett, 2011).

#### ***b) Efectos negativos de la diversidad en los grupos.***

Aunque el discurso que predomina en la retórica popular que envuelve a la gestión de los recursos humanos parece ser propenso a la proclamación de los beneficios de la diversidad, lo cierto es que, atendiendo a los razonamientos que se encadenarían a partir de los planteamientos originarios de los paradigmas conductuales de la identidad social, que, en mayor o menor medida, se configuran como soporte en la base de apoyo de la mayoría de los desarrollos llevados a cabo, solamente cabría inferir la posibilidad de que exista un impacto diferencial vinculado al nivel de homogeneidad o de heterogeneidad que exhibe un grupo organizacional, sin que haya razones de peso para pronunciarse sobre el sentido favorable del mismo.

Incluso desde este punto de vista conductual no sería de descartar una interpretación que remitiese a las ventajas de la uniformidad de perfiles, debido a que los procesos de

identificación entre los componentes de los grupos conducen a un alineamiento de intereses, esfuerzos y recursos en pos de un objetivo común, implicando que la mayor similitud demográfica se acabe convirtiendo realmente en un factor de promoción de la cohesión y del desempeño colectivo (Ashforth y Mael, 1989). Por el contrario, la diversidad de los recursos humanos podría suscitar comportamientos grupales que conduzcan a una falta de cohesión, propiciar menor cooperación y comunicación entre individuos, o crear conflictos o fenómenos de polarización. De esta manera, es posible presuponer que aquellos sujetos que comparten subgrupo demográfico o categoría social se comunicarán más fácilmente, posiblemente utilicen un lenguaje y parámetros de actuación comunes, así como cabe esperar que se interrelacionen con mayor fluidez y que tengan una mayor probabilidad de cooperar y de participar constructivamente con sus valores y opiniones, contando con el beneficio de la comodidad psicológica de no inclinarse a inmiscuirse en conflictos emocionales asociados a choques entre identidades (Williams y O'Reilly, 1998). Además, este tipo de argumentos parece corroborarse con los resultados de trabajos como los de O'Reilly et al (1989), Wagner et al (1984), Murnighan y Conlon (1991) o Earley y Mosakowski (2000).

### *c) Efectos mixtos de la diversidad.*

Frente a las dos opciones contrapuestas que limitan el estudio del impacto de la diversidad a la cuestión de si es esencialmente beneficioso o perjudicial para la organización, hay un numeroso conjunto de investigaciones que vienen a considerar que la diversidad puede tener simultáneamente efectos positivos y negativos que se van compensando entre sí, arrojando un resultado final incierto que dependerá de las circunstancias que acompañen a la situación concreta que rodea a cada grupo o equipo (Dallas, 2002). La idea subyacente es que las composiciones más heterogéneas mejoran ciertos aspectos que afectan al desempeño grupal, a la vez que, en paralelo, también incrementan el riesgo de conflictos y confrontaciones o disminuyen la cohesión. De esta forma, la diversidad demográfica actuaría a modo de “espada de doble filo”, como se indica en la metáfora contenida en el clásico trabajo de Milliken y Martins (1996) y que igualmente es mencionada en otras varias contribuciones académicas previas y posteriores (Dutton y Jackson, 1987; Horwitz y Horwitz, 2007; Chi et al, 2009).

Como muestra, se pueden mencionar dos trabajos que ilustran apropiadamente esa simultaneidad de efectos contrapuestos que se asocian a la observación de la distribución demográfica de los recursos humanos con los que cuenta una organización. Por un lado, cabe destacar que la revisión de estudios sobre los efectos de la diversidad realizada por Joshi y Roh (2009) ofrece un 60% de trabajos empíricos analizados de los que no se deduce ningún impacto, mientras que hay un 20% en los que se aprecia una relación que arroja un signo positivo y en otro 20% se encuentra que la influencia era negativa. Asimismo, en el trabajo de Frink et al (2003) se llevaron a efecto dos estudios, observándose en los resultados de uno de ellos que la maximización de los efectos positivos de la diversidad de género en los recursos humanos de un conjunto de empresas pertenecientes a distintas ramas de actividad se alcanzaba al aproximarse a la mitad la representación femenina en la plantilla. Sin embargo, en un segundo estudio que ponía el foco de interés en la situación que se presentaba en cinco sectores productivos concretos, se encontraba que los niveles de participación de mujeres cercanos a un tercio del total eran los que más impactan con la productividad, mientras que los casos en los que había mayores o menores proporciones de mujeres se correspondían con un rendimiento inferior.

### **3.5 ALGUNAS DE LAS EXTENSIONES PROPUESTAS A LOS MODELOS CONVENCIONALES DE ANÁLISIS DEL IMPACTO DE LA DIVERSIDAD.**

Son numerosas las aportaciones a la literatura (e.g. Kochan et al, 2003; Jackson et al, 2003; Richard et al, 2004; Valenti y Rockett, 2008) que sostienen que las dificultades con las que se ha encontrado la investigación a la hora de proporcionar evidencias concluyentes respecto de las potenciales consecuencias diferenciales que derivarían de las distintas composiciones de grupos y equipos organizacionales no son sino un reflejo de que los mecanismos que activan los efectos de la diversidad parecen encerrar una mayor complejidad que la que habitualmente sugieren muchos de los planteamientos con los que se suele afrontar el tema, basados en la adopción de un enfoque normativo y que parten de la premisa de un impacto positivo. Habida cuenta de las señaladas divergencias que se aprecian en los resultados obtenidos a través de verificaciones empíricas y experimentales, se podría decir que el análisis del impacto de la diversidad parece requerir de una mayor profundización, al menos en lo referente a la comprensión de aquellos aspectos que en la literatura previa han ofrecido puntos de controversia. Las propuestas en este sentido se dirigen fundamentalmente a intentar una reconciliación de los distintos ángulos de visión sobre los que el tema se ha enfocado, bajo una consideración más cuidadosa y sutil de las variables a integrar en los modelos, así como de las interconexiones e interdependencias entre dimensiones de diversidad, sus causas y consecuencias.

Harrison y Klein (2007) exponen un ejemplo que resulta muy ilustrativo del tipo de simplificaciones que vienen a distorsionar los resultados de las investigaciones que recurren a un esquema básico bajo el que se establece una conexión directa y lineal entre la composición demográfica grupal y su impacto. Así, en un plano operativo, no se debería otorgar el mismo tratamiento a dos grupos que se compongan de dos personas de un género y ocho del otro, pero que se distinguen en que, en uno de los casos la mayoría sea masculina y en el otro femenina. Aunque la distribución poblacional muestre un idéntico nivel cuantitativo de diversidad de género, no cabe duda de que ha de interpretarse que una composición con un 80% de mujeres supone una singularidad en el entorno productivo contemporáneo, por infrecuente, y, por lo tanto, es posible que conlleve alguna implicación. Asimismo, la relación de la diversidad con sus efectos encierra ciertas sutilezas, tal y como señalan Dufwenberg y Muren (2006), quienes remiten al caso de consejos de administración de grandes firmas que se hallen totalmente compuestos por hombres, en los que la mera incorporación de una mujer se vea contemplada muy favorablemente como señal positiva externa, sin que quizá afecte en demasía a la dinámica interna del grupo si es que el número de consejeros es elevado y la presencia femenina aislada representa una proporción escasamente significativa, y sin que tampoco se alberguen expectativas de que sucesivos nombramientos de mujeres tengan repercusión de consistencia, a no ser que obedezcan a razones simbólicas.

De acuerdo a las reflexiones precedentes, y en el marco de las propuestas que abogan por la conveniencia de profundizar en el estudio del impacto de la diversidad, se expondrán y comentarán seguidamente algunas de las extensiones que pueden considerarse más destacables.

### 3.5.1 LA AMPLIACIÓN DEL FOCO DE ANÁLISIS HACIA MÚLTIPLES DIMENSIONES DE DIVERSIDAD ORGANIZACIONAL.

Una parte de la literatura que ha tratado de plantear modelos más sofisticados que den soporte explicativo al posible impacto de la diversidad organizacional ha visto la necesidad de abandonar la idea de centrarse únicamente en la existencia de unos previsiblemente espurios “efectos principales”, es decir, de aquellos que serían directamente imputables a alguna de las dimensiones demográficas de la diversidad, debido a los resultados altamente inconsistentes que arroja (Williams y O’Reilly, 1998; Bowers et al, 2000; Webber y Donahue, 2001). Como alternativa, suele proponerse una apertura del ángulo de visión para facilitar la incorporación de otras variables subyacentes, a menudo no fácilmente detectables, que son igualmente susceptibles de influir en los procesos de la organización (Chatman et al, 1998; Pelled et al, 1999; Jackson y Joshi, 2004).

De hecho, el trabajo de Pelled (1996) ya puso de relieve que el impacto de las diferentes dimensiones bajo las que se puede considerar la diversidad de un grupo puede estar repercutiendo sobre un mismo proceso, aunque eso no impide que se proyecte en sentidos divergentes, perjudiciales o beneficiosos. En consecuencia, parece conveniente integrar las distintas dimensiones de la diversidad que pueden estar afectando simultáneamente a los procesos o al desempeño grupal, teniendo en cuenta que las categorías de influencia no han de corresponderse únicamente con atributos demográficos individuales, sino que se habrían de contemplar también otras características subyacentes de relevancia, como las cognitivas e informacionales (Watson et al, 1993; Lawrence, 1997; Ashkanasy et al, 2002; Jackson et al; 2003; Van Knippenberg et al; 2004).

#### 3.5.1.1 Las fisuras o líneas de demarcación de la diversidad.

Como previamente se ha mencionado, la dinámica de efectos derivada de la composición de los grupos organizacionales parece explicarse de forma más convincente y ajustada a la realidad cuando se integran simultáneamente múltiples dimensiones de diversidad. Con base en este argumento, se han gestado una serie de planteamientos en el área de la demografía organizacional que se conocen como enfoque de las “*faultlines*”, término anglosajón que se podría traducir literalmente como “fisuras” o “fallas”, y que, quizá más libremente, y sin una alteración sustancial del sentido de su significado originario, cabría denominar como “líneas de demarcación”. El concepto de “*faultlines*” o de “fisuras” fue acuñado inicialmente por Lau y Murnighan (1998, 2005), y alude a hipotéticas líneas divisorias que se crean en el seno de grupos y equipos organizacionales, en el momento en el que se produce una convergencia de varios atributos individuales que son susceptibles de establecer una visible y marcada categorización<sup>28</sup>.

---

<sup>28</sup> Aunque las “fisuras” surgen a partir de la combinación de varios atributos, Earley y Mosakowski (2000) mostraron que la noción también se puede aplicar a una sola dimensión de diversidad cuando tiene múltiples categorías nominales, como ocurre en los casos del origen racial o nacional.

De acuerdo a las proposiciones de esta perspectiva, la importancia de la presencia de “*faultlines*” radica en que llegan a afectar intensamente al comportamiento, a la aportación y a las interacciones de los individuos que componen el grupo, ejerciendo una influencia diferencial que repercute en los procesos y en el desempeño grupal. En este sentido, los desarrollos enmarcados en la perspectiva de las “*faultlines*” (e. g.: Earley y Mosakowski, 2000; Jehn y Bezrukova, 2004; Li y Hambrick, 2005; Sawyer et al, 2006; Ndofor et al, 2014) han vertebrado un discurso que hace referencia a su influencia sobre expresiones de comportamiento individual en ámbitos organizacionales, tanto en lo referente a manifestaciones conductuales de autopercepción, seguridad psicológica, confianza, motivación, niveles de satisfacción o compromiso orientado hacia el desempeño, como en lo que respecta a aspectos relacionales de comunicación, cohesión, cooperación, polarización o conflicto que se desarrollan en el seno de los grupos<sup>29</sup>.

Es de destacar que el enfoque de “*faultlines*” enlaza con el marco analítico de otras líneas de estudio del impacto de la diversidad. Así, en Homan et al (2008) se vincula la presencia de “*faultlines*” con la perspectiva de procesamiento de información, dado que observan que la circulación de los flujos de información se canaliza a través de las fisuras que definen la articulación de subgrupos informales, teniendo como consecuencia la exclusión o limitación del uso compartido y colaborativo de la información que suele experimentar el subgrupo que corresponde a los miembros que son minoría en todos los atributos individuales que sirven de base para establecer las líneas de demarcación. Por otra parte, hay una confluencia del punto de vista de “*faultlines*” con el de los desarrollos que proponen adoptar formas funcionales no lineales para representar al impacto de la diversidad, en tanto que aportaciones como Gibson y Vermeulen (2003) o Van Knippenberg y Schippers (2007) apuntan a la idea de que los efectos de las categorías que actúan como “líneas de demarcación” se deben contemplar en modelos que se especifiquen a través de una relación curvilínea.

### **3.5.2 LA EXTENSIÓN HACIA LA CONSIDERACIÓN DE ELEMENTOS MEDIADORES QUE INTERVENGAN EN LA RELACIÓN ENTRE LA DIVERSIDAD Y SUS EFECTOS.**

De acuerdo a Cox (1993), la ausencia de evidencias empíricas claras y sostenidas en torno a la existencia de un nexo directo entre los niveles de diversidad y su impacto conduce a poner en cuestión que tal relación se produzca en todos los casos. Incluso hay autores que sugieren que, desde un acercamiento intuitivo, parecería más plausible que se establezca alguna clase de conexión indirecta en la que estén intermediando elementos que, en función de las circunstancias ambientales, modulen la intensidad con la que la diversidad actúa (Ely y Thomas, 2001; Chatman y Spataro, 2005; Buyl et al, 2011). A este respecto, Van Knippenberg y Schippers (2007) consideran que los factores mediadores constituyen el elemento clave para la adecuada comprensión del sentido positivo o negativo del impacto de las composiciones heterogéneas sobre los procesos y el desempeño grupal. Un ejemplo de que los efectos dependen considerablemente de factores situacionales se puede encontrar en el hecho de que no

---

<sup>29</sup> Thatcher y Patel (2012) realizaron un meta-análisis sobre “*faultlines*” demográficas en equipos organizacionales basado en 39 estudios contenidos en 36 trabajos publicados. Con posterioridad, los mismos autores revisan 59 publicaciones previas (34 de ellas de corte cuantitativo), incluyendo cuestiones como fundamentos teóricos, medición, resultados empíricos y factores contingentes.

cabe esperar un gran impacto asociado a un incremento de los niveles de diversidad de género que exhiben los recursos humanos en una organización que ya cuenta con una elevada heterogeneidad y que mantiene una visión predispuesta a la igualdad, mientras que ese mismo incremento podría tener repercusiones de importancia en otra firma que pertenezca a un sector productivo tradicionalmente masculinizado y que, además, se caracterice por una hegemonía de hombres (Brief et al, 2005).

Los mismos planteamientos de partida sobre los que se fundamenta en ciertas empresas el área funcional al que se encomienda la gestión de la diversidad apuntan en esa dirección, en tanto que se considera que las composiciones diversas de los recursos humanos no van a actuar espontáneamente y por sí solas generando los beneficios que proclaman los defensores de las visiones más optimistas (Jackson y Joshi, 2004), sino que es necesario establecer unas condiciones preliminares que, a través de elementos mediadores, impulsen el desarrollo de programas e iniciativas dirigidas a la consecución de objetivos concretos que se traduzcan en mejoras de procesos y de resultados (Wright et al, 1995; Hartenian y Gudmundson, 2000). Además, el componente simbólico que se asocia a una fuerza laboral diversa, tal y como distintos trabajos han venido a resaltar, sería otro síntoma más de la presencia de un factor subyacente de intermediación que puede conducir a la creación de valor, y dado que se puede traducir en el logro de mejoras en reputación e imagen corporativa (Van Knippenberg et al, 2004; Homan et al, 2008; Shin y Gulati, 2011).

### ***3.5.2.1 Efectos de la diversidad circunstanciales a las condiciones del entorno organizacional.***

Son varios los autores que han examinado la posibilidad de que los efectos de la diversidad sean altamente contingentes al entorno organizacional, de tal forma que se vean afectados de manera importante por las condiciones que, en un momento dado, caracterizan al contexto en el que se desenvuelve la entidad (Keck, 1997; Jehn et al, 1999; Richard, 2000; Dahlin et al, 2005; Horwitz, 2005; Joshi y Roh, 2009), lo cual, según Carroll y Harrison (1998), aportaría un argumento que daría explicación razonable a la obtención de evidencias empíricas contradictorias respecto al impacto de las composiciones grupales. La interpretación que parece más adecuada para aceptar este tipo de enfoques se apoya en la idea de que determinadas características que exhibe un equipo organizacional pueden llegar a resultar valiosas en un contexto, mientras que son irrelevantes en otro distinto. En caso de que así sucediese, el resultado global y combinado de la diversidad organizacional sería altamente impredecible, al responder a un esquema dinámico y complejo de interacciones entre la entidad y su contexto, cuyo alcance y efectividad, a su vez, irá variando en función de los condicionantes que presente el entorno (Bowers et al, 2000; Webber y Donahue, 2001; Jackson y Joshi, 2004). Asimismo, hay algunos trabajos que destacan específicamente la gran influencia que tiene el entorno para que la diversidad de género surta efectos significativos (Kochan et al, 2003; Kravitz, 2003).

Trabajos como los de Jackson et al (1991), Frink et al (2003) o Welch et al (2008) han puesto de manifiesto que los resultados que pueden atribuirse al grado de diversidad de los recursos humanos son bastante sensibles al ámbito sectorial en el que opera la firma o a su especialización en ramas de actividad productiva. Igualmente, también han de mencionarse las implicaciones de varias de las dimensiones que definen a la diversidad de los grupos de alto

nivel decisorio en relación con el posicionamiento competitivo de la empresa en su entorno estratégico, y que han sido sugeridas por numerosas contribuciones (Haleblian y Finkelstein, 1993; Van der Walt e Ingley, 2003; Carpenter y Westphal, 2001; Nielsen y Huse, 2010). En particular los equipos decisorios diversos parecen propiciar unos mejores resultados en los contextos especialmente expuestos a la globalización (Distefano y Maznevski, 2000), en situaciones que exigen la adaptación de la firma al cambio estratégico (Boeker, 1997), y para enfrentarse a entornos de crisis (Greening y Johnson, 1997). Como se corrobora en el trabajo de Murray (1989), no parece haber demasiadas dudas en que las firmas que actúan en entornos intensamente competitivos o altamente cambiantes incrementan sus demandas de perfiles variados que acrediten riqueza cognitiva, procuran favorecer un intercambio más fluido de información entre los recursos humanos y tienden a impulsar sus capacidades relacionales para establecer vínculos exitosos con clientela, proveedores o inversores.

### ***3.5.2.2 La cultura organizacional como condicionante del impacto de la diversidad.***

La cultura organizacional parece configurarse también como un elemento a tener en cuenta para llevar a cabo un análisis más ajustado de los efectos ocasionados por la diversidad (Chrobot-Mason y Thomas, 2002; Frink et al, 2003; Graves y Powell, 2007). La valoración de la diversidad, en su sentido de aprecio, expectativas derivadas y aceptación, al igual que sucede con cada individuo, varía de una a otra entidad, dependiendo del tipo de cultura organizacional por el que se haya decantado, tal y como muchos estudios previos han puesto de manifiesto (Cox, 1993; Ely y Thomas, 2001; Jackson et al., 1995). Así, los aspectos que distinguen a una cultura organizacional inclusiva y abierta, que incorpore una visión corporativa implicada en principios de igualdad y de no discriminación, parecen favorecer singularmente la conexión entre la diversidad de los recursos humanos y su rendimiento (Chatman et al, 1998; Jehn y Bezrukova, 2004; Kochan et al., 2003).

La difusión de una cultura organizacional que genere un clima propicio al valor de la diversidad reduce el riesgo de que se produzcan comportamientos disruptivos, estimulando a que los individuos se desinhiban y muestren las habilidades diferenciales que pueden aportar a sus equipos o a la entidad en su conjunto, sin recelos respecto a ser contemplados conforme a fórmulas estereotipadas (Balafoutas et al, 2012). Un adecuado clima organizacional promueve la comodidad psicológica de los perfiles que se apartan de la norma mayoritaria, por lo que repercute positivamente sobre el colectivo, aunque solamente sea por el incremento del compromiso organizacional de los recursos humanos y por el fomento de su cooperación, disminuyendo la probabilidad de abandono voluntario de sujetos que representen a las minorías poblacionales (Williams y O'Reilly, 1998).

### **3.5.3 LA EVOLUCIÓN TEMPORAL Y EL COMPONENTE DINÁMICO DEL IMPACTO DE LA DIVERSIDAD.**

Aportaciones a la literatura como las de Jackson et al (1995) o Harrison et al (2002) han resaltado la prominente variabilidad de los efectos de la diversidad a lo largo del tiempo, de manera que es posible que el paradigma aplicable para analizar su impacto cambie en función

del horizonte que se esté contemplando. Así, distintos trabajos llegan a proporcionar evidencia de que las consecuencias asociadas a los niveles de diversidad de las composiciones demográficas no permanecen inmutables, sino que se diluyen o se acentúan con el transcurso del tiempo (Watson et al 1998; Earley y Mosakowski, 2000; Jackson et al, 2003). A este respecto, hay una serie de contribuciones, entre las que cabe mencionar a Harrison et al (2002), Jackson y Joshi (2004, 2011) o Richard et al (2007) que apuntan a la conveniencia de distinguir entre el análisis del impacto a corto y a largo plazo, en virtud de que los efectos de la diversidad de género y de la diversidad racial parecen tender a disiparse muy rápidamente. Esto encuentra una explicación inmediata en los procesos de aprendizaje individual que desarrollan las personas y en la acomodación de los actores involucrados a las implicaciones derivadas de cada situación en que se encuentra el grupo, incluyendo a la distribución de perfiles identitarios. Con el paso del tiempo, la intensidad del significado social de estereotipos y roles declina en la conciencia colectiva grupal, y, consiguientemente, también se relajan las percepciones generales de los miembros sobre el grado de vinculación que se produce entre diversidad demográfica superficial, la diversidad cognitiva subyacente y el comportamiento del sujeto en el seno del grupo.

### **3.5.4 LA CONSIDERACIÓN DE MODELOS NO LINEALES PARA LA REPRESENTACIÓN FUNCIONAL DE LOS EFECTOS DE LA DIVERSIDAD**

Desde la década de los noventa del siglo XX hay una parte de la literatura sobre diversidad que ha venido manteniendo una línea crítica que cuestiona a los modelos y enfoques que contemplan las conexiones entre la heterogeneidad de un grupo organizacional y su impacto mediante el recurso a un esquema de causalidad directa y lineal, siendo esta restricción a la que a menudo se le suelen atribuir las inconsistencias de los resultados que ofrece la investigación empírica (Frenwick y Neal, 2001). Aunque la representación lineal de los efectos de la diversidad supone una simplificación metodológica que facilita notablemente las posibilidades de llevar a cabo contrastes empíricos, lo cierto es que no son pocos los autores que han llamado la atención sobre la llamativa falta de congruencia entre la formulación de hipótesis de este tipo y varios de los enfoques más usuales que sirven tradicionalmente de soporte teórico para explicar el impacto que deriva de la composición de los grupos organizacionales (Pitts, 2006), considerando que para la verificación de los modelos del impacto de las composiciones heterogéneas tal vez resulte más conveniente la consideración de relaciones no lineales (De Luis et al, 2008).

La presunción de linealidad en los efectos de la diversidad organizacional parece difícil de sostener por su inadecuado encaje con las perspectivas que atienden a la dinámica relacional de los grupos o para aquellas que contemplan los enfoques de procesamiento de la información. Tampoco el planteamiento se halla en sintonía con los desarrollos basados en las propuestas de Kanter (1977), dado el énfasis que pone esta autora, así como las contribuciones que continuarían con su línea de pensamiento, en que la significativa influencia del balance de las proporciones numéricas de hombres y mujeres en posiciones de poder corporativo varía “a saltos”, según unos rangos de diversidad. Incluso en los propios planteamientos del fenómeno denominado como “*tokenismo*”, y en las alusiones a la necesidad de alcanzar una masa crítica para que se produzcan efectos, que ya fueron comentados en líneas previas, subyace un rechazo

de plano a la idea de una repercusión lineal de la diversidad a escala organizacional. Por añadidura, se podría decir que el recorrido por las distintas visiones teóricas que la investigación ha contemplado parece aportar suficientes argumentos para inclinarse hacia la idea de que los efectos potencialmente positivos de la diversidad en el desempeño de un grupo organizacional sólo se pueden obtener hasta que se consigue un cierto nivel óptimo de diversidad (Van Knippenberg et al, 2004). Además, como apunta Priem (1990), la incorporación a los modelos de análisis del impacto de la diversidad de factores mediadores, de contingencias ambientales, de interacciones entre distintas dimensiones de diversidad o de líneas de falla no encaja con la aproximación a una sencilla forma lineal, sino más bien con una tendencia curvilínea.

Seguidamente, se procederá a comentar algunos de los numerosos trabajos que han contemplado la hipótesis de que la relación entre la diversidad y sus efectos sigue una representación curvilínea.

- Greening y Johnson (1997). Consideran dimensiones demográficas y cognitivas de la diversidad de equipos de alta dirección, estableciendo una relación curvilínea, que adopta forma de U, que conecta con la capacidad de manejar crisis industriales y medioambientales a las que se enfrenta la firma. La conclusión a la que llegan es que unos niveles moderados de diversidad son óptimos, mientras que los niveles elevados de diversidad en la alta dirección alejan a la empresa de la situación que se presume ideal.
- Earley y Mosakowski (2000). Realizan estudios experimentales de los efectos de la dinámica de equipos transnacionales que confirman la hipótesis de la relación curvilínea para el desempeño en el largo plazo, siendo los grupos moderadamente heterogéneos los que mejores expectativas de resultados ofrecen.
- Richard (2000). En un estudio empírico realizado sobre el sector bancario estadounidense, exploró la relación entre las tasas de diversidad racial de los recursos humanos y el rendimiento financiero, obteniendo una relación no lineal con forma de una U invertida, que se confirmaría con signo positivo en el segmento de empresas con orientación hacia la innovación, y con signo negativo en firmas consignadas como de alto riesgo.
- Richard y Shelor (2002). En un análisis empírico en el que tienen en cuenta la edad de los miembros de los equipos de alta dirección de una muestra de empresas, encuentran una relación curvilínea entre la heterogeneidad y el crecimiento de las ventas.
- Frink et al (2003). Encuentra una relación curvilínea con forma de U invertida entre la diversidad de género de los recursos humanos y la *performance* de la empresa, lo que sugiere que existe una cantidad óptima de la diversidad de género que no necesariamente coincide situaciones paritarias.
- Gibson y Vermeulen, (2003). Establecen una relación curvilínea, en forma de U, entre la heterogeneidad demográfica y el aprendizaje.
- Richard et al (2003). Su trabajo observa que la diversidad racial se relaciona con el rendimiento en forma de U invertida, de tal manera que los mejores resultados de rendimiento corresponden a niveles moderados de diversidad.
- Thatcher et al (2003). Estudian líneas de demarcación o fallas que se crean en grupos organizacionales a partir de la consideración cruzada de varias categorización de diversidad,

encontrando que su influencia sobre la performance sigue una tendencia curvilínea, en donde son los niveles moderados de diversidad los que consiguen el óptimo y generan menos situaciones de conflicto que los niveles elevados de diversidad, más propensos a la polarización de los subgrupos.

- Richard et al (2004). Partiendo de una muestra de ejecutivos y supervisores de entidades bancarias estadounidenses, contemplan categorías de diversidad demográficas (origen racial y género) y cognitivas (cultura y orientación emprendedora), concluyendo que su relación con el rendimiento de la firma, mediada por las diferentes preferencias por el riesgo que muestra cada subgrupo poblacional, se adapta a la forma curvilínea.
- Dahlin et al (2005). Comprueban que la influencia de la diversidad educativa y nacional influye en el uso compartido de la información de los equipos de trabajo siguiendo una tendencia de ajuste curvilíneo.
- Van der Vegt y Bunderson (2005). Observan que la relación entre diversidad cognitiva y rendimiento de un grupo, intermediada por los niveles de compromiso organizacional, adopta forma curvilínea.
- Richard et al (2007). Utilizan datos de empresas obtenidos de la revista *Fortune* desde 1997 hasta 2002, introduciendo los efectos moderadores del contexto ambiental. La diversidad racial muestra una relación curvilínea positiva a corto plazo, en forma de U con la Q de Tobin, que es más acusada en sectores de servicios que en industriales.
- Roberson y Park (2007). Encuentran una relación curvilínea entre la diversidad racial de los líderes y el rendimiento de la firma, confirmando que los niveles óptimos para la empresa de desempeño financiero se alcanzan cuando hay un nivel moderado de heterogeneidad racial.
- Chi et al (2009). Su estudio se basa en una muestra de equipos empresariales de firmas chinas que tienen atribuidas funciones de investigación y desarrollo. La relación entre diversidad cognitiva e innovación se corresponde con una forma funcional de U invertida, que lleva a contemplar la influencia negativa que se produce con unos niveles muy elevados de diversidad.
- Ali et al (2011). En un estudio efectuado sobre una muestra de empresas australianas cotizadas, encuentran una relación en forma de U invertida entre la diversidad de género de los recursos humanos con la productividad y con la rentabilidad económica que obtiene la firma.
- Boerner et al (2011). Realizan un estudio cuantitativo longitudinal de 59 equipos de alta dirección en empresas alemanas pertenecientes a diferentes industrias, considerando la diversidad de edad, trayectorias formativas y experiencia en el sector, confirmando el efecto curvilíneo sobre el rendimiento en forma de U.
- Ben-Amar et al (2013). Para una muestra de empresas canadienses, observan que la relación entre diversidad demográfica y rendimiento sigue una tendencia curvilínea.
- Joecks et al (2013). Recurren a una muestra de empresas alemanas cotizadas durante los años 2000-2005, y encuentran que la relación entre la proporción de mujeres consejeras y la rentabilidad de la empresa sigue una forma de U, una vez que se ha alcanzado una masa crítica de cerca del 30% de miembros del consejo de administración.

### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS DEL CAPÍTULO 3

- ACKER, J. (2006): Inequality regimes: Gender, class, and race in organizations. *Gender & Society*, 20(4): 441-464.
- (2011): Theorizing gender, race, and class in organizations. En JEANES, E.L.; KNIGHTS, D.; MARTIN, P.Y. (eds.): *Handbook of gender, work, and organization*, 65-80. West Sussex: John Wiley & Sons.
- ADAMS, R.B.; FERREIRA, D (2009): Women in the boardroom and their impact on governance and performance. *Journal of Financial Economics*, 94(2): 291-309.
- (2004): Gender diversity in the boardroom. *ECGI Working Paper*, Series in Finance n° 58.
- ADAMS, S.M.; GUPTA, A.; LEETH, J.D. (2009): Are female executives over-represented in precarious leadership position? *British Journal of Management*, 20: 1-12.
- AHERN, K.R.; DITTMAR, A.K. (2012): The changing of the boards: The impact on firm valuation of mandated female board representation. *The Quarterly Journal of Economics*, 127: 137-197.
- ALI, M.; KULIK, C.T.; METZ, I. (2011): The impact of gender diversity on performance in services and manufacturing organizations. *International Journal of Human Resource Management*, 22(7): 1464-1485.
- ANCONA, D.G.; CADWELL, D.F. (2009): Compose teams to assure successful boundary activity. En LOCKE, E.A. (ed.): *Handbook of principles of organizational behavior*, 295-308. United Kingdom: John Wiley & Sons.
- (1992): Bridging the boundary: External activity and performance in organizational teams. *Administrative Science Quarterly*, 37: 634-665.
- ASHFORTH, B.E.; MAEL, F. (1989): Social identity theory and the organization. *The Academy of Management Review*, 14(1): 20-39.
- ASHKANASY, N.M.; HÄRTEL, C.E.; DAUS, C.S. (2002): Diversity and emotion: The new frontiers in organizational behavior research. *Journal of Management*, 28(3): 307-338.
- BALAFOUTAS, L.; KERSCHBAMER, R.; SUTTER, M. (2012): Distributional preferences and competitive behavior. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 83:125-135.
- BANTEL, K.A.; JACKSON, S.E. (1989): Top management and innovations in banking: does the composition of the top team make a difference? *Strategic Management Journal*, 10: 107.
- BAO, S.; FAINSHMIDT, S.; NAIR, A.; VRACHEVA, V. (2014): Women in upper echelons of management, tenure and legal risk. *British Journal of Management*, 25(2): 388-405.
- BARTLETT, K.T. (2011): Showcasing: The positive spin. *North Carolina Law Review*, 89: 1056-1082
- BEAR, S.; RAHMAN, N.; POST, C. (2010): The impact of board diversity and gender composition on corporate social responsibility and firm reputation. *Journal of Business Ethics*, 97: 207-221.
- BECKER, G. (1971): *The economics of discrimination*. Chicago: Chicago University Press.
- (1985): Human capital, effort and the sexual division of labour. *Journal of Labour Economics*, 3: 533-538.

- BELL, S.T.; VILLADO, A.J.; LUKASIK, M.A.; BELAU, L.; BRIGGS, A.L. (2011): Getting specific about demographic diversity variable and team performance relationships: A meta-analysis. *Journal of Management*, 37(3): 709-743.
- BEN-AMAR, W.; FRANCOEUR, CL.; HAFSI, T.; LABELLE, R. (2013): What makes better boards? A closer look at diversity and ownership. *British Journal of Management*, 24: 85-101.
- BILIMORIA, D. (2000): Building the business case for women corporate directors. En BURKE, R.J.; MATTIS, M.C. (eds.): *Women on corporate boards of directors. International challenges and opportunities*, 25-40. Netherlands: Springer.
- (2006): The relationship between women corporate directors and women corporate officers. *Journal of Managerial Issues*, 18(1): 47-61.
- BILIMORIA, D.; PIDERIT, S.K. (1994): Board committee membership: Effects of sex-based bias. *Academy of Management Journal*, 37(6): 1453-1477.
- BILIMORIA, D.; WHEELER, J.V. (2000): Women corporate directors: Current research and future directions. En DAVIDSON, M.I.; BURKE, R.J. (eds.): *Women in management. Current research issues*, II: 138-163. London: Sage Publications.
- BLAU, P.M. (1977): *Inequality and heterogeneity: A primitive theory of social structure*. New York: Free Press.
- BOEKER, W. (1997): Strategic change: The influence of managerial characteristics and organizational growth. *The Academy of Management Journal*, 40(1): 152-170.
- BOERNER, S.; LINKOHR, M.; KIEFER, S. (2011): Top management team diversity: positive in the short run, but negative in the long run? *Team Performance Management: An International Journal*, 17(7-8): 328-353.
- BOONE, CH.; HENDRICKS, W. (2009): Top management team diversity and firm performance: Moderators of functional-background and locus-of-control diversity. *Management Science*, 55(2): 165-180.
- BOWERS, C.A.; PHARMER, J.A.; SALAS, E. (2000): When member homogeneity is needed in work teams: A meta-analysis. *Small Group Research*, 31(3): 305-327.
- BRAMMER, S.; MILLINGTON, A.; PAVELIN, S. (2007): Gender and ethnic diversity among UK corporate boards. *Corporate Governance*, 15(2): 393-403.
- BREWER, N.; MITCHELL, P.; WEBER, N. (2002): Gender role, organizational status, and conflict management styles. *The International Journal of Conflict Management*, 13(1): 78-94.
- BRIEF, A.P.; UMPHRESS, E.E.; DIETZ, J.; BURROWS, J.W.; BUTZ, R.M.; SCHOLTEN, L. (2005): Community matters: Realistic group conflict theory and the impact of diversity. *Academy of Management Journal*, 48(5): 830-844.
- BROOKE, J.; TYLER, T.R. (2011): Diversity and corporate performance: A review of the psychological literature. *North Carolina Law Review*, 89: 715-748.
- BURGESS, Z.; THARENOU, P (2002): Women board directors: characteristics of the few. *Journal of Business Ethics*, 37(1): 39-49.
- BURKE, R.J. (1997): Women directors: Selection, acceptance and benefits of board membership. *Corporate Governance: An International Review*, 5(3): 118-125.

- BUYL, T.; BOONE, CH.; HENDRIKS, W.; MATTHYSSENS, P. (2011): Top management team functional diversity and firm performance: The moderating role of CEO characteristics. *Journal of Management Studies*, 48(1): 151-177.
- CARLI, L.L.; EAGLY, A.H. (1999): Gender effects on social influence and emergent leadership. En POWELL, G.N. (ed.): *Handbook of gender & work*, 203-222. London: Sage Publications.
- CARPENTER, M.A.; WESTPHAL, J.D. (2001): The strategic context of social network ties: Examining the impact of directors appointments on board involvement in strategic decision making. *Academy of Management Journal*, 4(4): 639-660.
- CARROLL, G.R.; HARRISON, J.R. (1998): Organizational demography and culture: Insights from a formal model and simulation. *Administrative Science Quarterly*, 43(3): 637-667.
- CARTER, D.A.; D'SOUZA, F.; SIMKINS, B.J.; SIMPSON, W.G. (2010): The gender and ethnic diversity of US boards and board committees and firm financial performance. *Corporate Governance: An International Review*, 15(5): 396-414.
- CASELL, C. (2000): The business case and the management of diversity. En DAVIDSON, M.I.; BURKE, R.J. (eds): *Women in management. Current research issues*, II: 250-261. London: Sage Publications.
- CERTO, S.T.; LESTER, R.H.; DALTON, C.M.; DALTON, D.R. (2006): Top management teams, strategy and financial performance: A meta-analytic examination. *Journal of Management Studies*, 43(4): 813-839.
- CHARNESS, G.; RIGOTTI, L.; RUSTICHINI, A. (2007): Individual behavior and group membership. *The American Economic Review*, 97(4): 1340-1353.
- CHATMAN, J.A.; SPATARO, S.E. (2005): Using self-categorization theory to understand relational demography-based variations in people's responsiveness to organizational culture. *Academy of Management Journal*, 48(2): 321-331.
- CHATMAN, J.A.; O'REILLY, CH.A. (2004): Asymmetric reactions to work group sex diversity among men and women. *Academy of Management Journal*, 47(2): 193-208.
- CHATMAN, J.A.; POLZER, J.T.; BARSADE, S.G.; NEALE, M. (1998): Being different yet feeling similar: The influence of demographic composition and organizational culture on work processes and outcomes. *Administrative Science Quarterly*, 43(4): 749-780.
- CHATTOPADHYAY, P.; TLUCHOWSKA, M.; GEORGE, E. (2004): Identifying the ingroup: A closer look at the influence of demographic dissimilarity on employee social identity. *Academy of Management Review*, 29(2): 180-202.
- CHI, N.W.; HUANG, Y.M.; LIN, S.C. (2009): A double-edged sword? Exploring the curvilinear relationship between organizational tenure diversity and team innovation: The moderating role of team-oriented HR practices. *Group & Organization Management*, 34(6): 698-726.
- CHROBOT-MASON, D.; KONRAD, A.M.; LINNEHAN, F. (2006): Measures for quantitative diversity scholarship. En KONRAD, A.M.; PRASAD, P.; PRINGLE, J.K. (eds.): *Handbook of workplace diversity*, 237-270. London: Sage Publications.
- CHROBOT-MASON, D.; THOMAS, K.M. (2002): Minority employees in majority organizations: The intersection of individual and organizational racial identity in the workplace. *Human Resource Development Review*, 1(3): 323-344.

- CONYON, M.J.; MALLIN, CH. (1997): Women in the boardroom: Evidence from large UK companies. *Corporate Governance*, 5(3): 112-117.
- COX, T.H. (1993): *Cultural diversity in organizations: Theory, research, and practice*. San Francisco: Berrett-Koehle Publishers.
- COX, T.H.; BLAKE, S. (1991): Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness, *The Executive*, 5(3): 45-56.
- DAHLIN, K.B.; WEINGART, L.R.; HINDS, P.J. (2005): Team diversity and information use. *Academy of Management Journal*, 48(6): 1107-1123.
- DAILY, C.M.; DALTON, D.R. (2003): Women in the boardroom: A business imperative. *The Journal of Business Strategy*, 24(5): 8-9.
- DALLAS, L.L. (2002): The new managerialism and diversity on corporate boards of directors. Public Law and Legal Theory, University of San Diego, Working Paper 38.
- DASS, P.; PARKER, B. (1999): Strategies for managing human resource diversity: From resistance to learning. *Academy of Management Executives*, 13(2): 68-80.
- DAVIDSON, M.J.; COOPER, C.L. (1992): *Shattering the glass ceiling: The woman manager*. London: Paul Chapman Publishing.
- DE ABREU, C.R.; SASTRE, M.A.; ROIG, S. (2007): Diversity and business performance: 50 years of research. *Service Business*, 1(4): 257-274.
- DE LUIS, P.; MARTÍNEZ, A.; PÉREZ, M., VELA, M.J. (2008): Gender diversity in management: curvilinear relationships to reconcile findings. *Gender in Management: An International Journal*, 23(8): 583-597.
- DEZSÖ, C.L.; ROSS, D.G. (2012): Does female representation in top management improve firm performance? A panel data investigation. *Strategic Management Journal*, 33(9): 1072-1089.
- DISTEFANO, J.J.; MAZNEVSKI, M.L. (2000): Creating value with diverse teams in global management. *Organizational Dynamics*, 29(1): 45-63.
- DITOMASO, N.; POST, C.; PARKS-YANCY, R. (2007): Workforce diversity and inequality: Power, status, and numbers. *Annual Review of Sociology*, 33: 473-501.
- DOBBIN, F.; JUNG, J. (2011): Corporate board gender diversity and stock performance: The competence gap or institutional investor bias? *North Carolina Law Review*, 89: 809-838.
- DUFWENBERG, M.; MUREN, A. (2006): Gender composition in teams. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 61: 50-54.
- DUTTON, J.E.; JACKSON, S.E. (1987): Categorizing strategic issues: Links to organizational action. *Academy of Management Review*, 12(1): 76-90.
- EAGLY, A.; JOHNSON, B.T. (1990): Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychology Bulletin*, 108(2): 233-256.
- EARLEY, P.CH.; MOSAKOWSKI, E. (2000): Creating hybrid team cultures: An empirical test of transnational team functioning. *The Academy of Management Journal*, 43(1): 26-49.
- ELLEMERS, N., DE GILDER, D.; HASLAM, S.A. (2004): Motivating individuals and groups at work: A social identity perspective on leadership and group performance. *Academy of Management Review*, 29(3): 459-478.

- ELSTAD, B.; LADEGARD, G. (2012): Women on corporate boards: Key influencers or tokens? *Journal of Management & Governance*, 16(4): 595-615.
- ELY, R.J.; PADAVIC, I. (2007): A feminist analysis of organizational research on sex differences. *Academy of Management Review*, 32(4): 1121-1143.
- ELY, R.J.; THOMAS, D.D. (2001): Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes. *Administrative Science Quarterly*, 46(2): 229-273.
- FARRELL, K.A.; HERSCH, P.L. (2005): Additions to corporate boards: The effect of gender. *Journal of Corporate Finance*, 11: 85-106.
- FENWICK, G.D.; NEAL, D.J. (2001): Effect of gender composition on group performance. *Gender, Work & Organization*, 8(2): 205-225.
- FERREIRA, D. (2010): Board diversity. En BAKER, H.K.; ANDERSON, R. (eds.): *Corporate governance: A synthesis of theory, research and practice*, 225-242. New Jersey: Jhon Willey & Sons.
- FERREIRA, D. (2015): Board diversity: Should we trust research to inform policy?. *Corporate Governance: An International Review*, 23(2): 108-111.
- FIELDS, M.A.; KEYS, P.Y. (2003): The emergence of corporate governance from Wall St. To Main St.: Outside directors, board diversity, earnings management, and managerial incentives bear risk. *The Financial Review*, 38: 1-24.
- FILATOTCHEV, I.; TOMS, S. (2003): Corporate Governance, Strategy and Survival in a Declining Industry: A Study of UK Cotton Textile Companies. *Journal of Management Studies*, 40(4), 895-920.
- FRENWICK, G.D.; NEAL, D.J. (2001): Effect of gender composition on group performance. *Gender, Work & Organization*, 8(2): 205-225.
- FRINK, D.D.; ROBINSON, R.K.; REITHEL, B.; ARTHUR, M.M.; AMMETER, A.P.; FERRIS, G.R.; KAPLAN, D.M.; MORRISSETTE, H.S. (2003): Gender demography and organization performance. *Group & Organization Management*, 28(1): 127-147.
- GALES, L.M.; KESNER, I.F. (1994): An analysis of board of director size and composition in bankrupt organizations. *Journal of Business Research*, 30(3): 271-282.
- GIBSON, C.; VERMEULEN, F. (2003): A healthy divide: Subgroups as a stimulus for team learning behavior. *Administrative Science Quarterly*, 48: 202-239.
- GOETTE, L.; HUFFMAN, D.; MEIER, S. (2012): The impact of social ties on group interactions: Evidence from minimal groups and randomly assigned real groups. *American Economic Journal: Microeconomics*, 4(1): 101-115.
- GRAVES, L.M.; POWELL, G.N. (2007): Sex, sex similarity and sex diversity effects in teams: The importance of situational factors. En BILIMORIA, D.; PIDERIT, S.K. (eds.): *Handbook on women in business and management*, 217-231. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- GREENING, D.W.; JOHNSON, R.A. (1997): Managing industrial and environmental crises. The role of heterogeneous top management teams. *Business & Society*, 36(4): 334-361.
- GREGORY, A. (1990): Are women different and why are women thought to be different? Theoretical and methodological perspective. *Journal of Business Ethics*, 9(4-5): 257-266.

- GREGORY-SMITH, I.; MAIN, B.G.; O'REILLY, C.A. (2014): Appointments, pay and performance in UK boardrooms by gender. *The Economic Journal*, 124(574): F109-F128.
- GUL, F.A.; HUTCHINSON, M.; LAI, K.M. (2013): Gender-diverse boards and properties of analyst earnings forecasts. *Accounting Horizons*, 27(3): 511-538.
- HALEBLIAN, J.; FINKELSTEIN, S. (1993): Top management team size, CEO dominance, and firm performance: The moderating roles of environmental turbulence and discretion. *The Academy of Management Journal*, 36(4): 844-863.
- HAMBRICK, D.C.; CHO, T.S.; CHEN, M.J. (1996): The influence of top management team heterogeneity on firms' competitive moves. *Administrative Science Quarterly*, 41(4): 659-684.
- HAMBRICK, D.C.; MASON, P.A. (1984): Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9(2): 193-206.
- HARRISON, D.A.; KLEIN, K.J. (2007): What's the difference? Diversity constructs as separation, variety, or disparity in organizations. *Academy of Management Review*, 32(4): 1199-1228.
- HARRISON, D.A.; PRICE, K.H.; BELL, M.P. (1998): Beyond relational demography: Time and the effects of surface-and deep-level diversity on work group cohesion. *Academy of Management Journal*, 41(1): 96-107.
- HARRISON, D.A.; PRICE, K.H.; GAVIN, J.H.; FLOREY, A.T. (2002): Time, teams, and task performance: Changing effects of surface-and deep-level diversity on group functioning. *Academy of Management Journal*, 45(5): 1029-1045.
- HARTENIAN, L.S.; GUDMUNDSON, D.E. (2000): Cultural diversity in small business: Implications for firm performance. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 5: 209-221.
- HAVEMAN, H.A. (1995): The demographic metabolism of organizations: Industry dynamics, turnover, and tenure distributions. *Administrative Science Quarterly*, 40(4): 586-618.
- HILLMAN, A.J.; DALZIEL, T. (2003): Boards of directors and firm performance: Integrating agency and resource dependence perspectives. *Academy of Management*, 28(3): 383-396.
- HITT, M.A.; TYLER, B.B. (1991): Strategic decision models: Integrating different perspectives. *Strategic Management Journal*, 12(5): 327-351.
- HOFSTEDE, G (1989): Organising for cultural diversity. *European Management Journal*, 7(4): 390-397.
- HOMAN, A.C.; HOLLENBECK, J.R.; HUMPHREY, S.E.; VAN KNIPPENBERG, D.; ILGEN, D.R.; VAN KLEEF, G.A. (2008): Facing differences with an open mind: Openness to experience, salience of intragroup differences, and performance of diverse work groups. *Academy of Management Journal*, 51(6): 1204-1222.
- HOMAN, A.C.; GREER, L.L. (2013): Considering diversity: The positive effects of considerate leadership in diverse teams. *Group Processes Intergroup Relations*, 16(1): 105-125.
- HONG, L.; PAGE, S.E. (2004): Groups of diverse problem solvers can outperform groups of high-ability problem solvers. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, 101(46): 16385-16389.
- HORWITZ, S.K. (2005): The compositional impact of team diversity on performance: Theoretical considerations. *Human Resource Development Review*, 4(2): 219-245.

- HORWITZ, S.K.; HORWITZ, I.B. (2007): The effects of team diversity on team outcomes: a meta-analytic review of team demography. *Journal of Management*, 33(6): 987-1015.
- HUSE, M.; NIELSEN, S.; HAGEN, I.M. (2009): Women and employee-elected board members, and their contributions to board control tasks. *Journal of Business Ethics*, 89: 581-597.
- HUSE, M.; SOLBERG, A.G. (2006): Gender-related boardroom dynamics. How Scandinavian women make and can make contributions on corporate board. *Women in Management Review*, 21(2): 113-130.
- JACKSON, S.E. (1992): *Diversity in the workplace: Human resources initiatives*. New York: Guilford Press.
- JACKSON, S.E.; JOSHI, A. (2004): Diversity in social context: A multi-attribute, multilevel analysis of team diversity and sales performance. *Journal of Organizational Behavior*, 25(6): 675-702.
- JACKSON, S.E.; BRETT, J.F.; SESSA, V.I.; COOPER, D.; JULIN, J.A.; PEYRONNIN, K. (1991): Some differences make a difference: Individual dissimilarity and group heterogeneity as correlates of recruitment, promotions, and turnover. *Journal of Applied Psychology*, 76(5): 675-689.
- JACKSON, S.E.; JOSHI, A. (2001): Research on domestic and international diversity in organizations: A merger that works. En ANDERSON, N.; ONES, D.S.; SINANGIL, H.K.; VISWESVARAN, C. (eds.): *Handbook of work and organizational psychology*, 206-231. London: Sage Publications.
- (2011): Work team diversity. En ZEDECK, S. (ed.): *APA Handbook of industrial and organizational psychology*, 1: 651-686.
- JACKSON, S.E.; JOSHI, A.; ERHARDT, N.L. (2003): Recent research on team and organizational diversity: SWOT analysis and implications. *Journal of Management*, 29(6): 801-830.
- JACKSON, S.E.; MAY, K.E.; WHITNEY, K. (1995): Understanding the dynamics of diversity in decision-making teams. *Team Effectiveness and Decision Making in Organizations*, 204: 261-279.
- JAQUETTE, J.S. (1997): Women in power: From tokenism to critical mass. *Foreign Policy*, 108: 23-37.
- JEHN, K.A.; BEZRUKOVA, K. (2004): A field study of group diversity, workgroup context, and performance. *Journal of Organizational Behavior*, 25(6): 703-729.
- JEHN, K.A.; NORTHCRAFT, G.B.; NEALE, M.A. (1999): Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict, and performance in workgroups. *Administrative Science Quarterly*, 44(4): 741-763.
- JIA, M.; ZHANG, Z. (2013): Critical mass of women on BODs, multiple identities, and corporate philanthropic disaster response: Evidence from privately owned Chinese firms. *Journal of Business Ethics*, 118: 303-317.
- JOECKS, J.; PULL, K.; VETTER, K. (2013): Gender diversity in the boardroom and firm performance: What exactly constitutes a "critical mass"? *Journal of Business Ethics*, 118: 61-72.
- JONSEN, K.; MAZNEVSKI, M.L.; SCHNEIDER, S.C. (2011): Diversity and its not so diverse literature: An international perspective. *International Journal of Cross Cultural Management*, 11(1): 35-62.

- JOSHI, A.; LIAO, H.; ROH, H. (2011): Bridging domains in workplace demography research: A review and reconceptualization. *Journal of Management*, 37(2): 521-552.
- JOSHI, A.; ROH, H. (2009): The role of context in work team diversity research: A meta-analytic review. *Academy of Management Journal*, 52(3): 599-627.
- JUDGE, W.Q.; MILLER, A. (1991): Antecedents and outcomes of decision speed in different environmental contexts. *Academy of Management Journal*, 34(2): 449-463.
- KANTER, R.M. (1977): *Men and women of the corporation*. New York: Basic Books.
- KECK, S. (1997): Top management team structure: Differential effects of environmental context. *Organizational Science*, 8:143-156.
- KESNER, I.F. (1988): Directors' characteristics and committee membership: An investigation of type, occupation, tenure and gender. *Academy of Management Journal*, 31(1): 66-84.
- KILDUFF, M.; ANGELMAR, R.; MEHRA, A. (2000): Top management-team diversity and firm performance: Examining the role of cognitions. *Organization Science*, 11(1): 21-34.
- KNIGHT, D.; PEARCE, C.L.; SMITH, K.G.; OLIAN, J.D.; SIMS, H.P.; SMITH, K.A.; FLOOD, P. (1999): Top management team diversity, group process, and strategic consensus. *Strategic Management Journal*, 20: 445-465.
- KOCHAN, T.; BEZRUKOVA, K.; ELY, R.; JACKSON, S.; JOSHI, A.; JEHN, K.; LEVINE, D.; THOMAS, D. (2003): The effects of diversity on business performance: Report of the diversity research network. *Human Resource Management*, 42(1): 3-21.
- KONRAD, A.M.; KRAMER, V.W. (2006): How many women do boards need? *Harvard Business Review*, 84(2): 22.
- KONRAD, A.M.; KRAMER, V.W.; ERKUT, S. (2008): Critical mass: The impact of three or more women on corporate boards. *Organizational Dynamics*, 37(2): 145-164.
- KORAC-KAKABADSE, A.; KORAC-KAKABADSE, N.; MYERS, A. (1998): Demographics and leadership philosophy: Exploring gender differences. *The Journal of Management Development*, 17(5): 351-362.
- KOSNIK, R. D. (1990): Effects of board demography and directors' incentives on corporate greenmail decisions. *Academy of Management Journal*, 33(1): 129-150.
- KRAMER, V.W.; KONRAD, A.M.; ERKUT, S. (2006): *Critical mass on corporate boards: Why three or more women enhance governance*. Wellesley Centers for Women, Report No. WCW 11.
- KRAVITZ, D.A. (2003): More women in the workplace: Is there a payoff in firm performance? *The Academy of Management Executive*, 17(3): 148-159.
- KRISHNAN, H.A.; MILLER, A.; JUDGE, W.Q. (1997): Diversification and top management team complementarity: Is performance improved by merging similar or dissimilar teams? *Strategic Management Journal*, 18(5): 361-374.
- LANGEVOORT, D.C. (2011): Commentary: Puzzles about corporate boards and board diversity. *North Carolina Law Review*, 89: 841-854.
- LAU, D.C.; MURNIGHAN, J.K. (1998): Demographic diversity and faultlines: The compositional dynamics of organizational groups. *Academy of Management Review*, 23(2): 325-340.

- LAU, D.C.; MURNIGHAN, J.K. (2005): Interactions within groups and subgroups: The effects of demographic faultlines. *Academy of Management Journal*, 48(4): 645-659.
- LAWRENCE, B.S. (1997): Perspective-The black box of organizational demography. *Organization Science*, 8(1): 1-22.
- LI, J.; HAMBRICK, D.C. (2005): Factional groups: A new vantage on demographic faultlines, conflict, and disintegration in work teams. *Academy of Management Journal*, 48: 794-813.
- LÜCKERATH-ROVERS, M. (2013): Women on boards and firm performance. *Journal of Management & Governance*, 17(2): 491-509.
- LYNALL, M.D.; GOLDEN, B.R.; HILLMAN, A.M. (2003): Board composition from adolescence to maturity: a multitheoretic view. *Academy of Management Review*, 28(3): 416-431.
- MAHONEY, J.T. (2005): Behavioral theory of the firm. En MAHONEY, J.T.: *Economics foundations of strategy*, 1-53. London: Sage Publications.
- MARSHALL, J. (1995): *Women managers moving on: Exploring career and life choices*. London: Thomson Learning.
- MCDUGALL, M. (1996): Equal opportunities versus managing diversity. Another challenge for public sector management? *The International Journal of Public Sector Management*, 9(5-6): 62.
- METCALFE, B.D. (2008): Women, management and globalization in the Middle East. *Journal of Business Ethics*, 83: 85-100.
- METZ, I.; HARZING, A.W. (2009): Gender diversity in editorial boards of management journals. *Academy of Management Learning & Education*, 8: 540-557.
- (2012): An update of gender diversity in editorial boards: A longitudinal study of management journals. *Personnel Review*, 41(3): 283-300.
- MILLER, T.; TRIANA, M.C. (2009): Demographic diversity in the boardroom: Mediators of the board diversity-firm performance relationship. *Journal of Management Studies*, 46(5): 755-786.
- MILLIKEN, F.J.; MARTINS, I.L. (1996): Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *Academy of Management Journal*, 21(2): 402-433.
- MULLER-KAHLE, M.I.; LEWELLYN, K.B. (2011): Did board configuration matter? The case of US subprime lenders. *Corporate Governance: An International Review*, 19(5): 405-417.
- MURNIGHAN, J.K.; CONLON, D.E. (1991): The dynamics of intense work groups: A study of British string quartets. *Administrative Science Quarterly*, 36(2):165-186.
- MURRAY, A. (1989): Top management group heterogeneity and firm performance. *Strategic Management Journal*, 10(1): 125-141.
- NDOFOR, H.A.; SIRMON, D.G.; HE, X. (2014): Utilizing the firm's resources: How TMT heterogeneity and resulting faultlines affect TMT tasks. *Strategic Management Journal*.
- NIELSEN, S. (2010): Top management team diversity: A review of theories and methodologies. *International Journal of Management Reviews*, 12(3): 301-316.
- NIELSEN, S.; HUSE, M. (2010): The contribution of women on boards of directors: Going beyond the surface. *Corporate Governance: An International Review*, 18(2): 136-148.

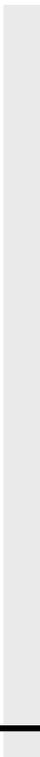
- O'REILLY, C.A.; CALDWELL, D.F.; BARNETT, W.P. (1989): Work group demography, social integration, and turnover. *Administrative Science Quarterly*, 34(1): 21-37.
- OAKLEY, J.G. (2000): Gender-based barriers to senior management positions: understanding the scarcity of female CEOs. *Journal of Business Ethics*, 27: 321-334.
- OMANOVIĆ, V. (2011): Diversity in organizations: A critical examination of assumptions about diversity and organizations in twenty-first century management literature. En JEANES, E.L.; KNIGHTS, D.; MARTIN, Y.M. (eds.): *Handbook of gender, work & organization*, 315-332. West Sussex: John Wiley & Sons.
- PELLED, L.H. (1996): Demographic diversity, conflict, and work group outcomes: An intervening process. *Organization Science*, 7(6): 615-631.
- PELLED, L.H.; EISENHARDT, K.M.; XIN, K.R. (1999): Exploring the black box: An analysis of work group diversity, conflict, and performance. *Administrative Science Quarterly*, 44: 1-28.
- PETERSON, C.A.; PHILPOT, J. (2007): Women's roles on U. S. Fortune 500 board: Director expertise and committee memberships. *Journal of Business Ethics*, 72: 177-196.
- PEFFER, J. (1983): Organizational demography. *Research in Organizational Behavior*, 5: 299-357.
- PITTS, D.W. (2006): Modeling the impact of diversity management. *Review of Public Personnel Administration*, 26(3): 245-268.
- POGGIO, B. (2010): Vertical segregation and gender practices. Perspectives of analysis and action. *Gender in Management: An International Journal*, 25(6): 428-437.
- POINT, S.; SINGH, V. (2003): Defining and dimensionalising diversity: Evidence from corporate websites across Europe. *European Management Journal*, 21(6): 750-761.
- POWELL, G.N. (1999): Reflections on the glass ceiling. En POWELL, G.N. (ed): *Handbook of gender & work*, 325-345. London: Sage Publications.
- POWELL, G.N.; BUTTERFIELD, A. (2003): Gender, gender identity, and aspirations to top management. *Women in Management Review*, 18(1-2): 88-96.
- PRIEM, R.L. (1990): Top management team group factors, consensus, and firm performance. *Strategic Management Journal*, 11(6): 469-485.
- PRIEM, R.L.; LYON, D.W.; DESS, G.G. (1999): Inherent limitations of demographics proxies in top management team heterogeneity research. *Journal of Management*, 25(6): 935-953.
- PRIETO, L.C.; PHIPPS, S.T.A.; OSIRI, J.K. (2009): Linking workplace diversity to organizational performance: A conceptual framework. *Journal of Diversity Management*, 4(4): 13-21.
- QIN, J.; O'MEARA, B.; MCEACHERN, S. (2009): The need for an integrated theoretical framework for researching the influence of group diversity on performance. *Management Research News*, 32(8): 739-750.
- RAGINS, B.R.; GONZÁLEZ, J.A. (2003): Understanding diversity in organizations: Getting a grip on a slippery construct. En GREENBERG, J. (ed.): *Organizational behavior. The state of the science*, 121-158. London: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- RANDEL, A.E.; JAUSSE, K.S. (2003): Functional background identity, diversity, and individual performance in cross-functional teams. *Academy of Management Journal*, 46(6): 763-774.

- RICHARD, O.C. (2000): Racial diversity, business strategy and firm performance: A resource-based view. *Academy of Management Journal*, 43(2): 164-177.
- RICHARD, O.C.; BARNETT, T.; DWYER, S.; CHADWICK, K. (2004): Cultural diversity in management, firm performance, and the moderating role of entrepreneurial orientation dimensions. *Academy of Management Journal*, 47(2): 255-266.
- RICHARD, O.C.; MCMILLAN, A.; CHADWICK, K.; DWYER, S. (2003): Employing an innovation strategy in racially diverse workforces effects on firm performance. *Group & Organization Management*, 28(1): 107-126.
- RICHARD, O.C.; MURTHI, B.P.S.; ISMAIL, K. (2007): The impact of racial diversity on intermediate and long-term performance: The moderating role of environmental context. *Strategic Management Journal*, 28(12): 1213-1233.
- RICHARD, O.C.; SHELOR, R.M. (2002): Linking top management team age heterogeneity to firm performance: Juxtaposing two mid-range theories. *International Journal of Human Resource Management*, 13(6): 958-974.
- RIORDAN, CH.M.; SHORE, L.M. (1997): Demographics diversity and employee attitudes: An empirical examination of relational demography within work units. *Journal of Applied Psychology*, 82(3): 342-358.
- RIORDAN, CH.M.; WAYNE, J.H. (2008): A review and examination of demographic similarity measures used to assess relational demography within groups. *Organizational Research Methods*, 11(3): 562-592.
- ROBERGE, M.E.; VAN DICK, R. (2010): Recognizing the benefits of diversity: When and how does diversity increase group performance? *Human Resource Management Review*, 20: 295-308.
- ROBERSON, Q.N.; PARK, H.J. (2007): Examining the link between diversity and firm performance: The effects of diversity reputation and leader racial diversity. *Group & Organization Management*, 32(5): 548-568.
- ROBINSON, G.; DECHANT, K. (1997): Building a business case for diversity. *Academy of Management Executive*, 11(3):21-30.
- ROSE, C. (2007): Does female board representation influence firm performance? The Danish evidence. *Corporate Governance: An International Review*, 15(2): 404-413.
- ROSENZWEIG, P. (1998): Managing the new global workforce: Fostering diversity, forging consistency. *European Management Journal*, 16(6): 644-652.
- ROST, K.; OSTERLOH, M. (2010): Opening the black box of upper echelons: Drivers of poor information processing during the financial crisis. *Corporate Governance: An International Review*, 18(3): 212-233.
- RYAN, M.K.; HASLAM, S.A. (2005): The glass cliff: Evidence that woman are over-represented in precarious leadership positions. *British Journal of Management*, 16: 81-90.
- (2009): Glass cliffs are not so easily scaled: On the precariousness of female CEOs' position. *British Journal of Management*, 20: 13-16.
- SAWYER, J.E.; HOULETTE, M.A.; YEAGLEY, E.L. (2006): Decision performance and diversity structure: Comparing faultlines in convergent, crosscut, and racially homogeneous groups. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 99(1), 1-15.

- SHAW, J.B.; BARRETT-POWER, E. (1998): The effects of diversity on small work group processes and performance. *Human Relations*, 51: 1307-1325.
- SHIN, P.S.; GULATI, M. (2011): Showcasing diversity. *North Carolina Law Review*, 89: 1017-1053.
- SHIN, S.J.; KIM, T.Y.; BIAN, L. (2012): Cognitive team diversity and individual team member creativity: A cross-level interaction. *Academy of Management Journal*, 55(1): 197-212.
- SHORE, L.M.; RANDEL, A.E.; CHUNG, B.G.; DEAN, M.A.; EHRHART, K.H.; SINGH, G. (2011): Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of Management*, 37(4): 1262-1289.
- SIMPSON, R. (1997): Have times changes? Career barriers and the token woman manager. *British Journal of Management*, 8: S121-S130.
- SINGH, V.; VINNICOMBE, S. (2004): Why so few women directors in top UK boardrooms? Evidence and theoretical explanations. *Corporate Governance*, 12(4): 479-488.
- (2006): Opening the boardroom doors to women directors. En MCTAVISH, D.; MILLER, K. (eds.): *Women in leadership and management*, 127-147. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- SINGH, V.; VINNICOMBE, S.; TERJESEN, S. (2007): Women advancing onto the corporate board. En BILIMORIA, D.; PIDERIT, S.K (eds.): *Handbook on women in business and management*, 304-329. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- SLOCUM, J.W.; HELLRIEGEL, D. (2007): *Fundamentals of organizational behavior*. Thomson South-Western.
- SPANGLER, E.; GORDON, M.A.; PIPKIN, R.M. (1978): Token women: An empirical test of Kanter's hypothesis. *American Journal of Sociology*, 84(1): 160-170.
- STEVENSON, W.B.; RADIN, R.F. (2009): Social capital and social influence on the board of directors. *Journal of Management Studies*, 46(1): 16-44.
- STRAUSS, J.P.; CONNERLEY, M.L. (2003): Demographics, personality, contact, and universal diverse orientation: An exploratory examination. *Human Resource Management*, 42(2): 159-174.
- TALKE, K.; SALOMO, S.; ROST, K. (2011): Top management team diversity and strategic innovation orientation: The relationship and consequences for innovativeness and performance. *Journal of Product Innovation Management*, 28(6): 819-832.
- TERJESEN, S.; AGUILERA, R.V.; LORENZ, R. (2014): Legislating a woman's seat on the board: Institutional factors driving gender quotas for boards of directors. *Journal of Business Ethics*, 128(2): 233-251.
- THATCHER, S.M.; JEHN, K.A.; ZANUTTO, E. (2003): Cracks in diversity research: The effects of diversity faultlines on conflict and performance. *Group Decision and Negotiation*, 12(3): 217-241.
- THATCHER, S.M.; PATEL, P.C. (2012): Group faultlines: A review, integration, and guide to future research. *Journal of Management*, 38(4): 969-1009.
- TORCHIA, M.; CALABRÓ, A.; HUSE, M. (2011): Women directors on corporate boards: From tokenism to critical mass. *Journal of Business Ethics*, 102(2): 299-317.

- TSUI, A.S.; EGAN, T.D.; O'REILLY III, C.A. (1992): Being different: Relational demography and organizational attachment. *Administrative Science Quarterly*, 37(4): 549-579.
- TSUI, A.S.; O'REILLY, C.A. (1989): Beyond simple demographic effects: The importance of relational demography in superior-subordinate dyads. *Academy of Management Journal*, 32(2): 402-423.
- VALENTI, M.A.; ROCKETT, T. (2008): The effects of demographic differences on forming intragroup relationships. *Small Group Research*, 39(2): 179-202.
- VAN DEN BOSSCHE, P.; GIJSELAERS, W.H.; SEGERS, M.; KIRSCHNER, P.A. (2006): Social and cognitive factors driving teamwork in collaborative learning environments team learning beliefs and behaviors. *Small Group Research*, 37(5): 490-521.
- VAN DER VEGT, G.S.; BUNDERSON, J.S. (2005): Learning and performance in multidisciplinary teams: The importance of collective team identification. *Academy of Management Journal*, 48(3): 532-547.
- VAN DER WALT, N.; INGLEY, C. (2003): Board dynamics and the influence of professional background, gender and ethics diversity of directors. *Corporate Governance*, 11: 218-234.
- VAN DER ZEE, K.; VOS, M.; LUIJTERS, K. (2009): Social identity patterns and trust in demographically diverse work teams. *Social Science Information*, 48(2): 175-198.
- VAN KNIPPENBERG, D.; DE DREU, C.K.W.; HOMAN, A.C. (2004): Work group diversity and group performance: An integrative model and research agenda. *Journal of Applied Psychology*, 89(6): 1008-1022.
- VAN KNIPPENBERG, D.; SCHIPPERS, M.C. (2007): Work group diversity. *The Annual Review of Psychology*, 58: 515-541.
- WAGNER, W.G.; PFEFFER, J.; O'REILLY III, C.A. (1984): Organizational demography and turnover in top-management group. *Administrative Science Quarterly*, 29(1): 74-92.
- WALBY, S. (2007): Complexity theory, systems theory, and multiple intersecting social inequalities. *Philosophy of the Social Sciences*, 37(4): 449-470.
- WALDSTROM, CH.; MADSEN, H. (2007): Social relations among managers: Old boys and young women's net works. *Women in Management Review*, 22(2): 136-147.
- WATSON, W.E.; JOHNSON, L.; MERRITT, D. (1998): Team orientation, self-orientation, and diversity in task groups their connection to team performance over time. *Group & Organization Management*, 23(2): 161-188.
- WATSON, W.E.; KUMAR, K.; MICHAELSEN, L.K. (1993): Cultural diversity's impact on interaction process and performance: Comparing homogeneous and diverse task groups. *Academy of Management Journal*, 36(3): 590-602.
- WEBBER, S.S.; DONAHUE, L.M. (2001): Impact of highly and less job-related diversity on work group cohesion and performance: A meta-analysis. *Journal of Management*, 27(2): 141-162.
- WELBOURNE, T.M.; CYCYOTA, C.S.; FERRANTE, C.J. (2007): Wall Street reaction to women in IPOs. An examination of gender diversity in top management teams. *Group & Organization Management*, 32(5): 524-547.
- WELCH, C.L.; WELCH, D.E.; HEWERDINE, L. (2008): Gender and export behaviour: Evidence from women-owned enterprises. *Journal of Business Ethics*, 83: 113-126.

- WESTPHAL, J.D.; MILTON, L.P. (2000): How experience and network ties affect the influence of demographic minorities on corporate boards. *Administrative Science Quarterly*, 45: 366-417.
- WIERSEMA, M.F.; BANTEL, K.A. (1992): Top management team demography and corporate strategic change. *Academy of Management Journal*, 35(1): 91-121.
- WILLIAMS, K.Y.; O'REILLY, C.A. (1998): Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research. *Research in Organizational Behavior*, 20: 77-140.
- WRIGHT, P.; FERRIS, S.P.; HILLER, J.S.; KROLL, M. (1995): Competitiveness through management of diversity: Effects on stock price valuation. *Academy of Management Journal*, 38(1): 272-287.
- YODER, J.D. (1991): Rethinking tokenism: Looking beyond numbers. *Gender and Society*, 5(2): 178-192.
- YOUNG, A.M.; VANCE, C.M.; HARRIS, C. (2007): Moving beyond gender to discover differences in sensitivity to sidempowering acts. An examination of the role of social context. *Group & Organization Management*, 32(5): 598-620.
- ZAICHKOWSKY, J.L. (2014): Women in the board room: One can make a difference. *International Journal Business Governance and Ethics*, 9(1): 91-113.
- ZONA, F.; ZATTONI, A. (2007): Beyond the black box of demography: Board processes and task effectiveness within Italian firms. *Corporate Governance: An International Review*, 15: 852-864.



**CAPÍTULO 4:**  
**LA PARTICIPACIÓN DE LAS**  
**MUJERES EN LAS**  
**POSICIONES DE LIDERAZGO**  
**EMPRESARIAL**

---



#### **4.1 LA MANIFESTACIÓN DE DESIGUALDADES DE GÉNERO EN ESPACIOS ECONÓMICOS Y EN EL ÁMBITO EMPRESARIAL.**

La categoría del género, que en el marco de los paradigmas de la identidad se configura como una de las referencias más convencionales a la hora de simbolizar los patrones de conducta individual que corresponden a la masculinidad y a la feminidad, representa a una dimensión que se va adquiriendo socialmente en cada entorno cultural. Ese proceso de construcción mediante mecanismos de socialización se manifiesta en el curso de las distintas interacciones que se van estableciendo entre los sujetos, a medida que se desenvuelven en su trayectoria vital, y se expresa a través de una predisposición al recurso sistemático a líneas rectoras de comportamiento que se definen de acuerdo a patrones de género, lo cual, obviamente, implicará a aquellas facetas que se relacionan con el desarrollo de actividades económicas. Situando el foco en dicho plano de actuación, el de la vertiente económica, se puede corroborar la amplia y reiteradamente documentada presencia de desequilibrios significativos de trato entre individuos que cabe atribuir razonablemente a connotaciones que se hallan asociadas al género, en tanto que suponen una posición subordinada de la feminidad en el marco de un modelo de raíz patriarcal, de tal forma que la desigualdad se ha convertido en una característica habitual y continuada del orden sociocultural de prácticamente cualquier espacio productivo a lo largo de distintas épocas históricas pasadas.

En general, la pauta que ha imperado en las sociedades de antaño se corresponde con un esquema en el que las actuaciones productivas monetizadas, lo que equivale a decir las transacciones de mercado, se contemplaban como un reducto masculino. Simultáneamente, han sido muchas las generaciones de mujeres que se veían empujadas a situarse en una inferior posición social y, a menudo, también legal, lo que suponía una restricción a su acceso al ejercicio de actividades laborales y mercantiles. De esta manera, las mujeres se encontraban usualmente constreñidas en la práctica a las posibilidades que ofrecía una contribución económica no retribuida que quedaba limitada al trabajo doméstico, o a la provisión de cuidados familiares y a la crianza de la descendencia (Maier, 1999). Como señalan Eagly y Karau (2002), resulta fácilmente observable que este tipo de desigualdades se guiaba por una dinámica claramente reproductiva propia de la era industrial, en tanto que las expectativas de la mayor parte de los individuos que componían una población respecto a cuál era el “orden natural” del sistema productivo de una sociedad tenían como referencia una realidad común y fuertemente enraizada, en la que se conformaba una división de tareas profesionales y domésticas según una asignación inmediata a los roles estereotipados de género. Conforme a esas reglas sociales, el trabajo retribuido, fundamentalmente de naturaleza manual o física, se asignaba a los hombres, mientras que era la mujer la que principalmente se ocupaba de las labores del hogar, asumiendo un papel de respaldo y subordinación, bajo la dependencia financiera de los varones (Kark, 2004).

La existencia de desigualdades de género en los entornos productivos fue tratada desde los albores del pensamiento económico. Baste señalar que el máximo exponente de la economía clásica, Adam Smith, autor en el siglo XVIII de “*La riqueza de las naciones*”, se interesó indirectamente por dicha cuestión, al dar por supuestas unas desventajas de carácter biológico de las mujeres, que creía que el progreso de la sociedad comercial tendería a amortiguar o, en su caso, a eliminar. Si bien Smith consideraba que no había diferencias de intelecto entre hombres

y mujeres, suponía que se mostraba una mayor vulnerabilidad femenina a la inseguridad ambiental ocasionada por las guerras, debido a determinados factores que se relacionaban con la constitución biológica, particularmente a causa de características como la fuerza física y también por las cargas inherentes a la fecundidad. Ahora bien, entendía que el “progreso de la opulencia”, esto es, el impulso económico y el desarrollo institucional, ofrecería a las mujeres oportunidades sin precedentes para mejorar su condición y para reducir sus desventajas biológicas, desde el momento en que se alcanzase una etapa de respeto a la propiedad privada, esencialmente pacífica y libre de conflictos bélicos, sustentada en el desarrollo comercial y el aumento de la riqueza de las naciones, que superaría los sucesivos estadios históricos de la caza, el pastoreo y la agricultura.

Después de un muy extenso período durante el cual la presencia femenina activa en la esfera económica formalizada fue inexistente o puramente testimonial, durante el siglo XX se fueron produciendo notorios avances en este ámbito en lo tocante a la equiparación entre géneros, llegándose a una sustancial mejora y sostenimiento en las condiciones en las que las mujeres participan en el ámbito productivo de las sociedades actuales (Vinnicombe, 2000). En el transcurso de este proceso, no ha de olvidarse la trascendental contribución que supuso la paulatina toma de conciencia colectiva sobre el problema de la igualdad de oportunidades, a menudo de la mano del discurso de corrientes de activismo preocupadas por la existencia de estas desigualdades de género, que sirvieron de impulso inicial para empezar a despertar una creciente atención hacia el tema por parte de las políticas públicas (Calás y Smircich, 2006).

Con todo, los progresos a la hora de erradicar la desigualdad se han de enmarcar en el contexto más amplio de las importantes transformaciones socioculturales que fueron germinando en muchos países occidentales durante el siglo XX. De hecho, la equiparación entre hombres y mujeres que se produjo en todos los niveles de los sistemas educativos y formativos comenzaría a marcar un cambio de ciclo que facilitaba extraordinariamente la reversión de las desigualdades de género que hasta entonces se reproducían sistemáticamente en los mercados laborales y profesionales. Esto es así puesto que, en primera instancia, la formación se configura como uno de los pilares fundamentales de la socialización de las personas, constituyéndose de esta forma en estrategia básica para conseguir avances en igualdad. Por otro lado, la desaparición del diferencial de género en todos los niveles de educación, desde la escolarización primaria y secundaria hasta la enseñanza superior, emerge como el factor clave para que se estimulen las expectativas de las mujeres de integración exitosa en los mercados de trabajo formalizados, dado que la formación supone la principal fuente de acumulación de capital humano a escala individual (Boserup, 1993).

Atendiendo a una perspectiva histórica, la masiva y generalizada incorporación femenina a los mercados laborales de las sociedades occidentales constituye uno de los fenómenos sociales más destacables de la segunda mitad del siglo XX (Goldin, 1983; Blau et al, 1998). El acceso al trabajo remunerado posibilita una independencia financiera y económica de las mujeres, así como un reconocimiento a su papel como agente económico activo. Los avances en el terreno laboral concedieron unos niveles de visibilidad femenina en el mundo empresarial antes nunca vistos, cuya magnitud se hace patente si se piensa que hoy en día la presencia de una trabajadora resulta una situación absolutamente habitual y corriente, mientras que hace un siglo era una circunstancia excepcional, y al alcance solamente de un segmento elitista (Kark, 2004), además

de que antaño parecía impensable que una mujer desempeñase puestos vinculados al ejercicio de un poder de mando en el marco de un contexto organizacional<sup>30</sup>.

No obstante, aunque el progreso laboral y profesional de las mujeres sea un hecho irreversible, y aunque se haya conseguido la igualdad formal entre géneros, esto es, la que consagra el ordenamiento jurídico, al menos en aquellos países que mantienen unos niveles más evolucionados de desarrollo económico y que cuentan con amplios sistemas de bienestar, todavía en la actualidad se aprecian resistencias en muchos entornos económicos para que se alcance una completa igualdad de facto (Walby, 2007). La creciente difusión de estadísticas socioeconómicas pone en evidencia los síntomas de la persistencia de tales desequilibrios, bajo el sencillo argumento de la conocida como “discriminación estadística” (Aigner y Cain, 1977), es decir, para comprobar la falta de igualdad basta con acudir al reflejo estadístico de las diferencias por razón de género que se observan a partir del análisis de amplias muestras de datos, cuyos resultados son indicativos de que el ritmo de los progresos ha sido insuficiente para eliminar toda desigualdad.

Como señalan Aguilera y Jackson (2003), las situaciones que todavía subsisten en el mundo económico en las que se pone de relieve una insuficiente igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres tienen su origen en múltiples causas y se expresan de variadas formas, alcanzando distinta intensidad de una a otra nación y dentro de cada país o región, pudiendo verse acompañadas de circunstancias que también afectan a otros atributos personales, como sucede especialmente con características individuales como la clase social o como con la etnia. De acuerdo a las aportaciones de Konrad y Gutek (1986) y de Anker (1997), se podría distinguir entre tres tipos de situaciones principales que usualmente afectan a entornos productivos, y en las que el género se conforma como el elemento decisivo para explicar la aparición de desigualdades:

- (1) Situaciones de segregación en mercados laborales, que se traducen en desventajas femeninas que se observan en ciertas áreas, ocupaciones o segmentos profesionales. Comúnmente suele responder al fenómeno de la desigualdad horizontal, que alude a aquellos sectores de actividad productiva en donde las mujeres se hallan significativamente infrarrepresentadas, lo que a menudo se explica por la asociación a determinados estereotipos de género (Davidson y Cooper, 1992; Jacobs, 1999; Vinnicombe, 2000; Baldwin et al, 2001; Sörlin et al, 2011).
- (2) Situaciones de diferencias en poder, estatus, control de recursos y posiciones de prestigio que se suelen asignar sistemáticamente a los hombres en muchos de los modelos organizativos al uso. La expresión más notoria son los desequilibrios de género que con frecuencia reflejan las composiciones de equipos de alta dirección y los consejos de administración. Aunque este tipo de desigualdad recibe otras denominaciones, una de ellas es la de “desigualdad vertical”, con la que se intenta establecer un matiz diferencial, al menos a efectos de su análisis, frente a los anteriormente mencionados casos que se englobarían en la conocida como “desigualdad horizontal”.

---

<sup>30</sup> En la sociedad tradicional, y en determinados casos particulares, el acceso de muchas mujeres al ámbito mercantil se podía producir por vía secundaria, de manera que la empresa familiar podía ser heredada por la hija, a falta de un hijo varón que se hiciese cargo del negocio.

- (3) Situaciones en las que se establecen unas condiciones laborales divergentes en función de cuál sea el género de las personas involucradas. Entre los aspectos más recurrentemente considerados se encontraría el de la brecha salarial, que remite a las diferencias retributivas entre hombres y mujeres (e. g.: Goldin, 1990; Blau et al, 1998). Como observa Lips (2013), aparece como un fenómeno universal y persistente en el tiempo, y, en virtud de su lógica correlación con otro foco de desigualdad, aquel que afecta al reparto de poder entre géneros en las cúpulas corporativas, ya que los trabajos que asumen responsabilidades de mando suelen ser también los mejor remunerados (Ames, 1995), se ha contemplado en algunas ocasiones desde un punto de vista que se concreta en el estudio específico de las diferencias de retribución o de compensación en el ámbito de las estructuras directivas o de gobierno de las firmas (Adams et al, 2007; Bugeja et al, 2011; Pucheta-Martínez y Bel-Oms, 2014).

Lo cierto es que hay una pluralidad de argumentos y de enfoques que han tratado de proporcionar explicaciones satisfactorias a la circunstancia de que las desigualdades todavía se mantengan en el mundo corporativo contemporáneo. A este respecto, una de las líneas argumentales que viene encontrando amplio consenso es aquella que sugiere que se produce una considerable influencia de ciertos patrones macrosociales, derivados de roles y estereotipos de género, que continúan persistiendo hoy en día en la cultura colectiva, y que se trasladan y afectan al ámbito interno microempresarial. Por ejemplo, un razonamiento muy común a la hora de abordar la existencia de desigualdades de género en el ámbito laboral es el que pone énfasis en la existencia de aspectos no competitivos en la estructura de los mercados de trabajo, es decir, en la presencia de factores de incidencia que intervienen activamente y que no obedecen a la lógica económica de la racionalidad y la optimización. Sirva como muestra de esta clase de factores la subsistencia de prejuicios latentes y de estereotipos sociales que se atribuyen usualmente a las mujeres (Hull y Nelson, 2000), y que provocan una segmentación o estratificación de los mercados de trabajo con base en el género de los individuos (Jonung, 1998).

Como consecuencia de la segmentación que se produce en los mercados de trabajo en función del género de los oferentes, mujeres y hombres se acaban enfrentando con frecuencia a una realidad laboral dual y diferente (Borgerson y Rehn, 2004). Tal y como ya observaban hace décadas Doeringer y Piore (1971), la dualidad se produce al distinguirse un mercado de trabajo “primario”, predominantemente masculino, constituido por empleos estables, bien retribuidos, con mejores condiciones y amplias posibilidades de promoción profesional, junto a un mercado “secundario”, esencialmente femenino, que englobaría a los empleos más inestables, con peor retribución y condiciones laborales, y con escasas posibilidades de promoción profesional. Por añadidura, cuando hay una generalidad de sujetos que acaban interiorizando la percepción de que, en el momento de incorporarse al mercado laboral, es altamente probable que se vayan a encontrar con segmentos estancos, y que tienen conocimiento de que los condicionantes de acceso a cada estrato se basan en aspectos inherentes al género, se multiplicarán las situaciones en las que muchas mujeres experimentan desmotivación y propensión a interrumpir o a abandonar su carrera profesional, con lo que los propios mecanismos segregatorios subyacentes se retroalimentan y perpetúan. Incluso en el supuesto de que cada estrato del mercado laboral (el hipotéticamente “masculino” y el considerado propiamente como “femenino”) estuviese funcionando razonablemente bien de manera independiente, la falta de flexibilidad de las

estructuras institucionales dificultará el tránsito de un segmento a otro, tal y como comprueba Chang (2003).

Suplementariamente, también en la literatura se han recogido algunas otras barreras de desigualdad que continúan actuando en entornos empresariales con un papel de cierta relevancia, pudiendo destacarse las que cabe reunir en una serie de factores reproductivos de un tipo de cultura organizacional masculinizada que todavía pervive hoy en día (Cooper y Lewis, 1999; Acker, 2006). De hecho, en la práctica corporativa no es infrecuente que aún permanezcan determinados procesos o estructuras que se vean acompañados de patrones preestablecidos de raíz histórica que incorporan sesgos implícitos de género, y que parecen manifestarse de forma especialmente acusada a la hora de seleccionar o de promocionar a los recursos humanos (Ashcraft, 1999; Goldin y Rouse, 2000; Robinson, 2008). De esta manera, connotaciones prototípicamente femeninas, como las potenciales interrupciones en la carrera profesional o las limitaciones de disponibilidad derivadas de la presunción del soporte de una doble carga, doméstica y profesional, se suelen ver severamente penalizadas, aunque disimulados bajo una apariencia de mecanismos de neutralidad técnica, con el objeto de evitar riesgos de litigios por causa de discriminación (Painter-Morland, 2011).

En todo caso, y a la luz de la revisión de la extensa literatura que trata sobre el tema, se podría afirmar que las explicaciones a la aparición y persistencia de desigualdades de género que se manifiestan en ámbitos organizacionales parecen sugerir una mayor complejidad y requerir de más elaboración que las que acuden al simple argumento que señala a un fenómeno generalizado y universal de situaciones de discriminación que sean corrientes en el escenario corporativo. Los síntomas de desigualdad que habitualmente se manifiestan en el mundo de los negocios inducen a plantearse una confluencia superpuesta de distintos factores de incidencia interconectados, cuya repercusión efectiva variará, dependiendo de las circunstancias de cada contexto.

En suma, la aparición simultánea de desigualdades múltiples suele resultar indicativa de una conjunción de factores causales comunes, de tipo social, organizacional e individual, que mantienen entre sí estrecha relación. Uno de los ejemplos más claros es el de la conexión directa que mantiene la brecha salarial con la diferente posición que hombres y mujeres suelen ocupar en el mercado de trabajo, ya que, normalmente, la cuantía retributiva individual se configurará a partir de elementos como la categoría profesional, la acumulación de funciones de mando, el sector de actividad, la clase de contrato o el tipo de jornada. En consecuencia, la diferencia salarial tal vez no sea la raíz del problema, sino el reflejo de otras formas subyacentes de desigualdad de género, como la que afecta a los puestos ejecutivos de nivel superior que corresponden a las cúpulas jerárquicas de las empresas, y que, lógicamente, serán los que se sitúan en la fracción superior de la banda retributiva.

#### **4.2. LA DESIGUALDAD DE GÉNERO EN LOS ESTRATOS CORPORATIVOS DE NIVEL SUPERIOR.**

En los últimos tiempos se ha suscitado un intenso debate social en torno al patente y visible desequilibrio entre géneros que con habitualidad muestran los niveles superiores de decisión

empresarial, dada la persistentemente escasa participación de mujeres y su infrarrepresentación en puestos directivos y de gobierno de las firmas, que parece agudizarse a medida que los estratos corporativos se sitúan en un rango jerárquico más elevado (Bertrand y Hallock, 2001). Teniendo en cuenta que la información que se divulga al respecto de la composición de las cúpulas de las grandes compañías es cada vez más abundante y accesible, el indicio más directo de la existencia de esa desigualdad de género es el que ofrece una lectura estadística del recuento de hombres y mujeres que se hallan ocupando posiciones de poder empresarial. Así, en prácticamente cualquier caso que se ha llevado a cabo semejante cómputo, se ha puesto de manifiesto un panorama que se caracteriza por la minoritaria representación de mujeres que han llegado a alcanzar puestos que corresponden a la alta dirección o que toman asiento en los consejos de administración, lo cual, en la sociedad contemporánea, no parece encontrar encaje con el número de candidatas que razonablemente puede estimarse que cumplen con el perfil, las características y las cualidades que usualmente son requeridas para el desempeño de este tipo de funciones en un ámbito organizacional.

No obstante, también ha de reconocerse que en el tejido productivo de todos los países occidentales se han producido estimables avances en el terreno de la igualdad de género, puesto que, en la actualidad, es ya un hecho habitual que las mujeres ejerzan tareas de administración corporativa, mientras que, tan solo hace unas décadas, las posibilidades de que una carrera empresarial femenina culminase en un puesto jerárquico de nivel superior se veían muy reducidas, así como era excepcional que una mujer se situase al frente de un negocio de cierta complejidad o dimensiones (Wolfman, 2007). Baste señalar que uno de los primeros intentos documentados de recopilar información sobre la situación del liderazgo femenino, que fue el realizado en 1935 por la publicación estadounidense *Fortune*, en el marco de una serie que se denominaba “*Mil historias de éxito en los negocios*”, apenas llegó a encontrar cien casos de mujeres empresarias o directivas.

Además, y como indica Cooper (2000), los progresos que han logrado las mujeres a la hora de acceder al ámbito de la dirección y gestión empresarial no han sido sino una prolongación lógica de las transformaciones socioculturales que propiciaron una creciente incorporación femenina a los mercados laborales. No obstante, desde el momento en que se efectúa una comparación cuantitativa de la cadencia que siguen ambos fenómenos durante el transcurso del tiempo, no cabe duda de que el ritmo al que se ha incrementado la presencia de mujeres que ocupan posiciones de poder corporativo se muestra sensiblemente inferior a los datos que ofrecen las tasas de crecimiento de participación femenina en los mercados de trabajo de las sociedades desarrolladas. Estas divergencias contrastan fuertemente si se tiene en cuenta que hay que presuponer que en cualquier distribución poblacional de perfiles que integran la oferta de profesionales existen hoy en día suficientes candidatas aptas y que mantienen vocaciones directivas, aspiraciones y expectativas semejantes a las de los varones. Inclusive ha de destacarse lo que parece una cierta ventaja numérica de las mujeres respecto a los hombres en lo que respecta a la educación superior, nivel que a priori se presupone que se ajusta mejor con los requisitos que las organizaciones deberían habitualmente exigir para un desempeño óptimo de los cargos directivos y de los puestos decisorios. Tal y como la literatura previa ha señalado de forma recurrente, todo ese conjunto de síntomas parece suficientemente indicativo de que las trayectorias empresariales femeninas en su ascenso hacia puestos que se sitúan en los escalones situados en los niveles superiores de las estructuras empresariales, se suelen encontrar con

obstáculos que las carreras profesionales masculinas no han de afrontar (Tharenou, 2001; Bell et al, 2002; Vinnicombe y Singh, 2003; Li y Wearing, 2004).

Aunque la situación generalizada de desequilibrio de género en las cimas corporativas y el consiguiente problema de la aparición de obstáculos que truncan las carreras directivas femeninas ha recibido distintas calificaciones, como aquella que alude a la desigualdad vertical<sup>31</sup> (Mitter, 1995), la acepción que parece haberse consolidado y que suele gozar de mayor aceptación es la que corresponde a la metáfora que alude a la existencia de un “*techo de cristal*”, que simboliza las barreras invisibles que afectan a la progresión de las mujeres en las jerarquías empresariales. El alcance de la difusión de este concepto ha sido muy notable en los últimos tiempos, tanto a nivel popular como institucional (e. g. Meyerson y Fletcher, 2000; Wirth, 2002; Ibarra et al, 2010), al igual que en publicaciones de la esfera académica, en donde se puede encontrar un muy extenso número de referencias que tratan sobre el tema (e. g.: Davidson y Cooper, 1992; Powell y Butterfield, 1994; Powell, 1999; Bell et al, 2002; Arfken et al, 2004; Adams y Funk, 2012; Dang et al, 2014), habiéndose introducido variaciones en la noción originaria que permiten abordar el análisis de otras situaciones de desigualdad que se relacionan con el fondo del asunto (Bruckmuller et al, 2014). Adicionalmente, y junto a su empleo en distintas áreas disciplinares de investigación, la denominación de “*techo de cristal*” también ha encontrado amplio eco en informes técnicos, publicaciones de divulgación o en prensa. A este respecto, vale la pena destacar que incluso el *Wall Street Journal* llegó a incluir en 1986 un artículo que trataba sobre el tema del techo de cristal, y que iba acompañado de la ilustración que se reproduce en la figura 1 (Eagly y Carli, 2007).

Figura 1. Representación gráfica del “*techo de cristal*” en 1986 en el *Wall Street Journal*



Fuente: Eagly y Carli, 2007.

<sup>31</sup> La idea de la “desigualdad vertical” intenta establecer un paralelismo con un término que ya contaba con gran tradición para designar a otro de los típicos desequilibrios de género, el de la “desigualdad horizontal”, que es aquella que se manifiesta cuando se comparan distintos sectores de actividad económica.

#### 4.2.1 ANÁLISIS DE FACTORES ASOCIADOS A BARRERAS Y OBSTÁCULOS QUE ENCUENTRAN LAS CARRERAS PROFESIONALES DE LAS MUJERES EN SU TRAYECTORIA HACIA LOS NIVELES SUPERIORES DE DECISIÓN CORPORATIVA.

Hay una parte de la literatura académica relacionada con el estudio de la temática de la desigualdad de género que ha situado su foco de atención en la identificación y en el análisis de las barreras y obstáculos que dificultan la progresión de las carreras profesionales de las mujeres hacia puestos que corresponden a los niveles superiores de decisión en el mundo de los negocios y que, por lo tanto, se convertirían en factores que sostienen el “*techo de cristal*”. Siguiendo a Powell (1999), fue a partir de los años setenta del pasado siglo cuando empezó a adquirir visibilidad el problema de la existencia de una serie de factores que actuaban como freno para las trayectorias directivas femeninas. Posteriormente, su estudio cobró gran impulso a raíz de la difusión del influyente trabajo de Kanter (1977), que dio inicio a otras varias contribuciones posteriores que se interesaron por profundizar en el origen de esas barreras, a veces con un enfoque dirigido a la consideración de la situación concreta que mostraba un determinado ámbito geográfico, normalmente el tejido empresarial de un país, tal y como se refleja en algunos de los ejemplos que se recogen en la tabla 5.

Tabla 5. Algunos de los trabajos que analizan los factores que sustentan el techo de cristal.

<b>Autores</b>	<b>Ámbito de estudio</b>
Davidson y Cooper (1987)	Reino Unido
Alimo-Metcalfe (1993)	Reino Unido
Stroh y Reilly (1999)	Japón, Estados Unidos, Alemania y Canadá
Li y Wearing (2004)	Reino Unido
Bihagen y Ohls (2006)	Suecia
Helfat, Harris y Wolfson (2006)	Estados Unidos
Hearn, Jyrkinen, Piekkari y Oinonen (2008)	Finlandia
Xian y Woodhams (2008)	Empresas industriales de China
Burke y Fiksenbaum (2009)	Canadá
Huse, Nielsen y Hagen (2009)	Noruega
Ryan y Haslam (2009)	Reino Unido
Weinberger (2011)	Estados Unidos
Zeng (2011)	Estados Unidos
Virtanen (2012)	Cotizadas de Finlandia
St-Onge y Magnan (2013)	Norteamérica

Fuente: Elaboración propia.

Según Powell (1999), en las situaciones en las que el acceso femenino a puestos de poder empresarial experimenta dificultades adicionales a aquellas que los perfiles masculinos encuentran en sus trayectorias se suelen manifestar ciertos elementos condicionantes como los siguientes:

- (1) Estructuras sociales tradicionales de fuerte arraigo que suponen la atribución de un estatus prefijado a las mujeres que atañe a múltiples espacios de la esfera vital, y que usualmente se halla alejado de cualquier posición de toma de decisiones, más particularmente de aquellas relativas a recursos.
- (2) Pervivencia de ciertos estereotipos masculinos que promueven una identificación de los perfiles directivos con determinadas conductas prototípicas que se presuponen asignadas a cada género, y que penalizan las características supuestamente atribuidas a la feminidad.
- (3) Modelos predominantes de liderazgo empresarial que atienden a visiones hipotéticamente masculinas, en detrimento de los esquemas directivos relacionales, que tienden a estar asociados a los roles estereotipados femeninos.
- (4) Sistemas reproductivos de promoción a puestos superiores en entidades que siguen patrones convencionales que son propios de la era industrial, que privilegian a los perfiles masculinos, y en los que la presencia de mujeres en puestos jerárquicos superiores resultaba inhabitual.
- (5) Continuidad de actitudes de resistencia en ámbitos organizacionales hacia la apertura a la diversidad de los recursos humanos.
- (6) Dificultades de las mujeres con aspiraciones directivas para acreditar suficiente grado de experiencia y de continuidad en el desempeño de funciones decisorias en puestos de niveles jerárquicos medios e inferiores.

En general, se podría decir que los distintos autores que han abordado el estudio de las barreras que conducen a que se produzca un desequilibrio en la representación entre géneros en los puestos que corresponden a los estratos superiores de decisión corporativa suelen coincidir al señalar a bastantes de los elementos básicos que parecen poner límites a las trayectorias femeninas hacia las cúpulas organizacionales, aunque en las distintas aportaciones se establezcan algunas matizaciones diferenciales (Weyer, 2007). A este respecto, en Powell y Butterfield (2002) se destacan cinco elementos principales que intervienen en la aparición de barreras a la progresión de las mujeres directivas: (1) las situaciones de discriminación o segregación; (2) la frecuente esquematización de perfiles decisorios estándar que no se ajustan a los prototipos de identidad femenina; (3) los mecanismos psicológicos de atracción entre perfiles similares que perjudican a los sujetos que pertenecen a colectivos minoritarios; (4) la conveniencia para los recursos humanos de acomodar la proyección de su identidad de género de acuerdo a modelos prefijados que no impliquen transgresión de patrones conductuales vinculados a normas sociales, y (5) las características dominantes de estatus social que sitúan sistemáticamente a las mujeres en un plano de poder inferior y subordinado a la posición masculina.

Desde el punto de vista que concierne a la perspectiva de las carreras directivas femeninas, Broadbridge (1998) efectúa una clasificación de los obstáculos que dificultan la presencia de mujeres en las cúpulas corporativas, de acuerdo a la cual se diferencia entre una doble vertiente, distinguiendo, por una parte, a los que proceden de la esfera interna de la organización y, por otro lado, a aquellos que se deben a circunstancias externas a la misma y que afectan al entorno empresarial. No obstante, posiblemente la tipología de diferenciación de las barreras que sustentan el “*techo de cristal*” que ha obtenido una mayor aceptación sea la que propuso Wirth

(2002), en un trabajo elaborado en el seno de la Organización Internacional del Trabajo<sup>32</sup>, en el que se apunta hacia un triple foco primario de factores que inducen a la desigualdad, distinguiendo entre los personales, los estructurales de la organización y los institucionales. Con todo, y aunque las clasificaciones de las barreras a la progresión femenina en ámbitos corporativos facilitan su tipificación y, consiguientemente, permiten un análisis más ajustado de los mecanismos que intervienen en la aparición de situaciones de desigualdad, ha de tenerse presente que, tal y como se subraya en Vinkenburg et al (2000), son numerosas las ocasiones en las que se manifiestan simultáneamente varias clases de obstáculos, por lo que se hace preciso también atender a los efectos superpuestos que derivan de las frecuentes interrelaciones que se establecen entre los distintos factores de incidencia, en aras de conseguir un acercamiento más realista al problema.

#### **4.2.2 FACTORES QUE INCIDEN EN LA DESIGUALDAD DE LAS CÚPULAS EMPRESARIALES QUE SE VINCULAN A LA ESTRUCTURA SOCIAL.**

Son muy frecuentes las aportaciones a la literatura que consideran que el origen de algunas de las barreras que propician la aparición de situaciones de desequilibrio de género en el ámbito de las jerarquías empresariales se encuentra en algunos de los factores subyacentes al conjunto de elementos permanentes e interdependientes que conforman la estructura del sistema social, y, muy especialmente, en aquellos vinculados a la acumulación de roles y estereotipos (Ryan y Haslam, 2007). Fundamentalmente, la formación de expectativas colectivas respecto a las expresiones de conducta de un líder y sobre su ajuste a las supuestas características masculinas o femeninas puede tener influencia en que surjan determinados obstáculos que acaban dificultando el avance femenino hacia las cimas corporativas (Blair-Loy, 2001; Lorber, 2001; Alvesson y Billing, 2009).

Desde este punto de vista, determinados convencionalismos esenciales de raíz histórica que todavía subsisten en algunos espacios sociales, como los que interpretan que la femineidad se restringe al espacio doméstico o al mantenimiento de la vida familiar, o aquel que identifica a los roles asociados a la masculinidad con unas innatas dotes de mando, perjudican a las aspiraciones directivas femeninas bajo el presupuesto de partida de que se “*saltan la norma social*” (Lewis y Simpson, 2010). Ello es susceptible de repercutir negativamente en las percepciones que se generan colectivamente en torno a la idoneidad de las cualidades que presentan las mujeres en relación con las requeridas para la adopción de decisiones sobre recursos (Marshall, 1984), conduciendo a que muchas se vean excluidas o limitadas en su progresión profesional hacia puestos de liderazgo empresarial, independientemente de que se hallen suficientemente cualificadas (Oakley, 2000). De hecho, Du Rietz y Henrekson (2000) observaban que la imagen de los roles femeninos directivos todavía siguen suscitando cierto rechazo en entornos productivos que estén fuertemente masculinizados, lo cual, según Fletcher (1995), es una característica típica de aquellos grupos decisorios de nivel superior que muestran composiciones con un dominio hegemónico de hombres, en los que además, como señala Reskin (1988), se suele desarrollar una tendencia a amplificar las connotaciones positivas asociadas al rol de líder masculino. Igualmente, Bagilhole (2014) advierte de la considerable

---

<sup>32</sup> El informe publicado en el año 2002 fue actualizado en 2004 con nuevos datos.

presión que experimentan aquellas mujeres que han conseguido alcanzar posiciones corporativas de cierto nivel jerárquico en entornos que son contemplados como de fuerte masculinización.

En estrecha conexión con los roles, la pervivencia de los estereotipos de género en la estructura social y su traslación hacia el ámbito interno de las organizaciones también ha sido a menudo aludida en la literatura como otro de los factores asociados a las barreras que condicionan las posibilidades y expectativas de éxito de las trayectorias empresariales femeninas (Schein, 2001). Las contribuciones precedentes han documentado ampliamente que los estereotipos de género se encuentran presentes, de manera ostensible y reiterada, en múltiples espacios corporativos, siendo de particular relevancia, por sus implicaciones para los puestos que incorporan funciones decisorias, aquellos que establecen una correspondencia entre la identidad masculina y la definición del perfil óptimo de un líder organizacional (Powell y Butterfield, 1989; Schein y Mueller, 1992; Still, 1997; Dickman y Eagly, 2000; Biernat y Fuegen, 2001; Powell et al, 2002). No cabe duda de que la percepción de esa equivalencia entre masculinidad y buen líder afecta a las carreras profesionales de las mujeres con aspiraciones directivas y dificulta su progresión (Maupin y Lehman, 1994; Fletcher, 1995; Eagly y Karau, 2002; Weyer, 2007), convirtiéndose en un obstáculo que todavía sigue persistiendo en muchas manifestaciones de la realidad corporativa de hoy en día, tal y como comprueban muchas investigaciones recientes (e. g.: Koenig et al, 2011; Heilman, 2012; Hentschel et al, 2013; Caleo y Heilman, 2014 ; Streets y Nguyen, 2014).

Adicionalmente, Bem (1993) sugiere que la definición de los objetivos de la organización, en muchos de los esquemas empresariales imperantes, tiende igualmente a esa perspectiva masculina que pondera mucho la valoración de las características competitivas y de agresividad que corresponden al clásico estereotipo del prisma de liderazgo masculino. De igual forma, Crompton y Le Feuvre (1992) afirman que las estrategias estándares y más comunes para progresar profesionalmente suponen una cierta negación de una parte significativa de la identidad femenina estereotípica, al adaptarse primordialmente a características que suelen presuponerse asociadas a la masculinidad, dándose la circunstancia añadida de que son muchos los hombres a los que les es posible dedicar todo el tiempo que tienen libre y esfuerzo necesario al desarrollo de una carrera directiva, en contraposición a bastantes mujeres obligadas a tener que compaginar una variedad de tareas o que se ven sometidas a interrupciones en su trayectoria empresarial, motivadas por sus necesidades de conciliación con la esfera personal.

Evidentemente, el arraigo de los roles y estereotipos de género en el mundo corporativo se expresa de forma más acusada en unos contextos sociales que en otros, debido a que cada diferente tradición cultural se distingue históricamente por exhibir unos rasgos particulares en las pautas y mecanismos usuales que guían la socialización de los individuos que conviven en lo que se refiere a una comunidad o que interactúan en una misma sociedad. En este sentido, de acuerdo al enfoque que ofrecen las muy influyentes investigaciones de Hofstede (1983), el género se configura como una de las seis dimensiones de la cultura nacional que afectan a la visión y a los valores que predominan en la esfera de los negocios de un país. Por este motivo, la cultura nacional propia del entorno en el que radica la firma puede constituir un elemento de relevancia a la hora de explicar la magnitud de los obstáculos con los que se puede encontrar una mujer que desarrolle una vocación empresarial y tenga ambiciones de alcanzar un puesto de

dirección, tal y como indican numerosos trabajos (e. g.: Li y Harrison, 2008; Terjesen y Singh, 2008; Carrasco et al, 2011; Grosvold, 2011; Toh y Leonardelli, 2012; Carrasco et al, 2015).

Lo cierto es que hay aspectos de la cultura nacional que se ha demostrado que juegan un papel destacable en las percepciones colectivas y en determinadas interpretaciones con las que habitualmente se asocia al género en las actuaciones que se llevan a cabo en un marco organizacional (Parboteeah et al, 2008). Además, la apertura de la perspectiva organizacional hacia enfoques socialmente responsables que incluyan una preocupación por la igualdad de género, o por la eliminación de las dificultades para la promoción femenina a posiciones de poder, varían mucho de uno a otro contexto cultural (Alvesson y Billing, 2009). Incluso el grado de aceptación social que obtiene el hecho de que las mujeres asuman funciones de liderazgo depende notablemente de una serie de patrones culturales que difieren para cada contexto nacional (Brammer et al, 2007).

De acuerdo a la literatura sobre el tema, hay varios factores que se conectan con la cultura nacional, y que propician la aparición de obstáculos que las mujeres han de afrontar para alcanzar los escalones superiores de las jerarquías corporativas, entre ellos se encontrarían la situación sociopolítica, el marco regulador mercantil y laboral, las características del sistema económico, la estructura productiva y tecnológica, el nivel de desarrollo socioeconómico e institucional, el grado de apertura internacional del país o sus usos, tradiciones y costumbres socioculturales peculiares (Krishnan et al, 2006). Por eso, las apreciables diferencias que existen entre culturas nacionales, que son fruto de su distinto devenir histórico, pueden inducir a que se amplíe o se estreche la brecha de desequilibrio entre la representación de hombres y de mujeres en los estratos superiores de decisión de las empresas que conforman el tejido productivo de cada país (Norris e Inglehart, 2000; Bajdo y Dickson, 2001; Hebble, 2007).

La idea de que determinados componentes de la estructura social actúan como freno de las trayectorias de las mujeres hacia las cimas corporativas también se ha contemplado desde las aproximaciones feministas. De acuerdo a tales enfoques, la escasa presencia de mujeres en los estratos empresariales de nivel superior podría achacarse en gran medida a un patrón de asignación de perfiles femeninos a posiciones de subordinación en cualquier espacio de poder de la sociedad tradicional, lo que conduce a situaciones de hegemonía masculina que acaban perdurando en el tiempo (Acker, 2006). Por lo tanto, la desigualdad de género que habitualmente exhibe el ámbito del poder corporativo no sería sino el resultado de la acumulación a lo largo de décadas de esquemas de corte patriarcal aplicados sistemáticamente a estructuras y a procesos empresariales (Halford y Leonard, 2001), en los que la presencia de mujeres directivas se contemplaría como un quebrantamiento de las “*directrices sociales*” que rigen en el modelo (Walby, 1986). Con todo, dentro de las distintas visiones que confluyen en las corrientes feministas, hay una perspectiva más liberal y transformadora que estima que se pueden remover los obstáculos a través de actuaciones institucionales, mientras que hay otros planteamientos más radicales y rupturistas con los modelos de estructura social vigentes, que entienden que la lógica del poder patriarcal presenta unas diferencias irreductibles con los objetivos profesionales de muchas mujeres (Brush, 1997).

#### **4.2.3 FACTORES ORGANIZACIONALES DE INFLUENCIA QUE INFLUYEN EN LA DESIGUALDAD DE LAS CÚPULAS EMPRESARIALES.**

Desde las primeras reflexiones sobre la cuestión que se contenían en el trabajo pionero de Kanter (1977), han sido varias las aportaciones a la literatura de género que han dirigido su foco de atención a las vinculaciones que se aprecian entre la existencia de asimetrías relacionales o de estatus que dificultan la progresión de las mujeres hacia las posiciones de poder empresarial y algunas de las dimensiones que componen la estructura organizativa de la firma. Más en concreto, distintas investigaciones han contemplado si aspectos como el diseño organizativo, las estructuras formales o las informales, las políticas de recursos humanos o el predominio de ciertas modalidades de cultura organizacional pueden llegar a condicionar las carreras profesionales femeninas y repercutir negativamente en sus posibilidades de acceso a puestos de decisión de nivel superior (Marshall, 1984; Davidson y Cooper, 1992; Maupin y Lehman, 1994; Fletcher, 1995; Goodman et al, 2003).

Algunos de los enfoques de este tipo han concentrado su interés en los efectos que derivan de la presencia de arquetipos de género en las distintas capas que conforman la cultura organizacional, aspecto que varias corrientes feministas entienden que no ha recibido la atención suficiente que merece (Helms-Mills y Mills, 2000; Hebble, 2007). Esta perspectiva parte de la idea de que la cultura organizacional engloba un conjunto de valores, creencias, asunciones y símbolos que definen las reglas, normas y prácticas mediante las que las entidades llevan a cabo procesos de asignación de recursos y de atribución de responsabilidades, lo que implícitamente supone una distribución de poder entre los diferentes participantes en la firma, así como una asignación de valor a cada tarea encomendada. En el momento en que tales reglas, normas o prácticas lleven incorporados sesgos de género, sean o no inconscientes, se producirá una distribución asimétrica del poder y de los recursos organizacionales entre hombres y mujeres, arrastrando a una consiguiente valoración desigual de las tareas y de las funciones que son asignadas a los perfiles masculinos y de aquellas que corresponden a los perfiles femeninos.

Como señalaba Nicolson (1997), la vigencia de culturas de orientación patriarcal parece endémica en todas los ámbitos corporativos, caracterizándose por estructuras empresariales diseñadas por y para hombres, en cuanto a necesidades y conveniencia de horarios, formas de mando, sistemas de promoción profesional, cauces de relación, etc., ajustándose a un estereotipo de identidad masculina que excluye o limita a las connotaciones que suelen asociarse a la feminidad (Powell y Butterfield, 1994). Así, las culturas masculinizadas suelen manifestarse a través de patrones convencionales de organización industrial, con una jerarquía rígida y escasamente predispuesta hacia el cambio, y que es propensa a disponer de muchos puestos a los que se les atribuye una acumulación de funciones de control que se ejerce conforme a un principio clásico de mando (Blum et al, 1994). En general, estas culturas masculinizadas parecen corresponderse con firmas de corte más tradicional, motivo por el que algunos autores suelen apuntar a que se manifiestan con mayor frecuencia en las empresas que tienen mayor antigüedad (Eagly y Carli, 2007). De igual forma, son muchos los trabajos que advierten sobre las recurrentes conexiones entre las expresiones típicas de una cultura organizacional masculinizada y determinados sectores de actividad (Bilimoria y Piderit, 1994), aspecto que parece alcanzar mayor visibilidad si se atiende a la distribución por género que exhiben los

ámbitos jerárquicos de ciertas ramas productivas (Brammer et al, 2007; Zona y Zattoni, 2007; Broadbridge, 2008; Brady et al, 2011; Esteban, 2011).

El hecho de que una cultura organizacional que mantenga una fuerte masculinización pueda llegar a afectar decisivamente a una ausencia o a una escasez de mujeres en los puestos de decisión de la firma, en tanto que los mecanismos que distinguen a este tipo de culturas tienden a propiciar un reparto desequilibrado de posiciones de liderazgo, al percibirse su identificación con los prototipos masculinos, mientras que, por el contrario, supone un modelo en el que las tareas de apoyo, soporte y respaldo son de corriente asignación al arquetipo femenino (Konrad y Mangel, 2000; Bajdo y Dickson, 2001; Machold et al, 2008). Por lo tanto, una primera fuente de resistencias a la participación de mujeres en funciones de dirección bajo el prisma de esta clase de cultura organizacional proviene de una concepción estereotipada respecto a las hipotéticas cualidades del rol femenino y sobre su falta de encaje con el modelo idóneo de liderazgo (Powell y Butterfield, 1994; Korabik, 1994; Aaltio, 2002). Por añadidura, en numerosos trabajos se observa que la usual adopción en contextos organizacionales tradicionales de unos esquemas reproductivos de selección y promoción de los recursos humanos desemboca en que los puestos más altos en el escalafón empresarial se hallen sistemáticamente ocupados por varones<sup>33</sup> (Westphal y Zajac, 1995; Kravitz, 2003; Schultz, 2003; Cornelius y Skinner, 2005).

Por otro lado, los obstáculos que dificultan la progresión femenina hacia las cúpulas corporativas se ven agravados cuando la hegemonía de hombres que ocupan posiciones en las estructuras jerárquicas formalizadas se solapa con la formación de redes de relación informal en el marco organizacional que se asientan sobre tópicos asociados a la masculinidad (Waldstrøm y Madsen, 2007). Como señala Tharenou (2001), puesto que las relaciones informales que se establecen en el ámbito interno de las empresas son a menudo un aspecto de gran utilidad para prestar apoyo a la promoción en el plano profesional, las limitaciones que encuentran las mujeres para integrarse en redes informales de información y de contactos que se tejen en espacios corporativos que se conciben bajo una visión masculina acaban añadiendo una barrera adicional a los avances de las carreras femeninas (Bilimoria y Piderit, 1994).

De hecho, una de las razones que se han aportado para justificar la exigua presencia de mujeres en puestos ejecutivos y en consejos de administración es su falta de conexiones con mentores que presten los apoyos adecuados (Zelechowski y Bilimoria, 2004), ya que, en la práctica, parece que este factor se desvela más crucial en el caso de la promoción de las mujeres (e. g.: Harrigan, 1981; Sheridan y Milgate, 2003; Payne y Huffman, 2005; Mateos et al, 2011). Tanto en Davidson y Cooper (1992) como en Linehan y Scullion (2008) se señala que los integrantes de los grupos de identidad social que se encuentran en minoría requieren de modelos en los que se puedan fijar para imitarlos, es decir, necesitan encontrar dentro de las organizaciones a individuos con características similares a las de su mismo grupo que ejerzan un determinado

---

<sup>33</sup> Sirva como ejemplo un informe difundido en 2012, elaborado en el seno de *International Centre for Women Leaders*, de la Universidad de Cranfield, y dirigido a la *Equality and Human Rights Commission* británica, basado en respuestas a una encuesta a una serie de líderes corporativos de Reino Unido, en el cual se pone de relieve que los procesos de nombramiento para ocupar un asiento en los consejos siguen mayoritariamente una tradición que se caracteriza por la opacidad y la subjetividad, apreciándose el marcado protagonismo de una élite corporativa masculina que se encarga de adoptar la decisión, y que tiende a recurrir a los “camaradas de toda la vida”, o a favorecer a candidaturas que presentan unas características similares a las de aquellos que llevan a cabo la selección.

tipo de funciones de conformidad con sus connotaciones identitarias, de cara a que les sirvan de referencia conductual. Por eso, el fenómeno de la escasez femenina en posiciones de poder se retroalimenta, al reducir las posibilidades de disponibilidad de mentores que impulsen el ascenso de otras mujeres con aspiraciones (O'Neill y Blake-Beard, 2002; Helfat et al, 2006; Ibarra et al, 2010).

#### **4.2.4 FACTORES INDIVIDUALES QUE INCIDEN EN LA APARICIÓN DE BARRERAS QUE DIFICULTAN LAS CARRERAS PROFESIONALES FEMENINAS.**

Una de las vertientes tradicionales en el análisis de las barreras que dificultan el acceso de las mujeres a los estratos superiores de poder de decisión corporativo sugiere la existencia de una relación entre determinadas connotaciones individuales y ciertos obstáculos a los que se enfrentan algunas de las trayectorias profesionales femeninas que mantienen expectativas de desarrollo de una carrera directiva (Tharenou et al, 1994). De acuerdo a este punto de vista, uno de los aspectos que se han puesto de relieve en la literatura previa es el de las insuficiencias de capital humano acumulado por muchas mujeres, al menos en comparación con los niveles promedio que consiguen los varones con los que compiten, particularmente en lo que se refiere a la falta de experiencia directiva femenina (Kesner, 1988; Eagly y Carli, 2007). La lógica de dicho argumento se enmarca en una lectura en términos históricos, habida cuenta de la exclusión femenina de esos puestos que se ha producido hasta épocas muy recientes en el tiempo. Además, difícilmente una mujer acreditará una dilatada trayectoria en el desempeño de puestos ejecutivos cuando está experimentando serios problemas para acceder a ellos (Ferree y Purkayastha, 2000). Asimismo, y complementariamente a la barrera de la inexperiencia directiva, también en múltiples ocasiones se producen diferencias entre hombres y mujeres en lo que se refiere al capital relacional acumulado que permite a las firmas el establecimiento de vínculos exitosos, diferencias que se explican igualmente por el predominio masculino, tanto en las estructuras formales como en las informales que se crean en el seno de la organización (Ibarra, 1995; Metz y Tharenou, 2001; Singh et al., 2002; Singh y Vinnicombe, 2004).

No obstante, el obstáculo que suelen afrontar las carreras profesionales femeninas que ha despertado mayor interés por parte de la literatura de género es el relativo a la doble carga que con frecuencia deben compaginar las mujeres, incluso aquellas que han conseguido alcanzar un puesto ejecutivo, al tener que atender a su desempeño profesional simultáneamente con la asunción en su vida personal de un rol estereotipado que les lleva a ocuparse casi en exclusiva de las tareas domésticas básicas y de bienestar familiar (e. g.: Brush, 1997; Edwards y Rothbard, 2000; Konrad y Mangel, 2000; Kossek et al, 2001; Broadbridge, 2008; Hoobler et al, 2010).

El problema de la conciliación entre vida profesional y familiar parece manifestarse como una cuestión clave que afecta asimétricamente al tiempo disponible de hombres y de mujeres, ya que, en general, son estas últimas las que continúan soportando el peso de la mayor parte de las funciones de sostén del hogar, bajo un esquema todavía muy común en la estructura social que perpetúa el ancestral establecimiento de una división y atribución de tareas según el género, incluso cuando se da la circunstancia paradójica de que hay una equiparación entre mujeres y hombres en las intenciones de incorporación al mercado laboral (Konrad y Mangel, 2000). De esta manera, mientras que la mayoría de mujeres ha de distribuir su tiempo entre labores

domésticas, ocio y trabajo remunerado, suele ser habitual que los hombres se concentren preferentemente en los dos últimos tipos de tareas (Edwards y Rothbard, 2000). Ello supone una desventaja competitiva femenina en el ámbito profesional, por una cuestión elemental de falta de tiempo disponible y de esfuerzo invertido, en términos comparativos con una generalidad de hombres sobre los que no recae esa doble carga ni comparten responsabilidades domésticas. Si se tiene en cuenta que el tiempo constituye un recurso a escala individual, en tanto que está relacionado positivamente con la eficacia y con la eficiencia, puesto que una persona resultará normalmente más eficaz en la medida que dedique más tiempo a una tarea, se podría decir que la progresión que experimentan muchas carreras profesionales masculinas se sostiene con el excedente de trabajo que proporcionan las mujeres, en virtud de su dedicación al trabajo del hogar y a la provisión de cuidados familiares.

Numerosos trabajos han puesto de manifiesto que las tensiones entre vida familiar y carrera profesional se muestran más acusadas en el caso del ejercicio de funciones directivas, especialmente a medida que corresponden a niveles superiores en la escala jerárquica corporativa, aunque solamente sea por el simple hecho de que las tareas asociadas a estos cargos parecen requerir de una relativamente mayor exigencia de dedicación que cualquier otro puestos, o de una prolongación de horarios laborales (Kossek et al, 2001; Bailyn, 2004; Greenhaus y Powell, 2006). Además, en ciertas estructuras empresariales todavía perviven perfiles tradicionales de directivo que corresponden al de un prototipo masculino de hace medio siglo, capaz de aportar un plus adicional de concentración profesional cuando se haga preciso, al contar con una persona de respaldo en el hogar que se encargaba exclusivamente de las tareas domésticas. En el marco de semejante modelo, la conciliación se consigue mediante la especialización; es decir, un miembro del hogar, normalmente el varón, sería la persona ocupada de obtener regularmente recursos en el mercado profesional, mientras que la mujer asume aquellas tareas domésticas no retribuidas que son necesarias para el sostenimiento de la unidad familiar, renunciando consiguientemente a desarrollar su vida laboral, o limitando considerablemente sus opciones en este campo.

De esta forma, las carreras profesionales femeninas con aspiraciones directivas se han de plantear que a menudo habían de afrontar unas barreras que los varones no suelen encontrar, puesto que la distribución de recursos temporales que requiere la imposición de una doble carga se convierte en un problema de género que se transmite al capital humano (Burke, 1994). Al disponer las mujeres de una cantidad comparativamente inferior de tiempo, es difícil que lleguen a centrarse tanto en actividades remuneradas como los hombres, no invierten tanto en su promoción y desarrollo profesional (Cromie y Birley, 1990) y tienden a participar en aspectos del negocio con menor intensidad (Brush, 1997). Asimismo, distintos estudios llevados a cabo ponen de manifiesto que, en el momento de escoger entre las alternativas que ofrece una vertiente profesional directiva y una vida familiar a menudo difícilmente compatible con el ejercicio de las funciones asignadas a puestos ejecutivos, son numerosas las mujeres y prácticamente ningún hombre los que se decantan por privilegiar la esfera personal. Por esta razón, y en confluencia con la desmotivación psicológica que produce la falta de expectativas de llegar a alcanzar los estratos empresariales de nivel superior de decisión (Chang, 2003), algunas carreras profesionales femeninas prefieren enfocarse hacia el objetivo de los puestos de nivel más bajo, en los que sea posible compaginar su desempeño con el ámbito personal, donde el coste del abandono temporal se minimice (Kilbourne et al, 1994), o bien que permitan

interrupciones y períodos sabáticos sin arrastrar una penalización especial (Clark, 2001; Judiesch y Lyness, 1999). Adicionalmente, ha de destacarse que el género se evidencia como un factor de primera magnitud a la hora de explicar el abandono voluntario de una carrera directiva, ya que las tasas que corresponden a casos de mujeres son abrumadoramente mayores (Judiesch y Lyness, 1999; Krishnan et al, 2006; Becker-Blease et al, 2010).

### **4.3 ESTUDIOS DESCRIPTIVOS RELACIONADOS CON LA PARTICIPACIÓN DE MUJERES EN POSICIONES CORPORATIVAS DE NIVEL SUPERIOR Y EN CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN. LAS CIFRAS DE LA DESIGUALDAD.**

Numerosos estudios han concentrado su foco de atención a lo largo de los últimos años en el análisis de la participación de hombres y mujeres en el ámbito de las estructuras corporativas que tienen atribuidas funciones de alta dirección y de gobierno de las empresas. El número de contribuciones al tema ha proliferado exponencialmente, en la medida en la que hay una amplia accesibilidad a bases de datos empresariales que cuentan con gran disponibilidad de información, y a lo que hay que añadir que hoy en día se han incrementado sustancialmente las posibilidades de tratamiento masivo de datos. Además, las cuestiones relacionadas con la frecuentemente documentada escasa representación femenina en los estratos superiores de las firmas se han convertido en la actualidad en un asunto de debate para múltiples esferas de interés, lo que ha propiciado que el problema se aborde desde distintos ángulos de visión, que abarcan desde el que corresponde campo de la consultoría empresarial hasta aquellos que provienen del área de actuación de distintos ámbitos institucionales, con un particular y destacable protagonismo de las entidades que se involucran directamente en la promoción de la igualdad de género. Baste señalar como ejemplo de este tipo de actores implicados el de la organización no lucrativa de origen estadounidense *Catalyst*, que monitoriza periódicamente la participación de las mujeres en los consejos de administración de las compañías del listado *Fortune 500*, desde mediados de la última década del siglo XX. También dando comienzo a una tarea análoga y por la misma época, en el Reino Unido, en el seno de la *Cranfield University School of Management* se empezaron a elaborar informes de seguimiento de la representación femenina en los consejos de las empresas de la bolsa londinense que componen el índice FTSE (Sealy y Vinnicombe, 2013; Vinnicombe et al, 2014).

En la vertiente académica, y siguiendo en muchas ocasiones la línea de los enfoques de la demografía organizacional (Pelled et al, 1999), se han ido difundiendo numerosos estudios e investigaciones de corte cuantitativo que permiten ofrecer un extenso panorama de la participación de las mujeres en posiciones situadas en los escalones superiores de poder corporativo de diferentes contextos. La mayoría de trabajos que analizan la desigualdad de género desde esta perspectiva cuantitativa recurren a planteamientos de trazado y lectura tan elementales como los que se llevan a cabo mediante un recuento básico de los individuos de cada sexo que componen los grupos organizacionales que tienen atribuidas funciones decisorias. Los análisis suelen ceñirse normalmente a la situación que se observa en un momento concreto o bien durante un período temporal que no suele ser demasiado extenso, predominando los trabajos que se decantan por analizar un entorno nacional o geográfico concreto, aunque también hay veces en las que se ha optado por realizar comparaciones a partir de las diferencias que exhiben empresas que radican en distintos países o regiones.

Resulta también bastante habitual que este tipo de estudios se concentren en el análisis de la composición de los consejos de administración de las grandes sociedades mercantiles, en su condición de órgano en el que reside el poder formal de las compañías de esta naturaleza jurídica. El motivo para ello es que existe generalmente una mayor facilidad para la obtención de datos relativos a sus integrantes, en virtud de que prácticamente todas las normativas nacionales establecen ciertas obligaciones para las sociedades mercantiles que incluyen la divulgación pública, de una u otra manera, de información de este tipo. Debido a esta misma razón, también son usuales los estudios enfocados hacia empresas que cotizan en mercados de valores, ya que las exigencias específicas en materia de información relacionada con el gobierno corporativo a las que se hallan sometidas por parte de las instituciones reguladoras son mucho más fuertes que las que afectan al resto de entidades del tejido productivo. En contrapartida, cabe señalar que las conclusiones de estos trabajos limitan su validez descriptiva a las características de las firmas que han accedido a los mercados de capitales, y, en numerosas ocasiones, a las de las entidades que acreditan una prolongada existencia y ya consolidadas, lo cual excluye la representatividad de los resultados para entidades que son de dimensiones más reducidas o que su constitución más reciente (Huse, 2000).

Lo cierto es que hay una absoluta coincidencia en los datos que reflejan todos los estudios y análisis que se han efectuado, respecto al hecho generalizado y sistemático de que las mujeres constituyen una minoría numérica en los segmentos más altos de decisión del mundo de los negocios, fenómeno que es global y común a distintos contextos geográficos, así como persistente a lo largo de diferentes momentos temporales. Incluso a pesar de que los análisis evolutivos indican que se han ido produciendo progresos en la representación femenina en el vértice superior del poder empresarial, los niveles son exiguos y el ritmo al que se sustancian los avances es insuficiente como albergar expectativas de que se llegue, en un plazo razonable, a una presencia equilibrada de ambos géneros que esté en sintonía con la distribución de la fuerza laboral o con la incorporación de las mujeres a otros planos de la esfera social.

En todo caso, si bien la situación de desigualdad por razón de género en la cima corporativa es común a cualquier ámbito geográfico que se considere, hay una evidencia observable de las diferencias que existen en la amplitud que alcanza ese desequilibrio de uno a otro país, lo cual, de acuerdo con las aportaciones previas de la literatura de género al estudio del “techo de cristal”, parece depender de los cambiantes factores que actúan en cada entorno y que influyen sobre la aparición de barreras que dificultan el progreso de las trayectorias de las carreras profesionales femeninas hacia las cúpulas empresariales. En particular, se ha apuntado reiteradamente a la cultura nacional, junto a los elementos que comprende, como un relevante factor de incidencia que explica que en un determinado entorno social se presenten unas condiciones más o menos favorables para la participación femenina en el estrato superior de decisión de las firmas.

Obviamente, la falta de diversidad de género en los consejos de administración y en la alta dirección corporativa que, de una manera concluyente, se pone de manifiesto en todos los estudios realizados, tiene importantes implicaciones para el análisis empírico de los efectos financieros de la diversidad. Tal y como señala Wolfers (2006), los estudios empíricos sobre el tema quedan severamente condicionados en la medida en que no resulte factible seleccionar muestras en las que haya un número estimable de firmas con consejos suficientemente diversos,

en tanto que se compromete el grado de fiabilidad estadística que deriva de la ley de los grandes números.

#### **4.3.1 RECORRIDO POR ESTUDIOS REFERIDOS A LA PARTICIPACIÓN DE MUJERES EN CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN A ESCALA INTERNACIONAL.**

##### **- Estudios institucionales y de divulgación.**

Son muy numerosos los informes, estudios, análisis estadísticos y documentos divulgativos que en los últimos tiempos se han venido difundiendo de forma puntual o periódica y que tienen como su primordial objeto de interés la cuantificación de la participación femenina en los consejos de administración empresariales. Muchas de las contribuciones que se han efectuado al tema no provienen de las áreas académicas, sino que presentan un perfil técnico, y contienen datos recopilados por entidades públicas involucradas en políticas de fomento de la igualdad de oportunidades que son divulgados con fines de interés general, o bien recogen información que es facilitada por parte de organismos reguladores, especialmente de aquellos que se vinculan a competencias en materia de gobierno corporativo, lo que guarda su lógica en la medida en la que la diversidad de género se ha aceptado plenamente como uno de los aspectos a considerar en el marco del buen gobierno de las firmas. Igualmente, hay una serie de informes que se elaboran a partir de iniciativas privadas que se materializan a través de redes formalizadas de colaboración profesional y de ayuda mutua que se distinguen por implicarse específicamente con un ideario de promoción del talento femenino a posiciones de poder corporativo<sup>34</sup>. En una línea similar, hay otros estudios efectuados por ciertas organizaciones sin ánimo de lucro que normalmente tienen alguna implicación específica relacionada con objetivos de género. De la misma forma, la difusión de algunos de los trabajos que se ocupan de cuantificar la representación de mujeres en los consejos de administración también se ha llevado a cabo por parte de agencias de selección de ejecutivos o de empresas cazatalentos, que en algún caso se han llegado a especializar en una línea de búsqueda de candidaturas femeninas con aspiraciones a ocupar tales puestos. Además, y dado que la diversidad de género en los consejos de administración se ha convertido hoy en día en materia de debate público en las sociedades modernas, se pueden encontrar múltiples acercamientos a la cuestión que se han realizado por una pluralidad dispersa de entidades: servicios de estudios de entidades financieras, agencias de calificación financiera o de evaluación de la responsabilidad social corporativa, firmas de consultoría, proveedores de bases de datos, etc.

Se puede comenzar la revisión de estudios institucionales que sitúan su objeto de atención en el análisis a una escala internacional mencionando los realizados por *Corporate Women Directors International* (CWDI), entidad que tiene como finalidad la promoción del acceso de las mujeres a los puestos de administración empresarial. CWDI ha venido desarrollando desde el año 1996 unos procedimientos de recogida de datos de cara a obtener información que permita evaluar y comparar el progreso de las mujeres en los consejos de administración de las empresas ubicadas en distintos países como Australia, Canadá, Japón, Sudáfrica, España y Estados Unidos. De

---

<sup>34</sup> No es infrecuente que en el origen de estas iniciativas se hallen mujeres que han logrado alcanzar la cúpula en el mundo de los negocios, como sucede en el caso de las entidades *Catalyst*, CWDI o EPWN.

forma complementaria, CWDI proporciona datos en detalle sobre la participación de las mujeres en los consejos de administración de las compañías que se integran en el *Fortune Global 200*, listado de la revista del mismo nombre que engloba las 200 mayores empresas mundiales de acuerdo a sus ingresos. También los informes de CWDI se acompañan de estudios específicos que se ocupan de analizar la presencia femenina en los puestos de decisión empresarial de determinados sectores de actividad, habiendo presentado 21 informes de este tipo durante el transcurso de casi dos décadas.

En uno de los informes difundidos por CWDI, bajo el título de “*Women Board Directors of «Fortune Global 200» 2004-2014*”, se examina a lo largo de una década, que abarca los años comprendidos entre 2004 y 2014, la evolución de la composición por género del consejo de administración de 200 grandes empresas de todo el mundo con sede en 26 países<sup>35</sup>. Para el conjunto de las firmas consideradas, la proporción de consejeras alcanzaba un 10,4% en 2004, primer ejercicio que se contempla en el informe, hasta situarse en un 17,3% en el año 2014. Es decir, el ritmo al que ha ido aumentando a lo largo de diez años la presencia de mujeres que toman asiento en los consejos de administración resulta inferior a una progresión media del 1% anual. La proporción de compañías que no tiene ninguna consejera se ha reducido en el transcurso del período, disminuyendo desde el 26,5% de las doscientas empresas en el año inicial hasta un 19% en el último ejercicio, encontrándose la mayoría de estas entidades con consejos totalmente masculinos en países asiáticos como Japón, China y Corea del Sur. Los datos también ponen de relieve el crecimiento experimentado en el número de firmas que integran a tres o más mujeres en su consejo de administración<sup>36</sup>, pasando del 18,5% de entidades en 2004 a un 38% del total de las empresas computadas para el año 2014, siendo Francia el país que más claramente resalta en el último año, ya que un 87,5% de consejos cuenta con al menos tres consejeras. Esto sugiere la posibilidad de una lectura según la cual se podría entender que cada vez son más las compañías que se están alejando de los meros nombramientos de mujeres figurantes que no tienen asignada ninguna atribución operativa a efectos prácticos, más allá de la de exponer una presencia femenina que permita a la entidad hacer alarde de que su consejo no se halla compuesto enteramente por hombres<sup>37</sup>.

Los resultados que se presentan en el informe son indicativos de las disparidades nacionales que muestran los avances de la participación femenina durante este periodo de tiempo, habida cuenta del considerable incremento que se ha producido en el porcentaje de mujeres en los consejos de administración en determinados países, mientras que en otros la representación femenina ha permanecido estancada. De este modo, se observa que las firmas europeas aumentan de un 9,1% de consejeras en 2004 hasta un 22,5% en 2014, en tanto que las entidades situadas en el área Asia-Pacífico, cuya proporción de mujeres en los consejos era del 0,9% en el año 2004, llegan a una representación femenina del 5,6% en 2014. En cuanto a las compañías

---

<sup>35</sup> La composición de las empresas que integran el *Fortune Global 200* ha cambiado considerablemente en estos 10 años. En el año 2004, dominaban las entidades ubicadas en Estados Unidos, que suponían un 38%, y solamente el 7% de las empresas se encontraban en las economías en vías de desarrollo. En cambio, en 2014 el porcentaje de firmas estadounidenses se sitúa en el 29%, mientras que el de las economías en desarrollo representa un 23,5%.

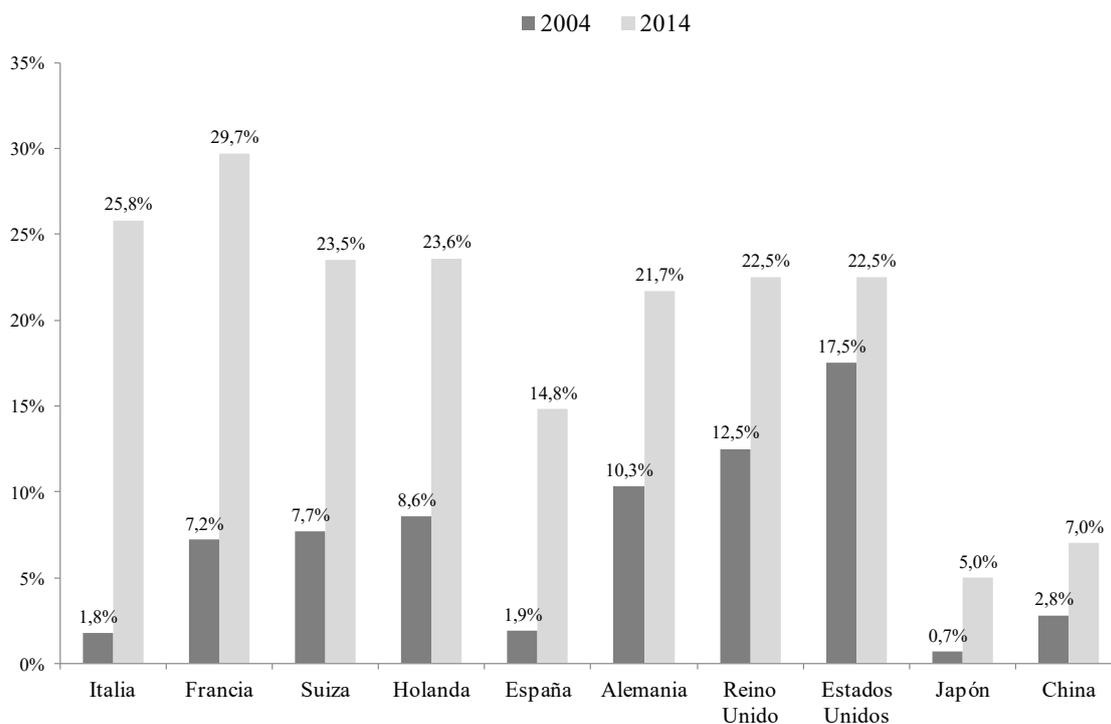
<sup>36</sup> Se considera a menudo que tres es el número de mujeres que deben ocupar puestos en los consejos de administración para que tengan impacto en la gobernabilidad, es decir, para alcanzar una "masa crítica" de consejeras.

<sup>37</sup> Es preciso tener en cuenta que muchas de las grandes empresas son habitualmente monitorizadas en lo que respecta a distintos aspectos de responsabilidad social corporativa y de reputación empresarial.

ubicadas en el continente americano, que partían en 2004 de una relativamente mejor situación, al contar con una cota del 17% de mujeres en puestos en los consejos de administración, han visto como la presencia femenina se ha incrementado en cuatro puntos porcentuales al finalizar el decenio. Seguramente, el hecho de las diferencias que se observan entre zonas geográficas encuentra adecuada explicación en el impacto de las estrategias proactivas que han adoptado algunos gobiernos para acelerar la presencia de las mujeres en los estratos corporativos de nivel superior. En general, se puede observar que la representación femenina en los consejos es superior cuando corresponde a contextos institucionales en los que se ha promulgado algún tipo de legislación sobre cuotas. Así, en 2014, las compañías de *Fortune Global 200* con sede en países que han establecido cuotas tienen un mayor porcentaje de mujeres en los consejos (24,3%) que las empresas ubicadas en países que no se han pronunciado al respecto de las cuotas de género (15,6%). A esto habría que añadir que, en ese mismo año 2014, las firmas que cotizan en mercados de capitales nacionales en los que el código de gobierno corporativo aprobado por el organismo regulador bursátil ha introducido recomendaciones sobre diversidad de género en los consejos cuentan con un mayor porcentaje de mujeres, un 23,2%, frente al 13,6% de las empresas ubicadas en países en los que no se ha contemplado tal requisito.

Descendiendo a los datos por países, los progresos conseguidos en cuanto a la participación femenina en los consejos de administración también se muestran desiguales, tal y como se refleja en el gráfico 1. Resulta destacable el incremento que se ha producido en la proporción de mujeres que toman asiento en los consejos de administración de las empresas francesas, que ha pasado de un 7,2% en el año 2004 hasta un 29,7% en el año 2014, lo que se justifica por la legislación aprobada en el año 2010 que opta por una imposición de cuotas. También hay que resaltar que Italia sea el país que presenta una mayor tasa de crecimiento en la representación de mujeres en los consejos en el período considerado, con un aumento de un 23,6% de consejeras, debido en gran parte a la ley de cuotas aprobada en 2011. Las compañías estadounidenses, que aparecían a la cabeza de la representación de mujeres en los consejos en el año 2004, con una proporción del 17,5%, se sitúan en unos porcentajes del 22,5% en 2014, lo que estaría por debajo de los que alcanzan las firmas francesas en dicho año. Merece la pena destacar que son las tres economías más grandes del mundo, Estados Unidos, China y Japón, las que exhiben unos menores avances en la presencia de consejeras a lo largo del período analizado, dándose la circunstancia de que en ninguno de estos países se han impulsado institucionalmente estrategias encaminadas a reducir la brecha de género en el acceso a los puestos de poder corporativo.

Gráfico 1. Proporción de mujeres que forman parte de los consejos de administración de las empresas de distintos países incluidas en *Fortune Global 200*, años 2004 y 2014.



Fuente: CWDI, 2015.

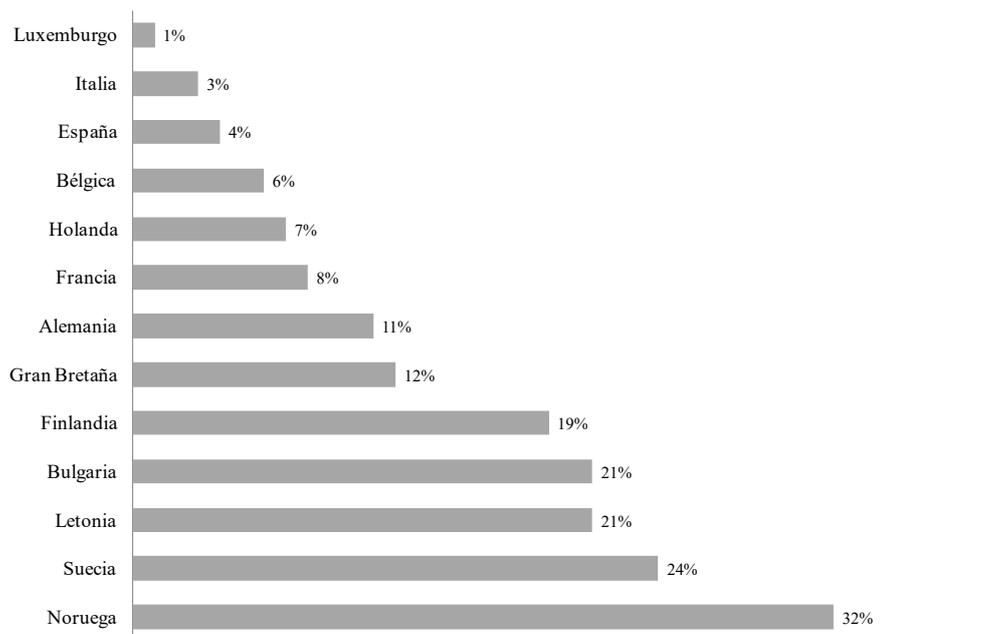
Hay un informe específico para el caso de España que fue elaborado en el seno CWDI en el año 2002, *“Women Board Directors of Spain's 300 Top Companies”*, de conforme al cual había un 4,6% de mujeres consejeras en las trescientas empresas que se consideraron. Eso significa que, en ese momento, la situación de los consejos españoles solamente superaba en representación femenina a la proporción que alcanzaban las firmas de Japón, que apenas llegaba a un 1,2%, de entre los países contemplados en el informe general. Además, tres de cada cuatro compañías españolas no tenían a ninguna mujer en su consejo de administración y, a su vez, ninguna de las diez empresas con mayor número de consejeras cotizaba en bolsa. Por otro lado, en el 80% de los casos en los que la presencia de mujeres era comparativamente más elevada se daba la circunstancia de existían relaciones de parentesco con otros miembros del consejo. Comparando tal resultado con el 14,8% de participación de mujeres en consejos de empresas españolas que se recoge en el informe de CWDI cerrado a fecha de 2014, basado en compañías que se integran en *Fortune Global 200*, se pueden comprobar que los cambios legislativos y las reformas en la regulación sobre este aspecto que se han producido en el transcurso del período objeto de estudio han traído unos efectos positivos a la hora de fomentar la presencia femenina en las cúpulas corporativas.

La agencia británica *Ethical Investment Research Service* (EIRIS), especializada en servicios de consultoría en materia de responsabilidad social corporativa, y que preferentemente suele orientar su política de divulgación de información hacia los intereses de inversores institucionales, presentó en el año 2004 un informe sobre participación de mujeres en consejos de administración con un enfoque supranacional, considerando una muestra de 1.817 empresas que se incluyen en el índice internacional *FTSE All World Developed*. En conjunto, los

resultados del informe señalaban la presencia de un 7,1% de consejeras; situándose con proporciones por encima de esta cifra destacaban las empresas noruegas, país pionero en la implantación obligatoria de cuotas para las firmas cotizadas, y que ya para entonces contaban con un 21,1% de representación femenina, así como las compañías suecas, que exhibían un 16,9%, y distintas zonas de influencia anglosajona, entre las que, por orden de mayor a menor grado de diversidad de género, se encontrarían Estados Unidos, Nueva Zelanda, Canadá o Reino Unido. Para la mayoría de los países de Europa continental se recogen porcentajes de participación que eran inferiores a la que presenta el conjunto de la muestra, con un 3,8% de consejeras para las veinticuatro empresas españolas seleccionadas, dato que, a nivel nacional, solamente superaba a los que reflejaban Italia, Portugal y Japón.

En el año 2007, la consultora *McKinsey & Company* elaboró el informe “*Women Matter. Gender diversity, a corporate performance drive*”, partiendo de datos extraídos de compañías cotizadas pertenecientes a varios países europeos, escogiéndose un número de cincuenta empresas por cada nación. Los resultados del informe indican que el promedio de consejeras ascendía a un 11% en el conjunto de entidades consideradas, y, tal y como se puede apreciar en el gráfico 2, en el que se recogen los datos agrupados en función de los distintos países donde la empresa tenía su sede, la participación de mujeres variaba considerablemente de una a otra zona geográfica, correspondiendo la máxima proporción a Noruega, con un 32% de los puestos en los consejos de administración ocupados por mujeres, en tanto que la cota mínima se situaba en Luxemburgo, con apenas un 1%. En líneas generales, parece observarse que los consejos de las empresas ubicadas en los países del norte y del este de Europa ostentan unos niveles superiores de diversidad de género respecto a los que se aprecian en las empresas del sur del continente.

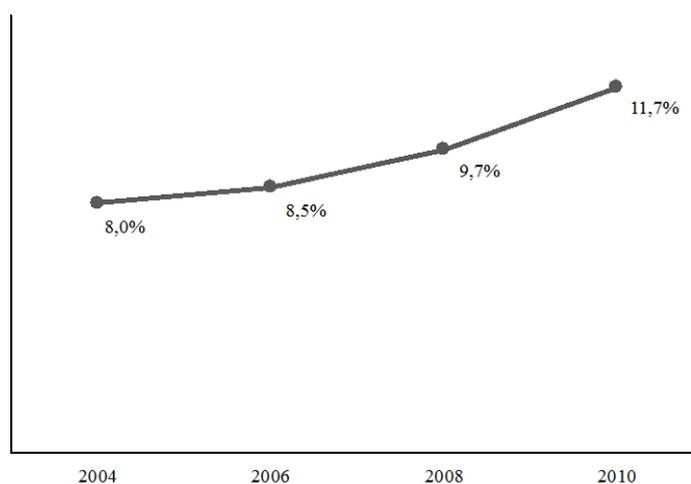
Gráfico 2. Participación de mujeres en consejos de administración de distintos países europeos de acuerdo a los datos contenidos en el informe de 2007 de *McKinsey & Company*



Fuente: McKinsey & Company, 2007.

La institución denominada *European Profesional Women's Network* (EPWN), que se configura en forma de red y cuyo radio de acción abarca distintos países europeos, tiene como finalidad el fomento del desarrollo profesional de mujeres y su acceso a puestos de liderazgo corporativo. A partir de su constitución en el año 2002, EPWN vienen publicando unos informes bianuales de monitorización sobre la participación de las mujeres en los consejos de administración de firmas europeas. El seguimiento de dichos informes permite observar que se ha producido un crecimiento sostenido en el promedio de mujeres en los consejos de las mayores compañías europeas, cuya evolución durante el período se refleja en el gráfico 3, con un 8% que corresponde al dato del primer informe difundido, del año 2004, hasta un 11,7% que es el que se recoge en el que corresponde a 2010, último año disponible. Obviamente, según los resultados de este informe, y a la luz del ritmo al que se materializa el incremento en la proporción de consejeras durante ese período de seis años, no parece augurarse que se pudiera conseguir una situación de equilibrio de género aceptable en un período razonable de tiempo, si no cambia sustancialmente el panorama en las cúpulas corporativas, en tanto que ni siquiera se llega en promedio a una mujer por cada ocho puestos.

Gráfico 3. Evolución de la participación de mujeres en consejos de administración de empresas europeas de acuerdo a los datos bianuales de EPWN, período 2004-2010.

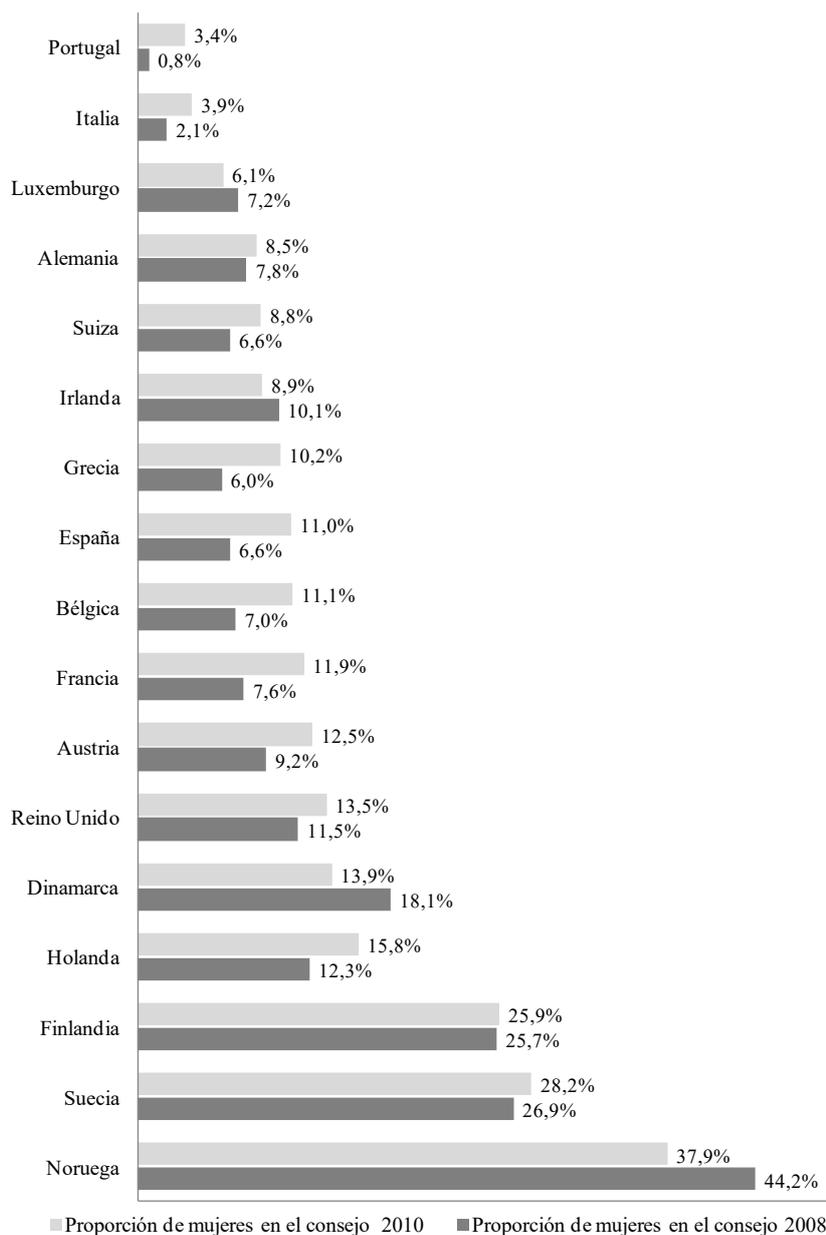


Fuente: EPWN.

En el último de los informes difundidos por EPWN, publicado en 2010, se siguen observando señaladas disparidades por países en lo referente a la proporción de mujeres que toman asiento en los consejos de administración, tal y como se aprecia en el gráfico 4, donde se comparan los datos del año 2008 y del año 2010. De los diecisiete países analizados, Noruega se mantiene a la cabeza como aquel en el que encuentran sede las compañías cuyas cúpulas corporativas tienden a mostrarse más igualitarias, exhibiendo un 37,9% de mujeres, a pesar de haberse producido un descenso del 6,3% respecto a la cuota alcanzada en el año 2008. Le siguen en cuanto a niveles de diversidad de género otros países nórdicos, como Suecia o Finlandia, en tanto que los países con menor representación de mujeres serían Italia y Portugal, si bien en ambos casos se ha producido un notable incremento respecto a la proporción que se alcanzaba en el año 2008. En este sentido, los países que mayores progresos exhiben respecto al estudio previo corresponderían a Francia, España, Bélgica y Grecia. Se comprueba que, en el año 2010, España ya se iba aproximando a la media europea, presentando un 11,0% de consejeras, con un

significativo aumento en apenas dos años, considerando el 6,6% que recogía el informe anterior. Además, es de destacar el hecho de que todas las empresas de los países nórdicos que se integran en la muestra considerada para el informe de 2010 cuentan con al menos una mujer en el consejo de administración. Asimismo, llama la atención, puesto que podría tratarse de una señal de la existencia de nombramientos que obedecen a una intención de “simbolismo” espurio, que vaya incrementándose el número de firmas que tiene una única mujer en el consejo de administración, siendo de un 78,7% en el año 2010, frente al 67,8% de empresas que en el año 2008.

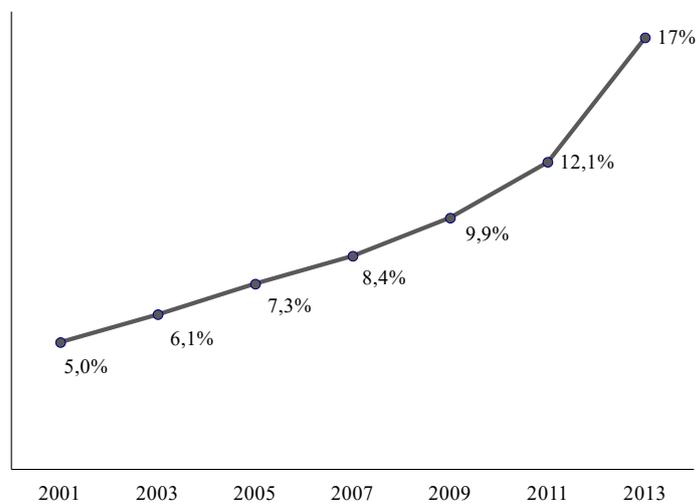
Gráfico 4. Participación de mujeres en consejos de administración para distintos países europeos de acuerdo a datos de EPWN, años 2008 y 2010.



Fuente: EPWN.

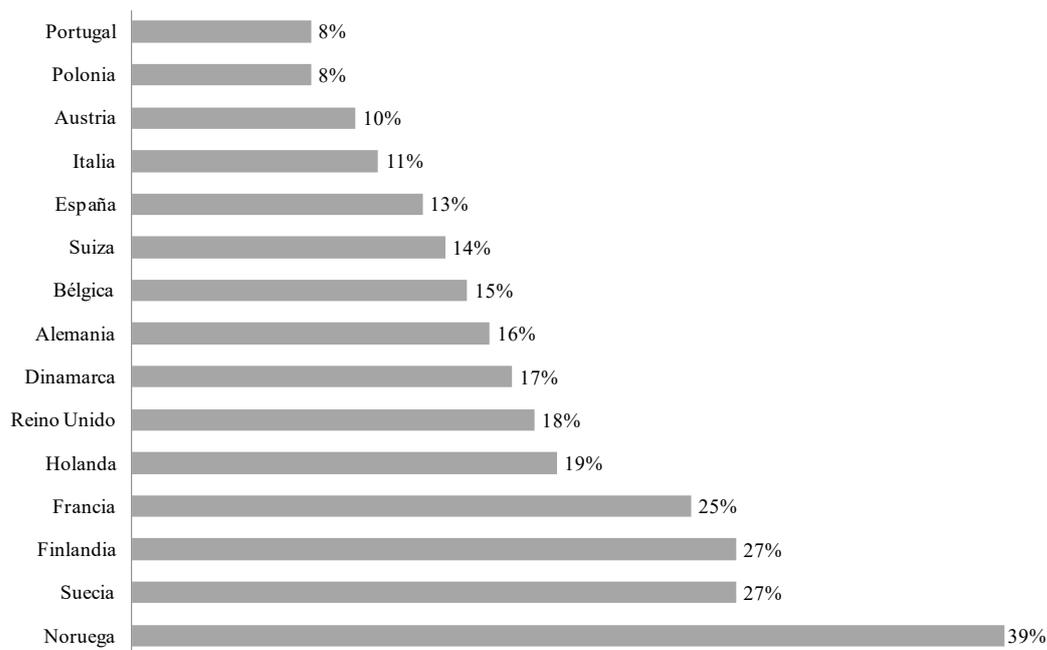
La consultora *Heidrick & Struggles* realiza informes bianuales acerca de las prácticas de gobierno corporativo que tienen implantadas las compañías europeas cotizadas bajo la denominación “*European Corporate Governance Report*”, incluyendo datos desde el año 1999 sobre el número de mujeres que se encuentran presentes en los consejos de administración. Los resultados divulgados a través de dichos informes indican que la proporción media de consejeras en las empresas europeas aumenta de forma sostenida a lo largo de los años que se han ido analizando, tal y como se refleja en el gráfico 5, incrementándose desde un 5% al que ascendía en el año 2001 hasta alcanzar el 17% de cargos en el año 2013. Los resultados desagregados para cada país se representan en el gráfico 6, pudiendo observarse que, al igual que se indicaba en otros estudios, los niveles más altos en proporción de mujeres en los consejos de administración corresponden a los países nórdicos y a Francia, siendo, por el contrario, las empresas de Polonia y Portugal las que presentan una mayor desigualdad de género en este ámbito. Asimismo, el número de empresas de la muestra que no tienen a ninguna mujer en sus consejos ha ido disminuyendo, desde un 46% en el año 2005 hasta el 12% en el año 2013.

Gráfico 5. Evolución de la participación de mujeres en consejos de administración de empresas europeas según los informes de *Heidrick & Struggles*.



Fuente: Heidrick & Struggles.

Gráfico 6. Participación de mujeres en consejos de administración de empresas europeas según *Heidrick & Struggles*. Año 2013.

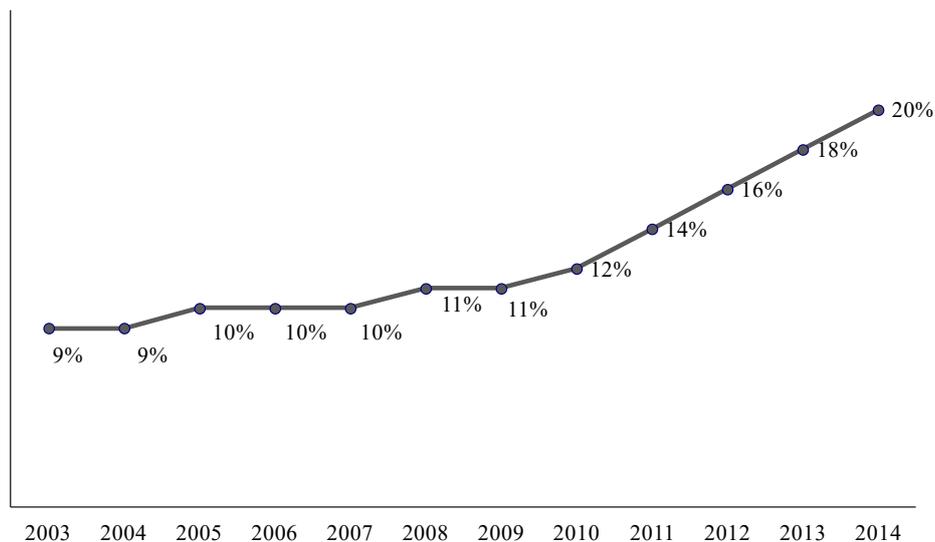


Fuente: Heidrick & Struggles, 2013.

La Comisión Europea, como parte de los compromisos asumidos de promoción de la igualdad de género en posiciones de toma de decisiones, confecciona desde el año 2003 la base de datos “*Data base on women and men in decisión-making*”, proporcionando información relacionada con la presencia de hombres y mujeres en los principales puestos de poder de distintos ámbitos sociales (política, administraciones públicas, judicatura o negocios y finanzas, entre otros). De cara al análisis de la presencia de mujeres en los consejos de administración, en dicha base de datos se recopila información de las cincuenta principales empresas que cotizan en cada mercado de valores de los estados miembros de la Unión Europea.

Tal y como se aprecia en el gráfico 7, la participación femenina en los consejos de administración parece haber experimentado lentos avances desde 2003 hasta 2010, mientras que, en el último cuatrienio del período contemplado, se empiezan a observar incrementos más significativos, hasta situarse el promedio de mujeres en un 20,2% en el año 2014. De cara a interpretar adecuadamente ese punto de inflexión evolutivo, conviene señalar que fue en el año 2010 cuando la Comisión Europea puso en la primera línea de su agenda política la cuestión de la escasez de mujeres en posiciones de liderazgo, mediante la implementación de la “*Strategy for equality between women and men 2010-2015*”. Sin embargo, a la vista de los datos, ha de decirse que aún se está lejos de alcanzar los objetivos de equilibrio de género propuestos por la Comisión Europea en noviembre de 2012, que establecía un mínimo del 40% de representación de cada sexo en los cargos no ejecutivos de los consejos de administración para el año 2020.

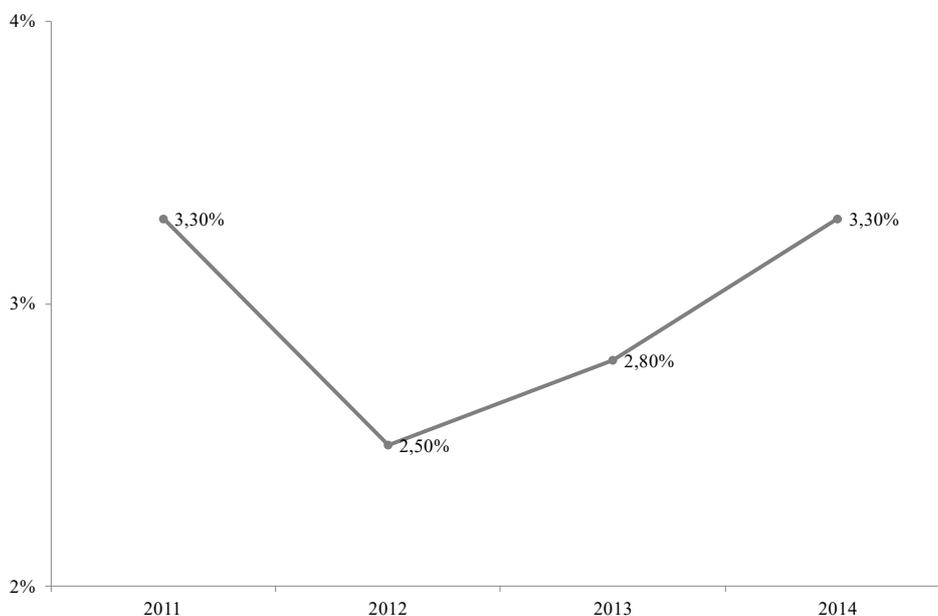
Gráfico 7. Evolución de la participación de mujeres en consejos de administración de las principales empresas cotizadas europeas (UE-28).



Fuente: Comisión Europea, 2014.

Por otro lado, la información que facilita la Comisión Europea también revela que los datos de participación de mujeres en la máxima posición del vértice corporativo de las compañías se sitúan en valores bastante exigüos, pues solamente el 3,3% de las empresas cotizadas más grandes de Europa tienen un CEO que sea mujer, sin que el nivel de representación femenina en estos puestos se haya impulsado de forma estimable en los últimos tres años, tal y como se comprueba en el gráfico 8.

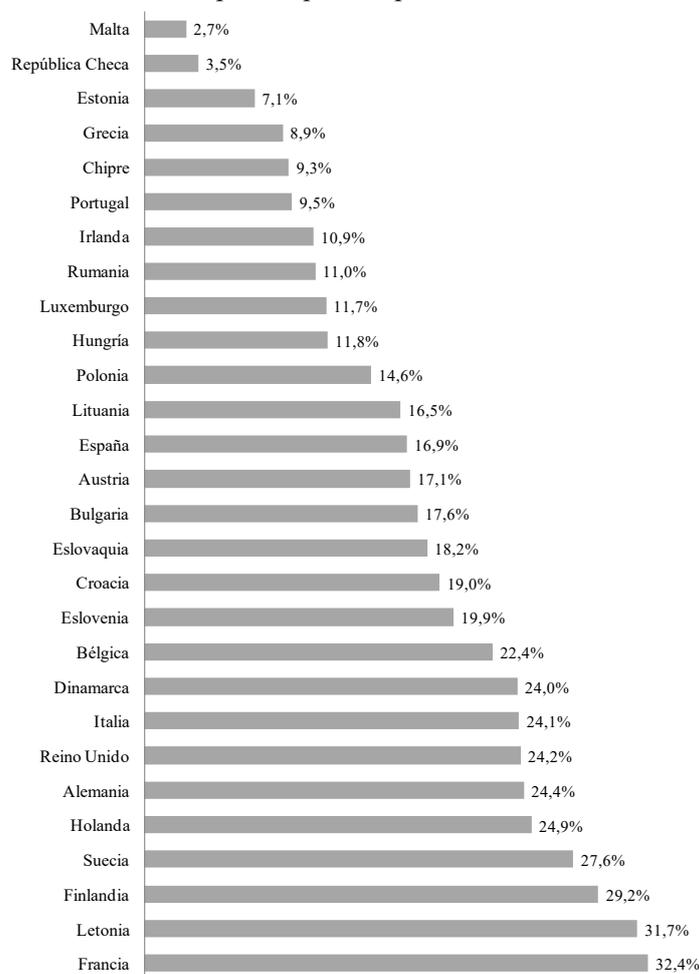
Gráfico 8. Proporción de mujeres que ocupan el cargo de CEO en las principales empresas europeas (UE-28).



Fuente: Comisión Europea, 2014.

En cuanto a los datos sobre participación de mujeres en los consejos de administración desglosados para cada país de la Unión Europea, en el gráfico 9 se muestra un panorama bastante coincidente y en línea con lo ya expuesto en otros de los análisis que se han comentado previamente. Así, la mayor representación femenina en el año 2014 corresponde de nuevo a los países nórdicos, junto a Letonia y Francia, y en todos esos casos las mujeres suponen al menos una cuarta parte de los miembros del consejo, encontrándose Malta, República Checa, Estonia, Grecia, Chipre y Portugal en niveles inferiores a un 10% de consejeras. Además, se observa que desde el año 2010 hasta el año 2014 el porcentaje de mujeres en los consejos ha aumentado en 23 países de los 28 estados miembros. Los mayores incrementos en la participación femenina se han producido en Francia (20%), en Italia (19,6%), en Bélgica (11,9%), en Alemania (11,8%), en Reino Unido (10,8%) y en Eslovenia (10,1%). Mientras que Estonia mantiene su representación de mujeres en consejos, los países que han disminuido la proporción de consejeras durante este período son Hungría (1,8%), Eslovaquia (3,4%), República Checa (8,7%) y Rumanía (10,4%). En general, se puede decir que los mayores avances se producen en aquellos países que han adoptado medidas legislativas sobre diversidad de género o que han introducido referencias en algún ámbito de regulación.

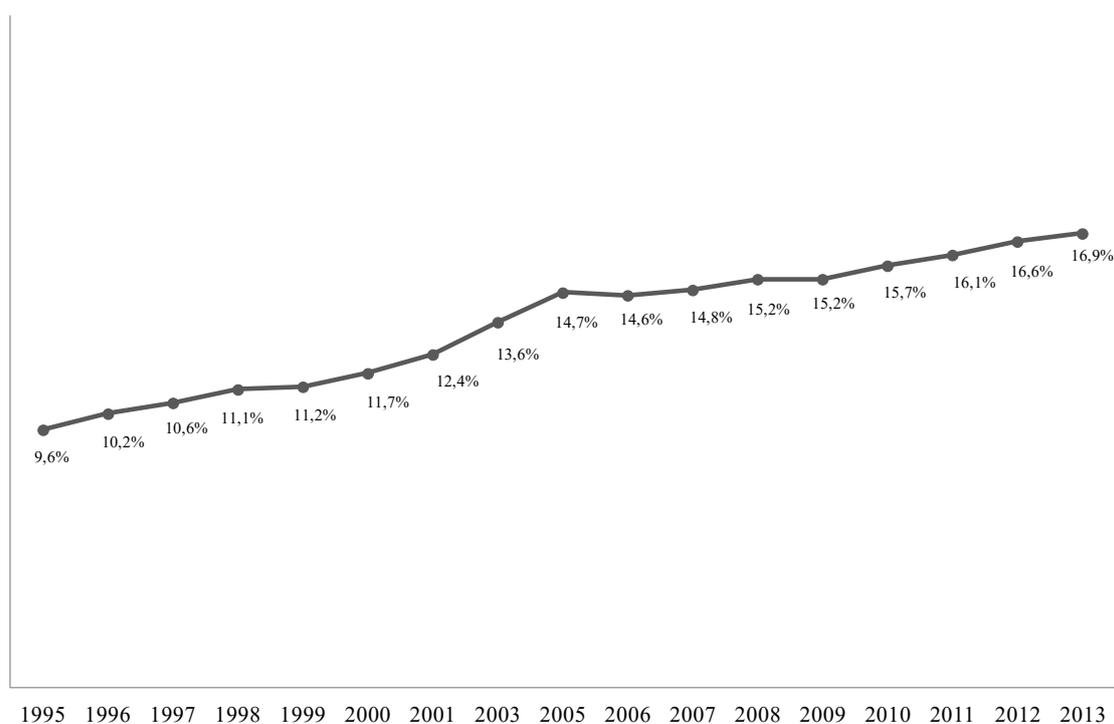
Gráfico 9. Participación de mujeres en consejos de administración de las principales empresas cotizadas de los países que componen UE-28, año 2014.



Fuente: Comisión Europea, 2014.

La organización no lucrativa *Catalyst* fue fundada en 1962<sup>38</sup> en Estados Unidos por la polifacética Felice Schwartz (jurista, activista, escritora y mujer de negocios), con la finalidad de impulsar el acceso de las mujeres a posiciones de liderazgo en el mundo de los negocios. Desde los años noventa del pasado siglo esta entidad viene realizando una monitorización del número de mujeres que ocupan un puesto en los consejos de administración en las empresas incluidas en el listado *Fortune 500*. De acuerdo a los datos comparables que ha ido difundiendo *Catalyst*, construyendo una serie temporal que arranca en 1995 y empieza a resultar ya estimable en número de observaciones. Tal y como se aprecia en el gráfico 10, la evolución de la participación femenina en los consejos de administración ha seguido una tendencia creciente y prácticamente sostenida en el tiempo, con un mínimo estancamiento entre el año 2005 y 2006.

Gráfico 10. Evolución de la participación de mujeres en consejos de administración de las principales empresas de *Fortune 500*.

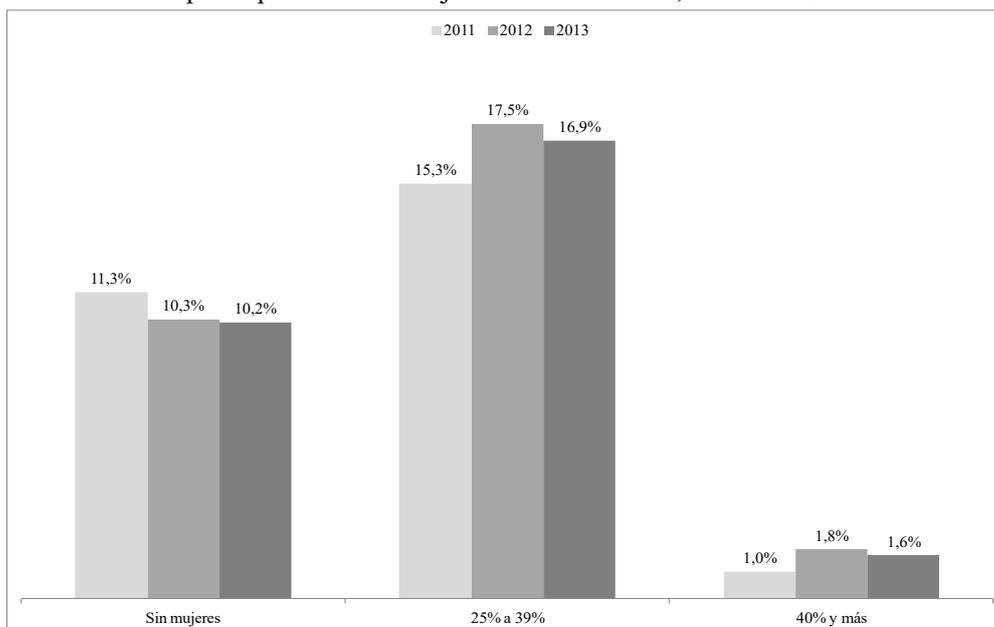


Fuente: *Catalyst*.

Sin embargo, cabe destacar que en algunos de los recientes informes publicados por *Catalyst* se alerta sobre lo que se consideran síntomas indicativos de una ralentización en los avances hacia unos niveles razonables de diversidad de género, puesto que se ha producido un estancamiento en la cifra de empresas que no tienen a ninguna mujer en su consejos de administración, a la vez que se empieza a observar una disminución del número de empresas que cuenta con más una cuarta parte de presencia femenina, tal y como queda reflejado en el gráfico 11.

<sup>38</sup> En el momento en que *Catalyst* se puso en marcha, las 1.300 mayores empresas estadounidenses apenas contaban con 147 mujeres consejeras.

Gráfico 11. Distribución de las empresas del *Fortune 500* en función del número de mujeres que participan en el consejo de administración, 2011-2013.



Fuente: *Catalyst*.

En el informe “*2014 Catalyst Census: Women Board Directors*” se incluye información referida a octubre de 2014 sobre la representación de mujeres en los consejos de administración de empresas cotizadas en mercados bursátiles de todo el mundo. Los principales resultados, que se resumen en la tabla 6, apuntan a las firmas cotizadas europeas como aquellas que exhiben un nivel superior de diversidad de género en sus consejos, destacando nuevamente las empresas con sede en los países nórdicos y las francesas, que son las que mayores cotas alcanzan en cuanto a proporción femenina.

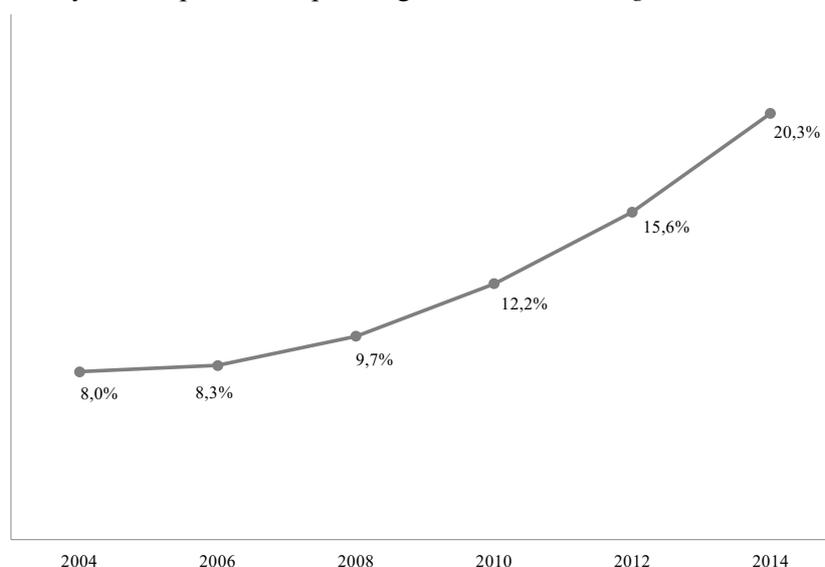
La consultora *Egon Zehnder International* elabora desde el año 2004 informes bianuales que analizan la diversidad en los consejos de administración de las empresas europeas. Con base en distintas fuentes estadísticas de la Unión Europea, el informe *2014 Egon Zehnder European Board Diversity Analysis* recoge datos de participación de mujeres en los consejos de administración de las 353 empresas de mayor tamaño, con sede en diecisiete países europeos distintos, correspondientes al período 2004-2014, ambos inclusive. Como se observa en el gráfico 12, la diversidad de género en los consejos de las empresas europeas ha aumentado sustancialmente a lo largo de los años, de modo que en 2014 las mujeres ya ocupan uno de cada cinco asientos en el consejo, con una mejora de la presencia femenina de 4,7 puntos porcentuales desde los resultados que arroja el anterior el informe referido a 2012. Atendiendo a la evolución durante la totalidad del período contemplado, se comprueba que se han producido unos incrementos muy significativos, si se tiene en cuenta que en el primero de los informes la participación femenina en los consejos en 2004 alcanzaba un 8%. Además, solamente el 7,6% de los consejos de administración considerados en 2014 no incluyen a ninguna mujer entre sus miembros, lo cual también es un notable avance en comparación con el 32,2% de empresas que no tenía mujeres consejeras en 2006.

Tabla 6. Proporción de mujeres en los consejos de administración de empresas cotizadas ubicadas en distintos países, año 2014.

País	Proporción de mujeres en el consejo	Nº de empresas	Índice bursátil considerado
Noruega	35,5%	24	OBX
Finlandia	29,9%	22	OMX Helsink 25
Francia	29,7%	40	CAC 40
Suecia	28,8%	29	OMX Stockholm 30
Bélgica	23,4%	20	BEL 20 Institutional
Reino Unido	22,8%	101	FTSE 100
Dinamarca	21,9%	19	OMX Copenhagen 20
Holanda	21,0%	27	AEX
Canadá	20,0%	60	S&P/TSX
Estados Unidos	19,2%	500	S&P 500
Australia	19,2%	202	S&P/ASX 200
Alemania	18,5%	30	DAX
España	18,2%	35	IBEX 35
Suiza	17,0%	20	SMI
Austria	13,0%	20	ATX
Irlanda	10,3%	48	ISEQ Overall
Hong Kong	10,2%	50	Hong Seng index
India	9,5%	200	BSE 200 index
Portugal	7,9%	19	PSI 20
Japón	3,1%	29	TOPIX Core 30 index

Fuente: *Catalyst*, 2015.

Gráfico 12. Evolución de la participación de mujeres en consejos de administración de las mayores empresas europeas según el informe de *Egon Zehnder*.



Fuente: *Egon Zehnder International*, 2014.

Los informes de *Egon Zehnder* también proporcionan los datos de representación femenina en los consejos de administración de forma desagregada por países. Así, de acuerdo a las cifras

expresadas en la tabla 7, son las empresas de Noruega, Finlandia, Francia, Suecia y el Reino Unido las que cuentan con más puestos en los consejos de administración que se hallan ocupados por mujeres. En sentido contrario, las firmas de los países europeos que tienen unos niveles más bajos de representación femenina en el consejo son Portugal, Luxemburgo y Grecia, no alcanzándose en ninguno de ellos la proporción del 10% de consejeras. Si bien se aprecia una evolución positiva de la diversidad de género en los consejos de administración para cualquiera de los países considerados, al confrontar las cifras de cada informe bianual se observa que el ritmo al que se han producido esos avances es desigual. Es de destacar el aumento en la participación femenina que se ha producido en las firmas francesas o italianas desde que estos países promulgaron legislación que establece cuotas femeninas, de modo que, en el caso de Francia, el mayor incremento se experimenta a partir de 2012, año de aprobación de la normativa, en tanto que en Italia se manifiesta un gran impulso entre 2012 y 2014. También ha de resaltarse los notables progresos de las empresas alemanas, que han pasado de un 8,7% de consejeras en 2010 a un 16,6% cuatro años más tarde, o en Reino Unido, en donde prácticamente se ha duplicado la representación de mujeres durante el período 2008-2014. En cuanto a los países cuyas empresas parecen ofrecer mayores resistencias al incremento de la presencia femenina en los consejos, puede mencionarse a Austria, que ha llegado a un 10,7% en 2014, partiendo de un 7% en 2004, o a Suiza, en donde la participación solamente ha aumentado en un 4,9%. En lo que respecta a las compañías suecas, ha de señalarse que en el año 2004 era el país que tenía segunda mayor proporción de mujeres en los consejos de administración, habiendo bajado al puesto cuarto del ranking una década después.

Tabla 7. Porcentaje de mujeres en los consejos de administración de las mayores empresas europeas, según datos bianuales del año 2004 al 2014.

	<b>2004</b>	<b>2006</b>	<b>2008</b>	<b>2010</b>	<b>2012</b>	<b>2014</b>
Noruega	22,0%	28,8%	44,2%	31,9%	36,4%	38,9%
Finlandia	14,0%	20,0%	25,7%	28,8%	27,1%	32,1%
Francia	6,0%	7,0%	7,6%	12,4%	20,5%	28,5%
Suecia	20,0%	22,8%	26,9%	28,7%	24,6%	27,5%
Reino Unido	10,0%	11,4%	11,5%	13,3%	18,2%	22,6%
Dinamarca	4,0%	17,9%	18,1%	13,7%	17,0%	20,2%
Bélgica	3,0%	4,2%	7,0%	11,6%	13,3%	20,2%
Italia	2,0%	1,6%	2,1%	5,0%	8,4%	20,2%
Holanda	7,0%	6,5%	12,3%	14,6%	12,5%	19,5%
Alemania	10,0%	7,2%	7,8%	8,7%	12,8%	16,6%
Irlanda	n/a	8,1%	10,1%	10,7%	12,9%	16,3%
España	3,0%	4,3%	6,6%	10,3%	11,8%	15,5%
Suiza	9,0%	5,9%	6,6%	8,3%	11,6%	13,9%
Austria	7,0%	6,8%	9,2%	10,8%	8,0%	10,7%
Grecia	n/a	4,4%	6,0%	9,5%	10,4%	9,9%
Luxemburgo	n/a	0,0%	7,2%	6,2%	6,1%	8,9%
Portugal	n/a	0,0%	0,8%	3,5%	4,7%	5,2%
<i>Media europea</i>	<i>8,0%</i>	<i>8,3%</i>	<i>9,7%</i>	<i>12,2%</i>	<i>15,6%</i>	<i>20,3%</i>

Fuente: Egon Zehnder International, 2014.

Asimismo, los informes de *Egon Zehnder International* facilitan datos desglosados para los distintos sectores productivos a los que se asignaría cada empresa en función de su actividad principal, perspectiva que también muestra una estimable disparidad en lo referente a los niveles de participación femenina en los consejos. Así, las firmas que más consejeras tienen serían las de actividades de tabaco (28,6%), energías renovables (27,3%), comercio minorista (26,7%), fabricación y elaboración de alimentos (25,3%) y software y servicios informáticos (25,0%). Por el contrario, los cinco sectores con los niveles más bajos de diversidad de género son los que se dedican a ramas productivas de acero y otros metales (10,3%), minería (14,1%), fabricación de automóviles y recambios (14,2%), sanidad (14,9%) y electricidad (16,2%). El sector de transporte aumenta llamativamente la representación femenina entre 2012 y 2014, período durante el cual los puestos ocupados por mujeres pasan del 10,3% hasta más que duplicarse y llegar a un 23,0%.

Por otra parte, y con el objeto de ofrecer un ángulo de visión más global, el informe de 2014 de *Egon Zehnder International* se complementó con los datos de la participación de mujeres en más de 550 consejos de administración de empresas con sede en todo el mundo, ampliándose de este modo el enfoque inicial centrado en Europa occidental. Los datos utilizados en este caso corresponden a firmas de veinticuatro países, la mayoría de América del Norte, América del Sur y Asia, incluyendo a treinta empresas situadas en Medio Oriente y África, así como a compañías de varios países de Europa del Este (Rusia, Polonia, Hungría y República Checa).

Una cuestión a destacar, a efectos comparativos entre los nuevos países que se incorporan al informe de la situación en 2014 y los tradicionalmente analizados en informes previamente publicados, es que la proporción de mujeres en los consejos de administración de firmas que corresponden a los países de Europa del Este supone un 11,6%, esto es, bastante inferior al 20,3% que exhiben las empresas de lo que se puede entender como el bloque europeo occidental. Asimismo, en el 32,2% de los consejos de estos países de Europa del Este no hay presencia femenina, una cifra similar a la que presentaban las empresas occidentales en los informes que se refieren a ocho años antes. Esto parece otro indicio de que los avances en igualdad de género en las cúpulas corporativas del continente siguen dos velocidades diferenciadas, que parecen depender claramente de la situación geográfica y del desarrollo de su marco institucional. En cuanto a los restantes países que se han agregado, se puede decir que en Estados Unidos, Canadá, Australia, Nueva Zelanda y Sudáfrica la participación de consejeras es relativamente alta, reflejando porcentajes superiores al 17,5%, mientras que en economías como Japón, República Checa, Chile o Corea del Sur, la representación femenina en los consejos es muy escasa, y no llega a la cota del 5%. En Hong Kong, India, Indonesia, Malasia, Hungría y Polonia hay un 70% o más de empresas que cuentan con al menos una mujer consejera, lo que tal vez sea indicativo de algún progreso que se haya conseguido en diversidad de género en alguno de estos contextos que, a priori, no suelen contemplarse entre aquellos de tradición más igualitaria.

Una fuente de datos especializada en información de gobierno corporativo, *GMI Ratings*, recoge cifras de participación femenina en consejos de administración a través del análisis contenido en “*GMI Ratings’ 2013 Women on Boards survey*”, en donde se difunden datos que corresponden a

5.977 empresas ubicadas en 45 países de todo el mundo<sup>39</sup>. Los resultados que se reflejan en dicho informe muestran que las mujeres en el año 2013 ocupaban un 11% de puestos en consejos de administración, lo que suponía un 0,5% de incremento respecto al año anterior y apenas un 1,7% desde el año 2009, volviendo a ponerse de relieve la generalización a escala global con la que se presenta el fenómeno de la lenta progresión de la incorporación femenina al vértice superior de la pirámide corporativa. Con todo, el 63% de las empresas consideradas en el análisis tiene al menos una mujer consejera, y un 13% de consejos cuenta con tres o más mujeres en el consejo de administración, que es el nivel que algunas de las investigaciones previas sugieren que permitiría alcanzar una masa crítica suficiente para que los estilos de liderazgo de las mujeres emerjan a un primer plano de las funciones de gobierno de la firma.

A la hora de diferenciar por zonas geográficas, las mujeres mantienen una mayor representación en los consejos de aquellas empresas que pertenecen a países industrializados (con un 11,8% en 2013, frente al 11,2% del año anterior), en relación con las proporciones que se alcanzan en las compañías de los mercados emergentes (un 7,4% tanto en 2013 como en el año precedente). Una vez más, los consejos de países nórdicos de Europa como Noruega, Suecia y Finlandia se sitúan al frente del grupo de países desarrollados en lo que se refiere a la participación femenina, con un 36,1%, 27,0% y 26,8%, respectivamente, seguidos por Francia con un 18,3%. En cuanto a las economías emergentes, las que destacan por tener porcentajes de consejeras superiores a la media de su grupo son Sudáfrica (17,9%), Polonia (13,6%), Turquía (12,7%), Tailandia (9,7%) y China (8,4%).

Europa es la región mundial con mayor presencia de mujeres en los consejos, lo que en parte bien podría explicarse por la reciente promulgación de iniciativas legislativas nacionales sobre diversidad y cuotas en algunos países como Italia y Francia, en los que se observan notorios aumentos en la participación femenina. De hecho, más de la mitad de las empresas francesas ya dispone de al menos tres mujeres en su consejo, y las compañías de Italia, Francia, Alemania y Holanda consiguen importantes incrementos, que oscilan entre un 8% y 18% en el número de empresas que integran a tres o más consejeras, situación que, en el caso alemán, ya se produce en un tercio del total de entidades. En el entorno norteamericano, la proporción de consejeras en firmas de Estados Unidos es de un 14%, apreciándose que los crecimientos han sido mínimos durante los años previos, al igual que ocurre con el cómputo de mujeres que toman asiento en consejos de empresas canadienses, que en 2013 representan un 13,1% del total de puestos. Los progresos son aún menores en gran parte de Asia, donde en las empresas japonesas la participación de mujeres permanece invariable, en torno a un 1,1% de consejeras (el porcentaje más bajo de los países considerados), y en China apenas se ha incrementado un 0,5% entre 2009 y 2013. Mayores avances se observan en las compañías de India, pues la proporción femenina en los consejos se ha incrementado en un 1,7% desde el año 2009, hasta llegar a alcanzar un 6,5% en 2013, y con la mitad de firmas ya disponiendo de la presencia de alguna mujer consejera.

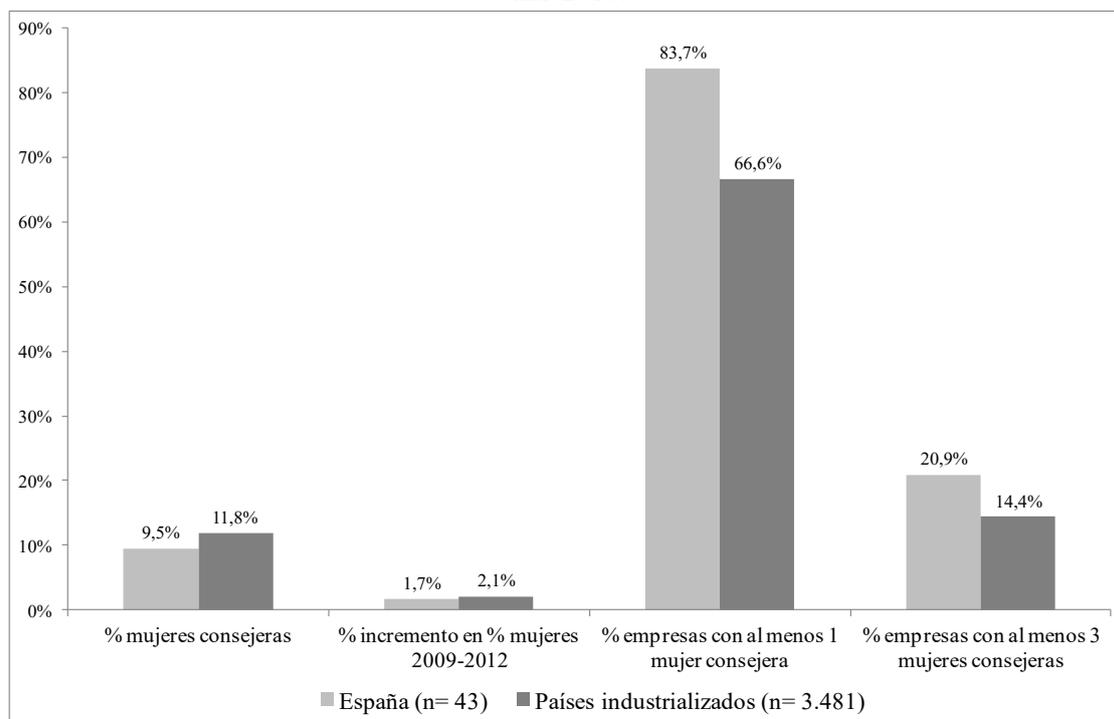
En el informe también se hace mención a que en las empresas de España, que fue de los primeros países europeos en abordar aspectos regulatorios en favor de la diversidad de género

---

<sup>39</sup> Se incluyen firmas del *MSCI World Index*, *MSCI Emerging Markets Index*, *Russell 3000* y de la mayoría de los índices bursátiles de Europa, Norteamérica y la región Asia / Pacífico.

en los consejos de administración, y en donde parece observarse que se ha ido frenando el ritmo de incorporación de consejeras desde el año 2009, al menos en relación con los progresos que muestran otros países de su entorno. Tal y como se refleja en el gráfico 13, la presencia de mujeres en el ámbito de gobierno de las firmas españolas solamente se ha incrementado en un 1,7%, hasta situarse en un 9,5% del total de cargos en el año 2013, proporción que es inferior al promedio que se alcanzan en las compañías del conjunto de países industrializados.

Gráfico 13. Comparación de los avances en la participación de mujeres en los consejos de administración de empresas españolas y del conjunto de países industrializados, *GMI Ratings*, año 2013.



Fuente: *GMI Ratings*, 2013.

### - Estudios académicos.

En la investigación académica reciente también se pueden encontrar distintas aportaciones que llevan a cabo análisis cuantitativos de la presencia de las mujeres en los consejos de administración, pudiendo distinguirse dos líneas principales de desarrollo, la de los trabajos en los que la habitualmente escasa participación femenina es la cuestión principal de la que se trata, y la de aquellos que adoptan un marco de referencia más integral en el que se contempla el estudio de una serie de aspectos relacionados con la diversidad de género. Estos últimos suelen ocuparse no solamente de los niveles de representación femenina, sino también de los factores condicionantes o de sus efectos. Seguidamente, se comentarán algunas de estas contribuciones académicas, escogidas de entre aquellas que efectúan una comparación de la situación en distintos contextos geográficos o que recogen la evolución a lo largo de períodos prolongados de tiempo.

El estudio de Farrell y Hersch (2005) recurre a datos procedentes de las empresas que conforman el listado de *Fortune 1000*, interesándose por la presencia de mujeres en sus consejos de administración en el transcurso del período 1990-1999, ambos inclusive. Tal y como se puede observar en la tabla 8, las cifras indican una tendencia creciente de la participación de consejeras a lo largo de esos años, hasta culminar con una proporción del 12,26% de asientos en el consejo ocupados por mujeres en 1999, todavía muy lejos de la paridad como para concebir unas sólidas expectativas de reducción de la brecha de desigualdad a corto o medio plazo. En todo caso, el 87% de los consejos de administración ya disponía de al menos una mujer en 1999, frente a solamente un 53% de compañías que se encontraba en esa situación en 1990, lo que es un síntoma revelador de los avances en diversidad de género por parte de las grandes firmas durante la última década del siglo XX. Por otro lado, un resultado que se pone de manifiesto en este estudio, y que conviene destacar, es el que apunta a que la probabilidad de que una mujer se incorpore a un consejo de administración se halla significativamente relacionada con la representación femenina que ostentase ese mismo consejo en el año anterior, esto es, cuantas más mujeres hay en un consejo, más posibilidades relativas hay de que se incremente su cuota de participación en el momento en que haya un puesto vacante.

Tabla 8. Evolución de la participación de mujeres en consejos de administración de las empresas del *Fortune 1000*, años 1990 a 1999.

<b>Año</b>	<b>Nº medio de mujeres en el consejo</b>	<b>Porcentaje de mujeres en el consejo</b>	<b>Porcentaje de empresas sin mujeres</b>	<b>Porcentaje de empresas con una única mujer</b>	<b>Porcentaje de empresas con dos mujeres</b>	<b>Porcentaje de empresas con más de dos mujeres</b>
1990	0,74	5,60	47,02	36,42	13,58	2,98
1991	0,76	5,83	44,37	38,07	15,23	2,32
1992	0,80	6,31	39,60	43,23	14,52	2,64
1993	0,89	7,18	35,86	43,09	17,76	3,29
1994	0,99	8,20	27,63	49,01	20,07	3,29
1995	1,11	9,22	22,03	49,01	25,66	3,29
1996	1,18	9,96	18,36	49,51	28,85	3,29
1997	1,23	10,6	15,33	50,67	30,67	3,33
1998	1,30	11,16	14,93	47,56	32,63	4,86
1999	1,39	12,26	12,60	45,80	33,58	8,01

Fuente: Farrell y Hersch, 2005.

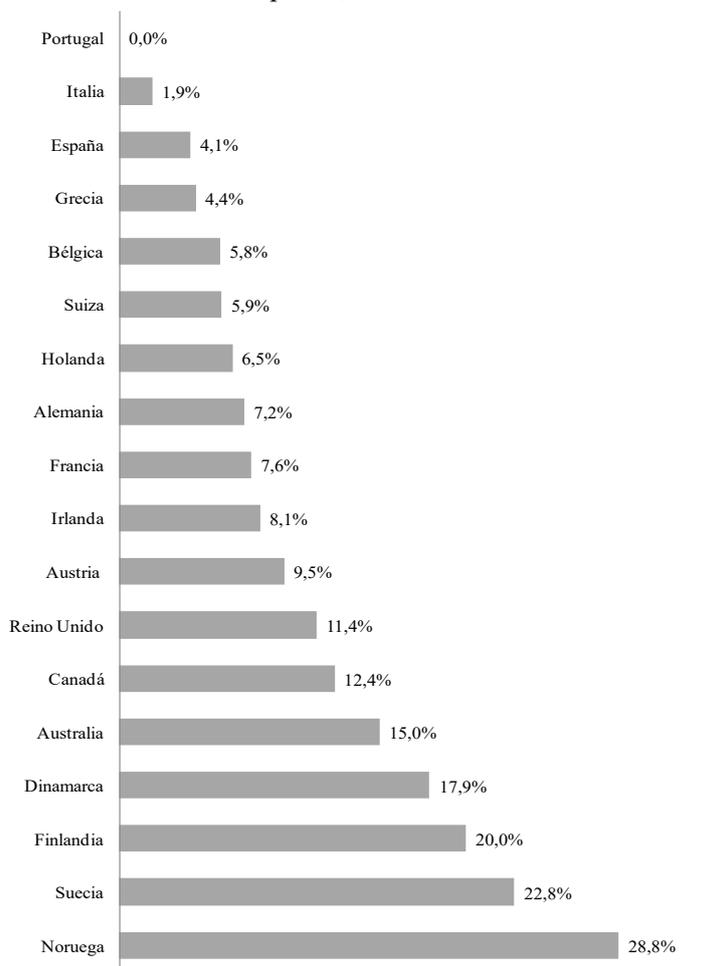
Un trabajo que amplía el número de países considerados a la estimable cifra de 43 es el llevado a cabo por Terjesen y Singh (2008), referido al período comprendido entre los años 2003 y 2005, en el cual se acude a una variedad de fuentes que previamente hubieran efectuado un recuento de consejeras y de puestos en consejos de administración de grandes empresas cuyas sedes se encuentran en diferentes ámbitos nacionales. Los datos recopilados ponen de relieve que son las firmas de Eslovenia las que se sitúan a la cabeza en participación femenina, superando el 20% de mujeres en los consejos, seguida con más de un 15% por Letonia, Rumanía, Noruega y Estonia. Con más de un 10% se encontrarían Estados Unidos, Nueva Zelanda, Reino Unido, Canadá, Suecia, República Checa, Singapur, Lituania, China y Australia. Entre los países cuyas empresas tienen más de un 5% se incluyen Bulgaria, Grecia, Eslovaquia,

Finlandia, Turquía, Hungría, Brasil, Sudáfrica, Chipre, Tailandia, Alemania, Bélgica, Portugal, Chile, Dinamarca, Francia y Holanda. Los países que ostentan una representación más reducida, e inferior a un 5% serían México, Suiza, España, Argentina, Austria, Islandia, Irlanda, Luxemburgo, Italia y Japón. En lo que respecta al caso de Eslovenia, ha de mencionarse que se trata de otro de los países que ha implantado algunas medidas legislativas dirigidas a procurar un equilibrio en sus cúpulas corporativas. Por lo demás, y como se puede apreciar a la luz de las cifras expuestas de niveles de participación femenina para determinados países de economías emergentes, quizá sea este trabajo uno de los que ofrece unas ciertas divergencias con respecto a la línea general de contribuciones sobre el tema, si bien hay que tener en cuenta el período temporal contemplado en el estudio, durante el cual todavía no se habían empezado a desarrollar iniciativas por parte de algunos países europeos que, con posterioridad, han adoptado medidas encaminadas al impulso de la presencia de mujeres en el poder corporativo.

Wolfman (2007) parte de la cifra de un 16% de puestos en los consejos de administración de las 200 mayores empresas cotizadas estadounidenses que son ocupados por mujeres en el año 2005, proporcionada en el informe *Spencer Stuart 2006 Board Diversity Report*, de cara a realizar una comparación con la situación que muestran las principales firmas que componen el tejido corporativo de distintos países europeos y de otras áreas geográficas, para las que se obtuvo información relativa a la proporción femenina sobre el total de miembros de los consejos, tal y como queda reflejado en el gráfico 14. La conclusión a la que se llega es que solamente son los países nórdicos de Europa, a los que reiteradamente se señala en todos los acercamientos al tema como los más igualitarios, los que exhiben una diversidad de género en su estrato de gobierno de la firma que se muestra superior a la que ostentan las compañías de Estados Unidos. No obstante, la legislación que se ha ido promulgando en algunos países europeos, combinada con la labor de concienciación pública y de fomento del talento directivo femenino de organizaciones implicadas en el tema como EPWN, sugiere una reflexión respecto a que los esfuerzos que se llevan a cabo en esta zona geográfica puedan verse traducidos en un progreso significativo durante los próximos años, colocando a gran parte de las entidades de esta área en vanguardia en lo que se refiere a participación femenina en sus cúpulas corporativas.

Simpson et al (2010) analizan la evolución de la presencia de mujeres en los consejos de administración de las compañías del índice bursátil estadounidense *Standard & Poor's 500* durante la década 1998-2007, obteniendo datos de las mujeres que ocupan un puesto de la base que facilita *Investor Responsibility Research*. Como se refleja en la tabla 9, el porcentaje de asientos ocupados por mujeres ha aumentado a lo largo del período estudiado, desde un 10,42% en 1998 al 14,75% en 2007. Sin embargo, los autores advierten sobre el hecho de que la proyección de ese ritmo de crecimiento parece claramente insuficiente para que se puedan alcanzar unos niveles aceptables de paridad en un plazo razonable, a lo que habría que añadir la observable ralentización o, inclusive, lo que podría interpretarse como fase de estancamiento y retroceso, que parece empezarse a producir a partir del año 2005.

Gráfico 14. Porcentaje de mujeres que ocupa puestos en consejos de administración en distintos países, año 2005.



Fuente: Wolfman (2007).

Tabla 9. Porcentaje de mujeres en los consejos de administración de las empresas del S&P 500, años 1998 a 2007.

Año	Total de miembros de consejos	Número de puestos en el consejo ocupado por mujeres	Porcentaje de puestos en los consejos ocupados por mujeres
1998	5.535	577	10,42
1999	5.561	650	11,69
2000	5.407	664	12,28
2001	5.227	642	12,28
2002	5.316	680	12,79
2003	5.201	696	13,38
2004	5.307	761	14,34
2005	5.046	735	14,57
2006	5.077	767	15,11
2007	5.031	742	14,75

Fuente: Simpson et al (2010).

Gros vold (2011), a partir de información procedente de varios registros y estudios que le preceden, expone la situación que presenta en el año 2006 la participación de mujeres en los consejos de administración de 48 países distintos, los cuales se detallan en la tabla 10. Los resultados que se recogen en este estudio ponen de relieve claramente las grandes disparidades que existen entre países en cuanto a la representación femenina, destacando una vez más las compañías de Noruega, que exhiben los porcentajes más elevados, con un 32% de los puestos en los consejos de administración que se hallan ocupados por mujeres. A continuación, y por orden de mayor a menor proporción de consejeras, se sitúan empresas de economías del antiguo bloque del este de Europa, como Bulgaria (21%), Letonia (21%) y Eslovenia (21%), seguidas por Finlandia y Suecia, donde el 19% y el 17,37% de los cargos, respectivamente, corresponden a mujeres. En el extremo opuesto, y entre los países que presentan escasa participación, se encuentran las firmas de Singapur, Argentina y Japón, sin presencia femenina en los consejos de administración, mientras que, de otros países que pueda merecer la pena mencionar, Luxemburgo alcanza apenas un 1%, Italia un 2,63%, India un 3,86%, Rusia un 3,13% e Irlanda un 4,04% de mujeres en los consejos, lo que la sitúa solamente un escalón ligeramente inferior al 4,38% que acreditan las compañías españolas.

Tabla 10. Proporción de mujeres en consejos de administración para varios países, año 2006.

<b>País</b>	<b>Porcentaje de mujeres en los consejos</b>	<b>País</b>	<b>Porcentaje de mujeres en los consejos</b>
Noruega	32,00	Nueva Zelanda	7,13
Bulgaria	21,00	Chipre	7,00
Eslovenia	21,00	Portugal	7,00
Letonia	21,00	Turquía	7,00
Finlandia	19,00	Francia	6,98
Suecia	17,37	Alemania	6,46
Lituania	17,00	Suiza	6,37
Ucrania	16,67	Grecia	6,31
Estados Unidos	15,12	Austria	6,00
Estonia	15,00	Islandia	6,00
Hungría	14,00	Hong Kong	5,88
Israel	13,36	Bélgica	5,78
Rumania	13,00	Holanda	4,88
Dinamarca	12,71	España	4,38
China	12,50	Irlanda	4,04
Sudáfrica	11,50	Malasia	4,00
Australia	10,90	Malta	4,00
Egipto	10,00	India	3,86
Eslovaquia	10,00	Rusia	3,13
Polonia	10,00	Italia	2,63
Canadá	8,70	Luxemburgo	1,00
Liechtenstein	8,33	Argentina	0,00
Reino Unido	8,10	Japón	0,00
República Checa	8,00	Singapur	0,00

Fuente: Gros vold (2011).

Ferreira y Kirchmaier (2013) analizan la participación de mujeres en el año 2010 en los consejos de administración de 6.400 empresas, de ellas 2.600 europeas y 3.800 estadounidenses. Como se comprueba con los resultados recogidos en la tabla 11, los países con un número de empresas mínimamente representativo y que destacan por la elevada proporción de mujeres serían Noruega (38%) y Finlandia (26%), lo cual, en ambos casos, y considerando el año al que se refiere el estudio, fácilmente encuentra explicación por la legislación que han implantado. Ha de recordarse que Noruega fue pionera en la introducción de cuotas de representación de mujeres en los consejos de sociedades cotizadas, estableciendo un 40% desde el año 2008, mientras que Finlandia requiere a los consejos de ciertas firmas que cuenten con al menos un hombre y al menos una mujer. No obstante, conviene señalar que también en España la Ley de Igualdad, promulgada en 2007, fijó una representación femenina del 40% en los consejos como objetivo a alcanzar en el 2015, muy alejado del dato que corresponde a las empresas escogidas en el estudio, muestra que apenas se llega a un 10% en 2010.

Tabla 11. Proporción de mujeres en los consejos de administración de empresas europeas y estadounidenses, año 2010.

País	Nº empresas de cada país computadas	Promedio de mujeres en el consejo
Eslovenia	1	43%
Noruega	63	38%
Islandia	3	29%
Finlandia	31	26%
Croacia	2	14%
Chipre	9	12%
Francia	247	12%
Dinamarca	34	11%
Turquía	10	11%
Bélgica	65	10%
España	71	10%
Rumania	1	9%
Estados Unidos	3.799	9%
Grecia	52	8%
Holanda	90	8%
Polonia	21	8%
Irlanda	73	7%
Rusia	23	7%
Suiza	101	7%
Alemania	183	6%
Italia	97	6%
Reino Unido	1.326	6%
Austria	41	5%
República Checa	3	5%
Liechtenstein	2	5%
Luxemburgo	21	5%
Portugal	28	5%
Hungría	2	2%
Bulgaria	1	0%

Fuente: Ferreira y Kirchmaier (2013).

Carrasco et al (2015) analizan la representación de mujeres en consejos de administración de 7.302 empresas cotizadas ubicadas en 32 países, utilizando también datos referidos al año 2010. Los resultados ofrecen una cifra de solamente un 8% de mujeres que ocupan asiento en los consejos de administración para el conjunto de las firmas consideradas, lo que viene a ser congruente con los restantes trabajos que han puesto de relieve la escasa representación femenina que presentan los puestos de poder empresarial a escala global. Distinguiendo según los países en los que radica cada empresa, y tal y como se muestra en la tabla 12, destacan Suecia y Finlandia, con una participación femenina que se sitúa en niveles del 23,25% y del 19,88%, respectivamente, a los que siguen Sudáfrica, con un 16,73%, e Israel con un 15,40%, mientras que aquellos que exhiben los menores niveles de presencia de consejeras son Japón, Nueva Zelanda, Austria, y Rusia, en los que las compañías no llegan en ningún caso a un 5% de representación sobre el total de cargos. En general, los países que tienen implantada o están desarrollando una normativa relativa a cuotas suelen mostrar porcentajes de participación femenina superiores a la proporción que se alcanza para el conjunto de empresas. Países de reconocida tradición igualitaria como Suecia y Finlandia tienen más de un 85% de firmas que cuentan con al menos la presencia de una mujer en su consejo de administración. Japón es el país que tiene un mayor número de empresas sin consejeras, con un 85%, mientras que en Australia, Nueva Zelanda y Reino Unido, son más del 65% las compañías que exhiben un consejo totalmente compuesto por hombres.

Tabla 12. Porcentaje de mujeres en los consejos de administración de empresas cotizadas de diferentes países, año 2010.

<b>País</b>	<b>Porcentaje de mujeres consejeras</b>	<b>País</b>	<b>Porcentaje de mujeres consejeras</b>
Suecia	23,25	Italia	6,28
Finlandia	19,88	Reino Unido	6,19
Sudáfrica	16,73	Hong Kong	6,18
Israel	15,40	Singapur	6,09
Francia	10,25	Brasil	6,03
Luxemburgo	10,17	Alemania	5,95
Dinamarca	9,78	Polonia	5,68
España	9,16	Portugal	5,68
Bélgica	8,58	Australia	5,64
Canadá	8,43	China	5,50
Estados Unidos	8,04	India	5,29
México	7,87	Suiza	5,11
Malasia	7,73	Rusia	4,73
Grecia	7,31	Austria	4,59
Holanda	6,59	Nueva Zelanda	4,21
Irlanda	6,55	Japón	2,08

Fuente: Carrasco et al (2015).

Con todo, y además de las aportaciones previamente comentadas, que sitúan su foco a escala supranacional, en los últimos años hay un creciente número de trabajos académicos que han llevado a cabo estudios cuantitativos y descriptivos de la participación femenina en consejos de

administración o en la alta dirección empresarial, y que se han centrado en la situación que muestra un determinado país o región. Varios de estos trabajos se recogen en la tabla 13, en la que se efectúa una breve descripción de su contenido básico y de su ámbito de referencia.

Tabla 13. Referencias de trabajos académicos que incluyen estudios descriptivos de la participación de mujeres en los consejos de administración.

Autor	Ámbito de estudio
Conyon y Mallin (1997)	Analizan la presencia de mujeres en las empresas del FTSE 350 en el año 1995.
Burke (1997)	Participación de mujeres en consejos de administración de empresas y organismos del sector público en Canadá en el año 1996.
Daily, Certo y Dalton (1999)	Participación de mujeres en consejos de administración de las empresas del <i>Fortune 500</i> en el año 1987 y 1996.
Laufer (2000, 2008)	Revisión de distintas contribuciones previas relacionadas con la participación de mujeres en consejos de administración de distintos países.
Vinnicombe (2000)	Revisión de los avances de mujeres que ocupan puestos directivos en distintos países europeos a finales de siglo XX.
Sheridan (2001)	Participación de mujeres en consejos de administración de 1.299 compañías cotizadas australianas en el año 2000.
Bernardi, Bean y Weippert (2002)	Participación de mujeres en consejos de administración de 472 empresas pertenecientes a <i>Fortune 500</i> para el año 2000.
Burgess y Fallon (2003)	Mujeres en consejos de administración de empresas en Australia.
Adams y Flynn (2005)	Comparaciones en la diversidad de género en firmas de determinados estados de Estados Unidos.
Bernardi, Bosco y Reis (2004)	Estudio de la participación de mujeres en consejos de administración y cargos ejecutivos en compañías de <i>Fortune 500</i> para el período 1999-2003.
Maxfield (2005)	Participación de mujeres en cargos ejecutivos de empresas latinoamericanas (Argentina, Brasil, Colombia, Perú, México y Ecuador).
Nagy (2005)	Situación de mujeres directivas en empresas de Hungría.
Burke, Burgess y Fallon (2006)	Mujeres en consejos de administración de empresas en Australia.
Still (2006)	Participación de mujeres en consejos de administración de 200 principales firmas, de acuerdo a su capitalización, que cotizan en bolsa australiana para el período 2002-2004.
Brammer, Millington y Pavelin (2007)	Participación de mujeres en consejos de administración de 543 empresas pertenecientes a <i>FTSE All-Share Index</i> para el año 2002.
Grosvold, Brammer y Rayton (2007)	Comparación de la diversidad de género entre compañías cotizadas británicas y noruegas.
Peterson, Philpot y O'shaugnessy (2007)	Presencia de mujeres de raza negra en consejos de administración de empresas del <i>Fortune 500</i> para el año 2002.
Joy (2008)	Situación de mujeres en consejos de administración de empresas estadounidenses.
Supangco (2008)	Participación de mujeres en consejos de administración de 100 empresas cotizadas de Filipinas para 2005.

<b>Autor</b>	<b>Ámbito de estudio</b>
Bujaki y McConomy (2010)	Participación de mujeres en consejos de administración de 100 empresas cotizadas canadienses en 2003.
Sharma y Givens-Skeaton (2010)	Participación de mujeres en puestos ejecutivos en las principales empresas de Estados Unidos a principios del siglo XXI.
Shilton, McGregor y Tremaine (2010)	Participación de mujeres en consejos de administración de firmas de Nueva Zelanda y su progresión 25 años más tarde.
Brady, Isaacs, Reeves, Burroway y Reynolds (2011)	Presencia de mujeres en una muestra de 3.691 cargos ejecutivos en compañías de <i>Fortune 500</i> .
Grosvold (2011)	Participación de mujeres en los consejos de administración de 48 países en el año 2006, obteniendo los datos de fuentes nacionales.
Hawarden y Marsland (2011)	Participación de mujeres en 159 empresas cotizadas de Nueva Zelanda en 2004 y en 2007.
Bugeja, Matolcsy y Spiropoulos (2012)	Desigualdad de género en CEO de 291 empresas estadounidenses a lo largo del período 1998-2010.
Mateos, Gimeno y Nieto (2012)	Participación de mujeres en consejos de administración de 612 bancos de UE-25.
Nekhili y Gatfaoui (2013)	Participación de mujeres en los consejos de administración en 85 compañías francesas cotizadas de gran y mediana capitalización pertenecientes al índice SBF120 en el período 2000-2004.
Bruckmüller, Ryan, Rink y Haslam (2014)	Revisión de contribuciones previas relacionadas con participación de mujeres en consejos de administración de empresas de distintos contextos geográficos.
Dang, Nguyen y Vo (2014)	Estudio longitudinal de la evolución de la participación femenina en 120 empresas francesas cotizadas.
Bianco, Ciavarella y Signoretti (2015)	Participación de mujeres en consejos de administración de firmas cotizadas italianas en el período 2004-2011.

Fuente: Elaboración propia.

#### **4.3.2 REVISIÓN DE ESTUDIOS DE LA SITUACIÓN DE LAS MUJERES EN CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN DE FIRMAS ESPAÑOLAS**

En una línea similar a la situación que presentan muchos de los países de su entorno europeo, también los datos que se han venido difundiendo sobre empresas españolas ofrecen un panorama que se caracteriza por la generalizadamente escasa presencia de mujeres consejeras (Mateos et al, 2006b; Castaño, 2009). En todo caso, a la luz de los resultados de los análisis comparativos realizados a nivel supranacional en los que se incluye a compañías de España, se podría establecer una diferenciación entre una primera etapa en la que la representación femenina en el ámbito superior de decisión corporativo se situaba a la cola de las naciones industrializadas, junto a un posterior impulso de la incorporación de mujeres a los consejos, ya en el siglo XXI, sobre todo a medida que se produce una progresiva concienciación social sobre el tema de la diversidad de género que da origen a que se emprendan una serie de iniciativas institucionales y de reformas legislativas y regulatorias.

**- Trabajos que no se centran exclusivamente en empresas cotizadas.**

Siguiendo un orden cronológico de publicación, la Fundación de las Cajas de Ahorros difundió a través de su página web el trabajo denominado “*Análisis de la presencia de las mujeres en los consejos de administración de las mil mayores empresas españolas*” (Mateos et al, 2006a), en el que se analiza la composición de los consejos de administración de 1.085 empresas españolas en el año 2003, ofreciendo un grado de desagregación en los datos que recogía la situación por Comunidades Autónomas. Los resultados de este estudio indican que, de los 6.003 puestos de los consejos de administración de las empresas seleccionadas, un 6,61% se encontraban ocupados por mujeres. Únicamente el 23,5% de las firmas analizadas contaban con al menos una mujer en sus consejos de administración, es decir, más de tres cuartas partes de las empresas de la muestra tenían una administración enteramente compuesta por hombres. Los sectores de actividad que contaban con mayor presencia de la mujer correspondían a servicios financieros e inmobiliarios, bienes de consumo y servicios de consumo. En sentido opuesto, las empresas que mostraban una participación de mujeres en los consejos de administración inferior al promedio total eran las pertenecientes a las ramas productivas de materiales básicos, industria y construcción, tecnología y telecomunicaciones y petróleo y energía.

Un trabajo a destacar por la gran cantidad de entidades que contempla es el elaborado por *Axesor*, entidad proveedora de información empresarial, que se basa en datos societarios que se han obtenido en el año 2008 de los registros mercantiles españoles. Con un total de 2,15 millones de sociedades mercantiles analizadas son 35.100 los puestos de administración<sup>40</sup> en los que el nombramiento ha recaído en una mujer, lo cual supone una proporción del 20,3% de mujeres respecto al total de componentes de los órganos de administración de las empresas que se consideran. Los resultados no vienen a ofrecer grandes disparidades en función de la comunidad autónoma en la que radica el domicilio social de la firma, aunque sí que se aprecian variaciones significativas en la participación femenina si se tiene en cuenta el sector de actividad en el que se encuadraría. Así, la proporción de las mujeres llega a alcanzar unos porcentajes comparativamente más elevados en educación o en sanidad, situándose en torno a un 30%, mientras que, por el contrario, en sectores industriales tradicionalmente contemplados como masculinizados, como puedan ser las actividades relacionadas con energía y minas o siderurgia, la participación femenina desciende por debajo de un 15%.

En De Luis et al (2007) se utiliza una muestra de las 2.000 mayores empresas españolas por volumen de ingresos en el año 2004, con unos resultados que indican que el 7,33% del total de los puestos de los consejos de administración están ocupados por mujeres. Solamente el 26,91% de las empresas de la muestra cuenta con al menos una consejera, y se evidencia que la representación femenina es bastante inferior en los sectores industriales y tecnológicos que en las actividades de servicios.

El trabajo de Redondo y Jimeno (2011) analiza la presencia de mujeres en las sociedades anónimas españolas a partir de una amplia muestra de más de 20.000 empresas para los años 2005 y 2007. Los resultados indican que los cargos identificados que están siendo

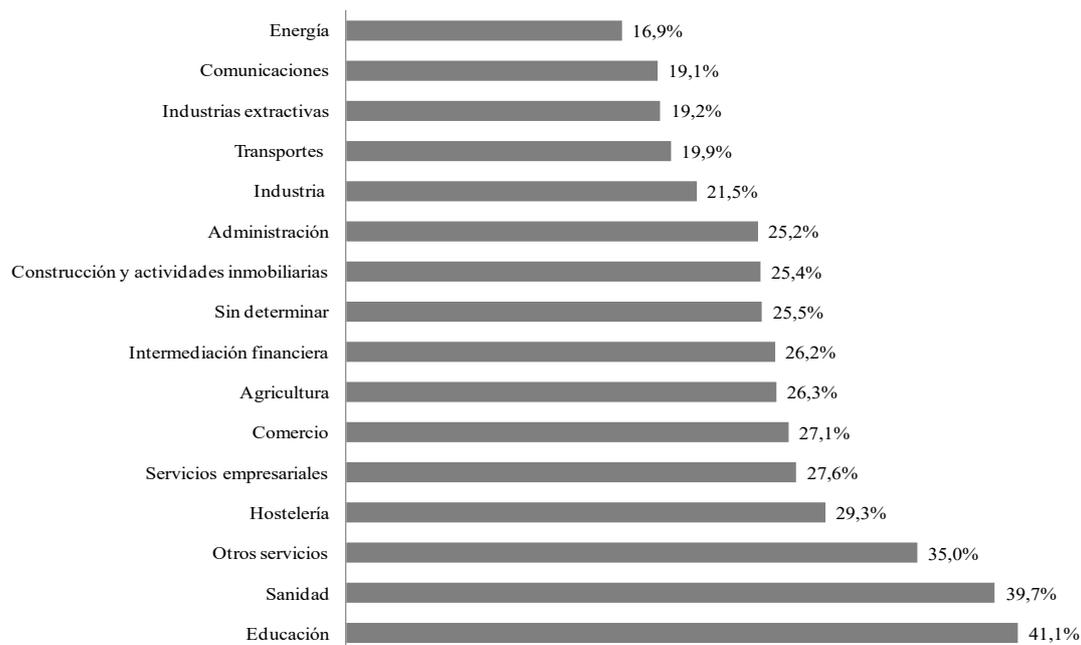
---

<sup>40</sup> Se incluyen otras formas jurídicas societarias junto a las sociedades anónimas, de modo que se computan todos los puestos de administración, y no solamente los que formalmente se integran en consejos de administración.

desempeñados por mujeres representan una proporción que alcanza el 15,6% del total de puestos en el año 2005, con un inapreciable incremento bianual que permite alcanzar un 15,8% en el año 2007. En dicho estudio también se contemplan los niveles de representación de mujeres en los consejos de administración desagregando los datos según el sector principal de actividad de la empresa y en función del tamaño de la firma. En lo que se refiere al ámbito sectorial, las actividades que reflejan una mayor participación de mujeres son las de educación, industria de la confección y peletería, hostelería, servicios personales, reciclaje y comercio al por menor, mientras que entre las que tienen una menor proporción femenina se encuentran la mayoría de sectores industriales, del sector primario o extractivas. En cuanto al tamaño empresarial, los resultados indican que las mayores dimensiones de la entidad se relacionan generalmente con una menor participación de consejeras.

La compañía *Informa D&B*, especializada en bases de datos empresariales e información comercial de carácter mercantil, elabora informes desde el año 2009 que se distinguen por la extensa dimensión del conjunto de entidades que se consideran y en los que se incluyen aspectos relativos a la participación de mujeres en la administración corporativa. En el informe difundido en el año 2015, denominado “*Las mujeres en los consejos de administración y órganos de decisión de las empresas españolas*”, se han computado cerca de un millón de sociedades mercantiles, de las cuales el 26,33% tienen más del 40% de mujeres en sus consejos de administración, proporción que se ha mantenido respecto al año anterior. La proporción femenina suele ser más reducida a medida que las empresas son de gran tamaño, y también varía en función de cuál sea la forma jurídica de la entidad, de modo que un 22,13% de las empresas que son sociedades anónimas superan la cota del 40% de consejeras, mientras que un 26,62% de sociedades limitadas supera ese umbral del 40% de mujeres administradoras. Solamente un 10,42% de firmas que se verían afectadas por la aplicación de la Ley de Igualdad promulgada en 2007 alcanzan la participación de mujeres del 40% contemplada como objetivo para 2015 en dicha norma. También se aprecia una influencia de la actividad que lleva a cabo la firma en los niveles que alcanza la presencia de mujeres en el ámbito de la administración corporativa, tal y como puede observarse en el gráfico 15. En este sentido, los sectores de educación, sanidad y otros servicios es donde se alcanzan las mayores proporciones de empresas con representación femenina en el estrato de la administración corporativa, mientras que en el ámbito de actividades de energía, comunicaciones, industrias extractivas y transportes es donde se observa una comparativamente menor proporción de mujeres que ocupan algún cargo.

Gráfico 15. Proporción de empresas que cuentan con más del 40% de mujeres en la administración corporativa por sectores de actividad.



Fuente: Informa, 2015.

El estudio también incluye un análisis de la proporción de mujeres en lo que son puestos directivos declarados por las firmas, al considerar que a menudo sirven de caladero y como un paso previo para acceder a determinados puestos en el consejo de administración. En este sentido, la proporción de empresas de la muestra sin presencia femenina en los cargos directivos se ha ido reduciendo paulatinamente, hasta quedar en el año 2015 en un 68% de entidades, frente al 73% del año 2010, en contraste con el 8,74% de las empresas que no tienen ningún directivo varón en 2015. Distinguiendo la tipología de los cargos de acuerdo a la función que se expresa que tienen asignada, se observan diferencias en la presencia femenina, de manera que las que cuentan con mayor proporción de mujeres sobre el total de puestos son las direcciones de calidad (38,29%), de publicidad (34,07%) y de marketing (33,08%), mientras que las direcciones generales (11,44%), las técnicas (11,38%) y las de producción (8,60%) son las que presentan una menor representación.

#### ***- Trabajos que se centran en la situación de empresas cotizadas.***

Una referencia habitual para estimar los avances que se producen en el terreno de las grandes empresas, o al menos, de aquellas que están más expuestas y son más visibles al ojo público, son los estudios que analizan la proporción de mujeres en los consejos de administración de las compañías cotizadas. Entre estos trabajos que se centran en sociedades españolas cotizadas cabe reseñar los de Castaño et al (2009), para el período 2004-2006; Del Brío y Del Brío (2009), para el período 2004-2008; Laffarga et al (2010), también a lo largo del período 2004-2008; Charlo y Núñez (2011), que consideradas el año 2006, o Sanz y Yebra (2011), en relación con datos referidos al ejercicio 2009.

Una de las primeras contribuciones destacables que se puede documentar y que se centraba en la situación de los consejos de administración de empresas españolas cotizadas es la que se recoge en el informe titulado "*Género y los consejos de administración de las empresas del índice selectivo del mercado Ibex-35*", que la Fundación Ecología y Desarrollo (ECODES) realizó en 2004, partiendo de la recopilación de datos del año 2003 que correspondían a las empresas que componían el índice selectivo del mercado Ibex-35. Los resultados obtenidos señalan que la proporción de mujeres que tomaban asiento en los consejos de administración, que por término medio se encontraban integrados por quince miembros, apenas alcanzaba un 3,5%. Veintidós firmas no tenían ninguna mujer en el consejo de administración, ocho empresas contaban con una sola mujer y cuatro compañías disponían de dos consejeras, mientras que únicamente en un caso se alcanzaba la cifra de tres mujeres en el consejo. De acuerdo a la vertiente sectorial, entre las ramas de actividad con mayor presencia femenina se encontraban las de industrias de plásticos (28,6%), productos farmacéuticos (17,7%) y bebidas (11,1%). Por el contrario, los sectores que carecían por completo de representación femenina en sus consejos de administración eran los de automoción, cemento, electrónica, ingeniería, financiero, vidrio, tecnologías de la información, hierro y acero, metales y minerales.

El estudio "*Diversidad de Género en los Consejos de Administración de las Sociedades Cotizadas Españolas*" (Gómez, 2005), auspiciado por la Fundación de Estudios Financieros, considera la situación que reflejan las sociedades cotizadas españolas a finales del año 2004. En dicho trabajo se analiza la participación de mujeres en los consejos de administración de 119 sociedades cotizadas españolas, resultando un escaso 4,04% del total de puestos, con únicamente tres cargos que correspondiesen a la presidencia de la compañía. Un 31,93% de las empresas contaba con al menos una mujer, si bien solamente eran seis los casos en los que había tres o más consejeras. De conformidad con la clasificación sectorial que se asigna a cada firma en el mercado bursátil, los sectores que presentaban una proporción de mujeres superior al promedio eran los de bienes de consumo, los de servicios de consumo y los de servicios financieros e inmobiliarios. Por el contrario, las empresas pertenecientes a los sectores de materiales básicos, de tecnología y telecomunicaciones, y de petróleo y energía tenían una participación de consejeras inferior al promedio que se alcanza para el conjunto de entidades.

La consultora internacional *Spencer & Stuart* realiza anualmente, desde el año 1997, estudios relacionados con la participación de las mujeres en los consejos de administración, elaborando el llamado "*Índice Spencer & Stuart de consejos de administración*", a partir de Informes Anuales de Gobierno Corporativo que emiten las compañías cotizadas. Estos informes ponen de manifiesto que en los últimos años se han producido avances en la presencia de mujeres en los consejos de administración de las compañías cotizadas que se analizan, pasando de un 3% en el año 2000 hasta alcanzar el 13% en el año 2013. El 68% de las empresas cuenta ya con la presencia de alguna mujer en su consejo en el último de los años considerados, si bien se da la circunstancia de que en el 40% de los casos se trata de la única consejera de la firma. Sin embargo, la evolución que se aprecia a lo largo de los últimos informes manifiesta una ralentización en los progresos producidos en cuanto a la representación femenina, ya que en 2012 las consejeras representaban el 11% del total de puestos, lo que apenas suponía un 1% más que en el año anterior.

La Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV), a partir de la información contenida en los Informes Anuales de Gobierno Corporativo publicados por las sociedades que componen el índice Ibex-35, emite un informe anual con el fin de reflejar de forma sintética las principales características de las estructuras de gobierno corporativo de dichas sociedades, con un apartado específico dedicado a la diversidad de género que presentan los consejos de administración. Atendiendo a la evolución experimentada durante el período 2006-2013, cuyos datos básicos se contienen en la tabla 14, se observa que se ha producido un incremento interanual continuado en la proporción de puestos en los consejos de administración del Ibex-35 que son ocupados por mujeres, habiéndose triplicado la representación femenina entre el año inicial y el final del período analizado, de manera que la proporción de mujeres en los consejos de las empresas del Ibex-35 se sitúa en un 15,6% en 2013, si bien todavía hay tres firmas en las que todos sus consejeros son hombres. No obstante, a la cadencia que se sustancia la tasa de crecimiento de la presencia de mujeres, la cota del 40% que se fijaba en la Ley de Igualdad de 2007 parece harto difícil de alcanzar.

Tabla 14. Evolución de las mujeres que ocupan asiento en los consejos de administración de empresas del Ibex-35, años 2006-2013.

<b>Año</b>	<b>Número de consejeras</b>	<b>Porcentaje consejeras (%)</b>	<b>Número de sociedades que cuentan con consejeras</b>	<b>Porcentaje de sociedades que cuentan con consejeras (%)</b>
2006	26	5,1	19	54,3
2007	30	6,0	21	60,0
2008	44	8,7	26	74,3
2009	50	10,2	27	79,4
2010	53	10,6	29	82,9
2011	61	12,1	32	91,4
2012	66	13,5	31	88,6
2013	75	15,6	32	91,4

Fuente: CNMV.

Conde-Ruiz y Hoya (2015), con base en la información suministrada por la CNMV respecto de las empresas que integran el Ibex-35, analizan la evolución que se ha producido en la participación de mujeres en los consejos de administración de estas sociedades desde el 2007 que se publica la Ley de Igualdad hasta el año 2013. Los autores indican que, a pesar de los avances que se han logrado en cuanto a los niveles de representación femenina, estos no han sido suficientes para situarse en una situación próxima a la paridad en los consejos, puesto que los incrementos se materializan a un ritmo insuficiente, y apenas han permitido que se consiga un 15,6% de puestos ocupados por mujeres en 2013. Por ello, se llega a sugerir que una de las formas para alcanzar la igualdad en los consejos sería la implantación de cuotas que lleven asociadas sanciones en caso de incumplimiento por parte de las empresas, a semejanza del modelo noruego. Comparando la situación de los consejos de administración en 2007 y en 2013, de acuerdo a la clasificación sectorial que emplea el organismo regulador para las sociedades cotizadas, y tal y como se recoge en la tabla 15, se aprecia que las actividades que alcanzan un mayor porcentaje de consejeras en ambos años son las del sector de bienes de consumo,

seguidas de las ramas de servicios financieros e inmobiliarios en el año 2007 y de las de tecnología y telecomunicaciones en 2013.

Tabla 15. Participación de mujeres en los consejos de administración de empresas del Ibex-35 por sectores de actividad, años 2007 y 2013.

Sector de actividad	Proporción de consejeras, año 2007	Proporción de consejeras, año 2013
Bienes de consumo	9,8%	20,5%
Materiales básicos, industria y construcción	4,8%	13,2%
Petróleo y energía	4,7%	15,3%
Servicios de consumo	2,0%	13,3%
Servicios financieros e inmobiliarios	8,5%	15,2%
Tecnología y telecomunicaciones	4,2%	17,8%

Fuente: Conde-Ruiz y Hoya (2015).

#### 4.3.3 ESTUDIOS RELACIONADOS CON LAS CARACTERÍSTICAS Y EL PERFIL DE LAS MUJERES QUE OCUPAN PUESTOS DE ALTA DIRECCIÓN CORPORATIVA Y EN CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN.

Dentro de los trabajos que han dirigido su foco de atención hacia los temas relativos a la participación de las mujeres en el poder empresarial, hay una línea de estudio específica que se ha centrado en el examen de los rasgos del perfil de aquellas mujeres que han conseguido alcanzar un puesto situado en los niveles superiores de decisión corporativos. El acercamiento a las características y a las circunstancias asociadas a las mujeres directivas y consejeras es un tópico que ha conseguido cierta aceptación en el marco de los análisis de las barreras a la igualdad de género que surgen en las trayectorias hacia las cúpulas empresariales, ya que permite comprobar si los obstáculos a los que se alude en los desarrollos teóricos formulados al respecto, y que remiten a la actuación de factores del entorno social, organizacionales y personales, llegan a tener un arraigo significativo en la práctica corporativa. En este sentido, el perfil que se suele requerir a las mujeres para acceder a posiciones que corresponden al ámbito de poder de las firmas podría verse condicionado por elementos como la cultura nacional, la cultura organizacional, ciertas percepciones vinculadas a estereotipos o roles que subsisten en el mundo de los negocios, o por las expectativas de contribución diferencial de una hipotética definición del liderazgo ejecutivo conforme a un estilo femenino.

##### *- Estudios a escala internacional.*

A escala internacional, son varios los estudios que han intentado perfilar los rasgos prototípicos que presentan las mujeres que han alcanzado un puesto en consejos de administración, centrándose en particular tratando en características personales, trayectoria profesional o funciones encomendadas, lo que subsiguientemente conduce a la posibilidad de efectuar comparaciones con las de sus colegas varones o entre distintos contextos culturales (Duffy et al, 2006)

Una evidencia recurrente que se encuentra en la literatura relacionada es la del menor promedio de edad que suelen tener las mujeres que ocupan asiento en los consejos de administración, confrontando con la media de edad de los consejeros hombres, aspecto que parece común a los distintos estudios efectuados en diferentes países. Así, en Reino Unido la media de las mujeres consejeras es de 53 años, frente a 56 años de los hombres (Terjesen et al, 2009), habiendo una diferencia ligeramente superior en el caso de Estados Unidos, donde las mujeres tienen una edad media de 56 años y los hombres de 60 años (Peterson y Philpot, 2007), o más pronunciada en Australia, donde las mujeres cuentan con 53 años de media y los hombres con 61 años (Ross-Smith y Bridge, 2008). Vitanen (2012), considerando empresas cotizadas de Finlandia también observa que las mujeres tienen menor edad media. Burke y Leblanc (2008), al analizar el perfil de las mujeres consejeras en firmas de Canadá encuentran que la mitad tiene 45 años o menos. En esta misma línea, Maclean y Harvey (2008) apuntan a la relativa juventud, en términos comparativos, de las mujeres presentes en los consejos del índice bursátil CAC40 de Francia, cuya edad media asciende a 43 años.

Mayores divergencias muestran los resultados en lo referido al estatus matrimonial, puesto que, mientras que el estudio de Burgess y Tharenou (2002), que incluye firmas estadounidenses, canadienses y australianas, estima que entre un 65% y un 71% de las mujeres consejeras están casadas, el de Burke y Kurucz (1998) rebajaba esa proporción hasta el 47%.

Otra de las características distintivas de las mujeres que ocupan un puesto en consejos de administración, en relación con sus colegas varones, y que ha sido resaltada por diversos trabajos, es el de la mayor habitualidad de los casos de multipertenencia. Se produce con mucha más frecuencia en las mujeres que en los hombres la situación de que una persona sea nombrada para puestos en varios consejos de administración de distintas empresas (Farrell y Hersch, 2005), siendo el ejemplo más corrientemente citado el de Noruega, país que ha introducido unos sistemas de cuotas que se imponen a determinadas empresas. Este dato resulta indicativo de que el número de candidaturas masculinas es sustancialmente más amplio.

Asimismo, uno de los aspectos de algunos de los nombramientos de mujeres para ocupar un puesto en consejos de administración es el de su posible componente reputacional. En un estudio basado en firmas estadounidenses, Mattis (2000) señala las preferencias de ciertos consejos por incorporar mujeres de “renombre” o con “notoriedad”, es decir, que acrediten alguna etiqueta de “presumible aceptabilidad” frente a los accionistas. Esta cuestión es destacada igualmente por Singh et al (2007) en el caso del Reino Unido, observando que los títulos hereditarios, nobiliarios y similares u honorarios abundan más entre las mujeres consejeras (29%) que entre los hombres consejeros (18%). A la luz de estos resultados, estas autoras llegan a sugerir que, en muchas empresas británicas parece que los nombramientos masculinos obedecen a las expectativas futuras que despiertan, mientras que los de las mujeres se deben a lo que ya han conseguido hasta ese momento.

Asimismo, y en lo relativo a la trayectoria formativa y técnica, en Singh et al (2008) se analizan los nuevos nombramientos que se han llevado a cabo en los consejos de administración de las empresas cotizadas en el FTSE 100 durante el período 2001-2004, con unos resultados que revelan que las mujeres poseen una formación y experiencia profesional similar a la de los hombres. No obstante, se observan algunas diferencias en la mayor acreditación de MBA por

parte de las mujeres, y también en relación con la experiencia profesional desarrollada previamente en el ejercicio de funciones de consejero o de dirección, ya que, mientras los hombres suelen haberlas desempeñado en grandes firmas, las mujeres proceden de empresas de tamaño más pequeño.

**- Estudios de perfil de consejeras en empresas españolas.**

En los últimos años se han llevado a cabo varios estudios que intentan ofrecer una caracterización del perfil de las mujeres que ocupan un puesto en el consejo de administración de empresas españolas. Entre estos, puede mencionarse el informe realizado por la consultora *Spencer & Stuart*, “*España 2004: Índice Spencer Stuart de Consejos de Administración*”, que incluye cuestiones referidas a perfiles y aspectos biográficos de los miembros que integran los consejos de administración de las sociedades que cotizan en bolsa. Algunos de los datos contenidos en el informe permiten establecer una conexión con la tan frecuentemente observada escasez de mujeres en los consejos, dado que el conjunto de empresas analizadas contaba con un consejero tipo que había nacido a finales de la década de los cuarenta, con un promedio de cincuenta y siete años, contaba con estudios superiores y residía en el entorno de las grandes capitales económicas, Madrid y Barcelona. Lógicamente, eso reducía drásticamente el número de candidatas mujeres pertenecientes a esa generación que además pudieran acreditar unos veinte años de experiencia en gestión o de prestigio profesional, si se considera que la incorporación femenina a la vida económica activa se produjo en España en unas épocas más tardías en el tiempo que en otros países europeos de su entorno. Por otra parte, en el informe se constata que solamente un 13% de los nombramientos se producía como resultado de un auténtico proceso de selección de personal, y que el perfil buscado para los candidatos a ocupar un cargo en los consejos en muy pocos casos encajaba con el que poseían las mujeres. En términos generales, a los candidatos se les exigía una elevada experiencia previa en puestos de mando en departamentos como producción y finanzas, sin que los responsables de otras áreas como recursos humanos o marketing, donde existía una mayor presencia de la mujer, fuesen considerados en la misma medida. De acuerdo con los criterios más usualmente buscados por las empresas, esto significaba que las mujeres suelen estar excluidas de antemano del conjunto de candidatos potenciales para desempeñar estos cargos.

Un estudio posterior de otra consultora, en este caso de *Add Talentia*, realizado en 2009, viene a señalar los rasgos básicos de las mujeres que en España han conseguido abrirse camino hasta los consejos de administración de las empresas del Ibex-35. Así, el retrato estándar de una consejera era el de una mujer de 56 años, nacionalidad española, con estudios de economía o derecho, con experiencia en el mundo empresarial y que raras veces contaba con una trayectoria en el sector público.

También centrándose en las entidades que integran el Ibex-35, el estudio de Conde-Ruiz y Hoya (2015) proporciona información de las características personales de los consejeros en el año 2013. Entre los resultados que pueden destacarse, se indica que las mujeres tienen una edad media de 55 años frente al promedio de los hombres de 63 años. En lo referente a los niveles de formación, un 48,6% de las consejeras ha cursado un máster y un 27% posee grado de doctor, proporciones, que, en ambos casos, superan a las de los consejeros varones. Más de la mitad de

las mujeres que toman asiento en los consejos tiene formación universitaria en áreas de economía y empresa, y un 20% en disciplinas jurídicas, mientras que apenas un 3,4% ha estudiado ingeniería.

**- Estudios de perfil de mujeres directivas en empresas españolas.**

Entre los trabajos que se han ocupado de estudiar el perfil de las mujeres que desempeñan puestos asignados a los niveles de la alta dirección empresarial, se puede mencionar el de la Organización de Mujeres Empresarias y Gerencia Activa (*Omega*), del año 2004. Conforme a los datos que se ofrecen, las características estándar de una directiva española se corresponden con las de una persona de edad entre los 30 y los 45 años, con formación universitaria en carreras bien de derecho, bien de económicas y empresariales, con dominio de al menos un idioma y con formación en áreas de informática y de gestión de recursos humanos. Asimismo, hay dos cuestiones concretas y destacables que son mencionadas en este informe de *Omega* y que afectan a la progresión de las carreras profesionales femeninas, a modo de vectores que apuntan en direcciones contrarias. Por un lado, se ha producido un notabilísimo incremento de la cifra global de mujeres que cuentan con estudios superiores, de manera que hoy en día hay potencialmente más mujeres que en ninguna otra época anterior que a priori tienen una primera habilitación para iniciar una carrera directiva que responda a su vocación. En sentido opuesto, en la sociedad actual aún persiste ese reparto desigual de las tareas del hogar, lo que perjudica y frena a muchas mujeres con aspiraciones directivas, al limitar el tiempo que pueden dedicar para competir laboralmente, respecto a aquellos individuos que no soportan esas cargas domésticas, sencillamente porque no se responsabilizan de ellas.

En esta misma línea de análisis, y de acuerdo a Ramos (2005), el perfil de la directiva española típica sería el que corresponde a una mujer que tiene entre 34 y 35 años, formación universitaria complementada con cursos específicos de informática y de gestión, casadas con un hijo, desempeñando funciones sobre todo de carácter administrativo, en una firma que pertenece al sector de servicios y bajo el mando superior de un hombre, lo que hace probable que esté ocupando una posición intermedia en el organigrama de la cadena directiva. Su antigüedad en la empresa estaría entre 10 y 20 años, mientras que su permanencia en el cargo no supera el año de promedio. Asimismo, se aprecian diferencias en cuanto al contenido funcional del puesto, mostrándose más abiertos a ser ocupados por mujeres aquellos que se encuentran vinculados directamente a la gestión de recursos humanos, mientras que son menos permeables a la presencia femenina los que corresponden a una dirección general, a una dirección comercial o a una dirección técnica.

La consultora *The Washington Quality Group* realizó para el período comprendido entre los años 2000 y 2005 un estudio global sobre los cargos directivos españoles, en el que se consideraban específicamente una serie de cuestiones relativas al género (Williams y Gómez-Acebo, 2005). Basándose en una escala de puntuación aplicada a una serie de características predeterminadas, los resultados indican que las mujeres van incrementando progresivamente sus habilidades de dirección, tanto a lo largo del período considerado como respecto a los varones, a los que llegan a superar en promedio en el último de los años. El prototipo del perfil directivo femenino muestra una tendencia evolutiva cada vez más orientada hacia el cliente y a aspectos

de negocio, rasgo este último que usualmente se asimilaba al estereotipo de liderazgo masculino, manteniendo en general las mujeres directivas una mayor capacidad comunicativa. La percepción que tienen las mujeres de sí mismas va ganando en confianza, aunque se encuentra por debajo de la percepción externa expresada por sus colegas varones, que las encuentran más valiosas de lo que ellas piensan. Las directivas parecen asumir menos riesgos en sus decisiones, tienden a mostrar menor iniciativa y mejoran cada vez más en habilidades de liderazgo, espacio en el que suelen evidenciar una propensión a eludir las críticas negativas, lo cual es una cualidad muy habitual en los sujetos que han experimentado graves dificultades en su trayectoria hasta llegar a ocupar una cierta posición.

El estudio de De Anca y Aragón (2007), basado en una encuesta a 150 mujeres, señala que el perfil de la directiva española se corresponde con el de una mujer casada (64% de casos), que tiene entre 35 y 45 años (40%), con una media de dos hijos (36%) y que cuenta con formación superior en la que predominan las áreas empresariales y económicas, habiendo cursado dos carreras universitarias hasta un 13% de ellas. Entre las motivaciones que han impulsado a las mujeres para asumir tareas directivas se encuentran determinados factores como el del desarrollo profesional (72%), la autorrealización (52%) y la retribución (36%), si bien una mayoría de las encuestadas no estaría dispuesta a priorizar a la familia antes del trabajo (64%), ni tampoco aceptarían puestos que no recompensen adecuadamente sus esfuerzos (56%). Los principales sacrificios que perciben que deben afrontar en el desarrollo de sus carreras profesionales se relacionan con la falta de tiempo para sí mismas (84%), dado que su dedicación laboral se extiende entre las 10 horas (36% de respuestas) y las 12 horas diarias (20%).

En el trabajo de Castaño et al (2008) se realiza una encuesta a 242 directivos de ambos sexos de empresas españolas, de los cuales un 66% son mujeres. Entre las conclusiones que obtiene esta investigación se podría destacar la relativamente mayor juventud de las directivas, situación que bien puede relacionarse con el retraso generacional de las mujeres en la incorporación al mercado de trabajo y, particularmente, a los puestos de poder empresarial, pero también con las mayores dificultades para permanecer en tales posiciones conforme se asumen crecientes responsabilidades familiares. Por lo general, las mujeres que desempeñan cargos de dirección tienen una trayectoria académica similar a la de sus colegas hombres, pero poseen mayores niveles de formación complementaria, sea en master, en idiomas o específica para el puesto que desempeña. La gran mayoría de directivas y directivos están casados o viven en pareja, pero con una diferencia significativa en cuanto a las proporciones, representando un 86% de los hombres frente al 67% en el caso de las mujeres. En cuanto a las responsabilidades familiares de las personas encuestadas, se centrarían básicamente en el cuidado y la crianza de los hijos. Casi el 30% de las directivas no tiene hijos, un dato que podría estar relacionado con las renunciadas que algunas mujeres tienen que realizar para ocupar puestos de alta responsabilidad. Las condiciones en las que acceden las mujeres a los puestos de dirección son similares a las de los varones, con la singularidad de la escasez relativa de mentoras. Los hombres acreditan una media de trece años de antigüedad en el mismo puesto que desempeñan en la empresa, frente a los once años y medio en el caso de las mujeres, dándose la circunstancia de que también los varones encuestados cuentan con mayor experiencia en otros puestos similares. Igual sucede con la permanencia global en la empresa, con un promedio de quince años en el caso de los directivos hombres y de doce para las directivas mujeres.

La compañía proveedora de información financiera y comercial *Axesor* difundió un informe elaborado en 2008 que apunta a un perfil de directiva que corresponde a una mujer que cuenta con estudios superiores y ha realizado algún postgrado tipo master, acumulando más de cinco años de experiencia en tareas de mando. Más del 70% de las ejecutivas estaban casadas y con hijos, consideraban un problema significativo la conciliación, y, contrariamente a ciertas percepciones sociales que parecen predominar, los abandonos y bajas de las mujeres que tienen puestos de responsabilidad son más frecuentes por motivos de estrés que por maternidad, desmontando así algunos de los tópicos que pueden pervivir en los ámbitos empresariales más resistentes a los avances de las mujeres en el mundo profesional.

Como última aportación a este recorrido por el perfil de la mujer que ejerce funciones en cargos ejecutivos en la empresa española, se encuentra el trabajo de Charlo y Núñez (2012), en el que se efectúa una recogida de información mediante un cuestionario de preguntas realizadas a personas que tienen encomendadas labores de dirección en grandes empresas españolas, con un total de 169 hombres y de 149 mujeres. De acuerdo a los resultados que se obtienen en el análisis de las respuestas, el perfil estándar de una directiva corresponde al de una mujer que tiene una edad entre 30 y 45 años, está casada o cuenta con pareja y tiene dos hijos. No suelen existir diferencias por género sustanciales con respecto a la formación académica o complementaria, aunque es ligeramente superior la atesorada por las mujeres. El acceso femenino a puestos de dirección se realiza preferentemente a través de la propia empresa, que las ha contratado previamente para el desempeño de tareas de nivel inferior, observándose que recurren a mentores en mayor medida que lo hacen los hombres. Los cargos que normalmente ocupan las mujeres se encuadran en áreas como administración y recursos humanos, donde suelen liderar grupos de entre una y veinte personas. Es más frecuente que al frente de los equipos se encuentre un hombre cuando el número de subordinados tiende a ser elevado. Asimismo, las mujeres parecen mostrarse más predispuestas que los hombres a renunciar a niveles de responsabilidad superior, con el fin de conseguir más tiempo para su vida familiar, aunque sea a costa de una menor remuneración. En el trabajo también se efectúa una evaluación de las competencias directivas a las que concede importancia cada género, destacando principalmente en las mujeres directivas la de responsabilidad, seguida de la tenacidad y la perseverancia, la empatía hacia sus subordinados y las habilidades comunicativas. En lo referente a los hombres que ocupan cargos directivos, se incide la capacidad para ejercer el mando, seguida por la responsabilidad, la tenacidad y la perseverancia y disciplina.

#### **4.4 INICIATIVAS INSTITUCIONALES DIRIGIDAS AL FOMENTO DE LA PARTICIPACIÓN DE MUJERES EN LAS CÚPULAS EMPRESARIALES. INCORPORACIÓN DE REFERENCIAS A LA DIVERSIDAD DE GÉNERO EN CÓDIGOS DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO Y ESTABLECIMIENTO DE CUOTAS POR VÍA LEGISLATIVA.**

Las naciones contemporáneas más industrializadas y que mayores cotas de bienestar han alcanzado son también las que han conseguido unos avances más sustanciales en lo que se refiere a la igualdad de género y a la erradicación de discriminaciones que históricamente afectaban a las mujeres en varios planos de su trayectoria vital, incluyendo a las que se

manifestaban en la esfera de su participación económica activa y en el ámbito de actuación productiva de las organizaciones empresariales (Wood y Eagly, 2012). Se puede decir que el desarrollo legislativo y la creciente concienciación colectiva de la ciudadanía son dos de los pilares fundamentales sobre los que se asientan los progresos en materia de igualdad que se han alcanzado en muchos países, entre ellos, en la mayoría de los europeos, ya que la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres se conforma como uno de los principios rectores del derecho comunitario y de las políticas de la Unión Europea (Rubery et al, 2003). De esta forma, se ha logrado que la igualdad constituya hoy en día un derecho que se encuentra reconocido y protegido por el ordenamiento jurídico de las naciones desarrolladas en prácticamente cualquier espacio social posible, sin casi excepción. Por consiguiente, el desarrollo legislativo y su aplicación, inclusive con el componente sancionador que incorpora, han posibilitado la eliminación de toda desigualdad explícita, al menos de aquellas que exhiben elementos de abierta discriminación, así como ha permitido combatir aquellos casos de contravención rotunda de principios y criterios de igualdad entre hombres y mujeres (James y Wooten, 2006).

Sin embargo, y a pesar de esa afirmación formal de la igualdad a través de una protección legal de su aseguramiento, hay una evidencia incuestionable respecto al hecho de que se presentan en la realidad social múltiples situaciones que no se corresponden con una traducción efectiva de ese derecho. Esto sucede generalmente en casos de desigualdades de género de índole sociocultural o económica, en los que no se da la circunstancia de que llegue a producirse una situación de discriminación abierta o explícita que pueda ser reprobada y que sea susceptible de recibir una sanción formalizada. Lo cierto es que la legislación y la normativa no son eficaces, y, a veces, ni siquiera factibles, cuando se han de enfrentar a determinadas desigualdades que se conectan con aspectos que entran dentro de la autonomía de la voluntad personal, y que derivan del libre acceso a recursos, o que obedecen a modelos de relación social que, de alguna manera, son el resultado de discriminaciones pretéritas o de una segregación opaca y sutil cuyo origen se encuentra en patrones estereotipados de amplio arraigo colectivo. Sin ir más lejos, el ejemplo más claro es el de los desequilibrios laborales por razón de género que se suelen ocasionar como consecuencia del desigual reparto cotidiano de tareas en el ámbito doméstico, pues no es asunto que pueda solucionarse con obligaciones que deriven de una legislación que establezca una mayor contribución de los varones, además de que la efectividad de esas hipotéticas leyes seguramente colisionaría con la puerta de entrada a muchos hogares. Así pues, los precedentes existentes sugieren que no toda desigualdad de género tiene un componente de discriminación, y que, con la eliminación de toda discriminación, no siempre se obtendrá una completa igualdad de manera automática. Ni siquiera parece sencilla la distinción en determinadas circunstancias entre lo que es el límite de la discriminación previa y el comienzo de la desigualdad consiguiente (Wright et al, 1995).

A lo largo del tiempo, en distintos países occidentales se han ido desarrollando una serie de iniciativas institucionales, impulsadas desde el ámbito competencial de los poderes públicos, que tienen como objetivo el establecimiento de medidas positivas que corrijan las múltiples desigualdades de género que todavía persisten en la sociedad actual, iniciativas que se materializan habitualmente a través de las conocidas como políticas de acción afirmativa (Holzer y Neumark, 2000). La acción afirmativa intenta complementar la igualdad de oportunidades formal, esto es, la que se halla asegurada legalmente, con una perspectiva adicional que engloba una pluralidad de actuaciones encaminadas a la eliminación de las

desventajas con las que en la práctica de las relaciones sociales se enfrentan las mujeres, y que impiden que se consiga una situación de igualdad real y efectiva. La mayoría de iniciativas de acción afirmativa suelen basarse en el concepto de transversalidad (Walby, 2005), que es la traducción que se ha aceptado para el neologismo inglés *mainstreaming*, término adoptado en la Conferencia Mundial de la Mujer de Pekín de 1995, convocada por Naciones Unidas. La transversalidad supone un planteamiento integral que, bajo la pretensión de involucrar a la totalidad de agentes y de participantes afectados, trata de auspiciar un marco de referencia aplicable a cualquier área política y social, independientemente de que sus cuestiones centrales no sean de temática específica de género, en el que se incorpora una preocupación por las implicaciones que cualquier actuación conlleva de cara a la consecución de metas de igualdad de oportunidades (Grosser, 2009).

De alguna forma, y tal y como consideran Kelly y Dobbin (1998) o Thomas (1990), la acción afirmativa basada en la transversalidad representa una fórmula para la integración de los temas de género en la agenda de las organizaciones empresariales. A este respecto, una de las expresiones más claras en las que se plasma el activismo institucional manifestado a través de iniciativas de acción afirmativa aplicadas al ámbito corporativo, de acuerdo a este enfoque de transversalidad, lo constituyen las múltiples referencias que se han incorporado en las legislaciones mercantiles nacionales o en los códigos de buen gobierno elaborados en el seno de las instituciones reguladoras de los mercados de capitales, con la finalidad de fomentar el acceso y la participación de las mujeres a las cúpulas corporativas (Konrad y Linnehan, 1999; Tremblay, 2012; Benschop y Van den Brink, 2014).

Siguiendo la estela de las iniciativas pioneras que se llevaron a cabo con las propuestas contenidas en los informes *Higgs Review* o *Tyson Report* en el Reino Unido<sup>41</sup>, en muchas de las reformas y actualizaciones de los Códigos de buen gobierno promulgados por las instituciones reguladoras de los mercados de capitales se han incluido recomendaciones que hacen referencia a la conveniencia de que los consejos de administración procuren abrirse a la diversidad de género (Carrasco y Laffarga, 2007; Machold y Hansen, 2013). El planteamiento básico de estos códigos, basado en la formulación de recomendaciones cuyo incumplimiento no acarrea sanción se ha venido a calificar de “legislación blanda o suave”, para denominar a aquella que se asienta sobre el principio de “cumplir o explicar” (Grosser y Moon, 2005). En la tabla 16 se presenta un resumen de algunas de las recomendaciones que distintos países han establecido en los Códigos de buen gobierno.

---

<sup>41</sup> Desde departamentos pertenecientes a la Secretaría de Estado de Economía e Industria de Reino Unido se solicitó asesoramiento sobre aspectos de gobierno corporativo al financiero Derek Higgs, cuyos resultados fueron recogidos en un informe publicado en el año 2003, solicitándose otro informe adicional a Laura Tyson, por entonces decana de la *London Business School*, que se difundió meses después, también en 2003. En ambos informes se formulaban recomendaciones sobre la conveniencia de atender a criterios de diversidad de género a la hora de efectuar nombramientos para los consejos, las cuales, con posterioridad, serían recogidas en el Código de gobierno corporativo dirigido a las compañías británicas cotizadas.

Tabla 16. Referencias a la diversidad de género incorporadas a los Códigos de buen gobierno de distintos países.

País	Fecha promulgación o actualización	Recomendaciones
Alemania	2010	Al nombrar el consejo de administración se debe respetar la diversidad, con una consideración específica para la designación de mujeres. El comité de supervisión tendrá en cuenta criterios de diversidad, estableciendo unos objetivos concretos, y disponiendo un nivel adecuado de representación femenina; los objetivos concretos del consejo de supervisión y el grado de cumplimiento se publicarán en el Informe de Gobierno Corporativo.
Australia	2011	Se ha de implantar y divulgar una política para impulsar la diversidad de género en el consejo de administración con objetivos mensurables, habiendo de evaluarse anualmente los objetivos y avances realizados.
Austria	2009 (revisado 2012)	Recomienda que exista representación de ambos géneros en los nombramientos para los comités de supervisión.
Bélgica	2009	La composición del consejo debe atender a criterios de diversidad de género y de otras dimensiones de diversidad, considerando criterios de mérito.
Dinamarca	2010	La diversidad de género y de otros atributos debe tenerse en cuenta al evaluar la composición y los nombramientos de los consejos de administración.
España	2015	Se recomienda que la política de selección de consejeros promueva la diversidad de conocimientos, experiencias y género en su composición
Estados Unidos	2010	Se introduce una enmienda por parte de la SEC ( <i>Securities and Exchange Commission</i> ) relacionada con la conveniencia de que los consejos de administración procuren una mayor diversidad a la hora de efectuar nominaciones para la participación en comités.
Finlandia	2010	Se recomienda una representación equilibrada de ambos géneros en los consejos de administración de las empresas cotizadas.
Francia	2010	Recomienda respetar las cuotas que establece la Ley de 2011.
Holanda	2008	En la composición de los comités de supervisión se debe tener en cuenta la diversidad de género y de edad.
Irlanda	2012	Los nombramientos de nuevos miembros del consejo deben basarse en criterios de mérito y atender a criterios de diversidad incluyendo a la de género.
Reino Unido	2012	El informe anual debe recoger una descripción de las actuaciones del consejo de administración en materia de género, incluyendo objetivos, progresos y logros conseguidos. Asimismo, se recomienda que los nombramientos del consejo atiendan a criterios de diversidad de género.
Suecia	2007 (revisado 2010)	Las compañías han de procurar mantener una composición del consejo de administración que sea equitativa entre géneros.

Complementariamente, en algunos países, a veces en confluencia con esa modalidad de “regulación suave”, se ha optado por la vía legislativa más directa que significa el establecimiento de cuotas de participación de cada género, en realidad concebidas, obviamente, como cuotas mínima de representación femenina. No obstante, se da la circunstancia paradójica de que no siempre se contemplan sanciones o penalizaciones por incumplimiento material, o bien son un tanto difusas, con lo cual no deja de despertar unas expectativas de resultados equivalentes a los de la “legislación blanda”. En la tabla 17 se refleja un resumen de la situación respecto a los sistemas de cuotas que se han ido adoptando en distintos países.

Tabla 17. Países que han promulgado legislación sobre cuotas de género en los consejos de administración.

País	Año promulgación	Cuota	Entrada en vigor
Alemania	2015	30%	En 2016 para comités de supervisión de las grandes empresas cotizadas
Austria	2011	35%	En 2018 para comités de supervisión de empresas públicas Prevé sanciones
Bélgica	2011	33%	En 2011-2012 para empresas públicas En 2017-2018 para grandes empresas cotizadas En 2019-2020 Pymes cotizadas Prevé algún tipo de sanción
España	2007	40%	En 2015 para sociedades mercantiles que presenten modelo normal de Cuenta de pérdidas y ganancias
Finlandia	2005	40%	Desde junio 2005 para empresas públicas
Francia	2011	40%	Progresiva hasta 2017 para empresas con más de 500 trabajadores o 50 millones de euros de ingresos. Prevé sanciones
Holanda	2011	30%	En 2016 para empresas con más de 250 trabajadores
Islandia	2010	40%	Desde 2013 para empresas con más de 50 empleados
Israel	1999, 2007	1 mujer 50%	Al menos una mujer en empresas cotizadas Desde 2010 un 50% en empresas públicas
Italia	2011	33%	En 2015 para empresas cotizadas y empresas públicas en comités ejecutivos y comités de supervisión. Prevé sanciones
Noruega	2003	40%	Desde 2006 en empresas públicas Desde 2008 en empresas cotizadas Prevé sanciones
Quebec (Canadá)	2006	50%	Desde 2011 en empresas cotizadas

Siguiendo esta misma línea, cabe resaltar la Propuesta de Directiva que se ha formulado por parte del Parlamento Europeo y del Consejo de la Unión Europea de 14 de noviembre de 2012,

con el objeto de promover un mayor equilibrio de género entre los puestos de administrador no ejecutivos de las empresas cotizadas, que se acompaña de medidas complementarias. La intención última de esta propuesta es la de aumentar significativamente el número de mujeres en los consejos de administración de países de toda la UE, estableciendo un objetivo mínimo a alcanzar de una presencia del 40% del género que se halle menos representado entre los administradores no ejecutivos de las empresas cotizadas para el año 2020, o en 2018 en el caso de que se trate de una empresa pública. A tal fin, se exige a las compañías que cuentan con una menor proporción del género menos representado entre los administradores no ejecutivos que introduzcan en los procedimientos de selección de estos puestos unos criterios preestablecidos, claros, neutrales y carentes de ambigüedades.

En lo que se refiere a España, uno de los hitos de las actuaciones institucionales en este campo se alcanzó con la aprobación de la norma básica en materia de igualdad, la Ley Orgánica 3/2007 para la Igualdad Efectiva de Hombres y Mujeres, en la cual, además de medidas de ámbito laboral más general, también se incluyen preceptos que afectan al ámbito corporativo. Así, en su Título VII, esta ley recoge la posibilidad de que las empresas realicen acciones de responsabilidad social en materia de igualdad, estableciendo en su artículo 75 la obligación de procurar la inclusión de mujeres en los consejos de administración para las sociedades mercantiles obligadas a presentar en sus estados financieros el modelo normal de cuentas de pérdidas y ganancias, con el fin de conseguir una composición equilibrada de los mismos en 2015<sup>42</sup>. Como incentivo, las empresas que cumplan efectivamente esta condición podrán ser consideradas preferentes en relación con la adjudicación de contratos administrativos.

Asimismo, ha de destacarse que en la Ley 31/2014, de 3 de diciembre, por la que se modifica la Ley de Sociedades de Capital, se añade una mención expresa en el artículo 529 bis que indica lo siguiente: *“El consejo de administración deberá velar por que los procedimientos de selección de sus miembros favorezcan la diversidad de género, de experiencias y de conocimientos y no adolezcan de sesgos implícitos que puedan implicar discriminación alguna y, en particular, que faciliten la selección de consejeras”*. Además, según el artículo 540 de dicha ley, en el Informe anual de gobierno corporativo de la compañía se deberá incluir *“las medidas que, en su caso, se hubiesen adoptado para procurar incluir en su consejo de administración un número de mujeres que permita alcanzar una presencia equilibrada de mujeres y hombres, así como las medidas que, en su caso, hubiere convenido en este sentido la comisión de nombramientos”*.

Con todo, los sistemas de representación de cuotas en los consejos de administración han despertado un controvertido debate sobre sus efectos, que frecuentemente ha situado su foco en la experiencia noruega que obliga a contar a las empresas cotizadas con un 40% de consejeras, al tratarse del país pionero en su implantación (Hoel, 2008). Así, Wang y Kelan (2013) observan que se ha producido un notable aumento de los casos femeninos de multipertenencia, así como un incremento considerable de la edad media, sobre todo en las consejeras independientes. Igualmente, Grosvold et al (2007) advierten sobre el deterioro que aprecian en los indicadores el gobierno corporativo en las firmas noruegas, mientras que Bøhren y Staubo

---

<sup>42</sup> La Disposición Adicional Primera de la Ley define la presencia equilibrada como *“la presencia de mujeres y hombres de forma que, en el conjunto a que se refiera, las personas de cada sexo no superen el sesenta por ciento ni sean menos del cuarenta por ciento”*.

(2014) consideran que se han elevado significativamente los costes de ineficiencia de los consejos. En sentido opuesto, las conclusiones del estudio de Niederle y Vesterlund (2007) apuntan a que los sistemas de cuotas consiguen que las mujeres aptas opten por competir por un puesto en los consejos. Su argumento remite a que precisamente es el aumento de las mujeres competitivas lo que produce que el coste en eficiencia del establecimiento de cuotas se minimice, en tanto que la incorporación de consejeras con niveles elevados de talento, y que, posiblemente, no estarían en condiciones de competir si no se hubiera determinado un cupo, llevará a que se iguale el umbral mínimo de talento tanto para mujeres como para hombres en el conjunto de los consejos afectados, umbral que será superior al de la situación previa a la implantación del sistema de cuotas.

#### **4.5 GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD.**

La moderna gestión empresarial se desarrolla en el marco de contextos sociales en los que la diversidad demográfica se ha ido convirtiendo cada vez más en una de las características de un entorno globalizado y sometido a rápidas transformaciones. Es sencillo encontrar ejemplos de las implicaciones operativas que esto supone para las firmas, ya que resulta común en la actualidad relacionarse continuamente con una clientela que presenta perfiles muy distintos, o gestionar unos recursos humanos que probablemente se distingan por su variedad de procedencia demográfica y divergente trayectoria formativa o profesional (Richard et al, 2004; Watson et al, 2009). Así, con el telón de fondo de una evolución social que se define por una creciente heterogeneidad poblacional, es posible apreciar el cada vez mayor arraigo de una tendencia en la práctica gestora que subraya la conveniencia de efectuar un ajuste en algunas de las estructuras organizacionales de tipo convencional, a fin de adaptarlas a los cambios acaecidos en el entorno de la firma y a los nuevos desafíos que derivan de esa realidad contemporánea que se distingue principalmente por la diversidad, y en la que la homogeneidad constituye una excepción (Kochan et al, 2003; Choi y Rainey, 2010).

Las necesidades de acomodación de las rutinas y procesos que conciernen a las áreas gestoras de la empresa a un entorno que refleja la diversidad surgen en primer término de la propia dinámica organizacional, en la que se han de ver involucrados unos equipos de recursos humanos que presumiblemente cuenten con una composición de perfiles heterogéneos (Demuijnck, 2009). Además, y de forma complementaria, muchas entidades precisan dedicar atención a sus procedimientos de gestión en este terreno debido a que se ven sometidas a un incremento de las presiones institucionales dirigidas a erradicar cualquier práctica de segregación o de discriminación que pudiera basarse en diferencias sociodemográficas que presentan los individuos<sup>43</sup> (Kelly y Dobbin, 1998; Zannoni et al, 2010). Por otro lado, tampoco ha de olvidarse que son cada vez más las compañías que se tienen que relacionar en el desarrollo

---

<sup>43</sup> La explicación neo-institucionalista (Kelly y Dobbin, 1998), que señala directamente a las presiones y demandas del entorno como la motivación primordial para que las firmas adopten la decisión de implantar prácticas corporativas de gestión de la diversidad, ha servido de marco de referencia de buena parte de la literatura previa sobre el tema. Resulta patente que el desarrollo de programas de gestión de la diversidad por parte de las organizaciones a veces surge como una prolongación en el ámbito privado de iniciativas institucionales prefijadas de acción afirmativa y de fomento de la igualdad de oportunidades que se llevan a cabo en el contexto de referencia en el que actúa la entidad (Holzer y Neumark, 2000; Prieto et al, 2009).

de su actividad con muy diferentes perfiles de proveedores, de clientes, o de inversores, que provienen de distintos colectivos demográficos, circunstancia que a menudo va a requerir de la emisión de señales corporativas positivas encaminadas hacia el establecimiento de vínculos de confianza entre la firma y sus múltiples grupos de interesados.

En consecuencia, se podría decir que, en la medida en la que se ha producido una progresiva concienciación en el mundo corporativo respecto a las transformaciones significativas que se han producido en el perfil demográfico de los actores que intervienen en el escenario de los negocios, se ha ido también abriendo paso a nuevas perspectivas gestoras que traen consigo la intención de exhibir mayor sensibilidad hacia la diversidad demográfica que envuelve a muchos entornos productivos. En este sentido, hay cada vez un mayor número de organizaciones, de todo tipo, naturaleza y dimensiones, que ha ido dedicando una superior atención y más cantidad de esfuerzos y recursos a aquellas cuestiones de relevancia que se presentan en el desarrollo de sus procesos gestores y que guardan conexión particular con la existencia de composiciones demográficas diversas, lo que ha terminado conformando un ámbito de actuación que se ha venido a encuadrar bajo la denominación de “gestión de la diversidad” (Ellis y Sonnenfeld, 1994; Gilbert et al, 1999; Wimbush, 2007).

En principio, los planteamientos básicos de la gestión de la diversidad suelen centrarse en aspectos internos, manifestándose a través del compromiso planificado y sistemático que una entidad asume de incorporar recursos humanos heterogéneos en todos los niveles de su estructura, sustanciado mediante procesos de reclutamiento libres de sesgos, la promoción de la retención de talento o el establecimiento de sistemas de recompensa y promoción de carácter meritocrático, que pretenden fomentar la disponibilidad de una variedad de puntos de vista (Gilbert et al, 1999; Gilbert e Ivancevich, 2000). Ahora bien, aunque se comparta un ideario común análogo al descrito, la literatura que se ha ocupado del tema no parece haber encontrado una visión unívoca de la gestión de la diversidad de los recursos humanos en el mundo corporativo. De los casos analizados, más bien se deduce que, una vez asumido el propósito por parte de una entidad de llevar a efecto una gestión de la diversidad, su traslación a la práctica suele configurarse con un conjunto de líneas de actuación que se expresan en distintas iniciativas, actividades o programas que implantan y combinan las empresas, y que responden a situaciones que potencialmente son susceptibles de generar desigualdades y desequilibrios (Watson et al, 2009). Es por eso que Zanoni y Janssens (2004) consideran que cada organización “construye” su propia interpretación de la gestión de la diversidad, que puede ser altamente elástica, la cual marcará la trayectoria que finalmente siga su desarrollo, de acuerdo a las iniciativas específicas en las que se concrete en esa entidad.

El germen de los programas empresariales pioneros y formalizados de gestión de la diversidad se puede situar en la prácticas que inicialmente comenzaron a introducir en el área de los recursos humanos algunas de las grandes y más conocidas compañías estadounidenses durante los años ochenta y noventa del pasado siglo (Ellis y Sonnenfeld, 1994; Bleijenbergh et al, 2010), iniciativas que encontraron una casi inmediata aceptación en empresas británicas, para, posteriormente, recibir una acogida favorable en la práctica totalidad del tejido corporativo de otros países desarrollados (Klarsfeld, 2009). Con el transcurso del tiempo, se puede observar que las propuestas relacionadas con la implantación de iniciativas de diversidad han llegado a

formar parte del ámbito de la gestión de los recursos humanos de firmas de todo tipo, incluyendo a las de mediano y pequeño tamaño (Woodhams y Lupton, 2006).

Una vez que la adopción de programas de gestión de la diversidad comenzó a extenderse en la esfera empresarial, también empezaron a multiplicarse las aportaciones sobre este tópico, tanto en publicaciones de carácter profesional interesadas en el tema como en lo que respecta a la literatura académica, en donde se produjo un particular interés por su estudio por parte de distintas líneas de desarrollo de las áreas disciplinares relacionadas con los recursos humanos. Dentro de este tipo de enfoques, algunos de los trabajos que se ocupan de la gestión de la diversidad pueden interpretarse como básicamente descriptivos, como aquellos que examinan experiencias empresariales llevadas a cabo (Risberg y Soderberg, 2008; Zanoni, 2011), o plantean modelos gestores adaptados a distintos ámbitos y evalúan su impacto (Barry y Bateman, 1996; Kochan et al, 2003; Ng, 2008; Tran et al, 2011; Campione, 2014). También hay una vertiente específica más orientada hacia la búsqueda de referencias que sirvan como ideales para sugerir pautas de “mejores prácticas” en la materia (Sinclair, 2000; Wentling y Palma-Rivas, 2000), lo que en algún caso ha dado lugar a propuestas de formulación de directrices y recomendaciones para la implantación operativa de sistemas de gestión empresarial de la diversidad (Robinson y Dechant, 1997; Dass y Parker, 1999; Jayne y Dipboye, 2004; Woodhams y Lupton, 2006).

Son muchos los ejemplos que se encuentran en la literatura previa que conectan la decisión de incorporar la gestión de la diversidad a la cultura organizacional con los argumentos típicos del “*business case*”, al entender que las iniciativas de este tipo permiten aprovechar ciertas ventajas y oportunidades que ofrece el entorno corporativo contemporáneo (Wiersema y Bantel, 1992; Ely y Thomas, 2001; Joshi y Roh, 2009; Davidson, 2011). Bajo esta línea de pensamiento subyace la idea de que los beneficios de la diversidad no se producen espontánea y automáticamente por el mero hecho de disponer de recursos humanos con perfiles variados, o de relacionarse con grupos de interesados que presentan heterogeneidad en su composición, sino que se requiere una intervención activa y estructurada. De conformidad con dicho enunciado, las ventajas competitivas para la firma solamente se consiguen cuando las diferencias entre los individuos que integran la organización son gestionadas adecuadamente (Cox y Blake, 1991; Jackson et al, 1995; Ely y Thomas, 2001; Jayne y Dipboye, 2004; Kossek et al, 2004; Fischer, 2007; Prieto et al, 2009).

Seguramente, el principal argumento de apoyo desde un punto de vista conductual para sostener la existencia de un “*business case*” es aquel que apunta a que la óptima gestión de la diversidad repercute directa y favorablemente sobre la respuesta organizacional que desarrollan los recursos humanos con los que cuenta la firma, lo cual, en última instancia, afectaría a su productividad y eficiencia (Jayne y Dipboye, 2004). A este respecto, la literatura previa ha señalado múltiples manifestaciones concretas de esas posibles ventajas. Así, se suelen mencionar los beneficios que conlleva la mejora y el manejo eficaz del clima organizacional (Holzer y Neumark, 2000; Gonzalez y DeNisi, 2009; Zanoni et al, 2010) además, se incrementa la satisfacción, compromiso y motivación de los recursos humanos (Hopkins et al, 2001; Wimbush, 2007; Pitts, 2009; Choi y Rainey, 2010). Igualmente, con frecuencia se alude a que se propicia una mayor disponibilidad de talento y de capital humano, como consecuencia de la atracción y retención de empleados cualificados, especialmente en lo que se refiere a puestos de

decisión (Fischer, 2007); También la gestión de la diversidad facilita un entorno laboral inclusivo, lo que no solamente evita incurrir en costes asociados a potenciales litigios por razón de discriminación (Oakley, 2000; Brammer et al, 2009), sino que, además, supone un impulso de las expectativas productivas de aquellos individuos que forman parte de minorías demográficas (Linnehan et al, 2006; Tran et al, 2011), lo que redundará en una menor propensión a abandonar la organización (McKay et al, 2007).

Por otro lado, aunque parece que constituyen la vertiente más visible, los beneficios de la gestión de la diversidad no solamente tienen que proceder del ámbito de las mejoras que afectan a los recursos humanos de la empresa. Tal y como considera Thomas (1990), las iniciativas en este campo que implanta una entidad que se conectan con actuaciones institucionales de acción afirmativa en pro de la igualdad también cuentan con expectativas de encontrar, de alguna forma, reacciones favorables por parte de la comunidad en la que radica la empresa, por lo que sirven de cauce de expresión para la emisión de una señal corporativa indicativa de que la organización está alineada con principios éticos (Totta y Burke, 1995; Kochan et al, 2003; Brammer et al, 2007; Gatrell y Swan, 2008). Del mismo modo, y desde la adopción de una perspectiva abierta al entorno, los beneficios de la gestión de la diversidad también podrían proceder de una óptima y fluida relación que se vea asociada al conocimiento de las demandas de un mercado diverso, aspecto crucial para que una firma alcance unos flujos de intercambios de productos y servicios que le permitan ser competitiva. Intuitivamente, es posible presumir que la disposición de unos recursos humanos que reflejan la misma diversidad que exhiben los destinatarios a los que se dirige la empresa se convierta en una de las vías más directas para acercarse exitosamente a las necesidades de la clientela (Zanoni y Janssens, 2004).

No obstante, y aunque hay numerosas aportaciones que indican la existencia de un impacto positivo que se vincula a las iniciativas de gestión de la diversidad que han llevado a cabo distintas entidades, sobre todo las grandes empresas (Perry-Smith y Blum, 2000; Gonzalez y DeNisi, 2009), no faltan las posturas que se muestran críticas con los enfoques de la cuestión que predominan en el mundo corporativo. En este sentido, hay quienes plantean objeciones a la retórica causal del “*business case*” que a menudo envuelve a la gestión de la diversidad, de cara a conectarla con los objetivos organizacionales (Zanoni et al, 2010; Hazen, 2011). Desde otro punto de vista, Pitts (2006) alerta sobre las dificultades para que la gestión de la diversidad obtenga un amplio reconocimiento por parte de los responsables de muchas empresas, debido a la desconfianza que genera la falta de una base común y los planteamientos dispersos sobre los que se asientan las prácticas al uso en esta área. Abundando en esta clase de argumentos, en Jonsen et al (2013) se incide en el excesivo voluntarismo de algunas de las recomendaciones que frecuentemente se formulan para desarrollar iniciativas de gestión de la diversidad, ya que parten de perspectivas demasiado simples en relación con la complejidad de los asuntos a los que afectan. Por último, también hay corrientes feministas que han sumado su desaprobación a lo que entienden que es el discurso imperante bajo la gestión de la diversidad, pues consideran que reproduce las esencias de los estereotipos y roles de género que subyacen en la organización tradicional, llevando a obstaculizar el desarrollo de modelos de identidad femenina que sirvan de referencia para los puestos de poder empresarial (Bendl et al, 2008; Metcalfe y Woodhams, 2008).

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS DEL CAPÍTULO 4

- AALTIO, I. (2002): Interviewing female managers: Presentations of the gendered selves in contexts. En AALTIO, I.; MILLS, A.J. (eds.): *Gender, identity and the culture of organizations*, 201-218. London: Routledge.
- ACKER, J. (2006): Inequality regimes: Gender, class, and race in organizations. *Gender & Society*, 20(4): 441-464.
- ADAMS, R.B.; FUNK, P. (2012): Beyond the glass ceiling: Does gender matter? *Management Science*, 58(2): 219-235.
- ADAMS, S.M.; FLYNN, P.M. (2005): Local knowledge advances women's access to corporate boards. *Corporate Governance: An International Review*, 13(6): 836-846.
- ADAMS, S.M.; GUPTA, A.; HAUGHTON, D.M.; LEETH, J.D. (2007): Gender differences in CEO compensation: evidence from the USA. *Women in Management Review*, 22(3): 208-224.
- AGUILERA, R.V.; JACKSON, G. (2003): The cross-national diversity of corporate governance: Dimensions and determinants. *Academy of Management Review*, 28(3): 447-465.
- AIGNER, D.J.; CAIN, G.G. (1977): Statistical theories of discrimination in labor markets. *Industrial and Labor Relations Review*, 30(2):175-187.
- ALIMO-METCALFE, B. (1993): Women in management: Organizational socialization and assessment practices that prevent career advancement. *International Journal of Selection and Assessment*, 1(2): 68-83.
- ALVESSON, M.; BILLING, Y.D. (2009): *Understanding gender and organizations*. London: Sage Publications.
- AMES, L.J. (1995): Fixing women's wages: The effectiveness of comparable worth policies. *Industrial and Labor Relations Review*, 48(4): 709-725.
- ANKER, R. (1997): La segregación ocupacional entre hombres y mujeres. Repaso de las teorías. *Revista Internacional del Trabajo*, 116(3).
- ARFKEN, D.E.; BELLAR, S.L.; HELMS, M.M. (2004): The ultimate glass ceiling revisited: The presence of women on corporate boards. *Journal of Business Ethics*, 50: 177-186.
- ASHCRAFT, K.L. (1999): Managing maternity leave: A qualitative analysis of temporary executive succession. *Administrative Science Quarterly*, 44(2): 240-280.
- BAGILHOLE, B. (2014): Equality and opportunity in construction. En MUNN, M. (ed.): *Building the future: Women in construction*, 19-28. London: The Smith Institute.
- BAILY, L. (2004): Time in careers-careers in time. *Human Relations*, 57(12): 1507-1521.
- BAJDO, L.M.; DICKSON, M.W. (2001): Perceptions of organizational culture and women's advancement in organizations: A cross-cultural examination. *Sex Roles*, 45(5-6): 399-414.
- BALDWIN, M.L.; BUTLER, R.J.; JOHNSON, W.G. (2001): A hierarchical theory of occupational segregation and wage discrimination. *Economic Inquiry*, 39(1): 94-110.
- BARRY, B.; BATEMAN, T.S. (1996): A social trap analysis of the management of diversity. *The Academy of Management Review*, 21(3): 757-790.

- BECKER-BLEASE, J.R.; ELKINAWY, S.; STATER, M. (2010): The impact of gender on voluntary and involuntary executive departure. *Economic Inquiry*, 48(4): 1102-1118.
- BELL, M.P.; MCLAUGHLIN, M.E.; SEQUEIRA, J.M. (2002): Discrimination, harassment and the glass ceiling: Women executives as change agents. *Journal of Business Ethics*, 37(1): 65-76.
- BEM, S.L. (1993): *The lenses of gender transforming. The debate on sexual inequality*. New Haven: Yale University Press.
- BENDL, R.; FLEISCHMANN, A.; WALENTA, CH. (2008): Diversity management discourse meets queer theory. *Gender in Management: An International Journal*, 23(6): 382-394.
- BENSCHOP, Y.; VAN DEN BRINK, M. (2014): Power and resistance in gender equality strategies: Comparing quotas and small wins. En KUMRA, S.; SIMPSON, R.; BURKE, R.J. (eds.): *The Oxford handbook of gender in organizations*, 332-352. Oxford University Press.
- BERNARDI, R.A.; BEAN, D.F.; WEIPPERT, K.M. (2002): Signaling gender diversity through annual report pictures: A research note on image management. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 15(4): 609-616.
- BERNARDI, R.A.; BOSCO, S.D.; REIS, K.M. (2004): Leadership in the Fortune 500: Women at the executive level of corporate management. *Journal of Business & Economics Research*, 2(12): 1-10.
- BERTRAND, M.; HALLOCK, K.F. (2001): The gender gap in top corporate jobs. *Industrial & Labor Relations Review*, 55(1): 3-21.
- BIANCO, M.; CIAVARELLA, A.; SIGNORETTI, R. (2015): Women on corporate boards on Italy: The role of family connections. *Corporate Governance: An International Review*, 23(2): 129-144.
- BILIMORIA, D.; PIDERIT, S. (1994): Board committee membership: effects of sex-based bias. *Academy of Management Journal*, 37(6): 1453-1477.
- BLAIR-LOY, M. (2001): Cultural constructions of family schemas. The case of women finance executives. *Gender & Society*, 15(5): 687-709.
- BLAU, F.D.; FERBER, M.A.; WINKLER, A.E. (1998): *The economics of women, men, and work*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- BLEIJENBERGH, I.; VAN ENGEN, M.; TERLOUW, A. (2010): Laws, policies and practices of diversity management in the Netherlands. En KLARSFELD, A. (ed.): *International handbook on diversity management at work*, 178-197. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- BLUM, T.C.; FIELDS, D.L.; GOODMAN, J.S. (1994): Organization-level determinants of women in management. *Academy of Management Journal*, 37(2): 241-268.
- BØHREN, Ø.; STAUBO, S. (2014): Does mandatory gender balance work? Changing organizational form to avoid board upheaval. *Journal of Corporate Finance*, 28: 152-168.
- BORGERSON, J.; REHN, A. (2004): General economy and productive dualisms. *Gender, Work & Organization*, 11(4): 455-474.
- BOSERUP, E. (1993): *Mujer y el desarrollo económico*. Madrid: Minerva Ediciones.
- BRADY, D.; ISAACS, K.; REEVES, M.; BURROWAY, R.; REYNOLDS, M. (2011): Sector, size, stability, and scandal. Explaining the presence of female executives in Fortune 500 firms. *Gender in Management: An International Journal*, 26(1): 84-104.

- BRAMMER, S.; MILLINGTON, A.; PAVELIN, S. (2007): Gender and ethnic diversity among UK corporate boards. *Corporate Governance*, 15(2): 393-403.
- (2009): Corporate reputation and women on the board. *British Journal of Management*, 20: 17-29.
- BROADBRIDGE, A. (2008): Senior careers in retailing. An exploration of male and female executives' career facilitators and barriers. *Gender in Management: An International Journal*, 23(1): 11-35.
- BRUCKMÜLLER, S.; RYAN, M.K.; RINK, F.; HASLAM, S.A. (2014): Beyond the glass ceiling: The glass cliff and its lessons for organizational policy. *Social Issues and Policy Review*, 8(1): 202-232.
- BRUSH, C.G. (1997): Women-owned businesses: Obstacles and opportunities. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 2(1): 1-24.
- BUGEJA, M.; MATOLCSY, Z.P.; SPIROPOULOS, H. (2012): Is there a gender gap in CEO compensation? *Journal of Corporate Finance*, 18: 849-859.
- BURGESS, Z.; THARENOU, P. (2002): Women board directors: Characteristics of the few. *Journal of Business Ethics*, 37(1): 39-49.
- BURKE, R.J. (1994): *Women in management: Current research issues*. London: Sage Publications.
- BURKE, R.J.; BURGESS, Z.; FALLON, B. (2006): Benefits of mentoring to Australian early career women managers and professionals. *Equal Opportunities International*, 25(1): 71-79.
- BURKE, R.J.; FIKSENBAUM, L. (2009): Are managerial women in "extreme jobs" disadvantaged? *Gender in Management: An International Journal*, 24(1): 5-13.
- BURKE, R.J.; KURUCZ, E. (1998): Demographic characteristics of Canadian women corporate directors. *Psychological Reports*, 83(2): 461.
- BURKE, R.J.; LEBLANC, R. (2008): Women on corporate boards of directors: The Canadian perspective. En VINNICOMBE, S.; SINGH, V.; BURKE, R.J.; BILIMORIA, D.; HUSE, M. (eds.): *Women on corporate boards of directors: International research and practice*, 24-36. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- CALÁS, M.; SMIRCICH, L. (2006): From the 'woman's point of view' ten years later: Towards a feminist organization studies. En CLEGG, S.; HARDY, C.; LAWRENCE T.B.; NORD, W.R. (eds.): *The SAGE handbook of organization studies*, 284-346. London: Sage Publications.
- CALEO, S.; HEILMAN, M.E. (2014): Is this a man's world? Obstacles to women's success in male-typed domains. En BURKE, R.J.; MAJOR, D.A. (eds.): *Gender in organizations: Are men allies or adversaries to women's career advancement?*, 217-233. Cheltenham: Edward Elgar.
- CAMPIONE, W.A. (2014): The influence of supervisor race, gender, age, and cohort on millennials' job satisfaction. *Journal of Business Diversity*, 14(1): 18-34.
- CARRASCO, A.; FRANCOEUR, C.; LABELLE, R.; LAFFARGA, J.; RUIZ-BARBADILLO, E. (2015): Appointing women to boards: Is there a cultural bias? *Journal of Business Ethics*, 129: 429-444.

- CARRASCO, A.; LAFFARGA, J. (2007): La diversidad de género en el Código Unificado español y la práctica empresarial. *Pecunia*, 4: 1-25.
- CARRASCO, A.; LAFFARGA, J.; RUIZ-BARBADILLO, E. (2011): Diferencias culturales entre países y acceso de la mujer a los consejos de administración. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 40(152): 629-656.
- CASTAÑO, C. (coord.) (2009): *Mujer y poder empresarial en España*. Madrid: Instituto de la Mujer, Ministerio de Igualdad.
- CASTAÑO, C.; DE FUENTES, P.; LAFFARGA, J. (2009): Diversidad de género en puestos de responsabilidad. El caso de las empresas del Ibex-35. *Partida Doble*, 207: 92-100.
- CASTAÑO, C.; MARTÍN, J.; VÁZQUEZ, S.; MARTÍNEZ, J.L. (2008): Más es menos: Las directivas españolas ante los retos personales y profesionales. *First Workshop on "Diversity, gender, government and accounting"*, noviembre. Carmona, Sevilla.
- CHANG, T.F.H. (2003): A social psychological model of women's gender-typed occupational mobility. *Career Development International*, 8(1): 27-39.
- CHARLO, M.J.; NÚÑEZ, M. (2011): La eficiencia en el sector financiero en España: Un enfoque de género. *Cuadernos de Administración*, 24(42): 147-164.
- (2012): La mujer directiva en la gran empresa española: Perfil, competencias y estilos de dirección. *Estudios Gerenciales*, 28(124): 87-105.
- CHOI, S.; RAINEY, H.G. (2010): Managing diversity in U.S. federal agencies: Effects of diversity and diversity management on employee perceptions of organizational performance. *Public Administration Review*, 70(1): 109-121.
- CLARK, S.C. (2001): Work cultures and work/family balance. *Journal of Vocational Behaviour*, 58: 348-365.
- CONDE-RUIZ, J.I.; HOYA, C. (2015): "Gender (in) equality act" and large Spanish corporations. *FEDEA Policy Papers*, 03.
- CONYON, M.J.; MALLIN, CH. (1997): Women in the boardroom: Evidence from large UK companies. *Corporate Governance*, 5(3): 112-117.
- COOPER, C.L. (2000): Towards short-term contract cultures: The future impact on women in management. En DAVIDSON, M.; BURKE, R. (eds.): *Women in management: Current research issues*, II: 294-303. London: Sage Publications.
- COOPER, C.L.; LEWIS, S. (1999): Gender and the changing nature of work. En POWELL, G.N. (ed.): *Handbook of gender & work*, 37-47. London: Sage Publications.
- CORNELIUS, N.; SKINNER, D. (2005): An alternative view through the glass ceiling. Using capabilities theory to reflect on the career journey of senior women. *Women in Management Review*, 20(8): 595- 609.
- COX, T.H.; BLAKE, S. (1991): Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness, *The Executive*, 5(3): 45-56.
- CROMIE, S; BIRLEY, S. (1990): Networking by female business owners in Northern Ireland. *Journal of Business Venturing*, 7(3): 237-251.
- CROMPTON, R.; LE FEUVRE, N. (1992): Gender and bureaucracy: Women in Britain and France. En SAVAGE, M.; WITZ, A. (eds.): *Gender and bureaucracy*. Oxford: Blackwell.

- DAILY, K.M.; CERTO, S.T.; DALTON, D.R. (1999): A decade of corporate women: Some progress in the boardroom, none in the executive suite. *Strategic Management Journal*, 20(1): 93-99.
- DANG, R.; NGUYEN, D.K.; VO, L.C. (2014): Does the glass ceiling exist? A longitudinal study of women's progress on French corporate boards. *Journal of Applied Business Research*, 30(3): 909-916.
- DASS, P.; PARKER, B. (1999): Strategies for managing human resource diversity: From resistance to learning. *Academy of Management Executives*, 13(2): 68-80.
- DAVIDSON, M.J.; COOPER, C.L. (1987): Female managers in Britain. A comparative perspective. *Human Resource Management*, 26(2): 217-242.
- (1992): *Shattering the glass ceiling: The woman manager*. London: Paul Chapman Publishing.
- DAVIDSON, M.N. (2011): The beginning of leveraging difference. En DAVIDSON, M.N.: *The end of diversity as we know it. Why diversity efforts fail and how leveraging difference can succeed*, 45-71. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- DE ANCA, C.; ARAGÓN, S. (2007): La mujer directiva en España: catalizadores e inhibidores en las decisiones de trayectoria profesional. *Academia, Revista Latinoamericana de Administración*, 38: 45-63.
- DE LUIS, P.; MARTÍNEZ, A.; PÉREZ, M.; VELA, M.J. (2007): La diversidad de género en la alta dirección de las mayores empresas españolas. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 13(2): 33-53.
- DEL BRÍO, E.; DEL BRÍO, I. (2009): Los consejos de administración en las sociedades cotizadas: Avanzando en femenino. *Revista de Estudios Empresariales*, 1: 102-118.
- DEMUIJNCK, G. (2009): Non-discrimination in human resources management as a moral obligation. *Journal of Business Ethics*, 88: 83-101.
- DOERINGER, P.; PIORE, M.J. (1971): *Internal labor markets and manpower adjustment*. New York: DC Heath & Company.
- DU RIETZ, A.; HENREKSON, M. (2000): Testing the female underperformance hypothesis. *Small Business Economics*, 14: 1-10.
- DUFFY, J.A.; FOX, S.; PUNNETT, B.J.; GREGORY, A.; LITUCHY, T.; MONSERRAT, S.I.; OLIVAS-LUJÁN, M.R.; BASTOS, F.; SANTOS, N.M.; MILLER, J. (2006): Successful women of the Americas: the same or different? *Management Research News*, 29(9): 552-572.
- EAGLY, A.H.; CARLI, L.L. (2007): *Through the labyrinth. The truth about how women become leaders*. Massachusetts: Harvard Business School Press.
- EAGLY, A.H.; KARAU, S.J. (2002): Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109(3): 573-598.
- EDWARDS, J.R.; ROTHBARD, N.P. (2000): Mechanisms linking work and family: Clarifying the relationships between work and family constructs. *Academy of Management Review*, 25(1): 178-199.
- ELLIS, C.; SONNENFELD, J.A. (1994): Diverse approaches to managing diversity. *Human Resource Management*, 33(1): 79-110.

- ELY, R.J.; THOMAS, D.D. (2001): Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes. *Administrative Science Quarterly*, 46(2): 229-273.
- ESTEBAN, M.L. (2011): Variables influencing the gender composition of boards: The Spanish evidence. *Journal of Women, Politics & Policy*, 32: 305-332.
- FARRELL, K.A.; HERSCH, P.L. (2005): Additions to corporate boards: The effect of gender. *Journal of Corporate Finance*, 11: 85-106.
- FERREE, M.M.; PURKAYASTHA, B. (2000): Equality and cumulative disadvantage: Response to Baxter and Wright. *Gender & Society*, 14(6): 809-813.
- FERREIRA, D.; KIRCHMAIER, T. (2013): Corporate boards in Europe: Size, independence and gender diversity. En BELCREDI, M; FERRARINI, G. (eds.): *Boards and shareholders in European listed companies. Facts, context and post-crisis reforms*, 191-224. Cambridge University Press.
- FISCHER, M. (2007): Diversity management and the business case. En KRAAL, K.; ROOSBLAD, J.; WRENCH, J. (eds.): *Equal opportunities and ethnic inequality in European labour markets*, 95-118. Amsterdam University Press.
- FLETCHER, J.K. (1995): Radically transforming work for the 21th century: A feminist reconstruction of "real" work. *Academy of Management Journal Proceedings*, 1: 448-453.
- GATRELL, C.; SWAN, E (2008): *Gender and diversity in management: A concise introduction*. London: Sage Publications.
- GILBERT, J.A.; IVANCEVICH, J. M. (2000): Valuing diversity: A tale of two organizations. *The Academy of Management Executive*, 14(1): 93-105.
- GILBERT, J.A.; STEAD, B. A.; IVANCEVICH, J. M. (1999): Diversity management: A new organizational paradigm. *Journal of Business Ethics*, 21(1): 61-76.
- GOLDIN, C. (1983): The changing economic role of women: A quantitative approach. *Journal of Interdisciplinary History*, 13(4):707-733.
- (1990): *The gender gap: An economic history of American women*. New York: Cambridge University Press.
- GOLDIN, C.; ROUSE, C. (2000): Orchestrating impartiality: The impact of "Blind" auditions on female musicians. *The American Economic Review*, 90(4): 715-741.
- GÓMEZ, S. (dir.) (2005): Diversidad de género en los consejos de administración de las sociedades cotizadas y Cajas de Ahorro Españolas. *Papeles de la Fundación*, 12. Madrid: Fundación de Estudios Financieros.
- GONZALEZ, J.A.; DENISI, A.S. (2009): Cross-level effects of demography and diversity climate on organizational attachment and firm effectiveness. *Journal of Organizational Behavior*, 30(1): 21-40.
- GOODMAN, J.S.; FIELDS, D.L.; BLUM, T.C. (2003): Cracks in the glass ceiling: In what kinds of organizations do women make it to the top. *Group & Organization Management*, 28(4): 475-501.
- GREENHAUS, J.H.; POWELL, G.N. (2006): When work and family are allies: A theory of work-family enrichment. *Academy of Management Review*, 31(1): 72-92.

- GROSSER, K. (2009): Corporate social responsibility and gender equality: Women as stakeholders and the European Union sustainability strategy. *Business Ethics: A European Review*, 18(3): 290-307.
- GROSSER, K.; MOON, J. (2005): The role of corporate social responsibility in gender mainstreaming. *International Feminist Journal of Politics*, 7(4): 532-554.
- GROSVOLD, J. (2011): Where are all the women? Institutional context and the prevalence of women on the corporate board of directors. *Business Society*, 50(3): 531-555.
- GROSVOLD, J.; BRAMMER, S.; RAYTON, B. (2007): Board diversity in the United Kingdom and Norway: An exploratory analysis. *Business Ethics: A European Review*, 16(4): 344-357.
- HALFORD, S.; LEONARD, P. (2001): *Gender, power and organizations: An introduction*. New York: Palgrave.
- HARRIGAN, K.R. (1981): Numbers and positions of women elected to corporate boards. *Academy of Management Journal*, 24(3): 619-625.
- HAWARDEN, R.J.; MARSLAND, S. (2011): Locating women board members in gendered director networks. *Gender in Management: An International Journal*, 26(8): 532-549.
- HAZEN, T.L. (2011): Diversity of corporate boards: Limits of the business case and the connection between supporting rationales and the appropriate response of the law. *North Carolina Law Review*, 89: 887-900.
- HEARN, J.; JYRKINEN, M.; PIEKKARI, R.; OINONEN, E. (2008): "Women home and away": Transnational managerial work and gender relations. *Journal of Business Ethics*, 83: 41-54.
- HEBBLE, A. (2007): Female directors and firm characteristics: A USA-UK comparison. *International Business & Economics Research*, 6(6): 15-20.
- HEILMAN, M.E. (2012): Gender stereotypes and workplace bias. *Research in Organizational Behavior*, 32: 113-135.
- HELFAT, C.E.; HARRIS, D.; WOLFSON, P.J. (2006): The pipeline to the top: Women and men in the top executive ranks of U.S. corporation. *Academy of Management Perspective*, 20(4): 42-64.
- HELMS-MILLS, J.C.; MILLS, A.J. (2000): Rules, sense making, formative gendering of organizational culture. En ASHKANASY, N.; WILDEROM, C.P.M.; PETERSON, M.I. (eds.): *Handbook of organizational culture and climate*, 55-77. London: Sage Publications.
- HENTSCHER, T.; BRAUN, S.; PEUS, C.V.; FREY, D. (2013): Why men should apologize, and women shouldn't-gender-biased perceptions of reactions to mistakes. *Academy of Management Proceedings*, 1: 12194
- HOEL, M. (2008): The quota story: Five years of change in Norway. En VINNICOMBE, S.; SINGH, V.; BURKE, R.J.; BILIMORIA, D.; HUSE, M. (eds.): *Women on corporate boards of directors: International research and practice*, 79-87. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- HOFSTEDE, G. (1983): The cultural relativity of organizational practices and theories. *Journal of International Business Studies*, 14(2): 75-89.

- HOLZER, H.; NEUMARK, D. (2000): Assessing affirmative action. *Journal of Economic Literature*, 38: 483-568.
- HOUBLER, J.M.; HU, J.; WILSON, M. (2010): Do workers who experience conflict between the work and family domains hit a “glass ceiling?”: A meta-analytic examination. *Journal of Vocational Behavior*, 77: 481-494.
- HOPKINS, W.E.; HOPKINS, S.A.; MALLETTE, P. (2001): Diversity and managerial value commitment: A test of some proposed relationships. *Journal of Managerial Issues*, 13(3): 288-306.
- HULL, K.E.; NELSON, R.L. (2000): Assimilation, choice, or constraint? Testing theories of gender differences in the careers of lawyers. *Social Forces*, 79(1): 229-264.
- HUSE, M. (2000): Boards of directors in SMEs: A review and research agenda. *Entrepreneurship & Regional Development*, 12(4): 271-290.
- HUSE, M.; NIELSEN, S.T.; HAGEN, I.M. (2009): Women and employee-elected board members, and their contributions to board control tasks. *Journal of Business Ethics*, 89: 581-597.
- IBARRA, H. (1995): Race, opportunity, and diversity of social circles in managerial networks. *Academy of Management Journal*, 38(3): 673-703.
- IBARRA, H.; CARTER, N.M.; SILVA, C. (2010): Why men still get more promotions than women. *Harvard Business Review*, 88(9): 80-85.
- JACKSON, S.E.; MAY, K.E.; WHITNEY, K. (1995): Understanding the dynamics of diversity in decision-making teams. *Team Effectiveness and Decision Making in Organizations*, 204: 261-279.
- JACOBS, J.A. (1999): The sex segregation of occupations: Prospects for the 21st Century. En POWELL, G.N. (ed.): *Handbook of gender & work*, 125-143. London: Sage Publications.
- JAMES, E.H.; WOOTEN, L.P. (2006): Diversity crises: How firms manage discrimination lawsuits. *Academy of Management Journal*, 49(6): 1103-1118.
- JAYNE, M.E.A.; DIPBOYE, R.L. (2004): Leveraging diversity to improve business performance: Research finding and recommendations for organizations. *Human Resource Management*, 43(4): 409-424.
- JONSEN, K.; TATLI, A.; ÖZBILGIN, M.F.; BELL, M.P. (2013): The tragedy of the uncommon: Reframing workforce diversity. *Human Relations*, 66(2): 271-294.
- JONUNG, C. (1998): Occupational segregation by sex and change over time. En PERSSON, I.; JONUNG, C. (eds.): *Women's work and wages*. New York: Routledge.
- JOSHI, A.; ROH, H. (2009): The role of context in work team diversity research: A meta-analytic review. *Academy of Management Journal*, 52(3): 599-627.
- JOY, L. (2008): Women board directors in the United States: An eleven year retrospective. En VINNICOMBE, S.; SINGH, V.; BURKE, R.J.; BILIMORIA, D.; HUSE, M. (eds.): *Women on corporate boards of directors: International research and practice*, 15-23. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- JUDIESCH, M.K.; LYNESS, K.S. (1999): Left behind? The impact of leaves of absence on managers' career success. *Academy of Management Journal*, 42(6): 641-651.
- KANTER, R.M. (1977): *Men and women of the corporation*. New York: Basic Books.

- KARK, R. (2004): The transformational leader: Who is (s)he? A feminist perspective. *Journal of Organisational Change Management*, 17(2): 160-176.
- KELLY, E.; DOBBIN, F. (1998): How affirmative action became diversity management. *American Behavioral Scientist*, 41(7): 960-984.
- KESNER, I.F. (1988): Directors' characteristics and committee membership: an investigation of type, occupation, tenure and gender. *Academy of Management Journal*, 31(1): 66-84.
- KILBOURNE, B.S.; FARKAS, G.; BERON, K.; WIR, D.; ENGLAND, P. (1994): Returns to skill, compensating differentials, and gender bias: Effects of occupational characteristics on the wages of white women and men. *American Journal of Sociology*, n° 2
- KLARSFELD, A. (2009): The diffusion of diversity management: The case of France. *Scandinavian Journal of Management*, 25(4): 363-373.
- KOCHAN, T.; BEZRUKOVA, K.; ELY, R.; JACKSON, S.; JOSHI, A.; JEHN, K.; LEVINE, D.; THOMAS, D. (2003): The effects of diversity on business performance: Report of the diversity research network. *Human Resource Management*, 42(1): 3-21.
- KOENIG, A.M.; EAGLY, A.H.; MITCHELL, A.A.; RISTIKARI, T. (2011): Are leader stereotypes masculine? A meta-analysis of three research paradigms. *Psychological Bulletin*, 137(4): 616-642.
- KONRAD, A.M.; GUTEK, B.A. (1986): Impact of work experiences on attitudes toward sexual harassment. *Administrative Science Quarterly*, 31(3):422-438.
- KONRAD, A.M.; LINNEHAN, F. (1999): Affirmative action: History, effects and attitudes. En POWELL, G.N. (ed.): *Handbook of gender and work*, 429-452. London: Sage Publications.
- KONRAD, A.M.; MANGEL, R. (2000): The impact of work-life programs on firm productivity. *Strategic Management Journal*, 21(12): 1225-1237.
- KORABIK, K. (1994): Managerial women in the people's Republic of China: The long march continues. En ADLER, N.J.; ISRAELI, D.N. (eds.): *Competitive frontiers: Women managers in global economy*. Cambridge: Blackwell.
- KOSSEK, E.E.; COLQUITT, J.A.; NOE, R.A. (2001): Caregiving decisions, well-being, and performance: The effects of place and provider as a function of dependent type and work family climates. *Academy of Management Journal*, 44(1): 29-44.
- KOSSEK, E.E.; LOBEL, S.A.; BROWN, J. (2004): Human resource strategies to manage work force diversity: Examining "The business case". En KONRAD, A.M.; PRASAD, P.; PRINGLE, J.K. (eds.): *Handbook of workplace diversity*, 53-74. London: Sage Publications.
- KRAVITZ, A.D. (2003): More women in the workplace: is there a payoff in firm performance? *The Academy of Management Executive*, 17(3): 148-149.
- KRISHNAN, H.A.; PARK, D.; KILBOURNE, L. (2006): The development of a conceptual model to explain turnover among women in top management teams. *International Journal of Management*, 23(3): 470-477.
- LAFFARGA, J.; DE FUENTES, P.; REGUERNA, N. (2010): Evolución de la situación de las mujeres en los consejos de administración de las empresas cotizadas españolas. *Revista de Contabilidad y Tributación-CEF*, 328: 147-172.

- LAUFER, J. (2000): French women managers: A search for equality but enduring differences. En DAVIDSON, M.I.; BURKE, R.J. (eds): *Women in management. Current research issues*, II: 26-39. London: Sage Publications.
- (2008): Les politiques des entreprises en matière de plafond de verre. *Santé, Société et Solidarité*, 1: 49-57.
- LEWIS, P.; SIMPSON, R. (2010): Meritocracy, difference and choice: Women's experiences of advantage and disadvantage at work. *Gender in Management: An International Journal*, 25(3): 165-169.
- LI, J.; HARRISON, J.R. (2008): National culture and the composition and leadership structure of boards of directors. *Corporate Governance*, 16(5): 375-385.
- LI, C.A.; WEARING, B. (2004): Between glass ceilings: Female non-executive directors in U. K. quoted companies. *International Journal of Disclosure and Governance*, 1(4): 355-371.
- LINEHAN, M.; SCULLION, H. (2008): The development of female global managers: The role of mentoring and networking. *Journal of Business Ethics*, 83: 29-40.
- LINNEHAN, F.; CHROBOT-MASON, D.; KONRAD, A.M. (2006): Diversity attitudes and norms: The role of ethnic identity and relational demography. *Journal of Organizational Behavior*, 27(4): 419-442.
- LIPS, H.M. (2013): The gender pay gap: Challenging the rationalizations. Perceived equity, discrimination, and the limits of human capital models. *Sex Roles*, 68(3-4): 169-185.
- LORBER, J. (2001): *Gender inequality*. Los Angeles: Roxbury Publishing.
- MACHOLD, S.; AHMED, P.K.; FARQUHAR, S.S. (2008): Corporate governance and ethics: A feminist perspective. *Journal of Business Ethics*, 81(3): 665-678.
- MACHOLD, S.; HANSEN, K. (2013): Policy approaches to gender diversity on boards: An introduction to characteristics and determinants. En HUSE, M.; BROGI, M. (eds.): *Getting women on to corporate boards*, 167-178. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- MACLEAN, M.; HARVEY, C. (2008): The continuing diversity of corporate governance regimes: France and Britain compared. En JACKSON, G.; STRANGE, R. (eds): *International business and corporate governance*, 208-225. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- MAIER, M. (1999): On the gendered substructure of organization: Dimensions and dilemmas of corporate masculinity. En POWELL, G.N. (ed.): *Handbook of gender & work*, 69-95. London: Sage Publications.
- MARSHALL, J. (1984): *Women managers: Travellers in a male world*. New York: John Wiley and Sons Ltd.
- MATEOS, R.; ESCOT, L.; GIMENO, R. (2006a): Análisis de la presencia de la mujer en los consejos de administración de las mil mayores empresas españolas. Documento de trabajo nº 263. Fundación de las Cajas de Ahorros.
- MATEOS, R.; GIMENO, R.; ESCOT, L. (2006b): Diversidad en los consejos de administración: ¿Dónde están las mujeres? *Revista Universitaria de Ciencias del Trabajo*, 7: 369-433.
- MATEOS, R.; GIMENO, R.; ESCOT, L. (2011). Disentangling discrimination on Spanish boards of directors. *Corporate Governance: An International Review*, 19(1), 77-95.

- MATEOS, R.; GIMENO, R.; NIETO, M.J. (2012): Gender diversity on European banks' boards of directors. *Journal of Business Ethics*, 109(2): 145-161.
- MATTIS, M.C. (2000): Women entrepreneurs in the United States. En DAVIDSON, M.I.; BURKE, R.J. (eds.): *Women in management. Current research issues*, II: 53-68. London: Sage Publications.
- MAUPIN, R.J.; LEHMAN, C.R. (1994): Talking heads: Stereotypes, status, sex-roles and satisfaction of female and male auditors. *Accounting, Organizations and Society*, 19: 427-437.
- MAXFIELD, S. (2005): Modifying best practices in women's advancement for the Latin American context. *Women in Management Review*, 20(4): 249-261.
- MCKAY, P.F.; AVERY, D.R.; TONIDANDEL, S.; MORRIS, M.A.; HERNANDEZ, M.; HEBL, M.R. (2007): Racial differences in employee retention: Are diversity climate perceptions the key? *Personnel Psychology*, 60(1): 35-62.
- METCALFE, B.D.; WOODHAMS, C. (2008): Critical perspectives in diversity and equality equality management. *Gender in Management: An International Journal*, 23(6): 377-381.
- METZ, I.; THARENOU, P. (2001): Women's career advancement. The relative contribution of human and social capital. *Group & Organization Management*, 26(3): 312-342.
- MEYERSON, D.E.; FLETCHER, J.K. (2000): A modest manifesto for shattering the glass ceiling. *Harvard Business Review*, 78(1): 126-136.
- MITTER, S. (1995): Beyond the politics of difference. En MITTER, S.; ROWBOTHAM, S.: *Women encounter technology: Changing patterns of employment in the third world*. London: Routledge.
- NAGY, B. (2005): Gendered management in Hungary: Perceptions and explanations. *Women in Management Review*, 20(5): 345-360.
- NEKHILI, M.; GATFAOUI, H. (2013): Are demographic attributes and firm characteristics drivers of gender diversity? Investigating women's positions on French boards of directors. *Journal of Business Ethics*, 118: 227-249.
- NG, E.S.W. (2008): Why organizations choose to manage diversity? Toward a leadership-based theoretical framework. *Human Resource Development Review*, 7(1): 58-78.
- NICOLSON, L.J. (1997): *Poder, género y organizaciones*. Madrid: Narcea.
- NIEDERLE, M.; VESTERLUND, L. (2007): Do women shy away from competition? Do men compete too much? *The Quarterly Journal of Economics*, 122(3): 1067-1101.
- NORRIS, P.; INGLEHART, R. (2000): Cultural obstacles to equal representation. *Journal of Democracy*, 12(3): 126-140.
- O'NEILL, R.; BLAKE-BEARD, S.D. (2002): Gender barriers to the female mentor - male protege relationship. *Journal of Business Ethics*, 37(1): 51-63.
- OAKLEY, J.G. (2000): Gender-based barriers to senior management positions: understanding the scarcity of female CEOs. *Journal of Business Ethics*, 27: 321-334.

- PAINTER-MORLAND, M. (2011): Systemic leadership, gender, organization. En WERHANE, P.; PAINTER-MORLAND, M. (eds.): *Leadership, gender and organization*, 139-165. Netherlands: Springer.
- PARBOTEEAH, K.P.; HOEGL, M.; CULLEN, J. B. (2008): Managers' gender role attitudes: A country institutional profile approach. *Journal of International Business Studies*, 39(5): 795-813.
- PAYNE, S.C.; HUFFMAN, A.H. (2005): A longitudinal examination of the influence of mentoring on organizational commitment and turnover. *Academy of Management Journal*, 48: 158-168.
- PELLED, L.H.; EISENHARDT, K.M.; XIN, K.R. (1999): Exploring the black box: An analysis of work group diversity, conflict, and performance. *Administrative Science Quarterly*, 44: 1-28.
- PERRY-SMITH, J.E.; BLUM, T.C. (2000): Work-family human resource bundles and perceived organizational performance. *Academy of Management Journal*, 43(6): 1107-1117.
- PETERSON, C.A.; PHILPOT, J. (2007): Women's roles on U. S. Fortune 500 board: Director expertise and committee memberships. *Journal of Business Ethics*, 72: 177-196.
- PETERSON, C.A.; PHILPOT, J.; O'SHAUGNESSY, K.C. (2007): African-American diversity in the boardrooms of the U. S. Fortune 500: Director presence, expertise and committee membership. *Corporate Governance: An International Review*, 15(4): 568-575.
- PITTS, D. (2009): Diversity management, job satisfaction, and performance: Evidence from US federal agencies. *Public Administration Review*, 69(2): 328-338.
- PITTS, D.W. (2006): Modeling the impact of diversity management. *Review of Public Personnel Administration*, 26(3): 245-268.
- POWELL, G.N. (1999): Reflections on the glass ceiling. En POWELL, G.N. (ed): *Handbook of gender & work*, 325-345. London: Sage Publications.
- POWELL, G.N.; BUTTERFIELD, D.A. (1994): Investigating the "glass ceiling" phenomenon: An empirical study of actual promotions to top management. *Academy of Management Journal*, 37(1): 68-85.
- (2002): Exploring the influence of decision makers' race and gender on actual promotions to top management. *Personnel Psychology*, 55(2): 397-428.
- POWELL, G.N.; BUTTERFIELD, D.A.; PARENT, J.D. (2002): Gender and managerial stereotypes: Have the times changed? *Journal of Management*, 28(2): 177-193.
- PRIETO, L.C.; PHIPPS, S.T.A.; OSIRI, J.K. (2009): Linking workplace diversity to organizational performance: A conceptual framework. *Journal of Diversity Management*, 4(4): 13-21.
- PUCHETA-MARTINEZ, M.C.; BEL-OMS, I. (2014) : The gender gap in pay in company boards. *Industrial and Corporate Change*, 24(2): 467-510.
- RAMOS, A. (2005): Mujeres directivas: Un valor en alza para las organizaciones laborales. *Cuadernos de Geografía*, 78: 191-214.
- REDONDO, M.; JIMENO, F.J. (2011): *Los consejos de administración españoles en clave de género. La desigualdad vertical en cifras*. Alcalá de Henares: Excmo. Ayuntamiento de Alcalá de Henares.
- RESKIN, B.F. (1988): Bringing the men back in: Sex differentiation and the devaluation of women's work. *Gender & Society*, 2(1): 58-81.

- RICHARD, O.C.; BARNETT, T.; DWYER, S.; CHADWICK, K. (2004): Cultural diversity in management, firm performance, and the moderating role of entrepreneurial orientation dimensions. *Academy of Management Journal*, 47(2): 255-266.
- RISBERG, A.; SODERBERG, A.M. (2008): Translating a management concept: Diversity management in Denmark. *Gender in Management: An International Journal*, 23: 426-441.
- ROBINSON, G.; DECHANT, K. (1997): Building a business case for diversity. *Academy of Management Executive*, 11(3):21-30.
- ROBINSON, R.K. (2008): Perceptual segregation. *Columbia Law Review*, 108: 1093-1180.
- ROSS-SMITH, A.; BRIDGE, J. (2008): 'Glacial at Best': Women's progress on corporate boards in Australia. En: VINNICOMBE, S.; V. SINGH; R. BURKE; D. BILIMORIA Y M. HUSE (eds.): *Women on corporate boards of directors: International research and practice*, 101-119. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- RUBERY, J.; GRIMSHAW, D.; FAGAN, C.; FIGUEIREDO, H.; SMITH, M. (2003): Gender equality still on the European agenda-but for how long? *Industrial Relations Journal*, 34(5): 477-497.
- RYAN, M.K.; HASLAM, S.A. (2007): The glass cliff: Exploring the dynamics surrounding the appointment of women to precarious leadership positions. *Academy of Management Review*, 32(2): 549-572.
- RYAN, M.K.; HASLAM, S.A. (2009): Glass cliffs are not so easily scaled: On the precariousness of female CEOs' position. *British Journal of Management*, 20: 13-16.
- SANZ, J.C.; YEBRA, R. (2011): ¿Igualdad de género en las empresas del Ibex 35? *Partida Doble*, 233: 75-83.
- SCHEIN, V.E. (2001): A global look at psychological barriers to women's progress in management. *Journal of Social Issues*, 57(4): 675-688.
- SCHEIN, V.E.; MUELLER, R. (1992): Sex role stereotyping and requisite management characteristics: A cross cultural look. *Journal of Organizational Behavior*, 13(5): 439-447.
- SEALY, R.; VINNICOMBE, S. (2013): *The female FTSE board report 2013. False dawn of progress for women on boards?* School of Management. Cranfield University
- SHARMA, R.; GIVENS-SKEATON, S. (2010): Ranking the top 100 firms according to gender diversity. *Advancing Women in Leadership Journal*, 30(3).
- SHERIDAN, A. (2001): A view from the top: Women on the boards of public companies. *Corporate Governance*, 1(1): 8-14.
- SHERIDAN, A.; MILGATE, G. (2003): Accessing board position: A comparison of female and male board members' views. *Corporate Governance*, 13(6): 847-855.
- SHILTON, J.; MCGREGOR, J.; TREMAINE, M. (2010): Feminizing the boardroom. A study of the effects of corporatization on the number and status of women directors in New Zealand companies. *Gender in Management: An International Journal*, 25(4): 275-284.
- SIMPSON, W.G.; CARTER, D.A.; D'SOUZA, F. (2010): What so we know about women on boards? *Journal of Applied Finance*, 2: 28-39.
- SINCLAIR, A. (2000): Women within diversity: Risk and possibilities. *Women in Management Review*, 15(5-6): 237-245.

- SINGH, V.; KUMRA, S.; VINNICOMBE, S. (2002): Gender and impression management playing the promotion game. *Journal of Business Ethics*, 37(1): 77-89.
- SINGH, V.; TERJESEN, S.; VINNICOMBE, S. (2008): Newly appointed directors in the boardroom: How do women and men differ? *European Management Journal*, 26: 48-58.
- SINGH, V.; VINNICOMBE, S. (2004): Why so few women directors in top UK boardrooms? Evidence and theoretical explanations. *Corporate Governance*, 12(4): 479-488.
- SINGH, V.; VINNICOMBE, S.; TERJESEN, S. (2007): Women advancing onto the corporate board. En BILIMORIA, D.; PIDERIT, S.K (eds.): *Handbook on women in business and management*, 304-329. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- SÖRLIN, A.; OHMAN, A.; BLOMSTEDT, Y.; STENLUND, H.; LINDHOLM, L. (2011): Measuring the gender gap in organizations. *Gender in Management: An International Journal*, 26: 275-288.
- STILL, L.V. (2006): Where are the women in leadership in Australian? *Women in Management Review*, 21(3): 180-194.
- ST-ONGE, S.; MAGNAN, M (2013): Les femmes au sein des conseils d'administration: Bilan des connaissances et voies de recherche futures. *Finance Contrôle Stratégie*, 16(1).
- STREETS, V.N.; NGUYEN, H.D. (2014): Stereotype threat impacts on women in the workforce. En BURKE, R.J.; MAJOR, D.A. (eds.): *Gender in organizations: Are men allies or adversaries to women's career advancement?*, 270-290. Cheltenham: Edward Elgar.
- STROH, L.K.; REILLY, A.H. (1999): Gender and careers: Present experiences and emerging trends. En POWELL, G.N. (ed.): *Handbook of gender and work*, 307-324. London: Sage Publications.
- SUPANGCO, V.T. (2008): Women in elite positions in listed corporations in the Philippines. *Philippine Management Review*, 15: 51-64.
- TERJESEN, S.; SEALY, R.; SINGH, V. (2009): Women directors on corporate boards: A review and research agenda. *Corporate Governance: An International Review*, 17(3): 320-337.
- TERJESEN, S.; SINGH, V. (2008): Female presence on corporate board: A multi-country study of environmental context. *Journal of Business Ethics*, 83: 55-63.
- THARENOU, P. (2001): Going up? Do traits and informal social processes predict advancing in management? *Academy of Management Journal*, 44(5): 1005-1017.
- THARENOU, P.; LATIMER, S.; CONROY, D. (1994): How do you make it to the top? An examination of influence on women's and men's managerial advancement. *Academy of Management Journal*, 37(4): 899-931.
- THOMAS, R.R. (1990): From affirmative action to affirming diversity. *Harvard Business Review*, 68(2): 107-117.
- TOH, S.M.; LEONARDELLI, G.J. (2012): Cultural constraints on the emergence of women as leaders. *Journal of World Business*, 47(4): 604-611.
- TOTTA, J.M.; BURKE, R.J. (1995): Integrating diversity and equality into the fabric of the organization. *Women in Management Review*, 10(7): 32-39.
- TRAN, V.; GARCÍA, P.; SCHNEIDER, S.C. (2011): The role of social identity, appraisal, and emotion in determining responses to diversity management. *Human Relations*, 64: 161-176.

- TREMBLAY, M. (ed.) (2012): *Women and legislative representation: Electoral systems, political parties, and sex quotas*. New York: Palgrave Macmillan.
- VINKENBURG, CL.J.; JANSEN, P.G.W.; KOOPMAN, P.L. (2000): Feminine leadership. A review of gender differences in managerial behaviour and effectiveness. En DAVIDSON, M.I.; BURKE, R.J. (eds): *Women in management. Current research issues*, II: 120-137. London: Sage Publications.
- VINNICOMBE, S. (2000): The position of women in management in Europe. En Davidson, M.I.; BURKE, R.J. (eds): *Women in management. Current research issues*, II: 9-25. London: Sage Publications.
- VINNICOMBE, S.; DOLDOR, E.; TURNER, C. (2014): *The female FTSE board report 2014. Crossing the finish line*. School of Management. Cranfield University
- VINNICOMBE, S.; SINGH, V. (2003): Locks and keys to the boardroom. *Women in Management Review*, 18(6): 325-333.
- VITANEN, A. (2012): Women on the boards of listed companies: Evidence from Finland. *Journal of Management and Governance*, 16: 571-593.
- WALBY, S. (2005): Gender mainstreaming: Productive tensions in theory and practice. *Social Politics: International Studies in Gender, State & Society*, 12(3): 321-343.
- (1986): *Patriarchy at work*. Cambridge: Polity Press.
- (2007): Complexity theory, systems theory, and multiple intersecting social inequalities. *Philosophy of the Social Science*, 37(4): 449-470.
- WALDSTRØM, CH.; MADSEN, H. (2007): Social relations among managers: Old boys and young women's net works. *Women in Management Review*, 22(2): 136-147.
- WANG, M.; KELAN, E. (2013): The gender quota and female leadership: Effects of the Norwegian gender quota on board chairs and CEOs. *Journal of Business Ethics*, 117: 449-466.
- WATSON, B.; SPOONLEY, P.; FITZGERALD, E. (2009): Managing diversity: A twenty-first century agenda. *New Zealand Journal of Employment Relations*, 34(2): 61-76.
- WEINBERGER, C.J. (2011): In search of the glass ceiling: Gender and earnings growth among U.S. College Graduates in the 1990s. *Industrial and Labour Relations Review*, 64: 949-980.
- WENTLING, R.M.; PALMA-RIVAS, N. (2000): Current status of diversity initiatives in selected multinational corporations. *Human Resource Development Quarterly*, 11(1): 35-60.
- WESTPHAL, J.D.; ZAJAC, E.J. (1995): Who shall govern? CEO/board power, demographic similarity, and new director selection. *Administrative Science Quarterly*, 40(1): 60-83.
- WEYER, B. (2007): Twenty years later: explaining the persistence of the glass ceiling for women leaders. *Women in Management Review*, 22(6): 482-496.
- WIERSEMA, M.F.; BANTEL, K.A. (1992): Top management team demography and corporate strategic change. *Academy of Management Journal*, 35(1): 91-121.
- WILLIAMS, M.; GÓMEZ-ACEBO, P. (2005): 360° a la mujer directiva española. *Capital Humano*, 187: 120-126.
- WIMBUSH, J.C. (2007): Race and gender diversity: A discussion of recent findings. *Business Horizons*, 50: 445-447.

- WIRTH, L. (2002): *Romper el techo de cristal. Las mujeres en puestos de dirección*, Colección Informes OIT n° 58. Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- WOLFERS, J. (2006): Diagnosing discrimination: Stock returns and CEO gender. *Journal of the European Economics Association*, 4(2-3): 531-541.
- WOLFMAN, T.G. (2007): The face of corporate leadership: Finally poised for a change? *New England Journal of Public Policy*, 22(1): 37-72.
- WOOD, W.; EAGLY, A.H. (2012): Biosocial construction of sex differences and similarities in behavior. *Advances in Experimental Social Psychology*, 46: 55-123.
- WOODHAMS, C.; LUPTON, B. (2006): Does size matter? Gender-based equal opportunity in UK small and medium enterprises. *Women in Management Review*, 21(2): 143-169.
- WRIGHT, P.; FERRIS, S.P.; HILLER, J.S.; KROLL, M. (1995): Competitiveness through management of diversity: Effects on stock price valuation. *Academy of Management Journal*, 38(1): 272-287.
- XIAN, H.; WOODHAMS, C. (2008): Managing careers: Experiences of successful women in the Chinese IT industry. *Gender in Management: An International Journal*, 23(6): 409-425.
- ZANONI, P. (2011): Diversity in the lean automobile factory: Doing class through gender, disability and age. *Organization*, 18(1): 105-127.
- ZANONI, P.; JANSSENS, M. (2004): Deconstructing difference: The rhetoric of human resource managers' diversity discourses. *Organization Studies*, 25(1): 55-74.
- ZANONI, P.; JANSSENS, M.; BENSCHOP, Y.; NKOMO, S. (2010): Unpacking diversity, grasping inequality: Rethinking difference through critical perspectives. *Organization Studies*, 31(3): 327-348.
- ZELECHOWSKI, D.D.; BILIMORIA, D. (2004): The experience of women corporate inside directors on the boards of Fortune 1.000 firms. *Women in Management Review*, 18: 376-381.
- ZENG, Z. (2011): The myth of the glass ceiling: Evidence from a stock-flow analysis of authority attainment. *Social Science Research*, 40(1): 312-325.
- ZONA, F.; ZATTONI, A. (2007): Beyond the black box of demography: Board processes and task effectiveness within Italian firms. *Corporate Governance: An International Review*, 15: 852-864.



**CAPÍTULO 5:**

**LA DIVERSIDAD DE GÉNERO EN  
LOS CONSEJOS DE  
ADMINISTRACIÓN Y SUS  
EFECTOS SOBRE LAS  
CARACTERÍSTICAS  
ECONÓMICO-FINANCIERAS DE  
LA EMPRESA EN EL MARCO DE  
LOS DESARROLLOS TEÓRICOS  
DEL GOBIERNO CORPORATIVO**

---



## **5.1 LA DIVERSIDAD DE GÉNERO DE LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN COMO UNO DE LOS ASPECTOS QUE AFECTAN AL BUEN GOBIERNO DE LA FIRMA.**

El argumento principal con el que se construye el “*business case*” de la diversidad en el gobierno de la empresa, esto es, el que sugiere que las composiciones del consejo de administración que atienden a criterios de equilibrio demográfico permiten una obtención de ventajas económicas a escala organizacional, se ha convertido en uno de los temas más profusamente discutidos y analizados desde los inicios de la literatura organizacional de género, particularmente en lo que respecta a las repercusiones sobre el éxito financiero de una firma o al impacto que supone para su estructura de recursos (e. g.: Westphal, 1999; Terjesen et al, 2009; Bugeja et al, 2012; Nielsen, 2012; Sealy y Vinnicombe, 2012). El razonamiento básico que subyace en este tipo de proposiciones remite a la idea de que los consejos de administración que integran a perfiles diversos, esto es, aquellos que se componen de una combinación de miembros que tienen una variedad de características demográficas y cognitivas, disponen de un más amplio rango de posibilidades para llevar a cabo una óptima ejecución de las funciones de gobernanza de una compañía (Billimoria y Wheeler, 2000; Singh y Vinnicombe, 2004; Srinidhi et al, 2011; Fitzsimmons, 2012; Gul et al, 2013). De hecho, y tal y como se ha comentado en apartados previos, la consideración de la diversidad como otro de los aspectos que afectan a los mecanismos internos de gobierno corporativo también ha encontrado reflejo en la introducción de recomendaciones explícitas al respecto en muchas de las reformas de los códigos de gobierno que se han emprendido por parte de los organismos reguladores de los mercados bursátiles de distintos países (Ruigrok et al, 2006).

De acuerdo a la ampliamente reconocida definición de Shleifer y Vishny (1997), el gobierno corporativo comprende “*los medios o mecanismos a través de los cuales aquellos que proveen de recursos financieros a las empresas se aseguran una retribución adecuada para su inversión*”. En consecuencia, el campo del gobierno corporativo es suficientemente extenso como para dar cabida a múltiples cuestiones que parece posible abordar desde visiones complementarias de procedencia ecléctica, incluyendo a perspectivas disciplinares legales, económicas, financieras, sociológicas, estratégicas u organizacionales. En este sentido, los planteamientos del gobierno corporativo destacan como la formalización teórica a la que más frecuentemente se ha recurrido para dotar de un soporte argumental adecuado a la conexión entre la diversidad de género y el desempeño funcional del consejo de administración, lo que se justifica fácilmente al constituirse este órgano en uno de los principales mecanismos de gobernanza de una firma. Adicionalmente, y junto a esta base de partida, las aproximaciones al estudio de los efectos de la diversidad en las estructuras de gobierno empresarial también suelen acudir con habitualidad a los planteamientos conductuales de la identidad social, en tanto que facilitan una adecuada explicación a la observación de divergencias que surgen en ciertas expresiones de comportamiento individual de los sujetos involucrados. Asimismo, es usual que el impacto de la diversidad en los consejos atienda a la perspectiva de la demografía organizacional, ya que los desarrollos en esta área sirven para una mejor interpretación de las dinámicas internas de interrelación que se desarrollan en el seno de los grupos decisorios.

El consejo de administración es un mecanismo interno de base legal que se configura como la pieza clave del sistema de gobierno corporativo de una compañía (Denis, 2001), tanto para el

caso de aquellas firmas en las que se encomiendan las principales funciones ejecutivas a una dirección profesionalizada (normalmente las de mayores dimensiones o las de cierta complejidad estructural), como en aquellas otras empresas en las que no hay una especial separación entre las funciones de gobierno y las directivas, puesto que recaen en un mismo grupo de personas (lo cual será bastante usual cuando se trate de entidades de medianas y más pequeñas dimensiones). La estructura básica del consejo será el resultado de una serie de decisiones autónomas e interrelacionadas que corresponden a quienes ostenten el control de la entidad, y se define a partir de su número de miembros, de su composición y de las características de los sujetos que lo integran, siendo un tema que ha suscitado una considerable cantidad de literatura (Pfeffer, 1972; Zahra y Pearce, 1989; Baysinger y Hoskisson, 1990; Pearce y Zahra, 1992; Burgess y Tharenou, 2002; Lynall et al, 2003, Ibrahim y Angelidis, 2011; Johnson et al, 2013, entre otros).

Las características de los miembros de un consejo de administración que tienen relevancia para el correcto desempeño de las funciones que se le atribuyen abarcan un amplio rango de atributos demográficos y cognitivos, incluyendo en primera instancia a aspectos tales como los niveles acreditados de conocimientos generales y específicos, la experiencia gestora, las capacidades técnicas, las habilidades relacionales, la reputación, las redes de contactos o la posición interna o externa del sujeto respecto a la empresa. Obviamente, la estructura óptima del consejo de administración dependerá de las necesidades de gobernanza que se requieran en cada firma, variando en función de factores como la distribución del accionariado y su capacidad de control, el enfoque de gobierno escogido, los objetivos estratégicos que la compañía quiera priorizar, el tamaño y el grado de complejidad de la organización, las condiciones ambientales de la actividad en la que opera, la exposición al escrutinio público, el acceso a los mercados de capitales o las circunstancias impuestas por el marco institucional y legal vigente en el entorno (Hermalin y Weisbach, 2003; Raheja, 2005; Bebchuk y Hamdani, 2009).

De cara a efectuar un primer acercamiento al análisis de los posibles efectos que cabría entender que estén potencialmente vinculados con los niveles de diversidad que exhibe un consejo de administración, un primer punto a tener en cuenta es el relativo al hecho de que este órgano se configura como un grupo organizacional de trabajo que se reúne discontinuamente en el tiempo y en el que las tareas a realizar tienen un contenido específicamente cognitivo (Huse, 2000). Por lo tanto, hay al menos dos elementos a considerar en lo que atañe al funcionamiento de los consejos. Así, inicialmente, interesará si la contribución individual que efectúa cada integrante al conjunto del grupo, de acuerdo al papel y responsabilidades que ese consejero tenga asignadas, satisface las expectativas que despierta su perfil de conocimientos, capacidades, habilidades y prestigio (Kesner 1988; Kosnik, 1990; Goodstein et al, 1994; Hillman et al, 2002). Adicionalmente, el consejo de administración es un grupo de trabajo cuyo desempeño resulta de la expresión de una voluntad colectiva, se supone que negociada y consensuada, por lo que sus procesos internos se han de ver lógicamente afectados por las interacciones de uno u otro signo (por ejemplo, coaliciones o conflictos) que se produzcan entre los individuos participantes, que suelen tener distinto estatus, posición, perfil y preponderancia (Finkelstein y Mooney, 2003; Zona y Zattoni, 2007; Minichilli et al, 2009).

Por otro lado, los consejos de administración son esencialmente un grupo organizacional de decisión, incluso aunque ésta sea una característica que en algunos casos no goce de especial

visibilidad, particularmente cuando se da la circunstancia de que la calidad del gobierno corporativo de una firma es pobre y el papel fáctico de su consejo sea meramente ceremonial (Bainbridge, 2002). Con todo, no caben dudas respecto al hecho de que las funciones típicas de un consejo de administración implican una capacidad decisoria genuina, incluso en aquellas compañías en las que las principales responsabilidades ejecutivas se han confiado a una dirección profesionalizada. Tampoco parece difícil de constatar que la mayoría de consejos suele adoptar decisiones directamente en sus reuniones, además de que, en última instancia, y en los modelos de diseño institucional que suelen imperar, la formulación de las estrategias de la firma corresponde a sus estructuras de gobierno, así como la supervisión, validación o desautorización de aquellas decisiones que la alta dirección haya propuesto (Baysinger y Hoskisson, 1990).

Asimismo, y en paralelo a ese carácter de grupo decisorio, en la práctica del buen gobierno de una firma confluye un prisma conductual que incide en la conveniencia de acompañar la pertenencia a un consejo de administración con unas habilidades de liderazgo, sobre todo en los casos en los que el puesto formal que se ocupa es el de Presidente o de CEO (McInerney-Lacombe et al, 2008; Van Ees et al, 2009; Huse et al, 2011). Como se señala en Shin et al (2012), los factores cognitivos asociados al liderazgo en el ejercicio de las funciones de gobierno de una compañía constituyen un elemento esencial para que se pueda establecer una vinculación entre el desempeño del consejo y el grado de diversidad demográfica que exhibe, dada la evidencia documentada de que ambos géneros tienden a desarrollar estilos de comportamiento diferenciado cuando actúan en posiciones de líder.

### **5.1.1 COMPOSICIÓN DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN, FUNCIONES Y DESEMPEÑO.**

Hay un considerable número de aportaciones a la literatura del gobierno corporativo que han centrado su atención en el estudio de las relaciones que se observan entre la estructura del consejo de administración y la *performance* de una empresa (e. g.: Baysinger y Butler, 1985; Barnhart et al, 1994; Nicholson y Kiel, 2007; Dalton y Dalton, 2011; Johnson et al, 2013; Pucheta-Martínez, 2015). Como premisa de partida para apoyar la existencia de alguna clase de vinculación entre ambos aspectos, se suele presuponer que hay ciertas composiciones que van a resultar más adecuadas y efectivas para el correcto desempeño de las funciones atribuidas al consejo, con la consiguiente optimización de los mecanismos de gobierno de la firma, lo cual, a su vez, se reflejará en forma de unas cotas superiores de éxito financiero. Sin embargo, los numerosos estudios empíricos que se han llevado a cabo no han llegado a verificar plenamente esta conexión, sino que, hasta el momento, ofrecen unos resultados contradictorios e inconsistentes (Zahra y Pearce, 1989; Johnson et al, 1996; Dalton et al, 1998; Forbes y Milliken, 1999; Daily et al, 2003; Huse, 2005; Brennan, 2006).

A tenor de la ambigüedad que se pone de relieve con las evidencias empíricas obtenidas, han sido varias las explicaciones que coinciden a la hora de considerar que las composiciones del consejo no parecen tener un impacto directo sobre el desempeño global de la firma, sino más bien unos potenciales efectos indirectos cuya intensidad variará dependiendo de una serie de elementos mediadores que afectan al área de gobierno y que simultáneamente se relacionan con la estructura de recursos de la organización y con los conductores de rendimiento. Por eso,

algunas propuestas sugieren la conveniencia de abordar la cuestión mediante una observación más cuidadosa de las conexiones intermedias que van enlazando la contribución de cada miembro del consejo, el desempeño grupal conjunto, la eficiencia en la ejecución de las funciones de gobierno y, finalmente, su traducción en forma de impacto financiero que se proyecta a nivel global de la organización (Daily et al, 2003; Pettigrew, 2009). En este sentido, se debería prestar una atención especial a las distintas variables moderadoras que intervienen en la relación que se establece entre la composición del consejo y la *performance* de la empresa que, como sucede con el caso de la diversidad, pueden llegar a alcanzar una importancia significativa en el desarrollo de los procesos de gobernanza (Finkelstein y Mooney, 2003; Hillman y Dalziel, 2003; Carpenter et al, 2004; Hendry y Kiel, 2004; Pye y Pettigrew, 2005).

No obstante, también existen otros puntos de vista alternativos a la hora de interpretar las razones por las que a veces no se encuentra relación alguna entre el nivel de diversidad de un consejo de administración y las variables representativas de rendimiento financiero, siendo una de las argumentaciones más reiteradas la referida a la nihilidad que muchos consejos manifiestan en la práctica corporativa (Molz, 1988). En otras palabras, se podría decir que no es posible esperar ningún impacto derivado de un consejo de administración testimonial que se muestre absolutamente pasivo, que no aporta nada ni tiene intención, incluso aunque esa falta de implicación activa se deba a que delega toda decisión relevante en una dirección profesional separada. Por ejemplo, Useem (2006) indica que es poco probable que los consejos que se reúnen el mínimo de veces que se establece normativamente lleguen a tener alguna influencia significativa sobre la marcha de la empresa.

Por el contrario, otras posturas creen que, cuando se presenta este tipo de situaciones, el problema suele ser de mayor calado, y no se circunscribe a aspectos superficiales que tendrían sencillo arreglo con medidas fácilmente asumibles, como la de incrementar la frecuencia de las reuniones, sino que la causa principal reside en un diseño institucional que opta por un consejo deliberadamente “cosmético”, o por el nombramiento de consejeros que son meros “figurantes”, de los que no se albergan expectativas de prodigarse en intervenciones de alcance relevante (Coulson-Thomas, 1992; Dalton, et al, 1998). Además, el problema de los consejos que carecen de todo papel efectivo que no sea el de una figuración simbólica que pretende el mero cumplimiento de una formalidad legal se agravará en la medida en la que las tareas de gobierno tengan cierta repercusión cualitativa, lo cual es más usual cuando se trata de organizaciones complejas, que actúan en entornos turbulentos, o que cuentan con un accionariado disperso que está bastante alejado del estrato de la dirección. En todo caso, y como señalan Pugliese y Wenstøp (2007), se observa que los consejos parecen más proclives a la pasividad cuando el tamaño de la entidad tiende a ser menor, quizá porque se dan las condiciones propicias para que funciones como la de supervisión no tengan mucha relevancia lo que conduce a que, en esos casos, se generen dudas sobre la idoneidad de este órgano de gobierno para contribuir a una gestión correcta de la firma (Westphal, 1999).

La racionalidad económica indica que un consejo que se concibe como un instrumento que se limita al cumplimiento de unas obligaciones formales, y que no lleva a cabo adecuadamente sus funciones, es por definición un consejo ineficiente, y no puede mantener ninguna expectativa de favorecer a la *performance* de una empresa, ya que ni es de esperar que alinee objetivos de accionistas y gerencia, ni que disminuya costes de agencia, ni que allegue nuevos recursos, ni

tampoco que formule o corrija estrategias corporativas, y difícilmente será capaz de satisfacer interés alguno de terceros que se hallen vinculados a la empresa. Si acaso pudiera entenderse que los consejos puramente cosméticos o ceremoniales han sido consentidos en el pasado con una cierta tolerancia, en la actualidad se ha incrementado notablemente el escrutinio y la vigilancia por parte de los organismos reguladores de la mayoría de los países desarrollados, al menos en lo que respecta a las sociedades cotizadas, a raíz de una serie de notorios escándalos corporativos que han situado en el ojo del huracán a firmas con un gobierno bastante deficiente (Simmers, 1998; Collier, 2008). Asimismo, podría afirmarse que, de forma complementaria a la cada vez mayor presión institucional, hay una progresiva concienciación colectiva sobre el alcance de las consecuencias para el conjunto del sistema productivo que derivan de ineficiencias severas en el gobierno de las grandes empresas, por lo que la presencia de un consejo de administración simbólico, cuando es detectada, suele suscitar un creciente y generalizado rechazo social.

Igualmente, en el pensamiento corporativo contemporáneo se describe a los mecanismos de gobernanza como un elemento que tiene una más que razonable participación activa en la consecución del éxito empresarial (Nicholson y Kiel, 2007; Pettigrew, 2009), de conformidad con la contribución que cabe esperar del funcionamiento de los consejos, habida cuenta de las estipulaciones y condicionantes que derivan de la ley y de los contratos, de la actuación en los mercados o de la sujeción a códigos de conducta y a prescripciones sociales. Incluso hay autores como Johannisson y Huse (2000) o Forbes y Milliken (1999) que consideran que el papel de los consejos de administración en las entidades de menores dimensiones puede llegar a ser de mucha trascendencia, ya que la capacidad relativa de influencia potencial de las funciones de gobierno sobre el conjunto de la firma parece superior.

En todo caso, las posibilidades de que un consejo dé muestras de nihilidad se conectan estrechamente con los mecanismos usuales de elección de sus componentes. Aunque el acceso a un puesto en el consejo de administración suponga la cúspide para el desarrollo de una carrera empresarial, no es posible negar que, tal y como se acreditado en múltiples ocasiones, los consejeros no son seleccionados por su perfil profesional en la mayoría de las veces, ni se llegan a conocer casos que no sean completamente anecdóticos en los que los miembros del consejo sean elegidos “democráticamente” por accionistas de una compañía. Por el contrario, en la mayoría de firmas de prácticamente cualquier contexto geográfico, cuando queda un asiento vacante en un consejo, predominan los procedimientos de cooptación y de libre designación para los que previamente se invita al candidato preseleccionado (Huse, 2007), incluso en las empresas que cuentan específicamente con un comité delegado de nominaciones (Kaczmarek et al, 2012), no obstante lo cual, la alta dirección de las grandes compañías aparece a menudo como el caladero principal para reclutar a algunos miembros del consejo. Esto es así porque las características deseables para las responsabilidades de los consejeros parecen similares a las cualificaciones que se estiman convenientes para ocupar puestos ejecutivos de nivel superior, ya que las tareas, roles y funciones que tienen encomendados comparten un mismo sustrato y tienen una raíz común (Jensen y Zajac, 2004). De hecho, cargos directivos y componentes de un consejo comparten la característica de presentarse como un conjunto de sujetos “autoseleccionados”, en el sentido de que, en algún momento de su trayectoria vital, han tomado la determinación de desarrollar una carrera profesional orientada hacia ese tipo de posiciones.

En consecuencia, y una vez que es posible sostener que la relación entre la estructura del consejo y su desempeño se ha de sustentar en una predisposición activa y decidida hacia el ejercicio de las múltiples funciones de gobierno de la firma, resulta oportuno que se preste atención a cuál suele ser el contenido habitual y la naturaleza de dichas funciones (Forbes y Milliken, 1999), observando si su ejecución se puede ver afectada por elementos como el nivel de diversidad del consejo. Aunque la literatura del gobierno corporativo identifica múltiples roles, responsabilidades y tareas que un consejo de administración debería asumir (e. g.: Zahra y Pearce, 1989; Johnson et al, 1996; Korac-Kakabadse et al, 2001; Daily et al, 2003; Lynall et al, 2003), en general se suelen distinguir principalmente tres funciones básicas que se encuentran interconectadas: (1) la función de control, mediante la que se supervisa la actuación directiva, velando por los intereses del accionariado; (2) la función de servicio, a través de la cual se presta asesoramiento a la dirección ejecutiva, y (3) la función de dependencia de recursos, por la cual se facilita el acceso a recursos críticos externos que son clave para la firma. Aunque se puede optar por una especialización funcional de los consejeros, también es posible que se atribuya a algunos miembros una combinación de varias responsabilidades o de todas las tareas, o que, en los consejos más numerosos, se establezcan comités delegados para descentralizar y agilizar la ejecución de los trabajos.

De cualquier forma, la complejidad y el alcance de las funciones que asume cada consejo de administración varían notablemente dependiendo del enfoque de gobierno por el que haya optado la firma, de acuerdo a sus dimensiones, a las características específicas o singularidades de la entidad, al ciclo de vida de la organización y al ideario, visión y cultura empresarial, viéndose asimismo la gobernanza condicionada apreciablemente por los patrones dominantes en el marco institucional y legal del entorno socioeconómico de actuación de la compañía (La Porta et al, 1999; Aguilera y Jackson, 2003; Keenan, 2004; Hopt, 2013). Así, los problemas de gobernabilidad que afronta una empresa serán muy diferentes según cuál sea el grado de control del accionariado de las empresas, y también dependerán de que la firma cotice en mercados financieros (La Porta et al, 1999; Bebchuk y Hamdani, 2009). Del mismo modo, las funciones asignadas a un consejo de administración suelen acomodarse a la aplicación de paradigmas de gobierno corporativo que se encuentran fuertemente influidos por distintas tradiciones nacionales, que difieren en cuanto a la preponderancia de mecanismos internos o de mecanismos institucionales para llevar a efecto una apropiada protección de los intereses de los inversores. De esta forma, se ha de tener en consideración que un país como España, que responde a una tradición basada en la ley civil, no se ha caracterizado por una especial protección de los derechos de los inversores a través de mecanismos institucionales, sino que ha exhibido en el pasado un débil papel de control por parte de unos mercados de capitales escasamente desarrollados y un predominio notable de las estructuras de propiedad accionarial concentrada (De Jong, 1997; La Porta et al, 1999).

Igualmente, las dimensiones empresariales pueden exigir unas demandas particulares para el área funcional del gobierno de una firma, de tal manera que Huse (2000) señala que los roles y el desempeño de los consejos de administración de las pequeñas y medianas empresas han de ser contemplados desde otras premisas diferentes a las que convencionalmente se emplean cuando se trata de grandes corporaciones. Así, cuanto más pequeña es una organización, hay mayores posibilidades de que exista poca distinción entre los roles de gestor, propietario y miembro del consejo de administración (Corbetta y Tomaselli, 1996), de manera que no hay que

descartar que los cargos de consejero sean multifuncionales y que incluso lleguen a estar fuertemente involucrados en decisiones que dan solución a problemas cotidianos. Como resaltan Feltham et al (2005), no es infrecuente que la mayoría de las decisiones en los negocios de menor tamaño recaigan en un único sujeto o corresponda a un grupo muy reducido de individuos que a menudo controlan la organización, lo cual, lógicamente, supondrá un condicionante destacable de cara a la evaluación del papel que tiene que asumir un consejo de administración en este tipo de entidades. De hecho, en Fiegner et al (2000) se apunta a que las necesidades de supervisión y control de la dirección suelen quedar muy diluidas en medianas empresas, al igual que los conflictos asociados a las potenciales consecuencias de los procesos de negociación o consenso en los que se produzca una formación de alianzas entre miembros del consejo pertenecientes a subgrupos poblacionales, en el sentido que preconiza la demografía organizacional, además de que la visibilidad de los miembros del consejo frente a inversores institucionales o mercados financieros suele resultar irrelevante en la práctica.

### **5.1.2 LA DIVERSIDAD DE GÉNERO Y SU POTENCIAL CONTRIBUCIÓN A LA OPTIMIZACIÓN DE LAS FUNCIONES DE GOBIERNO CORPORATIVO.**

La diversidad del consejo de administración se configura a partir de la combinación variada de atributos, características o habilidades que están aportando los individuos que lo integran (Van der Walt e Ingley, 2003). La diversidad se ha convertido en un tema de gran interés en la reciente literatura del gobierno corporativo, particularmente en lo referente a la cuestión de si las composiciones de un consejo que integran perfiles demográficamente heterogéneos conducen a que la firma tenga un mejor gobierno y que, como consecuencia, se produzca un impulso de la *performance* de la compañía, tal y como sugiere la esencia del “*business case*” (Burke, 1997a; Fields y Keys, 2003; Murphy y McYntire, 2007; Bear et al, 2010). En este sentido, y recurriendo a una multiplicidad de enfoques que sirven de apoyo teórico para evaluar si existe un impacto de la diversidad sobre las responsabilidades asignadas al área del gobierno empresarial, son numerosos los estudios que han investigado la potencial influencia sobre el desempeño funcional que cabe asociar a aquellas composiciones del consejo de administración que combinan perfiles con diferentes atributos personales, características ocupacionales y características de estatus (Westphal y Milton, 2000; Westphal y Bednar, 2005).

Por otro lado, el análisis de los efectos de la diversidad va unido al debate que se suscita sobre la conveniencia de aumentar la presencia femenina en los consejos de administración, puesto que, como ya se ha reflejado en apartados previos del presente trabajo, los escasos niveles de diversidad de género que, de forma generalizada, exhiben las cúpulas corporativas, obedecen a que existe un predominio numérico muy notorio de hombres que desempeñan en esos puestos. En consecuencia, en el común de las situaciones, esto es, las que corresponden a una homogeneidad sesgada hacia perfiles masculinos, la cuestión de aportar argumentos en torno a los cuáles se pueda presuponer que la diversidad de género en la composición de un consejo repercute directa o indirectamente sobre el buen gobierno de una firma equivaldrá en la práctica al de encontrar elementos de juicio para que las expectativas de contribución de una mujer consejera al desempeño grupal difieran de las que se estiman para un consejero hombre. Como indica Hillman (2015), la literatura organizacional de género ha dedicado intensos esfuerzos al estudio del tópico de la contribución diferencial que se puede esperar de las mujeres en los

consejos de administración, especialmente en lo referido a los efectos que en última instancia puede suponer para el éxito financiero y la *performance* de la firma, dando lugar a muy numerosas aportaciones al tema (e. g: Bilimoria, 2000; Burke, 2003; Brammer et al, 2007; McInerney-Lacombe et al, 2008; Terjesen et al, 2009; Perrault, 2015).

Las proposiciones de la demografía organizacional (Pfeffer, 1983), en confluencia con los paradigmas de la identidad social, constituyen una premisa en la que, de manera explícita o latente, coinciden la mayoría de las aportaciones al estudio de la diversidad de género en los consejos, al asumirse que las variables demográficas ofrecen una representación ajustada y objetiva de otras características más difíciles de medir, que presumiblemente son las que afectan de forma directa al desempeño de las tareas funcionales asignadas. Este tipo de planteamientos podría suponer un acercamiento razonable a la realidad corporativa que muestran muchas firmas, en tanto que son varios los trabajos que han observado que las expectativas de conducta diferencial que se forman respecto a las mujeres que toman asiento en un consejo de administración surgen de la percepción externa de su pertenencia a una categoría prominente de identidad social específica de amplio reconocimiento, es decir, su contribución esperable se filtra bajo el prisma del estatus que corresponde al “subgrupo poblacional femenino”, por encima de cuáles sean sus características individuales o competencias profesionales (Hillman et al, 2008; Terjesen et al, 2009).

En la literatura previa se encuentran varios ejemplos que se han ocupado de examinar con mayor profundidad cuáles serían algunas de esas posibles contribuciones que cabe esperar de un incremento en la representación de mujeres consejeras o de conseguir unas cotas más cercanas al equilibrio en los niveles de diversidad de género en los consejos, considerándose también cómo afectarían al desempeño de las funciones de gobierno. A continuación, se comentarán algunos de los aspectos más destacables que se han señalado dentro de esta línea analítica.

**- Disponibilidad de mayor variedad de recursos cognitivos para los consejos.**

De acuerdo a lo que ya en apartados previos se comentó, son muchas las investigaciones en el campo de la demografía organizacional que vienen a resaltar las ventajas que consiguen los grupos decisorios cuando cuentan con una amplia disponibilidad de recursos cognitivos en su seno. En este sentido, y como la literatura empírica y experimental ha puesto de manifiesto en numerosas ocasiones, tanto la heterogeneidad demográfica en general, como la diversidad de identidades de género en particular, suele hallarse correlacionada con una mayor variedad de perfiles conductuales diferenciados y de trayectorias profesionales divergentes. Por lo tanto, y conforme a este razonamiento, las composiciones de los consejos de administración que presenten una mayor diversidad permitirán aumentar el rango de perspectivas y de puntos de vista que se utilizan para debatir y evaluar las alternativas de solución para afrontar los problemas decisorios, con lo que, consiguientemente, se ampliará la base de conocimientos e información útil que requieren los procesos de gobierno de la firma, incidiendo en que mejore su calidad (Forbes y Milliken, 1999). A su vez, es factible que esa contribución directa a la mejora del desempeño en las funciones del consejo que se produce con la disponibilidad de un mayor rango de recursos cognitivos se acabe proyectando a escala del conjunto de la organización, de manera que repercuta favorablemente sobre la *performance* (Fondas y Sassalos, 2000; Van der Walt e Ingley, 2003; Huse y Solberg, 2006; Burke y Vinnicombe, 2008).

En la literatura de género y organizaciones se encuentra muy arraigada la idea de que la homogeneidad masculina en los consejos de administración conduce a una estrechez de visiones del negocio y de la firma que limita seriamente las posibilidades de los procesos de gobernanza. En sentido opuesto, el aumento en la participación de mujeres consejeras parece traer consigo la oportunidad de allegar mayores dosis de creatividad, de innovación, nuevas ideas, experiencias distintivas y conocimientos alternativos (Carter et al, 2003; Baranchuk y Dybvig, 2009; Bart y McQueen, 2013; Lückerath-Rovers, 2013). Abundando en este tipo de proposiciones, algunos autores apuntan a que los miembros de los consejos que pertenecen a grupos demográficos que tradicionalmente se han visto en minoría o que han tenido que afrontar barreras específicas en sus carreras profesionales son los que suelen aportar conocimientos menos convencionales y que son de singular utilidad por el carácter de “novedosos” (Westphal y Milton, 2000; Horwitz y Horwitz, 2007).

En concreto, son varios los trabajos que han apreciado indicios sólidos del potencial de capacidades distintivas que los perfiles femeninos suelen aportar a los consejos de administración (Hillman et al, 2002; Adams y Ferreira, 2009; Carter et al, 2010; Gray y Nowland, 2015), lo que encontraría explicación en las tendencias diferenciadas de las trayectorias de las mujeres en su progresión en el mundo de los negocios (Kesner, 1988; Ruigrok et al, 2007). Entre las manifestaciones específicas de esas habilidades diferenciales, se ha puesto de relieve que las consejeras parecen exhibir generalmente un criterio más independiente en las reuniones del consejo (Fondas y Sassalos, 2000), facilitan un debate más fructífero entre puntos de vista alternativos (Billimoria y Wheeler, 2000; McInerney-Lacombe et al, 2008), estimulan las deliberaciones creativas (Burgess y Tharenou 2002; Kang et al, 2007), aportan conocimientos específicos sobre determinados segmentos de mercado, particularmente aquellos de consumo femenino (Brennan y McCafferty, 1997), ejercen más eficientemente y con una superior orientación ética las funciones de monitorización y supervisión (Machold et al, 2008; Adams y Ferreira, 2009) e interpretan más ajustadamente las situaciones de crisis o con exigencias ambientales turbulentas (Ryan y Haslam, 2005).

#### ***- La diversidad de género en el consejo como señal dirigida a los mercados.***

Una de las perspectivas que a menudo se suele destacar en el ideario habitual que envuelve al “*business case*” de la diversidad de género en las cúpulas corporativas de las grandes compañías es la que subraya su capacidad de influir favorablemente en la percepción de la reputación de la firma por parte de los mercados en los que actúa<sup>44</sup>, mediante la emisión de señales positivas de compromiso corporativo con la igualdad y con los principios de mérito que encontrarán reflejo en unas composiciones equilibradas de las estructuras de gobierno empresarial, ya que estas vertientes gozan hoy en día de amplio respaldo social y son altamente valoradas en muchos contextos productivos (Keck, 1997; Metcalfe, 2008).

En el caso de los consejos de administración, distintos trabajos han advertido que una de las motivaciones que parece guiar a determinados nombramientos de mujeres que se producen para

---

<sup>44</sup> En el informe Higgs de 2003, que sirvió de base para la reforma del Código de buen gobierno corporativo británico de sociedades cotizadas, ya se establecía una conexión entre la diversidad de género en el consejo de administración y la consecución de mejoras en la reputación empresarial.

ocupar un asiento en el consejo residiría en la intención de conseguir una provisión de legitimidad para la firma frente a grupos de interesados significativos entre los que se encuentran inversores actuales o potenciales, recursos humanos, clientes y consumidores, proveedores de recursos o agencias de calificación (Certo et al, 2001; Brammer et al, 2007; Welbourne et al, 2007; Terjesen et al, 2009; Adams et al, 2011; Lückerath-Rovers, 2013). Incluso Collier (2008) alude al valor reputacional del consejo, llegando a vincular la incorporación de mujeres con la necesidad de ciertas compañías de reestablecer la confianza perdida debido a haberse visto inmersas en escándalos corporativos.

#### ***- Representación femenina en el consejo y diferencias en preferencias por el riesgo.***

La literatura previa apunta a que una de las contribuciones distintivas que puede asociarse al grado de diversidad de género que exhibe un consejo de administración es la de su capacidad de influir en una modulación significativa de los niveles de riesgo que asume la empresa, lo cual tendría incidencia en las directrices de estrategia financiera que siga la compañía, en la opción por elegir una u otra estructura de recursos de entre las posibilidades que se presentan, en decisiones sobre proyectos de inversión a emprender o en las fórmulas de financiación que se escojan, y en la intensidad con la que se recurre a cada una (Francis et al, 2014). Teniendo en cuenta que las estructuras de gobierno actúan como mecanismo conductor de *performance* de la firma, que combina las vertientes de supervivencia y éxito son diferentes vertientes, tal y como señalan Kalleberg y Leicht (1991), ha de considerarse que las decisiones basadas en expectativas de rentabilidad que supongan altos niveles de deuda también aumentan los riesgos de quiebra y, por lo tanto, comprometen en mayor medida la supervivencia de la entidad.

El motivo principal para sostener este planteamiento es que, tal y como se ha comentado en capítulos previos, una gran parte de la investigación empírica y experimental ha venido a corroborar la idea de que las mujeres tienden a mostrar inferiores niveles de preferencia por el riesgo cuando se enfrentan a la adopción de decisiones económicas en entornos organizacionales. De la misma forma, también se ha comprobado que esas diferencias individuales de conducta frente al riesgo que se observan entre géneros se trasladan a los grupos decisorios de poder empresarial, en cuyo seno se establecen relaciones de cooperación, coalición o conflicto, y en los que los resultados de los procesos que desarrollan dependen del balance de interacciones, debate y negociaciones entre los sujetos que lo componen, que mantendrán diferentes niveles de preferencia ante el riesgo. Aplicando tales argumentos al caso de los consejos de administración, hay distintos trabajos que consideran que una mayor representación femenina suele explicar una superior aversión al riesgo y lleva a la adopción de decisiones sobre recursos sistemáticamente más conservadoras (Adams y Ferreira, 2009; Peni y Vähämaa, 2010; Cosentino et al, 2012; Palvia et al, 2015). Así, Wilson y Altanlar (2014) observaban para una amplia muestra de firmas británicas que la proporción de mujeres en el consejo reducía de manera importante sus posibilidades de incurrir en situación de quiebra. Igualmente, Huang y Kisgen (2013), utilizando una muestra de firmas estadounidenses con CEO mujer o que cuentan con consejeras que tienen asignadas responsabilidades en el área de las decisiones financieras, encuentran que son menos propensas a realizar adquisiciones de negocios y se muestran claramente más reacias al endeudamiento. También con una muestra de empresas norteamericanas, cerca de 700, Elsaid y Ursel (2011) aprecian que el reemplazo de un CEO varón por una CEO mujer supone una reducción importante de los niveles de riesgo de la

firma. Adicionalmente, en el trabajo de Sila et al (2014) se examina una muestra de en torno a 2.500 empresas estadounidenses durante un período de casi dos décadas, obteniéndose evidencia de que una mayor participación de mujeres en el consejo se correlaciona con unos menores niveles de riesgo en las decisiones financieras adoptadas por la firma.

En todo caso, la incorporación de mujeres a los consejos puede tener implicaciones de relevancia, si se tiene en cuenta que Shupp y Williams (2008) observan que la variación que se produce a lo largo del tiempo en las preferencias por el riesgo de un grupo oscila usualmente a lo largo de un menor rango que las fluctuaciones que afectan a los sujetos que lo componen, cuando éstas se contemplan aisladamente. Además, la conexión que se establezca entre la participación femenina en el consejo de administración y el nivel de riesgo o de conservadurismo financiero que, en última instancia, exhiba la firma, requiere de una atención más detallada a otros componentes, y un primer elemento a tener en cuenta para que este marco analítico tenga validez descriptiva es el referido al ascendiente efectivo que en cada entidad consiga el subgrupo demográfico de mujeres, pues no ha de olvidarse que, con habitualidad, se hallan en situación de exigua minoría. A todo lo anterior habría que añadir que, de acuerdo a Adams y Funk (2012), es posible que la característica femenina de aversión al riesgo se llegue a atenuar, se diluya o, incluso, desaparezca, circunstancia que se producirá cuando las mujeres consejeras se vean incentivadas a optar por una adaptación a culturas corporativas fuertemente masculinizadas. Asimismo, también ha de considerarse la influencia de las condiciones ambientales, en tanto que se ha observado que los miembros de un grupo que exhiben mayor aversión al riesgo tienden a adquirir mayor peso relativo en el seno del mismo cuando se han de enfrentar a entornos corporativos turbulentos, mientras que, cuando el contexto que rodea a la firma es relativamente estable, hay una propensión a que el riesgo promedio de los grupos se acabe situando en la banda más alta de preferencias que muestran los integrantes que lo componen.

#### ***- Habilidades distintivas de las consejeras en la provisión de capital relacional.***

Los paradigmas conductuales aplicados al campo económico establecen que la construcción que se lleva a cabo de la identidad social de género inherente a los individuos tiende a seguir trayectorias divergentes, lo que suele ocasionar que hombres y mujeres difieran en cuanto a las habilidades y competencias relacionales que desarrollan y acumulan. En el marco de las actuaciones que tienen lugar en ámbitos organizacionales, este aspecto puede alcanzar cierta relevancia en cuanto a las expectativas de contribución productiva que efectúe cada sujeto. Situando el foco en el caso concreto de los cargos que corresponden a las estructuras de gobierno corporativo, el punto de vista de la aportación de capital relacional se va a relacionar directamente con la función de dependencia de recursos que se atribuye al consejo de administración (Westphal, 1999; Carson et al, 2004)

En general, la literatura previa suele asociar la obtención de ciertas ventajas de tipo relacional a la presencia de perfiles femeninos en los consejos, entre las que se menciona el impulso en la comunicación y las mejoras en las condiciones ambientales en las que se desarrolla el debate interno de las reuniones del consejo (Burke, 1997b; Bilimoria, 2000; Hillman et al 2007). Asimismo, otras habilidades relacionales que se citan en la literatura serían el incremento de la capacidad de establecer vinculaciones externas con grupos de interesados, una optimización en

el alineamiento del gobierno de la firma con los intereses de los accionistas, mayor predisposición hacia negociaciones eficientes o una más decidida orientación hacia la implicación de los consejos en iniciativas corporativas de responsabilidad social (Hillman y Dalziel, 2003; Arfken et al, 2004; Lückerath-Rovers, 2009; Galbreath, 2011).

**- *Condicionantes para que la contribución femenina al gobierno de la firma sea efectiva.***

No cabe duda que cualquier análisis que se realice respecto a la posible aportación diferencial de las mujeres que ocupan asiento en un consejo de administración se halla sujeto a la premisa de que se tenga una capacidad efectiva de contribuir activamente al desempeño de alguna o de varias de las funciones que corresponden al ámbito de gobierno de la firma. Como indica Jackson (1992), la mera disponibilidad de recursos cognitivos valiosos para el consejo no implica necesariamente su utilización o su aprovechamiento, puesto que resulta factible que se presenten los ya mencionados supuestos de pasividad o nihilidad del consejo, o es posible que haya una presencia femenina que se deba únicamente a motivaciones simbólicas y de “corrección política”, de cara a un cumplimiento formal de directrices que afectan a la firma en materia de diversidad de género. Sirva como ejemplo que Huse et al (2009) encuentra señales indicativas de que el nombramiento de mujeres para el consejo de algunas compañías noruegas se reduce a un simbolismo cosmético, al darse la circunstancia de que suelen corresponder a cargos que, de acuerdo a la legislación nacional de aplicación, actúan como representantes de los intereses de los trabajadores.

Tal y como numerosos trabajos ponen de relieve, la proporción de mujeres debe alcanzar una cierta prominencia o el número de consejeras tiene que alcanzar una masa crítica para que de su aportación diferencial se pueda esperar algún tipo de incidencia significativa en el funcionamiento del consejo (Burke, 1997b, 2003; Erkut et al, 2008). Lógicamente, cuando la participación femenina se muestre exigua en términos numéricos, las mujeres encontrarán dificultades para que su contribución distintiva al desempeño de las tareas que les sean asignadas no resulte irrelevante o marginal (Huse, 2008; Nielsen y Huse, 2010; Torchia et al, 2010). Además, tampoco ha de esperarse ningún tipo de influencia sobre los procesos internos de gobierno si se da la circunstancia de que la incorporación de una consejera se produjo por razones que no responden a las expectativas que despierta su capacidad individual, sino que se ha escogido a un perfil femenino meramente por su condición de símbolo que representa a una categoría de identidad social, con objeto de evitar percepciones externas negativas asociadas a una ausencia de mujeres en la cúpula corporativa, dado que esa situación en los mercados de hoy en día puede recibir castigos o penalizaciones (Hillman et al. 2007; Adams y Ferreira, 2009). Igualmente, cuando en un consejo se asignen tareas a un miembro que experimente de facto una situación de aislamiento o de *tokenismo*, en el sentido que lo definía Kanter (1977), su presencia no supone en principio ningún impacto de trascendencia (Farrell y Hersch, 2005; Peterson y Philpot, 2007; Elstad y Ladegard, 2012).

Además, y atendiendo al punto de vista de los planteamientos conductuales, se ha de presuponer que la propia conciencia individual de pertenencia a un subgrupo de identidad minoritario llega a ocasionar una acomodación del comportamiento que desarrollan algunas consejeras en el ámbito de las relaciones internas del grupo, ya que procurarán inhibirse o adoptarán un papel insignificante o secundario, intentando evitar que su situación de aislamiento provoque un

escrutinio más inquisitivo que el que reciben sus colegas varones (Westphal y Stern, 2007). En este sentido, Huse (2007) apreciaba que la proporción femenina en el consejo se correlaciona directamente con la propensión de las mujeres a intervenir de forma proactiva en las reuniones del consejo. Asimismo, Fondas y Sassalos (2000) observaban una tendencia a una notoria desmotivación en las mujeres que ocupaban puestos en consejos de firmas estadounidenses a implicarse en el funcionamiento del mismo cuando existía una abrumadora mayoría de dominio numérico masculino.

Para Huse y Solberg (2006) y McInerney-Lacombe et al (2008), la aportación de recursos distintivos y las posibilidades de desplegar habilidades de liderazgo femenino en el seno de los consejos se vincula estrechamente a la capacidad de establecer alianzas y de consensuar actuaciones con otras consejeras, lo que también explicaría que, en los casos de la presencia de una única mujer aislada, su contribución resulte habitualmente inapreciable. A este respecto, se ha de destacar que, en los trabajos de Joecks et al (2013) y de Zaichkowsky (2014), se comprueban que parecen plenamente aplicables a los consejos de administración las propuestas de Kanter (1977), en relación con la existencia de efectos diferenciales que se presuponen asociados a distintos “rangos de diversidad”, contruidos a partir de la proporción de hombres y de mujeres que componen un grupo decisorio organizacional.

### **5.1.3 EL ANÁLISIS DE LA DIVERSIDAD DE GÉNERO EN LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN DESDE UNA PERSPECTIVA MULTITEÓRICA.**

Han sido numerosas las aportaciones a la literatura del gobierno corporativo que han sugerido la conveniencia de recurrir a un marco explicativo multiteórico de cara a conseguir una más adecuada y completa comprensión de los efectos de la diversidad de género sobre el desempeño de las funciones atribuidas a los consejos de administración y de su impacto sobre la *performance* de la compañía. Como expresaban Carter et al (2003), no hay un enfoque teórico que, contemplado aisladamente, facilite una sólida y completa argumentación que justifique el hecho de que una mayor diversidad repercuta significativamente sobre el rendimiento empresarial o incida en las estructuras económico-financieras que caracterizan a la entidad. Asimismo, Kiel y Nicholson (2003) consideran que, debido a la naturaleza multidisciplinar que caracteriza a la temática relacionada con la diversidad de género y sus efectos, se hace preciso acudir a una pluralidad de perspectivas teóricas que integren puntos de vista complementarios. Idéntico razonamiento se puede aplicar a otros de los aspectos involucrados en el análisis de la cuestión objeto de estudio, en tanto que la composición óptima del consejo, su relación con la mejora de la *performance* de la compañía o el desempeño de las funciones de gobierno de la firma se ven condicionados por una gran variedad de casuística, características y circunstancias que envuelven a firmas muy distintas en cuanto a tamaño, actividad, sistemas de gobernanza u opciones estratégicas, entre otros elementos de incidencia (Johnson et al, 1996; Roberts et al, 2005; Macus, 2008). Adicionalmente, otros autores han aludido a la necesidad de expandir el foco de atención hacia planteamientos que integren propuestas conductuales que permitan contemplar de una forma más ajustada el comportamiento y dinámica de los consejos (Aguilera y Jackson, 2003; Hillman y Dalziel, 2003; Lynall et al, 2003).

Dentro de la multiplicidad de enfoques con los que se ha venido abordando el análisis de las relaciones entre diversidad de género y actuaciones del consejo de administración, los principales desarrollos teóricos que se suelen aplicar provienen fundamentalmente de las áreas de estudio del gobierno corporativo. Asimismo, hay una parte de la literatura reciente que apunta a otras perspectivas complementarias a las que se habría de prestar atención, entre las que se encontraría la visión conductual que contempla la dinámica interna grupal, la vertiente estratégica que afecta a las funciones de gobernanza y los enfoques contingentes, dado que todos estos enfoques permiten la incorporación de elementos explicativos adicionales de cierta importancia para una consideración más realista del impacto de la diversidad.

**- *La diversidad de género en el marco de la dinámica interna del consejo de administración.***

Hay una corriente de la literatura que trata de los efectos de la diversidad de género que ha sugerido la conveniencia de adoptar un ángulo de visión que tenga una consideración preferente hacia la influencia que las interacciones grupales ejercen sobre el funcionamiento y sobre el comportamiento grupal de los consejos de administración, advirtiendo del escaso reconocimiento que había merecido este tipo de cuestiones en los desarrollos tradicionales del gobierno corporativo (Forbes y Milliken, 1999; Huse, 2005; Huse, 2007; Nicholson y Kiel, 2007; Hillman et al, 2008). De acuerdo a los planteamientos que proponen las perspectivas conductuales de la firma, los procesos que desarrollan y las decisiones que adoptan los grupos organizacionales incluyendo básicamente a los consejos de administración no van a responder normalmente a parámetros de racionalidad absoluta. En primer término, hay una buena parte del resultado de sus actuaciones que se explica por el comportamiento individual que expresan los involucrados, el cual, a su vez, se encuentra condicionado por las connotaciones inherentes a su identidad social, mientras que, por otra parte, el funcionamiento del colectivo también se ve afectado por la dinámica de interacciones que se produce en el seno grupal. De esta forma, hay autores que señalan que la incorporación de argumentos conductuales relativos a la dinámica de interacciones interna permite una mayor coherencia interpretativa a la hora de establecer vinculaciones entre la composición demográfica de un consejo y la *performance* que, en última instancia, consigue la empresa (Murphy y McIntyre, 2007; McIntyre et al, 2007). Además, este punto de vista supone una ampliación del foco de los “sospechosos habituales” que intervienen en la conexión entre la configuración de las estructuras de gobierno y el éxito en su desempeño, más allá de las convencionales referencias al tamaño del consejo o a la dualidad de papeles que se le asignen, a la independencia, a la presencia de consejeros externos, o al grado de control accionarial (Finkelstein y Mooney, 2003).

Adicionalmente, las aproximaciones en las que se da una confluencia de los puntos de vista de los enfoques conductuales y de la literatura de grupos organizacionales pueden suponer un acercamiento más razonable a la realidad corporativa que muestran muchas entidades, en la medida en la que contemplan el alcance de la repercusión sobre los aspectos de gobernanza que derivaría de algunos elementos relacionales que son recurrentes en la dinámica de funcionamiento de un consejo de administración, como los referidos al reparto de poder y de roles, a las manifestaciones más o menos acusadas de liderazgo sólido, a la potencial inhibición de conductas o de actuaciones por parte de determinados integrantes, al uso compartido de la información y del conocimiento disponible, al grado de cohesión interna, a las posibles confrontaciones entre posturas alternativas o a la formación de coaliciones de intereses

(Mitsuhashi y Greve, 2004; Nielsen y Huse, 2010; Westphal y Zajac, 2013). A este respecto, Forbes y Milliken (1999) observaban que los aspectos psicosociológicos inherentes a la dinámica grupal afectaban a la eficacia del funcionamiento de los consejos de administración, especialmente en lo relativo al grado de participación activa de los miembros, a los niveles de interacción que se establecen entre sus componentes, a la intensidad con la que se producen los intercambios de información y a la profundidad crítica con la que se afronta el debate que se lleva a cabo en las reuniones.

En especial, la profundización en la dinámica conductual del consejo a la luz de los mecanismos psicológicos de la categorización social y de la atracción entre similares parece particularmente apta cuando se pretende examinar la manera en la que la diversidad de género condiciona la expresión espontánea de comportamientos cooperativos y de afinidad entre sujetos que comparten identidad, o que promueve el establecimiento de alianzas informales y la generación de conflictos o de situaciones de polarización, circunstancias todas que pueden incidir en el correcto ejercicio de las funciones de gobierno de la firma (Huse y Solberg, 2006; Van Ees et al, 2009; Mathisen et al, 2013). Incluso Torre Vieito (2012) advierte sobre el hecho de que la influencia de los componentes conductuales en los procesos de gobierno sobresale de manera más destacada en aquellas compañías en las que una mujer ocupa un puesto de prominencia en el consejo, como el de CEO.

En sentido contrario a las ventajas que frecuentemente sugieren los enfoques usuales del “*business case*” de la diversidad, la introducción del prisma de la dinámica conductual ofrece otra vertiente al análisis de los efectos de las composiciones demográficas heterogéneas de los consejos, que también toma en consideración la posibilidad de que se ocasionen disfunciones en las tareas de gobierno que originen perjuicios y costes, a causa de la existencia de situaciones de confrontación y conflicto, polarización, divergencias insalvables o falta de cohesión, todas ellas como consecuencia del choque de perfiles que cuentan con distinta identidad (Goodstein et al, 1994; Adams y Ferreira, 2009; Elstad y Ladegard, 2012; Gul et al, 2013).

#### **- *La diversidad en el consejo de administración desde la perspectiva estratégica.***

Algunos de los enfoques que analizan los efectos de la composición de los consejos de administración desde planteamientos enmarcados en los desarrollos del gobierno corporativo han puesto énfasis en las potenciales repercusiones de la diversidad sobre el desempeño de la función estratégica que tradicionalmente se asigna a las estructuras que gobiernan a la firma (Baysinger y Hoskisson, 1990; Van der Walt e Ingley, 2003; Hendry y Kiel, 2004). Así, la confluencia de perfiles individuales diferentes en un consejo de administración amplía la base de recursos cognitivos y de conocimientos variados que posibilitan una mejor interpretación de las funciones estratégicas (Randøy et al, 2006; Arfken et al, 2004). En concreto, trabajos como los de Goodstein et al (1994), Erhardt et al (2003) o Nielsen y Huse (2010) mencionan a la diversidad de género en el consejo como uno de los mecanismos más eficaces para que las firmas afronten adecuadamente el cambio estratégico. Además, las dependencias ambientales que afectan a la firma pueden conducir a una más favorable consideración de la diversidad en su vertiente de variedad de perfiles de los consejeros, en el sentido de que se convierta en un elemento particularmente valioso para el establecimiento de unas relaciones exitosas con el entorno de actuación, que permitan la obtención de recursos críticos y de ventajas competitivas

(Hillman et al, 2000; Capenter y Westphal, 2001; Hillman et al, 2007). Incluso hay autores que resaltan que la contribución de la diversidad a la mejora de la función estratégica adquiere mayor trascendencia en entidades de menor tamaño, ya que en estos casos el rango de tareas y el alcance de la función de servicio del consejo adquieren mayor importancia relativa, al menos en comparación con otros roles como el de la supervisión, y se ven sujetos a unas menores limitaciones (Forbes y Milliken, 1999; Fiegener, 2005; Brunninge et al, 2007; Huse, 2007).

**- Los efectos contingentes de la diversidad de género en los consejos de administración.**

Los resultados contradictorios que ofrecen los estudios empíricos que se han llevado a cabo para analizar los efectos de la diversidad, particularmente los referidos a su impacto sobre variables representativas de la valoración o del rendimiento de las firmas, sugieren que las vinculaciones entre diversidad de género, consejo de administración y gobierno corporativo encierran una lógica algo más compleja que la que con frecuencia se presupone, y que se fundamenta en la premisa de la existencia de unas conexiones directas. En este sentido, Fischer (2009) considera que la ambigüedad que se infiere de las evidencias empíricas que se han obtenido se debe a que en muchos de los estudios previos no suelen tenerse en cuenta ciertos factores contextuales a la organización. De esta forma, y acudiendo al argumento principal de los enfoques contingentes, que remite a la idea de que una alineación correcta de las variables endógenas de diseño organizacional con los factores exógenos a la organización que proceden del entorno se acabará traduciendo en mejoras en el desempeño a escala del conjunto de la entidad (Miller y Friesen, 1983), se podría afirmar que las empresas solamente recogerán beneficios de la diversidad de género en sus consejos cuando se den unas condiciones apropiadas para que la influencia de este aspecto tenga un alcance significativo en su marco usual de actuación (Gonzalez y DeNisi, 2009; Fitzsimmons, 2012).

Trabajos como los de Richard (2000), Joshi y Roh (2009) o Joshi et al (2011) sugieren que, en general, la hipótesis de la contingencia resulta la más apropiada para efectuar una valoración correcta de los efectos ocasionados por la diversidad en cualquier grupo organizacional. Como es previsible, en el caso concreto de los consejos de administración, las circunstancias que caracterizan al entorno en el que se desenvuelve la empresa y su grado de complejidad y de estabilidad actúan como factores condicionantes de lo que cabe entender que es una óptima interpretación de los roles asignados al área de gobierno de la firma (Huse, 2005; Murphy y McYntire, 2007), pues no ha de olvidarse que el marco socioeconómico e institucional se presenta como un elemento de gran importancia para explicar el predominio de determinadas tradiciones y prácticas de gobernanza (Hopt, 2013). Singularmente, y tal y como se señala en la literatura previa (Carpenter y Westphal, 2001; Carpenter, 2002; Carpenter et al, 2004; Van der Walt et al, 2006), la influencia de las variables estratégicas del entorno relacional parece crucial para lograr una completa comprensión de los efectos diferenciales que pueden entenderse asociados a las distintas distribuciones demográficas de los grupos organizacionales que se sitúan en los niveles superiores de la estructura corporativa.

En consecuencia, en determinados contextos institucionales, el grado de diversidad que exhiba un consejo de administración puede tener un importante valor estratégico, por el simple hecho de que permite conseguir ganancias en reputación, al mostrar un compromiso de la entidad con un ideario de responsabilidad social que sintoniza con las percepciones culturales colectivas que

dominan en ese entorno. Igualmente, es factible que un consejo que integre a perfiles de distinta procedencia disponga de una mayor variedad de recursos y que ello posibilite un impulso de las vinculaciones exitosas con el entorno, que abarque un mayor rango de soluciones alternativas para manejarse en situaciones de crisis o que cuente con mayor capacidad para formular estrategias adecuadas en el caso de que se den condiciones de turbulencia (Carpenter y Westphal, 2001; Nielsen y Huse, 2010).

Por el contrario, cuando en un entorno determinado la diversidad no resulta de particular aprecio, o, realmente, cuando no hay una especial preocupación o una presión social ni institucional para que se procure un mayor reconocimiento a la presencia de mujeres en las cúpulas corporativas, el hecho de forzar una composición heterogénea puede acabar llegando a ser hasta perjudicial para una compañía (Kochan et al, 2003). Incluso Ingley y Van der Walt (2005) llegan a considerar que es posible que aumentar los niveles de diversidad del consejo de una firma que opere en un entorno que se muestre relativamente estable sea negativo para el desempeño funcional, pues no aporta ninguna ventaja en ese contexto que compense el aumento de conflictos y confrontaciones que previsiblemente se producirán entre opiniones divergentes, que provienen de diferentes perfiles, durante el desarrollo de los procesos de discusión de las decisiones, induciendo a que se adopten compromisos de consenso que a menudo suelen corresponder a soluciones subóptimas.

## **5.2 LA DIVERSIDAD DE GÉNERO EN EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN DE ACUERDO A LOS ENFOQUES DE AGENCIA.**

Los desarrollos de la teoría de la agencia, que desde sus orígenes han ocupado un lugar de relevancia en las investigaciones en el campo del gobierno corporativo, se configuran como uno de los planteamientos más profusamente utilizados para proporcionar un soporte explicativo que permita vincular a la diversidad de género que exhibe un consejo de administración con la *performance* de la firma (e. g.: Carter et al, 2003; Erhardt et al, 2003; Randøy et al, 2006; Palmberg et al, 2009; Carter et al, 2010; Jurkus et al, 2011; Hagendorff y Keasey, 2012; Terjesen et al, 2015; Alves et al, 2015).

En su versión más extendida, el problema de agencia se fundamenta en un modelo que parte de un supuesto de información asimétrica y de contratos incompletos, lo que conduce a divergencias entre los objetivos perseguidos por la propiedad de una firma y los que guían el comportamiento de una dirección profesionalizada y separada, situación que ocasiona la aparición de conflictos que llevan asociado un coste. Precisamente, una de las funciones primordiales de los mecanismos de gobierno corporativo consistirá en proteger los intereses del accionariado, limitando los comportamientos oportunistas de la alta dirección (Jensen y Meckling, 1976; Eisenhardt, 1989). En este sentido, el consejo de administración se conforma como uno de esos mecanismos internos de gobierno de la firma que tiene el cometido de salvaguardar de los intereses de la propiedad, a través de la función que tiene asignada de control y supervisión de los directivos. En la medida en la que se lleve a cabo un mejor desempeño de esa función, y cuánto más se consiga alinear la actuación directiva con los intereses de los accionistas, se producirá una reducción en los costes de agencia, lo cual,

consecuentemente, se trasladará a un incremento en el rendimiento de la firma (Core et al, 2006).

La función de control y supervisión se lleva a cabo con mayor eficacia cuando los consejos presentan ciertas características que favorecen la eficiencia en sus tareas de monitorización, entre las cuales se suele destacar la independencia (Fama y Jensen, 1983; Baysinger y Butler, 1985; Forbes y Milliken, 1999). La independencia de un consejo de administración depende en buena medida de cuál sea su composición, puesto que es una característica que se asienta sobre la base de las manifestaciones de actuación individual y de los atributos personales que acreditan sus integrantes, en tanto que supone una expresión de conducta en la que la formación de juicio y de criterio no se encuentra sujeta a ningún otro condicionante distinto de los que quepa estipular que derivan de su posición de miembro del órgano de gobierno de la empresa. Concretamente, la característica de la independencia del consejo ha de interpretarse respecto de la dirección ejecutiva de la compañía, respecto de aquellos accionistas significativos por su proporción en el capital social y respecto de otros terceros involucrados (Gedajlovic y Shapiro, 1998).

Aunque en la práctica no parezca sencillo de tipificar a escala individual, el hecho de que sean las connotaciones inherentes a ciertos atributos personales que distinguen a los consejeros las que se proyecten en expresiones de independencia abre la posibilidad de establecer una conexión razonable entre el nivel de diversidad que muestran los perfiles demográficos con los que cuenta un consejo (considerando que se trata de una dimensión indicativa de una mayor variedad de recursos cognitivos disponibles), y el desempeño de las funciones de supervisión y control de la dirección que se atribuye a las estructuras de gobierno de la empresa. Con todo, y como señala Ferreira (2015), la investigación psicológica no ofrece ninguna referencia consistente respecto a que la independencia suela ser un rasgo que quepa presumir que predomine o se manifieste más singularmente en la personalidad de hombres o de mujeres.

No obstante, acudiendo a los argumentos de los estudios organizacionales de género y liderazgo, y tal y como se ha puesto de relieve en múltiples aportaciones a la literatura empírica y experimental, la pervivencia en el mundo de los negocios de percepciones colectivas que se basan en estereotipos de género promueve generalmente una tendencia a la acomodación del liderazgo femenino a estilos diferenciales, siendo uno de los rasgos prototípicos el de una superior orientación ética, que habilita particularmente para efectuar tareas de vigilancia de la dirección desde una posición de independencia (Butz y Lewis, 1996; Galbreath, 2011). Así, la relativamente mayor presencia femenina en comités de auditoría que destacan algunos trabajos, como el de Kesner (1988) o el de DeMott (2011), encontraría justificación en el motivo de que las mujeres sean escogidas preferentemente para ese tipo de puestos, debido a que son contempladas como mejores monitoras. También Adams y Ferreira (2009) observan que son muchas las consejeras que cuentan con una distinta trayectoria profesional a la de sus colegas varones, y esa construcción diferenciada de su perfil cognitivo y funcional les permite ser más eficaces a la hora de llevar a cabo tareas de supervisión, al mantener con los sujetos controlados una cierta distancia intelectual, por lo menos en lo que se refiere a visión y a códigos compartidos de comportamiento. Asimismo, autores como Fondas (2000), o como Keys et al (2002), consideran que las mujeres que toman asiento en los consejos muestran mayor independencia porque se da la circunstancia de que muchas son nombradas por su condición de

externas a la firma, estatus que, en aras de preservar su reputación, favorecerá una más adecuada defensa de los intereses del accionariado al que representan.

Son varias las aportaciones a la literatura que sugieren que la independencia de un consejo de administración se fomenta con una adecuada mezcla de perfiles cognitivos variados que es posible conseguir mediante una composición que atienda a criterios basados en el mantenimiento de cotas estimables de diversidad de género (Carter et al, 2003; Beecher-Monas, 2007; Francoeur et al, 2008; Peij et al, 2012). Uno de los principales razonamientos que lleva a sostener esta proposición es el que alude a la idea de que los consejos diversos cuentan con un rango más amplio de posibilidades de mantener su independencia de criterio, al menos si se comparan con aquellas estructuras de gobierno monolíticas que presentan una homogeneidad de perfiles de identidad y de puntos de vista, y que son menos propensas a que surjan voces críticas o a plantear discursos alternativos o líneas distintas de pensamiento. Por consiguiente, la diversidad de género en los consejos presenta unas mejores expectativas de reducción de costes asociados a los problemas de agencia, como resultado de un más eficiente ejercicio de la función de control, lo cual, en última instancia, se ha de traducir en un incremento en el valor de la firma (Hillman y Daziel, 2003).

Desde otra perspectiva, el desempeño de las actuaciones de control y de supervisión que tienen asignadas los consejos de administración también es posible que encuentre reflejo en la estructura financiera de la empresa o en sus niveles de solvencia y liquidez, si se tiene en cuenta que las tareas de monitorización incluyen las de vigilancia sobre las decisiones de endeudamiento o de disposición de fondos líquidos e inversiones que adopta la dirección. En este sentido, dado que el aumento de la diversidad de género se suele corresponder con un incremento de la presencia de consejeras, y considerando que, la literatura psicológica ha evidenciado reiteradamente la aversión al riesgo que tienden a mostrar los perfiles femeninos, tal y como en anteriores capítulos se refirió, debería presuponerse una relación inversa entre el grado de diversidad de género de un consejo y los niveles de endeudamiento, así como una relación directa entre la diversidad de género en el consejo y los niveles de solvencia y liquidez, (Dale-Olsen et al, 2013; Sila et al, 2014; Strøm, 2015). Planteando desde otro ángulo de visión este mismo escenario de monitorización de las decisiones financieras que toma la dirección, se podría decir que, cuanto mayor sea la proporción de consejeras, mayores expectativas se crean respecto a que las referencias que se emplean, en cuanto a cotas de riesgo asumidas, se vean reflejadas en unas crecientes restricciones al recurso a la deuda por parte de la firma, a la vez que se procure mantener una superior preferencia por la liquidez y por unos niveles prudentes de solvencia empresarial para afrontar las obligaciones.

Aunque el soporte argumental que proporciona la teoría de la agencia es plausible en lo referente a asumir que la heterogeneidad de perfiles en la composición de un consejo incide en la ejecución de las funciones de supervisión y control de la actuación directiva, su aplicabilidad también expone unas obvias limitaciones para que pueda ser contemplado como un planteamiento general que sirva para explicar los efectos derivados de la composición del consejo de cualquier empresa. Así, en la medida en la que la conexión entre diversidad del consejo y *performance* de la empresa se base en los presupuestos de una disminución de costes de agencia, su impacto quedará restringido a los efectos diferenciales que se manifiesten en firmas de propiedad dispersa, que tienen una dirección profesionalizada y que hayan adoptado

un sistema de gobierno corporativo en el que se conceda protagonismo a mecanismos orientados a una defensa activa de intereses del accionariado, características que normalmente distinguen a las compañías cotizadas o de grandes dimensiones. Por otra parte, el esquema de agencia está fuertemente extendido en países anglosajones, que se caracterizan por su elevado desarrollo de los mercados financieros y en los que hay un número significativo de entidades con un accionariado disperso que se desvincula del núcleo de poder ejecutivo. Sin embargo, no suele ser un patrón que responda a las estructuras corporativas habituales de países como España, en donde hay una muy reducida presencia de firmas que tienen acceso a los mercados de capitales, y con un predominio de entidades de limitadas dimensiones, cuyo accionariado se concentra en manos de un mismo sujeto o de redes familiares (LaPorta et al, 1999). Por lo tanto, no parece haber sólidas expectativas de reducciones importantes de costes asociados a serios conflictos de agencia en el momento en que la propiedad y la gestión de una empresa no se hallen muy distantes o, inclusive, cuando se superpongan, por lo que la hipotética relación entre diversidad e impacto financiero quedaría muy debilitada en este tipo de entidades. Además, cuando los roles del gestor se confunden con los atribuidos al consejo tampoco tiene sentido la labor de vigilancia de la propensión a endeudarse en excesivo, o la de evitar que la firma llegue a asumir unos riesgos que no estén alineados con las estrategias que se hayan establecido desde el ámbito del gobierno de la firma.

### **5.3 LA DIVERSIDAD DE GÉNERO DE LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN DESDE LA PERSPECTIVA DE LA DEPENDENCIA DE RECURSOS.**

Dentro de los desarrollos teóricos enmarcados en el área de estudio del gobierno corporativo, hay un conjunto de formulaciones que se basan en el denominado enfoque de la dependencia de recursos, y que facilitan una serie de argumentos explicativos que han servido de apoyo a varios de los análisis empíricos que en la literatura previa se han llevado a cabo para examinar el impacto económico-financiero de la diversidad de género en los consejos de administración. A priori, esta perspectiva parece ofrecer un ángulo de visión de la cuestión que es más amplio que el que corresponde a los planteamientos que se fundamentan en un modelo principal-agente, ya que sus suposiciones de partida encuentran encaje adecuado o en la situación que suele presentar un rango de entidades considerablemente más extenso que el de aquellas en las que se manifiestan conflictos de agencia entre propiedad y dirección (Hillman y Dalziel, 2003). Además, y como indica Nienhueser (2008), las interpretaciones fundamentadas en la combinación de propuestas estratégicas y conductuales que caracterizan a la dependencia de recursos son altamente flexibles, y permiten abordar una amplia variedad de temáticas distintas, lo que ha propiciado su creciente popularidad en el campo académico.

En términos generales, la teoría de la dependencia de recursos enfatiza la importancia de los vínculos formales e informales que una firma establece con el entorno de cara a posibilitar un rango de intercambios que lleven a la obtención de recursos críticos y permitan el óptimo cumplimiento de los objetivos convencionales de supervivencia, rentabilidad y crecimiento (Pfeffer y Salancik, 1978). El argumento de la “dependencia” alude a la idea de que el éxito competitivo de una empresa estriba en gran parte en su capacidad de allegar recursos que son suministrados a través de interrelaciones y vínculos que se tejen con otras organizaciones y con

los particulares que acuden a los mercados de factores, productos y servicios. Esos vínculos se acumulan en el conocido como “capital social”<sup>45</sup> o “capital relacional”, identificado según la clásica acepción de Coleman (1988) con aquellos aspectos de la estructura social que facilitan algunas acciones de los agentes involucrados. En consecuencia, el entorno desempeña un papel esencial, puesto que sus condiciones imponen límites a las opciones estratégicas que se presentan (Finkelstein, 1997), al retener o proporcionar los recursos que la empresa necesita (Aldrich y Pfeffer, 1976), mientras que la intensidad de la dependencia de recursos para cada entidad concreta estará en función de las necesidades que tiene de vincularse con otros agentes para alcanzar sus objetivos corporativos (Frazier, 1983).

La función estratégica de dependencia de recursos se encuadra en el rol de servicio que corresponde al consejo de administración (Johnson et al, 1996; Johannisson y Huse, 2000). Ello implica que, además de contribuir con capital humano individual y específico en sentido genuino (es decir, mediante la aportación de conocimiento, experiencia acumulada, competencia, reputación personal, etc.), los miembros del consejo suministran un capital relacional, puesto que traen consigo la red de vínculos externos a la que tiene acceso directo cada persona concreta, teniendo en cuenta que es muy posible que ese ámbito relacional que acarrea mantenga estrechas conexiones con muchas de las características asociadas a su identidad. La acumulación de ese “capital del consejo” incorporado, en expresión acuñada por Hillman y Dalziel (2003), habilita a la firma para el acceso a recursos derivados de la red relacional que mantienen sus miembros, entre los que se pueden incluir asesoramiento, canales de comunicación, legitimidad y reputación, o vinculación preferente con actores externos a la firma. Por lo tanto, cuando la composición de un determinado consejo de administración favorezca las posibilidades de estrechar contactos y de tejer redes interpersonales con actores externos significativos, induciendo a un aumento del capital relacional y del incremento de vínculos exitosos entre la empresa y su entorno, ese consejo estará ejecutando mejor su función de dependencia de recursos y estará incrementando las probabilidades de la firma de conseguir ventajas competitivas (Hillman y Dalziel, 2003).

Algunas de las aportaciones a la literatura previa señalan que las composiciones del consejo de administración que se caracterizan por una mayor variedad y diversidad de perfiles demográficos e identitarios parecen las más idóneas a la hora de impulsar el establecimiento de una más amplia base de vínculos relacionales exitosos de la organización con agentes del entorno (Goodstein et al, 1994; Ruigrok et al, 2007). Atendiendo a un prisma conductual, y como ya se ha expuesto en capítulos anteriores, el género es un magnífico ejemplo de la notable influencia que ejercen los componentes de la identidad social sobre la dinámica de relaciones formales e informales que se desarrolla en ámbitos organizacionales y en contextos productivos. De acuerdo a los paradigmas de categorización social y de similitud-atracción, las mujeres se pueden ver a menudo envueltas en situaciones en que se producen criterios de trato diferencial que se acomodan a determinadas expectativas que despierta la percepción de su pertenencia al “subgrupo femenino”, y que nacen de roles y estereotipos de raíz social, cultural o histórica (Singh y Vinnicombe, 2006; Elstad y Ladegard, 2012). En este sentido, algunas contribuciones

---

<sup>45</sup> Lógicamente, la acepción de capital social ha de interpretarse en el sentido de que hace referencia a su procedencia del entorno social de actuación de la empresa. Al igual que cualquier otra forma de capital físico, humano o financiero, es susceptible de generar retornos.

resaltan que la presencia de consejeras podría suponer un estímulo para el establecimiento de relaciones con otros perfiles femeninos que se significan particularmente para que la empresa llegue a obtener recursos que, de otra forma, serían más difíciles de alcanzar (Burt, 1998). De la misma forma, Carson et al (2004) considera que el hecho de que la presencia femenina en los estratos corporativos de nivel superior sea todavía minoritaria, a veces infrecuente y, hasta cierto punto, “novedosa”, facilita considerablemente a las mujeres la apertura a canales relacionales que proporcionan recursos más innovadores y más difíciles de conseguir con perfiles más convencionales. También Kaczmarek et al (2014) apunta a que han de contemplarse desde el punto de vista de la dependencia de recursos las ventajas relacionales que se obtienen con los casos de multipertenencia a consejos, habiéndose observado que esta situación suele darse con mayor frecuencia relativa en mujeres que en varones.

El enfoque de la dependencia de recursos ofrece una serie de argumentos que coinciden en buena medida con el planteamiento más habitual del *business case* de la diversidad (Carter et al. 2010), por lo que ha servido de referencia a numerosas investigaciones empíricas que han estudiado el impacto de la diversidad de género de los consejos de administración (Van der Walt e Ingley, 2003; Hillman et al, 2007; Terjesen et al, 2009; Lückerath-Rovers, 2013).

Adicionalmente, y puesto que la función estratégica del consejo se orienta al establecimiento de vínculos y pretende allegar recursos del entorno, un mejor desempeño de esa función puede repercutir también en la política financiera de la firma y en las decisiones sobre oportunidades de inversión, o es posible que influya en las opciones que se escojan en cuanto a mantenimiento de niveles de liquidez o de solvencia, dentro de las limitaciones contextuales, debido sencillamente a que los vínculos de confianza establecidos por la empresa facilitan el margen de negociación con clientes o proveedores (Hillman y Dalziel, 2003; Carter et al, 2010) o permiten acordar unas mejores condiciones en el acceso a fuentes financieras (Voordeckers et al, 2007). La influencia del género sobre las decisiones financieras ha sido tradicionalmente objeto de una gran atención en la literatura sobre emprendedoras (por ejemplo, Riding y Swift, 1990; Coleman, 2000, o Verheul y Thurik, 2001, entre otros), pero el tema ha sido escasamente tratado en lo que se refiere a la diversidad de los consejos de administración, exceptuando alguna aportación aislada (Dale-Olsen et al, 2013; Sila et al, 2014; Strøm, 2015). A este respecto, y en sentido contrario a lo que normalmente cabría esperar y, de conformidad con el nivel de preferencias por el riesgo que, a escala individual, se suele atribuir en función de la identidad de género, Singh y Vinnicombe (2006) observan una correlación positiva entre la proporción de mujeres en un consejo y los niveles de endeudamiento de la empresa, sugiriendo la explicación de que, en determinados entornos, la diversidad del consejo actúa como señal para acceder a fuentes financieras a un menor coste, como sucede en el caso de que existan inversores institucionales que se guíen por directrices de inversión ética y socialmente responsable que incluyan criterios de igualdad de género (Carleton et al, 1998; Carter et al, 2003).

#### 5.4 LA DIVERSIDAD DE GÉNERO EN EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN CONTEMPLADA EN EL MARCO DE LA TEORÍA DE LOS *STAKEHOLDERS*.

La teoría de los *stakeholders* o de los interesados comparte la visión de empresa abierta al entorno relacional con los enfoques de dependencia de recursos, habiéndose convertido en una de las aproximaciones que mayor interés ha concentrado en los últimos años a la hora de analizar los efectos de la diversidad de género en los consejos de administración. Las propuestas que incorporan una orientación *stakeholder* trascienden de la concepción de la empresa que se basa en los aspectos meramente productivos, y se extienden hacia una consideración más amplia de la misión de la organización que deviene de su condición de actor inmerso en el entorno con el que interactúa, al entender que es necesario contemplar también las cuestiones sociales y ambientales que se ven afectadas por la actuación de la entidad (Harrison y Freeman, 1999; Svendsen y Svendsen, 2010; Gössling, 2011).

La aplicabilidad de la teoría de los *stakeholders* al ámbito del gobierno corporativo supone la ampliación del foco de atención tradicional del modelo de agencia, que se centra en los conflictos que pueden surgir entre propiedad y dirección, hacia todo tipo de contratos, explícitos o implícitos y relacionales, que la empresa establece con otros individuos o grupos que tienen intereses en la firma, esto es, con sus *stakeholders*<sup>46</sup> (Carroll, 1991; Hill y Jones, 1992; Donaldson y Preston, 1995; Freeman, 2011). En consecuencia, un patrón de gobernanza de orientación *stakeholder* ha de implementar los mecanismos precisos que permitan articular respuestas equilibradas que den satisfacción a una pluralidad de partes interesadas en la actuación empresarial y que pueden llegar a ser cruciales para los objetivos de supervivencia, crecimiento y rentabilidad de la firma (Luoma y Goodstein, 1999; Letza et al, 2004; Freeman, 2011).

Puesto que existe un ajuste natural entre la idea de responsabilidad social corporativa y los *stakeholders* de una organización (Carroll, 1991), en las compañías que adoptan sistemas de gobierno corporativo de orientación *stakeholder* es usual que se implique a las funciones del consejo de administración en la formulación de estrategias o, en su caso, en la implantación o en el impulso de iniciativas de responsabilidad social (Wang y Dewhirst, 1992). Ahora bien, las concepciones de la responsabilidad social pueden ser muy elásticas, abarcando desde la más reduccionista, que se circunscribiría a ciertos cumplimientos formales, hasta la más decididamente pragmática que se conecta directamente con las expectativas de lograr ventajas económicas a largo plazo (Adam y Shavit, 2009). Dentro de estas últimas razones más instrumentales que motivan a las firmas al desarrollo de actuaciones que muestran un comportamiento corporativo socialmente responsable, ocupa un lugar destacado la intención de preservar la reputación empresarial, concepto que representa a un valioso recurso intangible se sitúa en el centro de atención de la relación de la entidad con sus terceros implicados y que alude al juicio público externo que se ha acumulado a lo largo del tiempo (Musteen et al, 2010). A este respecto, algunos trabajos, como los de Branco y Rodrigues (2006), Basu y Palazzo

---

<sup>46</sup> De acuerdo a los planteamientos contenidos en el trabajo pionero de Freeman (1984), un *stakeholder* es todo individuo que sea afectado o pueda verse afectado por el logro de los objetivos de la firma. En su exposición de los fundamentos de la teoría de los *stakeholders*, Freeman y Evan (1991) identifican a seis grupos principales de interesados: propietarios, suministradores, empleados, gestores, clientes y beneficiarios.

(2008) o Jamali et al (2008), sugieren que muchas organizaciones optan por emprender iniciativas de responsabilidad social en el momento en que son cuestionadas externamente, como una manera de salvaguardar su reputación.

Desde aportaciones iniciales como la de Fryxell y Lerner (1989), que proponían contemplar las implicaciones de la presencia de grupos demográficos minoritarios en los consejos de administración a la luz de la teoría de los *stakeholders*, han sido numerosos los trabajos que consideran que esta óptica y la de la responsabilidad social son las adecuadas para tratar de las cuestiones relacionadas con el género en las estructuras gobierno corporativo, incluyendo a la vertiente de los efectos de la diversidad (Francoeur et al, 2008; Bart y McQueen, 2013; Hillman, 2015; Strøm, 2015). Un primer argumento que avala esta postura es que los consejeros pueden jugar un papel importante en la obtención de legitimación y reputación corporativa (Gales y Kesner, 1994), lo cual se amplifica en el caso de las compañías que han accedido a mercados financieros, al situarse bajo el foco de monitorización de los analistas profesionales o, en algunas ocasiones, de las directrices que guían la llamada inversión socialmente responsable. De conformidad con esta idea, la diversidad de género y la incorporación de mujeres a los consejos sirven de señal de la responsabilidad social de una compañía en el terreno de la igualdad (Oakley, 2000; Webb, 2004).

Por otro lado, y en coherencia con el ideario *stakeholder*, la introducción de una mayor diversidad de género en el consejo de administración de una firma supone la posibilidad de desarrollar unos procesos de gobierno que se muestren más abiertos a una multiplicidad de intereses (Hillman et al, 2002). El hecho es que una composición demográficamente más diversa del consejo resulta más sensible a la realidad de los mercados globalizados en los que hoy en día operan las empresas, caracterizados por patrones demográficos heterogéneos y por una participación cada vez más activa de las mujeres en la esfera económica y productiva (Oakley, 2000; Van Veen y Elbertsen, 2008).

A menudo el análisis de los efectos de la diversidad de género en los consejos de administración se ha conectado con el impacto que tiene sobre la reputación corporativa (Miller y Triana, 2009; Bear et al, 2010). Hay que tener en cuenta que en las sociedades contemporáneas no es infrecuente que las compañías se encuentren sometidas a presiones encaminadas al fomento de la presencia femenina en las cúpulas corporativas que provienen de variedad de planos de actuación social, incluyendo a instancias institucionales, mercados de consumo o de inversión y a movimientos activistas (Billimoria y Wheeler, 2000; Fields y Keys, 2003; Bilimoria, 2006). Por consiguiente, la introducción de una mayor diversidad en el consejo suele configurarse como una respuesta a esa presión que experimentan las organizaciones, bajo la que subyace la pretensión de que su reputación corporativa no se vea dañada y acabe perjudicando al rendimiento de la firma (Stanwick y Stanwick, 1998; Crutchley et al, 2007; Rink y Ellemers, 2007). Adicionalmente, la influencia de las percepciones externas sobre la reputación será mayor cuanto más expuesta se halle la firma al escrutinio público, tal y como sucede en los casos en los que la actividad se encuentra fuertemente orientada a mercados de consumo, o cuando se trata de firmas que cotizan en bolsa (Brammer et al, 2007; Kang et al, 2007). En sentido contrario, un deterioro de la reputación corporativa que se deba al hecho de que se ha interpretado externamente que la empresa está actuando de forma discriminatoria con las mujeres, al no permitirles su acceso a un asiento en su consejo de administración, podría

acarrear graves consecuencias negativas en forma de castigo por parte de los mercados que, en último término, perjudicarían a los objetivos de supervivencia o rentabilidad de la firma (Roberson y Park, 2007).

En particular, el grado de diversidad en el consejo de administración, suele obtener una elevada valoración por parte de analistas profesionales y de determinados inversores institucionales<sup>47</sup>, es objeto de evaluación de cara a la elaboración de indicadores y rankings éticos o de responsabilidad social, y recibe también la atención de organismos y agencias de calificación especializadas (Carter et al, 2003; Bear et al, 2010; Carter et al, 2010). Incluso la exposición a este tipo de valoraciones parece actuar como incentivo especial para que las empresas nombren a mujeres consejeras, tal y como se corrobora en trabajos como el de Adams et al (2011) o el de Larkin et al (2012).

En determinados casos, los niveles de diversidad de género del consejo de administración también empiezan a ser objeto de observación y monitorización por parte de agencias de calificación reputacional, integrándose como uno más de los indicadores que se emplean a la hora de asignar niveles de riesgo a una empresa (Dunn, 2012). A este respecto, la presencia de mujeres consejeras suele ser tenida en cuenta como un elemento de legitimación que reduce el nivel de riesgo que se asigna a la firma, lo que, consecuentemente, otorgará un mayor rango de posibilidades a su capacidad financiera (Francis et al, 2013). En este mismo sentido, también Muller-Kahle y Lewellyn (2011) confirman que la mayor presencia de mujeres en el consejo de administración sirve para que se atribuya una menor prima de riesgo a la firma. Todo ello tiene repercusiones respecto a las decisiones sobre estructura financiera en las que intervenga el consejo de administración, bien porque formule las estrategias al respecto, o bien porque valide, supervise o apruebe las que adopte una dirección separada que se especialice en este ámbito, en tanto que se puede decir que una parte del coste de las diferentes fuentes de financiación podría verse minorada en función de una elevada diversidad de género en las estructuras de gobierno corporativo.

Desarrollando los argumentos en los que se apoya el planteamiento *stakeholder*, incluso en el hipotético caso de que la diversidad no produjese unos efectos significativos reales y materiales, o que estos se vean severamente condicionados por las circunstancias del entorno empresarial, lo cierto es que mercados y analistas parecen confiar en la existencia de algún tipo de impacto, tal y como evidencian trabajos empíricos como el de Welbourne et al (2007) o el de Ahern y Dittmar (2012). En dichos estudios se aprecia que la simple presencia de alguna mujer en el consejo recibe un juicio favorable de los mercados financieros, de forma que muchos nombramientos femeninos causan una reacción positiva que se refleja en cotizaciones y en primas de riesgo atribuidas, convirtiendo de esta manera a la diversidad en el consejo en una motivación de primera magnitud para determinadas firmas que pretenden enviar una señal positiva hacia sus *stakeholders*. Siguiendo esta misma línea, Shin y Gulati (2011) consideran que los beneficios de la diversidad de género proceden no tanto de su aportación intrínseca, sino

---

<sup>47</sup> Dos de los ejemplos que a menudo se citan y que incorporan directrices de inversión que atienden a criterios de diversidad en los consejos de administración corresponden a dos de los mayores fondos de pensiones estadounidenses, TIAA-CREF (*Teachers Insurance and Annuity Association – College Retirement Equities Fund*) y CALPERS (*California Public Employees' Retirement System*).

fundamentalmente de la buena percepción externa de terceros ajenos a la firma, ya que se trata de un aspecto que hoy en día es socialmente aceptado y altamente valorado.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS DEL CAPÍTULO 5

- ADAM, A.M.; SHAVIT, T. (2009): Roles and responsibilities of boards of directors revisited in reconciling conflicting stakeholders interests while maintaining corporate responsibility. *Journal of Management and Governance*, 13: 281-302.
- ADAMS, R.B.; FERREIRA, D. (2009): Women in the boardroom and their impact on governance and performance. *Journal of Financial Economics*, 94: 291-309.
- ADAMS, R.B.; FUNK, P. (2012): Beyond the glass ceiling: Does gender matter? *Management Science*, 58(2): 219-235.
- ADAMS, R.B.; LICHT, A.N.; SAGIV, L. (2011): Shareholders and stakeholders: How do directors decide? *Strategic Management Journal*, 32(12): 1331-1355.
- AGUILERA, R.V.; JACKSON, G. (2003): The cross-national diversity of corporate governance: Dimensions and determinants. *Academy of Management Review*, 28(3): 447-465.
- AHERN, K.R.; DITTMAR, A.K. (2012): The changing of the boards: The impact on firm valuation of mandated female board representation. *The Quarterly Journal of Economics*, 127: 137-197.
- ALDRICH, H.E.; PFEFFER, J. (1976): Environments of organizations. *Annual Review of Sociology*, 2: 79-105.
- ALVES, P.; COUTO, E.B.; FRANCISCO, P.M. (2015): Board of directors' composition and capital structure. *Research in International Business and Finance*, 35: 1-32.
- ARFKEN, D.E.; BELLAR, S.L.; HELMS, M.M. (2004): The ultimate glass ceiling revisited: The presence of women on corporate boards. *Journal of Business Ethics*, 50: 177-186.
- BAINBRIDGE S.M. (2002): Why a board? Group decision-making in corporate governance. *Vanderbilt Law Review*, 55: 1-55.
- BARANCHUK, N.; DYBVIK, P.H. (2009): Consensus in diverse corporate boards. *Review of Financial Studies*, 22(2): 715-747.
- BARNHART, S.W.; MARR, M.W.; ROSENSTEIN, S. (1994): Firm performance and board composition: Some new evidence. *Managerial and Decision Economics*, 15(4): 329-340.
- BART, CH.; MCQUEEN, G. (2013): Why women make better directors. *International Journal of Business Governance and Ethics*, 8(1): 93-99.
- BASU, K.; PALAZZO, G. (2008): Corporate social responsibility: A process model of sensemaking. *Academy of Management Review*, 33(1): 122-136.
- BAYSINGER, B.; HOSKISSON, R.E. (1990): The composition of boards of directors and strategic control: Effects on corporate strategy. *Academy of Management Review*, 15(1): 72-87.
- BAYSINGER, B.D.; BUTLER, H.N. (1985): Corporate governance and the board of directors: Performance effects of changes in board composition. *Journal of Law, Economics, & Organization*, 1(1): 101-124.
- BEAR, S.; RAHMAN, N.; POST, C. (2010): The impact of board diversity and gender composition on corporate social responsibility and firm reputation. *Journal of Business Ethics*, 97: 207-221.

- BEBCHUK, L.A.; HAMDANI, A. (2009): The elusive quest for global governance standards. *University of Pennsylvania Law Review*, 157(5): 1263-1317.
- BEECHER-MONAS, E. (2007): Marrying diversity and independence in the boardroom: Just how far have you come, baby. *Oregon Law Review*, 86: 373-411.
- BILIMORIA, D. (2000): Building the business case for women corporate directors. En BURKE, R.J.; MATTIS, M.C. (eds.): *Women on corporate boards of directors. International challenges and opportunities*, 25-40. Netherlands: Springer.
- (2006): The relationship between women corporate directors and women corporate officers. *Journal of Managerial Issues*, 18(1): 47-61.
- BILIMORIA, D.; WHEELER, J.V. (2000): Women corporate directors: Current research and future directions. En DAVIDSON, M.I.; BURKE, R.J. (eds): *Women in management. Current research issue*, II: 138-163. London: Sage Publications.
- BRAMMER, S.; MILLINGTON, A.; PAVELIN, S. (2007): Gender and ethnic diversity among UK corporate boards. *Corporate Governance: An International Review*, 15(2): 393-403.
- BRANCO, M.C.; RODRIGUES, L.L. (2006): Corporate social responsibility and resource-based perspectives. *Journal of Business Ethics*, 69(2): 111-132.
- BRENNAN, N. (2006): Boards of directors and firm performance: Is there an expectations gap? *Corporate Governance: An International Review*, 14(6): 577-593.
- BRENNAN, N.; MCCAFFERTY, J. (1997): Corporate governance practices in Irish companies. *IBAR – Irish Business and Administrative Research*, 18: 116-135.
- BRUNNINGE, O.; NORDQVIST, M.; WIKLUND, J. (2007): Corporate governance and strategic change in SMEs: The effects of ownership, board composition and top management teams. *Small Business Economics*, 29(3): 295-308.
- BUGEJA, M.; MATOLCSY, Z.P.; SPIROPOULOS, H. (2012): Is there a gender gap in CEO compensation? *Journal of Corporate Finance*, 18(4): 849-859.
- BURGESS, Z.; THARENOU, P. (2002): Women board directors: Characteristics of the few. *Journal of Business Ethics*, 37(1): 39-49.
- BURKE, R.J. (1997a): Women directors: selection, acceptance and benefits of board membership. *Corporate Governance: An International Review*, 5(3): 118-125.
- (1997b): Women on corporate boards of directors: A needed resource. *Journal of Business Ethics*, 16(9): 909-915.
- (2003). Do gender proportions matter? *Women in Management Review*, 18(5): 267-275.
- BURKE, R.J.; VINNICOMBE, S. (2008): Women on corporate boards of directors: International issues and opportunities. En VINNICOMBE, S.; SINGH, V.; BURKE, R.J.; BILIMORIA, D.; HUSE, M. (eds.): *Women on corporate boards of directors: International research and practice*, 1-14. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- BURT, R.S. (1998): The gender of social capital. *Rationality and Society*, 10(1): 5-46.
- BUTZ, C.E.; LEWIS, P.V. (1996): Correlation of gender-related values of independence and relationship and leadership orientation. *Journal of Business Ethics*, 15(11): 1141-1149.

- CARLETON, W.T.; NELSON, J.M.; WEISBACH, M.S. (1998): The influence of institutions on corporate governance through private negotiations: Evidence from TIAA-CREF. *The Journal of Finance*, 53(4): 1335-1362.
- CARPENTER, M.A. (2002): The implications of strategy and social context for the relationship between top management team heterogeneity and firm performance. *Strategic Management Journal*, 23(3): 275-284.
- CARPENTER, M.A.; GELETKANYCZ, M.A.; SANDERS, W.G. (2004): Upper echelons research revisited: Antecedents, elements, and consequences of top management team composition. *Journal of Management*, 30(6): 749-778.
- CARPENTER, M.A.; WESTPHAL, J.D. (2001): The strategic context of external network ties: Examining the impact of director appointments on board involvement in strategic decision making. *Academy of Management Journal*, 44(4): 639-660.
- CARROLL, A.B. (1991): The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34: 39-48.
- CARSON, CH.M.; MOSLEY, D.C.; BOYAR, S.L. (2004): Performance gains through diverse top management teams. *Team Performance Management*, 10(5-6): 121-126.
- CARTER, D.A.; B.J. SIMKINS.; B.J. D'SOUZA; SIMPSON, W.G. (2010): The gender and ethnic diversity of US boards and board committees and firm financial performance. *Corporate Governance: An International Review*, 18(5): 396-414.
- CARTER, D.A.; SIMKINS, B.J.; SIMPSON, W.G. (2003): Corporate governance, board diversity, and firm value. *The Financial Review*, 38(1): 33-53.
- CERTO, T.; DAILY, C.; DALTON, D. (2001): Signaling firm value through board structure: An investigation of initial public offerings. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 26(2): 33-50.
- COLEMAN, J.S. (1988): Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, 94: S95-S120.
- COLEMAN, S. (2000): Access to capital and terms of credit: A comparison of men- and women-owned small businesses. *Journal of Small Business Management*, 38: 37-52.
- COLLIER, P.M. (2008): Stakeholder accountability: A field study of the implementation of a governance improvement plan. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 21(7): 933-954.
- CORBETTA, G.; TOMASELLI, S. (1996): Boards of directors in Italian family businesses. *Family Business Review*, 9(4): 403-421.
- CORE, J.E.; GUAY, W.R.; RUSTICUS, T.O. (2006): Does weak governance cause weak stock returns? An examination of firm operating performance and investors' expectations. *The Journal of Finance*, 61(2): 655-687.
- COSENTINO, N.; DONATO, C.; MONTALTO, F.; VIA, A. (2012): Gender diversity in the corporate boardroom: Do women affect risk? *Rivista di Politica Economica*, (4-6): 73-96.
- COULSON-THOMAS, C. (1992): Developing competent directors and effective boards. *Journal of Management Development*, 11(1): 39-49.
- CRUTCHLEY, C.E.; JENSEN, M.R.; MARSHALL, B.B. (2007): Climate for scandal: Corporate environments that contribute to accounting fraud. *Financial Review*, 42(1): 53-73.

- DAILY, C.M.; DALTON, D.R.; CANNELLA, A.A. (2003): Corporate governance: Decades of dialogue and data. *Academy of Management Review*, 28(3): 371-382.
- DALE-OLSEN, H., SCHØNE, P., & VERNER, M. (2013). Diversity among Norwegian Boards of Directors: Does a Quota for Women Improve Firm Performance? *Feminist Economics*, 19(4): 110-135.
- DALTON, D.R.; DAILY, C.M.; ELLSTRAND, A.E.; JOHNSON, J.L. (1998): Meta-analytic reviews of board composition, leadership structure, and financial performance. *Strategic Management Journal*, 19: 269-290.
- DALTON, D.R.; DALTON, C.M. (2011): Integration of micro and macro studies in governance research: CEO duality, board composition, and financial performance. *Journal of Management*, 37(2): 404-411.
- DE JONG, H.W. (1997): The governance structure and performance of large European corporations. *Journal of Management & Governance*, 1(1): 5-27.
- DEMOTT, D.A. (2011): The milieu of the boardroom and the precinct of employment. *North Carolina Law Review*, 89: 749-757
- DENIS, D.K. (2001): Twenty-five years of corporate governance research... and counting. *Review of Financial Economics*, 10(3): 191-212.
- DONALDSON, T.; PRESTON, J.E. (1995): The stakeholder theory of the corporation: concepts evidence and implications. *Academy of Management Review*, 20(1): 65-91.
- DUNN, P. (2012): Breaking the boardroom gender barrier: the human capital of female corporate directors. *Journal of Management & Governance*, 16(4): 557-570.
- EISENHARDT, K.M. (1989): Agency theory: An assessment and review. *Academy of Management Review*, 14(1): 57-74.
- ELSAID, E.; URSEL, N.D. (2011): CEO succession, gender and risk taking. *Gender in Management: An International Journal*, 26(7): 499-512.
- ELSTAD, B.; LADEGARD, G. (2012): Women on corporate boards: key influencers or tokens? *Journal of Management & Governance*, 16(4): 595-615.
- ERHARDT, N.L.; WERBEL, J.D.; SHRADER, C.B. (2003): Board of director diversity and firm financial performance. *Corporate Governance: An International Review*, 11(2): 102-111.
- ERKUT, S.; KRAMER, V.W.; KONRAD, A.M. (2008): Critical mass: Does the number of women on a corporate board make a difference? En VINNICOMBE, S.; SINGH, V.; BURKE, R.J.; BILIMORIA, D.; HUSE, M. (eds.): *Women on corporate boards of directors: International research and practice*, 222-232. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- FAMA, E.F.; JENSEN, M.C. (1983): Separation of ownership and control. *Journal of Law and Economics*, 26(2): 301-325.
- FARRELL, K.A.; HERSCH, P.L. (2005): Additions to corporate boards: The effect of gender. *Journal of Corporate Finance*, 11: 85-106.
- FELTHAM, T.S.; FELTHAM, G.; BARNETT, J.J. (2005): The dependence of family businesses on a single decision-maker. *Journal of Small Business Management*, 43(1): 1-15.
- FERREIRA, D. (2015): Board diversity: Should we trust research to inform policy?. *Corporate Governance: An International Review*, 23(2): 108-111.

- FIGENER, M.K. (2005): Determinants of board participation in the strategic decisions of small corporations. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5): 627-650.
- FIGENER, M.K.; BROWN, B.M.; DREUX, D.R.; DENNIS JR. W.J. (2000): The adoption of outside boards by small private US firms. *Entrepreneurship & Regional Development*, 12: 291-309.
- FIELDS, M.A.; KEYS, P.Y. (2003): The emergence of corporate governance from Wall St. to Main St.: Outside directors, board diversity, earnings management, and managerial incentives bear risk. *The Financial Review*, 38: 1-24.
- FINKELSTEIN, S. (1997): Interindustry merger patterns and resource dependence: A replication and extension of Pfeffer (1972). *Strategic Management Journal*, 18(10): 787-810.
- FINKELSTEIN, S.; MOONEY, A.C. (2003): Not the usual suspects: How to use board process to make boards better. *The Academy of Management Executive*, 17(2): 101-113.
- FISCHER, M. (2009): Diversity management and the business case. En KRAAL, K; ROOSBLAD, J.; WRENCH, J. (eds.): *Equal opportunities and ethnic inequality in European labour markets*, 95-117. Amsterdam University Press.
- FITZSIMMONS, S.R. (2012): Women on boards of directors: Why skirts in seats aren't enough. *Business Horizons*, 55(6): 557-566.
- FONDAS, N. (2000). Women on boards of directors: gender bias or power threat? En BURKE, R.J.; MATTIS, M.C. (eds.): *Women on corporate boards of directors. International challenges and opportunities*, 171-177. Netherlands: Springer.
- FONDAS, N.; SASSALOS, S. (2000): A different voice in the boardroom: how the presence of women directors affects board influence over management. *Global Focus*, 12(2): 13-22.
- FORBES, D.P.; MILLIKEN, F.J. (1999): Cognition and corporate governance: Understanding boards of directors as strategic decision-making groups. *Academy of Management Review*, 24(3): 389-505.
- FRANCIS, B.; HASAN, I.; PARK, J.C.; WU, Q. (2014): Gender differences in financial reporting decision making: Evidence from accounting conservatism. *Contemporary Accounting Research*, 32(3): 1285-1318.
- FRANCIS, B.; HASAN, I.; WU, Q. (2013): The benefits of conservative accounting to shareholders: Evidence from the financial crisis. *Accounting Horizons*, 27(2): 319-346.
- FRANCOEUR, CL.; LABELLE, R.; SINCLAIR-DESGAGNÉ, B. (2008): Gender diversity in corporate governance and top management. *Journal of Business Ethics*, 81(1): 83-95.
- FRAZIER, G.L. (1983): Interorganizational exchange behavior in marketing channels: A broadened perspective. *The Journal of Marketing*, 47(4): 68-78.
- FREEMAN, R.E. (1984): *Strategic management: A stakeholders approach*. Marshfield: Pitman Publishing.
- FREEMAN, R.E. (2011): Some thoughts on the development of stakeholders theory. En PHILLIPS, R.A. (ed.): *Stakeholders theory. Impact and prospects*, 212-234. Cheltenham: Edward Elgar.
- FREEMAN, R.E.; EVAN, W.M. (1991): Corporate governance: A stakeholder interpretation. *Journal of Behavioral Economics*, 19(4): 337-359.
- FRYXELL, G.E.; LERNER, L.D. (1989): Contrasting corporate profiles: women and minority representation in top management positions. *Journal of Business Ethics*, 8(5): 341-352.

- GALBREATH, J. (2011): Are there gender-related influences on corporate sustainability? A study of women on boards of directors. *Journal of Management & Organization*, 17: 17-38.
- GALES, L.M.; KESNER, I.F. (1994): An analysis of board of director's size and composition in bankrupt organizations. *Journal of Business Research*, 30: 271-282.
- GEDAJLOVIC, E.R.; SHAPIRO, D.M. (1998): Management and ownership effects: Evidence from five countries. *Strategic Management Journal*, 19(6): 533-553.
- GOEL, A.M.; THAKOR, A.V. (2008): Overconfidence, CEO selection, and corporate governance. *The Journal of Finance*, 63(6): 2737-2784.
- GONZALEZ, J.A.; DENISI, A.S. (2009): Cross-level effects of demography and diversity climate on organizational attachment and firm effectiveness. *Journal of Organizational Behavior*, 30(1): 21-40.
- GOODSTEIN, J.; GAUTAM, K.; BOEKER, W. (1994): The effects of board size and diversity on strategic change. *Strategic Management Journal*, 15(3): 241-250.
- GÖSSLING, T. (2011): *Corporate social responsibility and business performance. Theories and evidence about organizational responsibility*. Cheltenham: Edward Elgar.
- GRAY, S.; NOWLAND, J. (2015): The diversity of expertise on corporate boards in Australia. *Accounting & Finance*, forthcoming.
- GUL, F.A.; HUTCHINSON, M.; LAI, K.M. (2013): Gender-diverse boards and properties of analyst earnings forecasts. *Accounting Horizons*, 27(3): 511-538.
- HAGENDORFF, J.; KEASEY, K. (2012): The value of board diversity in banking: evidence from the market for corporate control. *The European Journal of Finance*, 18(1): 41-58.
- HARRISON, J.S.; FREEMAN, R.E. (1999): Stakeholders, social responsibility and performance: Empirical evidence and theoretical perspectives. *Academy of Management Journal*, 42(5): 479-485.
- HENDRY, K.; KIEL, G.C. (2004): The role of the board in firm strategy: Integrating agency and organizational control perspectives. *Corporate Governance: An International Review*, 12(4): 500-520.
- HERMALIN, B.; WEISBACH, M. (2003): Boards of directors as an endogenously determined institution: A survey of the economic literature. *Federal Reserve Bank of New York Economic Policy Review*, 9: 39-68.
- HILL, C.W.L.; JONES, T.M. (1992): Stakeholder-agency theory. *Journal of Management Studies*, 29(29): 131-154.
- HILLMAN, A.J. (2015): Board diversity: Beginning to unpeel the onion. *Corporate Governance: An International Review*, 23(2): 104-107.
- HILLMAN, A.J.; CANNELLA, A.A.; HARRIS, I.C. (2002): Women and racial minorities in the boardroom: How do directors differ? *Journal of Management*, 28(6): 747-763.
- HILLMAN, A.J.; CANNELLA, A.A.; PAETZOLD, R.L. (2000): The resource dependence role of corporate directors: Strategic adaptation of board composition in response to environmental change. *Journal of Management Studies*, 37(2): 235-255.
- HILLMAN, A.J.; DALZIEL, T. (2003): Boards of directors and firm performance: Integrating agency and resource dependence perspectives. *Academy of Management*, 28(3): 383-396.

- HILLMAN, A.J.; NICHOLSON, G.; SHROPSHIRE, C. (2008): Directors' multiple identities, identification, and board monitoring and resource provision. *Organization Science*, 19: 441-456.
- HILLMAN, A.J.; SHROPSHIRE, C.; CANNELLA, A.A. (2007): Organizational predictors of women on corporate boards. *Academy of Management Journal*, 50: 941-952.
- HOPT, K.J. (2013): Corporate governance of banks and other financial institutions after the financial crisis. *Journal of Corporate Law Studies*, 13(2): 219-253.
- HORWITZ, S.K.; HORWITZ, I.B. (2007): The effects of team diversity on team outcomes: A meta-analytic review of team demography. *Journal of management*, 33(6): 987-1015.
- HUSE, M. (2000): Boards of directors in SMEs: A review and research agenda. *Entrepreneurship & Regional Development*, 12(4): 271-290.
- (2005): Accountability and creating accountability: A framework for exploring behavioural perspectives of corporate governance. *British Journal of Management*, 16(s1): S65-S79.
- (2007): *Boards, governance and value creation The human side of corporate governance*. Cambridge University Press.
- (2008): Women directors and the 'black box' of board behavior. En VINNICOMBE, S.; SINGH, V.; BURKE, R.J.; BILIMORIA, D.; HUSE, M. (eds.): *Women on corporate boards of directors: International research and practice*, 123-139. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- HUSE, M.; HOSKISSON, R.; ZATTONI, A.; VIGANÒ, R. (2011): New perspectives on board research: changing the research agenda. *Journal of Management & Governance*, 15(1): 5-28.
- HUSE, M.; SOLBERG, A. G. (2006): Gender-related boardroom dynamics. How Scandinavian women make and can make contributions on corporate board. *Women in Management Review*, 21(2): 113-130.
- HUSE, M.; TACHEVA NIELSEN, S.; HAGEN, I.M. (2009): Women and employee-elected board members, and their contributions to board control tasks. *Journal of Business Ethics*, 89: 581-597.
- IBRAHIM, N.A.; ANGELIDIS, J.P. (2011): Effect of board members' gender on corporate social responsiveness orientation. *Journal of Applied Business Research*, 10(1): 35-40.
- INGLEY, C.; VAN DER WALT, N.T. (2005): Do board processes influence director and board performance? Statutory and performance implications. *Corporate Governance: An International Review*, 13(5): 632-653.
- JACKSON, S.E. (1992): *Diversity in the workplace: Human resources initiatives*. New York: Guilford Press.
- JAMALI, D.; SAFFIEDINE, A.M.; RABBATH, M. (2008): Corporate governance and corporate social responsibility synergies and interrelationships. *Corporate Governance: An International Review*, 17: 573-593.
- JENSEN, M.; ZAJAC, E.J. (2004): Corporate elites and corporate strategy: How demographic preferences and structural position shape the scope of the firm. *Strategic Management Journal*, 25(6): 507-524.
- JENSEN, M.C.; MECKLING, W.H. (1976): Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of financial economics*, 3(4): 305-360.

- JOECKS, J.; PULL, K.; VETTER, K. (2013): Gender diversity in the boardroom and firm performance: What exactly constitutes a "critical mass"? *Journal of Business Ethics*, 118: 61-72.
- JOHANNISSON, B.; HUSE, M. (2000): Recruiting outside board members in the small family business: An ideological challenge. *Entrepreneurship & Regional Development*, 12(4): 353-378.
- JOHNSON, J.L.; DAILY, C.M.; ELLSTRAND, A.E. (1996): Boards of directors: A review and research agenda. *Journal of Management*, 22(3): 409-438.
- JOHNSON, S.G.; SCHNATTERLY, K.; HILL, A.D. (2013): Board composition beyond independence social capital, human capital, and demographics. *Journal of Management*, 39(1): 232-262.
- JOSHI, A.; LIAO, H.; ROH, H. (2011): Bridging domains in workplace demography research: A review and reconceptualization. *Journal of Management*, 37(2): 521-552.
- JOSHI, A.; ROH, H. (2009): The role of context in work team diversity research: A meta-analytic review. *Academy of Management Journal*, 52(3): 599-627.
- JURKUS, A.F.; PARK, J.C.; WOODARD, L.S. (2011): Women in top management and agency costs. *Journal of Business Research*, 64(2): 180-186.
- KACZMAREK, S.; KIMINO, S.; PYE, A. (2012): Antecedents of board composition: The role of nomination committees. *Corporate Governance: An International Review*, 20(5): 474-489.
- (2014): Interlocking directorships and firm performance in highly regulated sectors: the moderating impact of board diversity. *Journal of Management & Governance*, 18(2): 347-372.
- KALLEBERG, A.L.; LEICHT, K.T. (1991): Gender and organizational performance: Determinants of small business survival and success. *Academy of management journal*, 34(1): 136-161.
- KANG, H.; CHENG, M.; GRAY, S.J. (2007): Corporate governance and board composition: Diversity and independence of Australian boards. *Corporate Governance*, 15(2): 194-207.
- KANTER, R.M. (1977): *Men and women of the corporation*. New York: Basic Books.
- KECK, S. (1997): Top management team structure: Differential effects of environmental context. *Organizational Science*, 8:143-156.
- KEENAN, J. (2004): Corporate governance in UK/USA boardrooms. *Corporate Governance: An International Review*, 12(2): 172-176.
- KESNER, I.F. (1988): Directors' characteristics and committee membership: An investigation of type, occupation, tenure, and gender. *Academy of Management Journal*, 31(1): 66-84.
- KEYS, P.Y.; ELLIS, K.M.; NEWSOME, P.T.; FRIDAY, S. (2002): Shareholder benefits of diversity. *Journal of Accounting and Economics*, 33: 375-400.
- KIEL, G.C.; NICHOLSON, G.J. (2003): Board composition and corporate performance: How the Australian experience informs contrasting theories of corporate governance. *Corporate Governance: An International Review*, 11(3): 189-205.
- KOCHAN, T.; BEZRUKOVA, K.; ELY, R.; JACKSON, S.; JOSHI, A.; JEHN, K.; LEVINE, D.; THOMAS, D. (2003): The effects of diversity on business performance: Report of the diversity research network. *Human Resource Management*, 42(1): 3-21.

- KORAC-KAKABADSE, N.; KAKABADSE, A.K.; KOUZMIN, A. (2001): Board governance and company performance: any correlations? *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 1(1): 24-30.
- KOSNIK, R.D. (1990): Effects of board demography and directors' incentives on corporate greenmail decisions. *Academy of Management Journal*, 33(1): 129-150.
- LA PORTA, R.; LOPEZ-DE-SILANES, F.; SHLEIFER, A. (1999): Corporate ownership around the world. *The Journal of Finance*, 54(2): 471-517.
- LARKIN, M.B.; BERNARDI, R.A.; BOSO, S.M. (2012): Board gender diversity, corporate reputation and market performance. *International Journal of Banking and Finance*, 9: 1-26.
- LETZA, S.; KIRKBRIDE, J.; SUN, X. (2004): Shareholding versus stakeholding: A critical review of corporate governance. *Corporate Governance: An International Review*, 12(3): 242-262.
- LÜCKERATH-ROVERS, M. (2009): Female directors on corporate boards provide legitimacy to a company. A resource dependency theory. *Management Online Review*, may: 1-13
- (2013): Women on boards and firm performance. *Journal of Management & Governance*, 17(2): 491-509.
- LUOMA, P.; GOODSTEIN, J. (1999): Stakeholders and corporate boards: Institutional influences on board composition and structure. *Academy of Management Journal*, 42(5): 553-563.
- LYNALL, M.D.; GOLDEN, B.R.; HILLMAN, A.J. (2003): Board composition from adolescence to maturity: A multitheoretic view. *Academy of Management Review*, 28(3): 416-431.
- MACHOLD, S.; AHMED, P.K.; FARQUHAR, S.S. (2008): Corporate governance and ethics: A feminist perspective. *Journal of Business Ethics*, 81(3): 665-678.
- MACUS, M. (2008): Board capability; An interactions perspective on boards of directors and firm performance. *International Studies of Management & Organization*, 38(3): 98-116.
- MATHISEN, G.E.; OGAARD, T.; MARNBURG, E. (2013): Women in the boardroom: How do female directors of corporate boards perceive boardroom dynamics? *Journal of Business Ethics*, 116(1): 87-97.
- MCINERNEY-LACOMBE, N.; BILIMORIA, D.; SALIPANTE, P.F. (2008): Championing the discussion of tough issues: How women corporate directors contribute to board deliberations. En VINNICOMBE, S.; SINGH, V.; BURKE, R.J.; BILIMORIA, D.; HUSE, M. (eds.): *Women on corporate boards of directors: International research and practice*, 123-139. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- MCINTYRE, M.L.; MURPHY, S.A.; MITCHELL, P. (2007): The top team: examining board composition and firm performance. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 7(5): 547-561.
- METCALFE, B.D. (2008): Women, management and globalization in the Middle East. *Journal of Business Ethics*, 83: 85-100.
- MILLER, D.; FRIESEN, P.H. (1983): Strategy-making and environment: The third link. *Strategic Management Journal*, 4(3): 221-235.
- MILLER, T.; TRIANA, M.C. (2009): Demographic diversity in the boardroom: Mediators of the board diversity-firm performance relationship. *Journal of Management Studies*, 46(5): 755-786.

- MINICHILLI, A.; ZATTONI, A.; ZONA, F. (2009): Making boards effective: An empirical examination of board task performance. *British Journal of Management*, 20: 55-74.
- MITSUHASHI, H.; GREVE, H.R. (2004): Powerful and free: Intraorganizational power and the dynamics of corporate strategy. *Strategic Organization*, 2(2): 107-132.
- MOLZ, R. (1988): Managerial domination of boards of directors and financial performance. *Journal of Business Research*, 16(3): 235-249.
- MULLER-KAHLE, M.I.; LEWELLYN, K.B. (2011): Did board configuration matter? The case of US subprime lenders. *Corporate Governance: An International Review*, 19(5): 405-417.
- MURPHY, S.A.; MCINTYRE, M.L. (2007): Board of director performance: A group dynamics perspective. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 7(2): 209-224.
- MUSTEEN, M.; DATTA, D.K.; KEMMERER, B. (2010): Corporate reputation: Do board characteristics matter? *British Journal of Management*, 21: 498-510.
- NICHOLSON, G.J.; KIEL, G.C. (2007): Can directors impact performance? A case-based test of three theories of corporate governance. *Corporate Governance: An International Review*, 15(4): 585-608.
- NIELSEN, S. (2012): Diversity among senior executives and board directors. En CLARKE, T.; BRANSON, D. (eds.): *The SAGE handbook of corporate governance*, 345-363. London: Sage Publications.
- NIELSEN, S.; HUSE, M. (2010): The contribution of women on boards of directors: Going beyond the surface. *Corporate Governance: An International Review*, 18(2): 136-148.
- NIENHUSER, W. (2008): Resource dependence theory. How well does it explain behavior of organizations. *Management Revue*, 19(1-2): 9-32.
- OAKLEY, J.G. (2000): Gender-based barriers to senior management positions: Understanding the scarcity of female CEOs. *Journal of Business Ethics*, 27: 321-334.
- PALMBERG, J.; EKLUND, J.; WIBERG, D. (2009): Ownership structure, board composition and investment performance. *Corporate Ownership and Control*, 7(1): 117-127.
- PALVIA, A.; VÄHÄMAA, E.; VÄHÄMAA, S. (2015): Are female CEOs and Chairwomen more conservative and risk averse? Evidence from the banking industry during the financial crisis. *Journal of Business Ethics*, forthcoming.
- PEARCE, J.A.; ZAHRA, S.A. (1992): Board composition from a strategic contingency perspective. *Journal of Management Studies*, 29(4): 411-438.
- PEIJ, S.C.; BEZEMER, P.J.; MAASSEN, G.F. (2012): The effectiveness of supervisory boards: an exploratory study of challenges in Dutch boardrooms. *International Journal of Business Governance and Ethics*, 7(3): 191-208.
- PENI, E.; VÄHÄMAA, S. (2010): Female executives and earnings management. *Managerial Finance*, 36(7): 629-645.
- PERRAULT, E. (2015): Why does board gender diversity matter and how do we get there? The role of shareholder activism in deinstitutionalizing old boys' networks. *Journal of Business Ethics*, 128(1): 149-165.

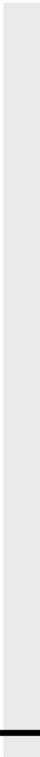
- PETERSON, C.A.; PHILPOT, J. (2007): Women's roles on U. S. Fortune 500 board: Director expertise and committee memberships. *Journal of Business Ethics*, 72: 177-196.
- PETTIGREW, A.M. (2009): On studying managerial elites. En HUSE, M. (ed.): *The value creating board. Corporate governance and organizational behavior*, 161-189. London: Routledge.
- PFEFFER, J. (1972): Size and composition of corporate boards of directors: The organization and its environment. *Administrative Science Quarterly*, 17(2): 218-228.
- (1983): Organizational demography. *Research in Organizational Behavior*, 5: 299-357.
- PFEFFER, J.; SALANCIK, G. (1978): *The external control of organizations: A resource-dependency perspective*. New York: Harper & Row.
- PUCHETA-MARTÍNEZ, M.C. (2015): El papel del consejo de administración en la creación de valor en la empresa. *Revista de Contabilidad*, 18(2): 148-161.
- PUGLIESE, A.; WENSTØP, P.Z. (2007): Board members' contribution to strategic decision-making in small firms. *Journal of Management & Governance*, 11(4): 383-404.
- PYE, A.; PETTIGREW, A. (2005): Studying board context, process and dynamics: Some challenges for the future. *British Journal of Management*, 16(s1): S27-S38.
- RAHEJA, C.G. (2005): Determinants of board size and composition: A theory of corporate boards. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 40(2): 283-306.
- RANDØY, T.; THOMSEN, S.; OXELHEIM, L. (2006): A Nordic perspective on corporate board diversity. *Nordic Innovation Centre*, Norway.
- RICHARD, O.C. (2000): Racial diversity, business strategy and firm performance: A resource-based view. *Academy of Management Journal*, 43(2): 164-177.
- RIDING, A.; SWIFT, C. (1990): Women business owners and terms of credit: some empirical findings of the Canadian experience. *Journal of Business Venturing*, 5(5): 327-340.
- RINK, F.; ELLEMERS, N. (2007): Diversity as a basis for shared organizational identity: The norm congruity principle. *British Journal of Management*, 18(s1): S17-S27
- ROBERSON, Q.M.; PARK, H.J. (2007): Examining the link between diversity and firm performance: The effects of diversity reputation and leader racial diversity. *Group & Organization Management*, 32(5): 548-568.
- ROBERTS, J.; MCNULTY, T.; STILES, P. (2005): Beyond agency conceptions of the work of the non-executive director: Creating accountability in the boardroom. *British Journal of Management*, 16(s1): S5-S26.
- RUIGROK, W.; PECK, S.; TACHEVA, S. (2007): Nationality and gender diversity on Swiss corporate boards. *Corporate Governance*, 15(4): 546-567.
- RUIGROK, W.; PECK, S.; TACHEVA, S.; GREVE, P.; HU, Y. (2006): The determinants and effects of board nomination committees. *Journal of Management Governance*, 10: 119-148.
- RYAN, M.; HASLAM, S.A. (2005): The glass cliff: evidence that women are over represented in precarious leadership positions. *British Journal of Management*, 16(1): 81-90.
- SEALY, R.; VINNICOMBE, S. (2012): Women and the governance of corporate boards. En CLARKE, T.; BRANSON, D. (eds.): *The SAGE handbook of corporate governance*, 325-344. London: Sage Publications.

- SHIN, P.S.; GULATI, M. (2011): Showcasing diversity. *North Carolina Law Review*, 89: 1017-1053.
- SHIN, S.J.; KIM, T.Y.; BIAN, L. (2012): Cognitive team diversity and individual team member creativity: A cross-level interaction. *Academy of Management Journal*, 55(1): 197-212.
- SHLEIFER, A.; VISHNY, R. (1997): A survey of corporate governance. *Journal of Finance*, 52(2): 737-783.
- SHUPP, R.S.; WILLIAMS, A.W. (2008): Risk preference differentials of small groups and individuals. *The Economic Journal*, 118(525): 258-283.
- SILA, V.; GONZALEZ, A.; HAGENDORFF, J. (2014): Women on Board: Does boardroom gender diversity really affect firm risk? Available at SSRN 2379025.
- SIMMERS, C.A. (1998): Executive/board politics in strategic decision making. *Journal of Business & Economic Studies*, 4(1): 37-56.
- SINGH, V.; VINNICOMBE, S. (2004): Why so few women directors in top UK boardrooms? Evidence and theoretical explanations. *Corporate Governance*, 12(4): 479-488.
- (2006): Opening the boardroom doors to women directors. En MCTAVISH, D.; MILLER, K. (eds.): *Women in leadership and management*, 127-147. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- SRINIDHI, B.; GUL, F.A.; TSUI, J. (2011): Female directors and earnings quality. *Contemporary Accounting Research*, 28(5): 1610-1644.
- STANWICK, P.A.; STANWICK, S.D. (1998): The relationship between corporate social performance, and organizational size, financial performance, and environmental performance: An empirical examination. *Journal of Business Ethics*, 17(2): 195-204.
- STRØM, R.Ø. (2015): Gender discrimination before mandated quotas? Evidence from Norway: 1989-2002. *Scandinavian Journal of Management*, 31(3): 303-315.
- SVENDSEN, G.T.; SVENDSEN, G.L.H. (2010): The troika of sociology, political science and economics. En SVENDSEN, G. T.; SVENDSEN, G.L.H. (eds.): *Handbook of social capital: The troika of sociology, political science and economics*, 1-13. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- TERJESEN, S.; COUTO, E.B.; FRANCISCO, P.M. (2015): Does the presence of independent and female directors impact firm performance? A multi-country study of board diversity. *Journal of Management & Governance*, forthcoming.
- TERJESEN, S.; SEALY, R.; SINGH, V. (2009): Women directors on corporate boards: A review and research agenda. *Corporate Governance: An International Review*, 17(3): 320-337.
- TORCHIA, M.; CALABRO, A.; HUSE, M. (2011): Women directors on corporate boards: From tokenism to critical mass. *Journal of Business Ethics*, 102: 299-317.
- TORRE VIEITO, J.P. (2012): Gender, top management compensation gap, and company performance: Tournament versus behavioral. *Corporate Governance: An International Review*, 20(1): 46-63.
- USEEM, M. (2006): How well-run boards make decisions. *Harvard Business Review*, 84(11): 130-138.

- VAN DER WALT, N.; INGLEY, C. (2003): Board dynamics and the influence of professional background, gender and ethnic diversity of directors. *Corporate Governance: An International Review*, 11 (3): 218-234.
- VAN DER WALT, N.; INGLEY, C.; SHERGILL, G.S.; TOWNSEND, A. (2006): Board configuration: are diverse boards better boards? *Corporate Governance*, 6(2): 129-147.
- VAN EES, H.; GABRIELSSON, J.; HUSE, M. (2009): Toward a behavioral theory of boards and corporate governance. *Corporate Governance: An International Review*, 17(3): 307-319.
- VAN VEEN, K.; ELBERTSEN, J. (2008). Governance regimes and nationality diversity in corporate boards: A comparative study of Germany, the Netherlands and the United Kingdom. *Corporate Governance: An International Review*, 16(5): 386-399.
- VERHEUL, I.; THURIK, R. (2001): Start-up capital: "Does gender matter?" *Small Business Management*, 16(2): 109-125.
- VOORDECKERS, W.; VAN GILS, A.; VAN DEN HEUVEL, J. (2007): Board composition in small and medium-sized family firms. *Journal of Small Business Management*, 45(1): 137-156.
- WANG, J.; DEWHIRST, H.D. (1992): Boards of directors and stakeholder orientation. *Journal of Business Ethics*, 11: 115-123.
- WEBB, E. (2004): An examination of socially responsible firms' board structure. *Journal of Management and Governance*, 8: 255-277.
- WELBOURNE, T.M.; CYCYOTA, C.S.; FERRANTE, C.J. (2007): Wall Street reaction to women in IPOs. An examination of gender diversity in top management teams. *Group & Organization Management*, 32(5): 524-547.
- WESTPHAL, J.D. (1999): Collaboration in the boardroom: Behavioral and performance consequences of CEO-board social ties. *Academy of Management Journal*, 42: 7-24.
- WESTPHAL, J.D.; BEDNAR, M.K. (2005): Pluralistic ignorance in corporate boards and firms' strategic persistence in response to low firm performance. *Administrative Science Quarterly*, 50: 262-298.
- WESTPHAL, J.D.; MILTON, L.P. (2000): How experience and network ties affect the influence of demographic minorities on corporate boards. *Administrative Science Quarterly*, 45: 366-417.
- WESTPHAL, J.D.; STERN, I. (2007): Flattery will get you everywhere (especially if you are a male Caucasian): How ingratiation, boardroom behavior, and demographic minority status affect additional board appointments at US companies. *Academy of Management Journal*, 50(2): 267-288.
- WESTPHAL, J. D.; ZAJAC, E. J. (2013): A behavioral theory of corporate governance: Explicating the mechanisms of socially situated and socially constituted agency *The Academy of Management Annals*, 7(1): 607-661.
- WILSON, N.; ALTANLAR, A. (2014): Company failure prediction with limited information: newly incorporated companies. *Journal of the Operational Research Society*, 65(2): 252-264.
- ZAHRA, S.A.; PEARCE, J.A. (1989): Boards of directors and corporate financial performance: A review and integrative model. *Journal of Management*, 15(2): 291-334.

ZAICHKOWSKY, J.L. (2014): Women in the board room: one can make a difference. *International Journal of Business Governance and Ethics*, 9(1): 91-113.

ZONA, F.; ZATTONI, A. (2007): Beyond the black box of demography: Board processes and task effectiveness within Italian firms. *Corporate Governance: An International Review*, 15: 852-864.



**CAPÍTULO 6:**

**LA INFLUENCIA DE LA  
DIVERSIDAD DE GÉNERO  
SOBRE EL DESEMPEÑO Y EL  
RENDIMIENTO  
EMPRESARIAL. REVISIÓN DE  
CONTRIBUCIONES**

---



El interés que ha despertado el tema de los efectos de la diversidad de género en los consejos de administración se ha manifestado a través de un extenso número de investigaciones empíricas difundidas a lo largo de los últimos años que se han dedicado a analizar su impacto sobre variables económico-financieras o sobre valoraciones de mercado. Algunos de estos trabajos llegan a confirmar las hipótesis que presuponen que las composiciones de las cúpulas corporativas que son más equilibradas en términos de género tienen unas repercusiones positivas que encuentran reflejo en el éxito financiero que obtienen las empresas, mientras que otros estudios no obtienen ningún resultado consistente que apunte en esa dirección, e incluso hay algunas aportaciones que sugieren que es un aspecto que perjudica a la *performance* de la firma. Complementariamente, también hay alguna contribución que ha extendido su foco de análisis a la consideración de los efectos de la diversidad de género en los consejos sobre otras características económico-financieras, atendiendo fundamentalmente al análisis de su impacto sobre indicadores de liquidez y solvencia, o sobre variables representativas de la estructura financiera.

A pesar de que la literatura está repleta de argumentos que proporcionan respaldo ético al fomento de la diversidad en las estructuras de gobierno de las firmas, y aunque se ha producido un considerable impulso de los desarrollos teóricos que tratan de dar un soporte explicativo a la suposición de que las composiciones diversas de los consejos influyen en las características económico-financieras de la firma, lo cierto es que las evidencias empíricas ofrecen unos resultados contradictorios que no confirman con contundencia los efectos favorables sobre el rendimiento que habitualmente sugiere el *business case* de la diversidad (Van der Walt e Ingley, 2003; Langevoort, 2011; Ferreira, 2015).

Una mayoría de trabajos empíricos que analizan los efectos de la diversidad de género y su influencia sobre las características económico-financieras de la empresa se ha centrado casi completamente en estudiar ese posible impacto sobre medidas de rentabilidad, tanto contables como de mercado, y en el contexto de ámbitos territoriales concretos, de forma que normalmente se suele contemplar la situación de una muestra de firmas de un país determinado o de unos pocos países<sup>48</sup>, limitándose en muchos casos a las grandes compañías cotizadas, debido a que tradicionalmente cuentan con mayor accesibilidad de datos e información. Hay una gran variedad de metodologías aplicadas, así como de variables y de medidas de *performance* empleadas, por lo que no parece posible una generalización de los resultados de los análisis que corresponden a una muestra de un país concreto o a un determinado período temporal.

En la tabla 18 se recoge una recopilación de estudios empíricos que han analizado los efectos de la diversidad de género en consejos de administración de empresas no financieras. Seguidamente, se procederá a comentar algunos de los resultados de relevancia que se han obtenido estos trabajos, junto a los de otros análisis que han considerado la situación en el estrato de la alta dirección de las compañías.

---

<sup>48</sup> Los primeros trabajos empíricos que se publicaron se basaban en muestra que comprendían a grandes compañías estadounidenses, (Fields y Keys, 2003), aunque, con el transcurso del tiempo, han proliferado para múltiples ámbitos geográficos y nacionales.

## 6.1 ESTUDIOS REFERIDOS A EMPRESAS DEL ÁMBITO DE ESTADOS UNIDOS.

Un considerable número de estudios empíricos ha dirigido su foco de atención hacia la situación que se presenta en los consejos de administración o en los estratos superiores de decisión recurriendo a muestras de empresas estadounidenses. Algunos de dichos trabajos, entre los que se encuentran los que a continuación se citan, han llegado a verificar la existencia de efectos positivos de la diversidad de género en los consejos sobre indicadores de éxito empresarial.

- En uno de los primeros trabajos que se podrían encuadrar en la línea de los que examinaban los efectos diferenciales que podía ocasionar la presencia de consejeras que alcanzo cierta difusión, el de Carleton et al (1998), se observa una disminución en los precios de mercado de las acciones de ciertas compañías durante el período 1993-1996, con posterioridad a que se produjese el hecho de que hubiesen recibido una calificación negativa con motivo de malas prácticas de gobierno corporativo, entre las que se incluye la consideración de la diversidad en el consejo, por parte de TIAA-CREF, entidad que gestiona uno de los mayores fondos de pensiones estadounidenses.
- Utilizando una muestra de 638 firmas incluidas en *Fortune 1000* para el año 1997, Carter et al (2003) encuentran una relación positiva entre el porcentaje de mujeres o minorías étnicas en los consejos de administración y el valor de la empresa medido por la  $q$  de Tobin. Los propios autores resaltan que entendían que se trataba del primer análisis específico en el que se obtenía una evidencia empírica sólida que relacionaba de forma positiva el valor de las principales empresas estadounidenses y la diversidad en los consejos de administración.
- Erhardt et al (2003) examinaron la relación entre medidas contables de rentabilidad y el porcentaje de mujeres y de minorías en los consejos de administración de 112 de las principales compañías de Estados Unidos para dos años concretos, 1993 y 1998. Los resultados a los que se llegaron indicaban la existencia de una relación positiva entre los indicadores de rentabilidad y la diversidad de los consejos, sugiriéndose una explicación que apuntaba a que la diversidad promovía el desempeño más eficaz en la función de supervisión que tienen atribuida las estructuras de gobierno de la firma.
- Adams y Ferreira (2004), a partir de una muestra de empresas contenida en el *Fortune 500* en el año 1998, observan una mayor variabilidad en los retornos de mercado en las empresas que exhibían una menor proporción de mujeres en sus consejos.
- El informe realizado por *Catalyst* (2004) analiza una muestra de empresas del *Fortune 500* a lo largo del período 1996-2000, observando una correlación entre la proporción de mujeres en el consejo y dos indicadores alternativos de rentabilidad financiera obtenida por la firma.
- Si bien en el caso de este trabajo el foco de la diversidad no se sitúa en el consejo de administración, Krishnan y Park (2005) encuentran unos efectos positivos derivados de la presencia de mujeres en los niveles de la alta dirección en una muestra de firmas de *Fortune 1000* para el año 1998.
- En el trabajo de Welbourne et al (2007), basado en una muestra de empresas estadounidenses cotizadas que anunciaron una oferta pública de adquisición de acciones entre 1988 y 2002, se pone de relieve que la presencia de mujeres ejecutivas en los equipos de alta dirección de las

empresas ejerce una influencia positiva en el rendimiento a corto plazo de la empresa, en el precio de las acciones y en el beneficio por acción.

- Jurkus et al (2011) emplean una muestra de empresas estadounidenses con datos que abarcan desde 1995 hasta 2005, examinando los posibles efectos de la presencia de mujeres en puestos de alta dirección que tienen atribuidas tareas de supervisión de cara a conseguir reducción de costes de agencia, concluyendo que la mayor diversidad de género parece beneficiar a un más óptimo desempeño de los mecanismos de gobernanza.
- Anderson et al (2011), utilizando una muestra de empresas pertenecientes al índice *Russell 1000*, analizan el impacto sobre el rendimiento empresarial de distintas dimensiones de diversidad del consejo de administración, entre las que se considera el género de los miembros. Los resultados indican un efecto positivo de la diversidad en la  $q$  de Tobin en los años 2003 y 2005, siendo el impacto más favorable en aquellas entidades que estructuralmente muestran mayor complejidad.
- Dezsö y Ross (2012) utilizan una muestra de empresas de *Standard & Poor's* entre 1992 y 2006 para comprobar que la representación femenina en puestos de alta dirección mejora la rentabilidad en las firmas que tienen una acusada orientación estratégica hacia la innovación, lo que los autores atribuyen a un mejor uso compartido de la información en los equipos organizacionales que es propiciado por la diversidad de género.
- Khan y Vieito (2013), para empresas que forman parte del *Standars & Poor's 1500* a lo largo del período 1992-2004, encuentran una correlación entre la presencia de una mujer en el cargo de CEO de la firma y el incremento de la rentabilidad económica, así como también con la aversión al riesgo en la que está dispuesto a incurrir la entidad.

En sentido opuesto, hay otro conjunto de estudios empíricos basados en muestras integradas por firmas estadounidenses cuyos resultados indican que la diversidad de género en las cúpulas corporativas puede repercutir negativamente sobre la rentabilidad de la firma, de entre los que cabe mencionar los siguientes:

- Fryxell y Lerner (1989), considerando una muestra de 113 empresas a lo largo del período 1979-1984, observan un impacto negativo de la proporción de mujeres que toman asiento en el consejo en ciertas medidas de rentabilidad empresarial. En este trabajo también se analizan las repercusiones sobre los niveles de liquidez de las empresas, a través del ratio del acid test, encontrándose que este indicador arroja unos menores resultados cuanto mayor es la presencia de consejeras.
- Goodstein et al (1994) investigan si la diversidad en el consejo incide en la capacidad de una organización para impulsar los cambios estratégicos, con base en un total de 335 organizaciones de Estados Unidos entre 1980 y 1985, observando que las entidades con consejos más diversos son más reacias que las homogéneas a afrontar los cambios estratégicos.
- Shrader et al (1997), utilizando una muestra de 200 compañías de *Fortune 500* en el año 1993, encuentra una débil relación negativa entre la proporción de mujeres en el consejo y diversos indicadores contables representativos del rendimiento. Una de las explicaciones que ofrecen remite al hecho de que la escasa presencia de consejeras sugiere que su contribución

efectiva a las funciones de gobierno de las empresas sea marginal y acabe ocasionando costes asociados a conflictos derivados de la menor cohesión grupal.

- Lee y James (2007) contemplan 1.624 incorporaciones de miembros a consejos que se producen durante el período 1990-2000, y observan que el mercado reacciona en forma de descensos en los precios de las acciones de las compañías que han procedido al nombramiento de una mujer para el puesto de CEO.
- Chen et al (2015), utilizando una muestra de empresas seleccionada de distintas bases de datos, examinan el impacto de la proporción de consejeras en el comportamiento estratégico de las empresas cotizadas que se hallan inmersas en fusiones y adquisiciones durante el período 1998-2010, concluyendo que una mayor representación femenina en el consejo de una empresa se asocia con un menor activismo y con una también menor propensión al riesgo a la hora de contemplar oportunidades de fusión o adquisición.

Asimismo, y en lo referente a los estudios relativos a empresas que pertenecen al ámbito geográfico de Estados Unidos, hay varios trabajos que no obtienen evidencia significativa alguna respecto a la existencia de una vinculación entre diversidad e indicadores de desempeño financiero de la firma

- Mohan y Chen (2004) analizan 757 empresas que se han visto envueltas en una OPA durante el período 1999-2001, sin que encuentren diferencias en el precio ofertado que dependan del género de la persona que desempeña el puesto de CEO de la empresa, siendo 33 los casos en que ese cargo correspondía a una mujer.
- Farrell y Hersch (2005) utilizan una muestra de empresas del *Fortune 500* durante el periodo 1990-1999, y observan que los nombramientos de mujeres para ocupar puestos en el consejo de administración no tienen ninguna influencia significativa sobre la rentabilidad económica, medida a través del ROA.
- Wolfers (2006), recurriendo a una muestra compuesta por 1.500 firmas del índice *Standard & Poor's* durante el período 1992-2004, no encuentra ninguna relación entre la presencia de una mujer o de un hombre como CEO y el valor de mercado o el valor contable de una firma.
- Carter et al (2010), considerando la diversidad étnica y de género, no encuentran que ejerzan una influencia significativa sobre el rendimiento financiero en el caso de una muestra de empresas pertenecientes a *Standard & Poor's*, a lo largo del período 1998-2002.

Hay otros estudios como los que a continuación se detallan en los que, en un mismo trabajo, se encuentra que la diversidad de género puede conducir tanto a efectos positivos como negativos, dependiendo de la perspectiva desde la que se considere la cuestión o de las variables mediadoras que se tengan en cuenta.

- Heinfeldt (2005) utiliza una muestra de *Standard & Poor's* y contempla dos años, 1996 y 2001, observando que la diversidad de género en los consejos repercute positivamente en algunas variables de rentabilidad, mientras que tiene un impacto negativo sobre otras variables alternativas que también representan medidas de rentabilidad.
- Adams y Ferreira (2009) emplean una muestra de empresas cotizadas del *Standard & Poor's*, incluyendo a firmas de mediana y pequeña capitalización, junto a datos de los

componentes de sus consejos de administración facilitados por el *Inversor Responsibility Research Center*. Su trabajo encuentra que los efectos de la diversidad de género en el consejo en el rendimiento de la empresa pueden llegar a ser cambiantes, dependiendo de circunstancias concretas que intermedian en esa relación, siendo particularmente destacables la influencia de los factores relacionados con la fortaleza de los mecanismos del sistema de gobierno corporativo adoptado por la firma.

## 6.2 ESTUDIOS REFERIDOS A EMPRESAS DEL ÁMBITO EUROPEO.

### - *Estudios referidos a empresas del ámbito de países europeos nórdicos.*

Tal y como en capítulos previos se ha comentado, los países nórdicos de Europa son los que sistemáticamente exhiben una mayor participación comparativa de mujeres en los consejos de administración. Entre los trabajos empíricos que utilizan muestras de empresas que radican en países que corresponden a este ámbito geográfico, también hay algún estudio, como el que a continuación se indica, que ha llegado a obtener evidencias positivas que indican que la diversidad de género en los consejos tiene un impacto positivo sobre variables representativas del éxito financiero de una firma.

- Smith et al (2006), a partir de una amplia muestra de 2.500 grandes empresas danesas a lo largo del período 1993-2001, encuentran que la proporción de mujeres en los consejos se correlaciona con una mejora de los resultados empresariales y con niveles más elevados en indicadores de rentabilidad.

Asimismo, hay otra serie de estudios empíricos que se basan en muestras de empresas de países nórdicos de Europa cuyas conclusiones apuntan a un impacto negativo de la diversidad sobre variables representativas de rendimiento empresarial.

- Ahern y Dittmar (2012) analizan los efectos que ha tenido la implantación de la ley de cuotas de género noruega sobre la valoración de mercado de las firmas en el año 2007. Los resultados ponen de relieve que la necesidad de adaptarse a los requisitos impuestos de diversidad de género ocasiona un impacto negativo que se refleja en la  $q$  de Tobin, lo que puede interpretarse en clave del recelo que parecen despertar en los inversores los nombramientos para el consejo de unos perfiles sobre los que no hay unas expectativas fundadas de contribución efectiva al éxito del gobierno de la firma que no sean las de evitar una sanción por el incumplimiento de un imperativo normativo. Además, a la hora de profundizar en las razones que pueden explicar esas menores valoraciones en los precios de las acciones de las empresas, se sugiere que la falta de candidatas suficientes provoca un aumento de los casos de multipertenencia femenina a varios consejos, así como conduce a nombramientos de mujeres más jóvenes y con una menor experiencia profesional, en comparación con la que suelen acreditar los consejeros varones.
- El trabajo de Bøhren y Strøm (2010) encuentra una vinculación negativa entre la diversidad de género en los consejos y el rendimiento financiero para una muestra de empresas cotizadas de Noruega durante el período 1989-2002. Asimismo, en un trabajo posterior, referido igualmente a firmas noruegas en esos ejercicios, Strøm (2015) observa que existe

una vinculación negativa entre la diversidad de género en los consejos de administración de empresas noruegas y su valor de mercado y rentabilidad obtenida. Ha de destacarse que la mayor diversidad de género en el consejo también se acompaña de unos menores niveles de endeudamiento de las compañías.

Otros de los estudios que han considerado empresas que pertenecen a este ámbito geográfico no encuentran ningún tipo de efecto sobre variables de éxito financiero.

- Randøy et al (2006) analizan la diversidad en los consejos de administración de las 459 mayores firmas cotizadas de Dinamarca, Suecia y Noruega para el año 2005, sin que se aprecien efectos significativos de diversidad de género, edad o nacionalidad en los precios de mercado de las compañías.
- En sendos trabajos de Rose (2006, 2007) no se llega a encontrar ninguna relación estadísticamente significativa entre los resultados empresariales, medidos a través del incremento de los activos de la firma y de la  $q$  de Tobin, y la representación femenina en los consejos de administración de las mayores compañías danesas cotizadas para el período 1998 y 2001.
- Palmberg et al (2009), basándose en una muestra de firmas cotizadas de Suecia a lo largo del período 1999-2005, tampoco observa que la diversidad de género tenga ningún efecto de relevancia sobre variables de rendimiento.
- El impacto de la legislación de cuotas noruega sobre el rendimiento de las firmas que se hallan sujetas a esta imposición también es analizado por Dale-Olsen et al (2013), en cuyo trabajo se efectúa una comparación, a lo largo del período 2003-2007, de la evolución que ha seguido la rentabilidad económica respecto a la experimentada en ese mismo intervalo temporal por empresas que no están obligadas a mantener esa cuota de participación femenina. Las conclusiones indican que no parecen observarse efectos ni sobre el ROA ni sobre los ingresos de explotación, no obstante lo cual, se aprecian cambios significativos en la estructura financiera de la empresa y en la relación entre fondos propios y endeudamiento en las firmas que tienen que cumplir con la legislación de cuotas.

**- Estudios referidos a empresas británicas.**

Al igual que sucede cuando se consideran otros contextos, también los resultados de los análisis realizados llevan a conclusiones contradictorias sobre los efectos de la diversidad de género en los consejos sobre medidas de *performance*, apreciándose tanto algún impacto positivo como negativos o, en otros casos, no encontrándose indicios de una influencia significativa.

- Ryan y Haslam (2005) examinan los nombramientos para el consejo de administración de una muestra de empresas del *FTSE-100* en el año 2003, observando que la reacción de las cotizaciones tiende a disminuir con inmediata posterioridad a cuando se produce el acceso de una mujer. El estudio también revela que aquellas empresas que habían nombrado a una consejera tenían más probabilidades de haber pasado previamente por una situación de inestabilidad, así como de haber reflejado malos resultados en la cotización en los cinco meses anteriores que aquellas que procedían a la incorporación de un varón consejero.

- El estudio de Martin et al (2008), destaca porque incluye una muestra que contiene una amplia representación de medianas y pequeñas empresas para el año 2004, lo cual no es frecuente en este tipo de investigaciones. Sus resultados conducen a plantear la existencia de una relación no lineal entre la diversidad de género y algunas variables representativas de la evolución del negocio, como el incremento de la cifra de facturación.
- El estudio de Haslam et al (2010), sobre la base de una muestra de 126 firmas británicas del *FTSE-100* en el período 2001-2005, observa que la presencia de las mujeres en los consejos de administración tiene efectos adversos sobre la cotización de las acciones, mientras que no encuentra reflejo alguno en las medidas contables de rentabilidad.
- Gregory-Smith et al (2014) utilizan una muestra de empresas que integran el índice *FTSE-350* para el período 1996-2011, sin llegar a encontrar evidencia de un efecto positivo derivado de la presencia de mujeres en los consejos de administración que encuentre reflejo en distintos indicadores de rendimiento empresarial.

**- Estudios referidos a empresas francesas.**

También en los estudios sobre empresas francesas se encuentran evidencias de signo contrario, pudiendo mencionarse los que a continuación se señalan.

- En el trabajo de Belghiti-Mahut y Lafont (2010) se considera una muestra de 110 empresas cotizadas francesas durante el período 2003-2008, observándose que la presencia de mujeres en las cúpulas directivas tiene una influencia positiva sobre el rendimiento medido por la  $q$  de Tobin.
- En Boubaker et al (2014) se evidencia que el porcentaje de consejeras tiene un efecto negativo sobre el rendimiento para empresas que cotizan en el índice *SBF-120* durante el período 2009-2011.
- Sabatier (2015) utiliza una muestra de empresas que cotizan en el *CAC-40* a lo largo del período 2008-2012, observando efectos positivos de la diversidad en consejos sobre varios indicadores de rentabilidad.

**- Estudios referidos a empresas holandesas.**

- Engelen et al (2012) analizan el impacto de distintas dimensiones de la diversidad del consejo de administración, incluyendo la relativa al género, en una muestra de empresas cotizadas holandesas durante 2006-2009, encontrando que la diversidad de género no tiene ningún impacto en el rendimiento empresarial.
- Lückerath-Rovers (2013), a partir de una muestra de 99 compañías incluidas en el *Dutch Female Board Index* para el período 2005-2007, concluye que el rendimiento financiero es mejor en las empresas con presencia femenina en el consejo que en aquellas que no hay mujeres consejeras.

**- Estudios referidos a empresas alemanas.**

- Joecks et al (2013), a partir de una muestra de 151 empresas alemanas cotizadas para el período 2000-2005, analizan si la relación entre la diversidad de género y el rendimiento de la firma tiene forma no lineal. Los resultados muestran evidencia del efecto negativo de la diversidad de género en el ROE de las empresas cuando el nivel de mujeres en los consejos no alcanza una masa crítica, y solamente cuando en las entidades se alcanza una representación femenina en el consejo superior al 30% se observa que la mayor proporción de mujeres se corresponde con un superior rendimiento empresarial.

**- Estudios referidos a empresas españolas.**

En lo referente a los estudios que han analizado los efectos de la diversidad de género en consejos de administración de compañías españolas, también las investigaciones empíricas previas han conducido a resultados dispares.

Comenzamos por referir algunos de estos estudios que se han enfocado hacia empresas cotizadas y encuentran efectos positivos.

- Campbell y Mínguez-Vera (2008) consideran una muestra de 68 empresas cotizadas durante los años 1995-2000, observando la existencia de una relación positiva entre la presencia de mujeres en los consejos y la  $q$  de Tobin. Su investigación incluye un recorrido histórico sobre la rápida evolución del papel de la mujer en la empresa, desde las postrimerías del régimen franquista hasta la aprobación de la Ley de Igualdad, por lo que se enmarca en un entorno caracterizado por la tradicionalmente escasa diversidad de género. Posteriormente, Campbell y Mínguez-Vera (2010) analizan el efecto del anuncio del nombramiento de una consejera en el precio de las acciones de la compañía, considerando los realizados en 29 empresas españolas cotizadas en el período 1989-2001. Los resultados que obtienen ponen de manifiesto que el mercado de valores reacciona positivamente ante el anuncio del nombramiento de consejeras, lo que sugiere que los inversores creen que la incorporación de consejeras actúa como señal que añade valor a la empresa.
- En el trabajo de Reguera et al (2015) se emplea una muestra de empresas cotizadas de la Bolsa de Madrid en el período 2005-2009, encontrándose una relación positiva entre diversidad de género en el consejo y la  $q$  de Tobin.

Los resultados de otros trabajos que se basan en muestras de empresas no cotizadas también obtienen evidencias de una asociación positiva entre diversidad de género en el consejo e indicadores de *performance*.

- Jimeno y Redondo (2008) analizan la influencia de la diversidad en los consejos de administración sobre determinadas magnitudes contables para una extensa muestra de sociedades anónimas españolas a lo largo del intervalo de tiempo comprendido entre el año 2001 y el año 2005. Los resultados que se obtienen indican que una mayor diversidad de género, así como una superior participación de mujeres en los consejos de administración, ejercería una influencia significativa sobre la rentabilidad. La mayor significación del género se presenta cuando se tiene en cuenta su interacción junto al sector.

- Jimeno y Redondo (2010) analizan si los efectos de la diversidad de género en los consejos de administración son contingentes a determinados factores empresariales como el tamaño de la compañía o el sector de actividad, considerando una muestra de más de 15.000 sociedades anónimas para los años 2005-2007. Concluyen que la diversidad ejerce efectos negativos sobre la rentabilidad para las empresas medianas que operan en entornos sectoriales cuya proporción de mujeres es particularmente escasa. Por el contrario, no existe ningún impacto significativo de la diversidad para las empresas de gran tamaño, tanto si su entorno sectorial parece comparativamente favorable a una apertura de los consejos a la diversidad como si es desfavorable a la presencia femenina, ni tampoco en empresas medianas cuya actuación se desarrolla en sectores de actividad económica que se sitúan en cabeza en cuanto a número de mujeres consejeras.
- Mínguez-Vera y López (2010), recurriendo a datos de una amplia muestra de más de 10.000 pequeñas y medianas empresas españolas, sugieren que la diversidad de género en los consejos de administración influye positivamente en la rentabilidad económica de la empresa y en unos menores niveles de endeudamiento.
- Hernández et al (2015) estudian los niveles de endeudamiento de la empresa y la diversidad en los consejos de una muestra de *start-up* españolas en su primer ejercicio de actividad para el año 2008, con el objetivo de analizar si la presencia de mujeres consejeras influye en la estructura financiera de las entidades en el momento de constituirse. Los resultados revelan las empresas con mayor presencia femenina alcanzan unos niveles de deuda inferiores, lo que influye en unos menores costes de la deuda. También observan que los niveles de endeudamiento a largo plazo son superiores en las empresas con consejos más diversos.

De igual forma, hay estudios que consideran la situación de las empresas cotizadas que no encuentran evidencia de ningún impacto sobre medidas de *performance*.

- Gallego et al (2010), con base en las empresas que cotizan en la Bolsa de Madrid durante el período 2004-2006, obtienen que las empresas con mayores niveles de diversidad de género en los consejos no superan en rentabilidad a otras empresas con consejos más homogéneos, ni en términos de medidas contables ni en medidas de mercado.
- Reguera et al (2011) tampoco encuentran relación entre diversidad de género y rentabilidad de las empresas que cotizan en la Bolsa de Madrid a lo largo del periodo 2005-2007.
- Jimeno et al (2012) realizan un estudio del impacto del grado de diversidad en el consejo de administración sobre el rendimiento empresarial, comparando a una muestra de sociedades cotizadas de España con otra de compañías cotizadas de México en los años 2008-2009. La diversidad no parece tener un efecto significativo sobre el éxito financiero de las firmas, si bien los resultados también ponen de manifiesto que las tradiciones de cultura corporativa nacional y los patrones de gobernanza, así como la inclusión de recomendaciones en los códigos de gobierno corporativo dirigidas a que las empresas abran sus cúpulas a la diversidad, favorece la mayor presencia de mujeres en los consejos de administración en la muestra de firmas españolas.
- Pucheta y Sánchez (2013) a partir de una muestra de 34 empresas incluidas en el Ibex-35 en el año 2009, no encuentran vinculación entre la diversidad de género en los consejos de administración y la rentabilidad económica.

Respecto a trabajos que centran su atención en el caso de las empresas que no cotizan en bolsa, también hay una serie de estudios que no encuentran ninguna señal de relación entre la diversidad de género en el consejo e indicadores de rentabilidad.

- Córdor y Esteban (2009) utilizan una muestra de 146 compañías, incluyendo a cotizadas y no cotizadas, con datos del ejercicio 2004, observando que la diversidad de género no influye en los ratios contables de rentabilidad económica.
- Mateos et al (2010) utilizan una muestra de las 1.085 principales empresas no financieras españolas para el año 2003, sin obtener evidencia significativa de una relación entre el porcentaje de consejeras y ciertas medidas financieras representativas de la rentabilidad alcanzada, de los niveles de endeudamiento o productividad de los empleados en que las compañías han incurrido.

**- Estudios referidos a empresas de varios países europeos.**

- Marinova et al (2010), partiendo de datos de 2007 en una muestra que integra a firmas de dos países, Holanda y Dinamarca, no encuentra indicios de que exista una influencia significativa de la diversidad de género en los consejos de administración sobre la  $q$  de Tobin.
- Ferreira y Kirchmaier (2013) se centran en el estudio de una muestra de empresas de 28 países europeos con datos que corresponden al período entre los años 2000-2010, observando una relación positiva entre la diversidad de género en los consejos de administración y la rentabilidad económica cuando se excluyen del análisis las firmas de Reino Unido.
- Rose et al (2013) no encuentran que la diversidad de género en los consejos tenga influencia en distintas medidas de rendimiento para una muestra del año 2010 de grandes empresas cotizadas de Suecia, Finlandia, Noruega y Alemania.
- El estudio de Isidro y Sobral (2015) se basa en una muestra de casi 1.000 empresas cotizadas ubicadas en 16 países europeos para el período 2010-2012, encontrando que una mayor representación femenina en los consejos de administración de las compañías europeas puede conectarse indirectamente con un aumento del valor de la firma.

### **6.3 ESTUDIOS BASADOS EN MUESTRAS DE EMPRESAS RADICADAS EN DISTINTOS ÁMBITOS GEOGRÁFICOS.**

Los estudios empíricos sobre los efectos de la diversidad de género que se han llevado a cabo a partir de muestras de empresas que se ubican en una variedad de países distintos han proliferado considerablemente en los últimos años. A modo de ejemplo, se indican a continuación algunos de los trabajos difundidos al respecto.

- En Francoeur et al (2008) se utiliza información referida al período 2002-2004 de una muestra que integra a las principales empresas canadienses, observándose que existe una influencia positiva atribuible a la diversidad de género en el consejo de administración que se refleja tanto en las cotizaciones bursátiles de la empresa como en indicadores de

rentabilidad contable. También recurriendo a una muestra de 289 casos de firmas canadienses que se vieron envueltas en procesos de fusión o adquisición durante el período 2000-2007, el estudio de Ben-Amar et al (2013) investiga el efecto conjunto sobre el rendimiento de la firma que se deriva de la estructura de propiedad corporativa y del grado de diversidad demográfica en el consejo de administración, incluyendo a la dimensión del género, encontrándose evidencias respecto a que los niveles de diversidad demográfica que exhibe el consejo repercuten sobre la rentabilidad de la entidad resultante de la fusión o adquisición, siguiendo ese efecto una trayectoria no lineal, si bien su intensidad parece modularse en función de la concentración del accionariado y de su consiguiente capacidad de control.

- Son varias las aportaciones a la literatura empírica de los efectos de la diversidad de género en los consejos sobre la performance que han utilizado muestras de empresas australianas. Entre esos trabajos, se encuentra el de Nguyen y Faff (2006), el cual, utilizando una muestra de más de 400 empresas cotizadas de Australia a lo largo del período 2000-2001, encuentra una relación positiva entre la diversidad de género en los consejos y el desempeño financiero de la empresa medido a través de la  $q$  de Tobin. Asimismo, Wang y Clift (2009), para una muestra de empresas de Australia cotizadas en el período 2003-2006, no obtienen evidencia de que exista una influencia de la diversidad de género y racial sobre determinadas medidas de rendimiento. El estudio de Ali et al (2014) se centra en investigar si el género y la edad de los miembros del consejo de administración de empresas australianas cotizadas en 2012 afecta a la rentabilidad económica y la productividad de los empleados. A tal fin, presupone una predicción positiva lineal basado en la teoría de la dependencia de recursos, una predicción lineal negativa basada en la teoría de la identidad social, y una predicción curvilínea en forma de U invertida que se apoya en una consideración integrada de las teorías estratégicas de la dependencia de recursos con las propuestas conductuales de la teoría de la identidad. Con todo, los resultados indican una relación lineal positiva entre la diversidad de género y la productividad de los empleados, mientras que no se obtiene evidencia de vinculación alguna con otras variables que se contemplan de rendimiento. Otra contribución que también toma como foco de referencia a firmas australianas es la de Chapple y Humphrey (2014), que parte de una muestra de empresas cotizadas para el período 2004-2011, sin obtener evidencia de que se establezca una asociación entre la diversidad de género en el consejo y determinadas medidas financieras de mercado, aunque se observa una débil correlación negativa entre una elevada presencia de consejeras y el rendimiento, particularmente en determinados sectores de actividad productiva.
- Los estudios empíricos que consideran a empresas cotizadas de Nueva Zelanda también llegan a conclusiones opuestas, en tanto que hay algunos que consideran que la diversidad de género produce efectos negativos en los resultados empresariales, como el Fauzi y Locke (2012) o el de Van der Walt et al (2006), si bien en este caso ese impacto parece depender del contexto estratégico de actuación de la firma, mientras que otros como el de Bathula (2008) concluyen que la diversidad de género existente en el consejo mejora la rentabilidad económica de la empresa.
- Los estudios empíricos de Mitchell (2004) y de Ntim (2015) toman como base a empresas sudafricanas cotizadas, y en ambos casos se analiza no solamente la diversidad de género, sino también la diversidad étnica, coincidiendo los dos trabajos a la hora de observar que

existe una fuerte correlación entre una mayor diversidad demográfica y un mejor desempeño financiero de la empresa.

- Kang et al (2010), para empresas cotizadas de Singapur, observan que los inversores reaccionan favorablemente ante el nombramiento de una mujer para el puesto de CEO.
- Liu et al (2014) para una muestra de empresas cotizadas de China, observan que la presencia femenina en los consejos tiene efectos positivos sobre la rentabilidad, que ese impacto se refleja con intensidad cuando en el consejo de administración hay tres o más mujeres, y es mayor cuando las mujeres ocupan cargos ejecutivos que cuando son nombradas como consejeras independientes.
- Es llamativa la abundancia de trabajos empíricos que sobre el tema de la diversidad de género en los consejos de administración se han realizado en el ámbito de las firmas de Malasia en los últimos años, lo cual puede encontrar explicación en que este sea el primer país de Asia en el que se implantó la recomendación de cuotas en el año 2011, estableciéndose un objetivo de que al menos el 30% de los cargos de los consejos de administración de las empresas cotizadas fuesen ocupados por mujeres en el año 2016. En todo caso, como ocurre en otros ámbitos geográficos, los estudios no ofrecen resultados concluyentes sobre el sentido de los efectos de la diversidad de género sobre la *performance* empresarial. Así, Ismail et al (2013) basándose en una muestra de empresas cotizadas en el año 2008, encuentran que la presencia femenina en los consejos produce un impacto negativo en la  $q$  de Tobin, mientras que en medidas de rendimiento contable el efecto es positivo, por lo que entienden que las mujeres consejeras crean valor que no es tenido en cuenta por los mercados financieros. En otro trabajo, el de Abdullah (2014), partiendo de una muestra de empresas cotizadas en 2007, se observa que la diversidad de género en los consejos repercute negativamente en la rentabilidad económica y en la  $q$  de Tobin.

**- Estudios referidos a empresas de varios ámbitos nacionales y meta-análisis.**

- En el trabajo de Bonn et al (2004) se compara el impacto financiero para una muestra que incluye empresas radicadas en dos países, Australia y Japón, sin llegar a encontrarse evidencia significativa para las compañías japonesas, que presentan unas tasas muy exigua de presencia de consejeras, mientras que se obtiene cierta correlación positiva de la diversidad de género con determinados indicadores contables de rentabilidad, así como también con valoraciones de mercado, en el caso de las firmas australianas.
- En el estudio de Hebble (2007) se efectúa una comparación entre empresas cotizadas estadounidenses y británicas, al considerarse que son países que poseen unos patrones similares en cuanto a sistemas de gobierno corporativo y de preocupación institucional por aspectos de igualdad de género. Los resultados muestran una vinculación positiva entre la proporción de mujeres en los consejos y distintas variables como los ingresos netos obtenidos, la rentabilidad económica o la liquidez. Sin embargo, no se encuentra correlación entre el grado de diversidad de género y otras variables consideradas, como sucede con la rentabilidad financiera o con los niveles de endeudamiento.
- El meta-análisis realizado por Post y Byron (2014), utilizando una base de partida de 140 estudios previos, llega a concluir que la presencia femenina en los consejos de administración se correlaciona positivamente con las medidas contables de rentabilidad

obtenida por la empresa, observándose que ese efecto es de mayor intensidad cuando el marco institucional del país en el que radica la entidad tiene establecido unos sistemas más sólidos de protección de los intereses del accionariado. Por otra parte, el impacto de la diversidad de género en el consejo sobre valoraciones de mercado ofrece un patrón de resultados variable, puesto que en los países que se caracterizan por mostrar una superior representación femenina en las cúpulas corporativas se aprecia una clara correlación positiva, mientras que la relación pasa a ser negativa en aquellos ámbitos nacionales que tradicionalmente exhiben una exigua participación de consejeras, lo que es un síntoma de la importancia contextual del entorno social en las evaluaciones que los inversores realizan sobre los potenciales ingresos futuros de las firmas.

- Con el objetivo de ampliar el foco de análisis a diferentes entornos institucionales, en Terjesen et al (2015) se utiliza una amplia muestra de empresas cotizadas del año 2010 que corresponde a 47 países, obteniéndose evidencias en relación con que la presencia de mujeres en los consejos de administración mejora la rentabilidad financiera de la firma.
- En el estudio de Low et al (2015) se utiliza una muestra de empresas cotizadas de Hong Kong, Corea del Sur, Malasia y Singapur para los años 2012-2013, obteniendo que un incremento en el número de consejeras tiene un efecto positivo sobre el ratio contable de rentabilidad financiera, en el período posterior a que se produce el nombramiento.

Tabla 18: Estudios empíricos que analizan el impacto financiero de la diversidad de género en el consejo de administración.

Autor/es	Muestra	Período estudio	Medidas empleadas	Enfoque teórico	Evidencia
Fryxell y Lerner (1989)	113 empresas de Estados Unidos	1979-1984	ROI, PER, acid test, variación cash-flow	Enfoque <i>stakeholder</i>	Negativa para ROI y liquidez
Shrader, Blackburn e Iles (1997)	200 empresas <i>Fortune 500</i>	1992-1993	ROA, ROE, ROI, ROS	Teoría de recursos y capacidades	Negativa
Carleton, Nelson y Weisbach (1998)	45 empresas objetivo de inversión para TIAA-CREF	1992-1996	Cotizaciones		Positiva
Carter, Simkins y Simpson (2003)	638 empresas <i>Fortune 1000</i>	1997	$q$ de Tobin	Teoría de la agencia	Positiva
Erhardt, Werbel y Shrader (2003)	112 empresas de Estados Unidos	1993 y 1998	ROA, ROI	Teoría de la agencia	Positiva
Adams y Ferreira (2004)	1.024 empresas <i>Fortune 500</i>	1998	$q$ de Tobin, ROA	Teorías sicosociológicas	Positiva
Bonn, Yoshikawa y Phan (2004)	169 empresas industriales <i>Nikkei-300</i> y 104 de las 500 principales compañías de Australia	1998 y 1999	ROA, MB	Teoría de dependencia de recursos	Positiva para Australia No encuentra para Japón
Catalyst (2004)	353 empresas <i>Fortune 500</i>	1996-2000	ROE, TSR		Positiva
Mohan y Chen (2004)	757 OPAs Estados Unidos	1999-2001	Valor de mercado		No encuentra
Mitchell (2004)	84 empresas cotizadas Sudáfrica	1998	Endeudamiento Total activo y otras	Teoría del proceso de decisión en grupos	Positiva
Farrell y Hersch (2005)	Unas 300 empresas <i>Fortune 500</i>	1990-1999	ROA		No encuentra
Heinfeldt (2005)	1.000 empresas <i>Standard &amp; Poor's</i>	1996 y 2001	ROA, ROE Valor de mercado	Teoría de carteras	Mixta
Nguyen y Faff (2006)	416 empresas cotizadas australianas	2000-2001	$q$ de Tobin		Positiva

Autor/es	Muestra	Período estudio	Medidas empleadas	Enfoque teórico	Evidencia
Randøy, Thomsen y Oxelheim (2006)	459 mayores empresas de Dinamarca, Noruega y Suecia	2005	ROA Medidas de mercado	Teoría de los <i>stakeholders</i> Teoría de la agencia Teoría discriminación Otras	No encuentra
Rose (2006)	443 empresas cotizadas Dinamarca	1998-2001	Incremento del activo		No encuentra
Smith, Smith y Verner (2006)	2.500 mayores empresas Dinamarca	1993-2001	ROA, valor añadido bruto, resultado de la actividad ordinaria		Positiva
Van der Walt, Ingley, Shergill y Townsend (2006)	59 empresas cotizadas Nueva Zelanda	1997-2001	ROA, ROE, Incremento de ventas, Cash flow/Total activo		Negativa según el entorno
Wolfers (2006)	1.500 empresas <i>Standard &amp; Poor's</i>	1992-2004	PER, MB	Teoría de la discriminación	No encuentra
Hebble (2007)	30 empresas <i>Standard &amp; Poor's</i> y 30 empresas FTSE 100	2003	ROA, ROE, ingresos netos, endeudamiento, liquidez y otras.		Mixto
Lee y James (2007)	1.624 nombramientos en empresas de Estados Unidos	1990-2000	Cotizaciones	Teoría de señales de mercado Teorías de liderazgo femenino	Negativa
Rose (2007)	443 empresas cotizadas Dinamarca	1998-2001	$q$ de Tobin		No encuentra
Bathula (2008)	156 empresas cotizadas de Nueva Zelanda	2004-2007	ROA	Teoría de la agencia Teoría de los <i>stakeholders</i> Teoría de dependencia de recursos y otras	Positiva
Campbell y Mínguez-Vera (2008)	68 empresas cotizadas España	1995-2000	$q$ de Tobin		Positiva

Autor/es	Muestra	Período estudio	Medidas empleadas	Enfoque teórico	Evidencia
Francoeur, Labelle y Sinclair-Desgagné (2008)	230 empresas de las 500 mayores de Canadá	2002-2004	ROE, MB	Teoría de la agencia Teoría de los <i>stakeholders</i>	Positiva
Jimeno y Redondo (2008)	21.730 sociedades anónimas españolas	2001-2005	ROA, ROE, liquidez, endeudamiento y otras	Teoría de la agencia Teoría de dependencia de recursos Teoría de los <i>stakeholders</i>	Positiva rentabilidad, no encuentra liquidez, ni endeudamiento.
Levi, Li y Zhang (2008)	403 empresas en fusiones y adquisiciones en Estados Unidos	1997-2006	Precio de mercado		Positiva
Martin, Warren-Smith, Roper y Scott (2008)	12.622 empresas de Reino Unido	2004	Crecimiento de las ventas		Positiva no lineal
Adams y Ferreira (2009)	1.939 empresas <i>Standard &amp; Poor's</i>	1996-2003	$q$ de Tobin, ROA		Mixta
Cóndor y Esteban (2009)	146 empresas españolas	2004	ROA		No encuentra
Palmberg, Eklund y Wiberg (2009)	105 empresas cotizadas Suecia	1999-2005	$q$ de Tobin Inversiones	Teoría de la agencia	No encuentra para $q$ de Tobin, negativa para inversiones
Wang y Clift (2009)	243 empresas cotizadas de Australia	2003-2006	ROA, ROE Rentabilidad accionista	Teoría de la agencia	No encuentra
Belghiti-Mahut y Lafont (2010)	110 empresas cotizadas Francia	2003-2008	$q$ de Tobin	Teoría de recursos y capacidades	Positiva
Bøhren y Strøm (2010)	203 empresas cotizadas de Noruega	1989-2002	$q$ de Tobin ROA, ROS		Negativa
Campbell y Minguez-Vera (2010)	47 nombramientos en empresas cotizadas de España	1989-2001	$q$ de Tobin		Positiva
Carter, D'Souza, Simkins y Simpson (2010)	641 empresas <i>Standard &amp; Poor's</i> 500	1998-2002	$q$ de Tobin, ROA	Teoría de la agencia Teoría del capital humano Teoría de dependencia de recursos, otras	No encuentra

Autor/es	Muestra	Período estudio	Medidas empleadas	Enfoque teórico	Evidencia
Gallego, García y Rodríguez (2010)	96 empresas cotizadas España	2004-2006	ROA, ROE, $q$ de Tobin y otras	Teoría de la agencia Teoría de dependencia de recursos	No encuentran
Haslam, Ryan, Kulciek, Trojanski y Atkins (2010)	126 empresas FTSE 100	2001-2005	ROA, ROE, $q$ de Tobin		No encuentra medidas contables. Negativa para medidas de mercado
Jimeno y Redondo (2010)	15.049 sociedades anónimas españolas	2005-2007	ROA, endeudamiento	Teoría de dependencia de recursos	Negativa para rentabilidad en determinados entornos.
Kang, Ding y Charoenwong (2010)	601 empresas cotizadas de Singapur	2004	Cotizaciones	Teoría de la agencia Teorías sicosociológicas	Positiva
Marinova, Plantenga y Remery (2010)	186 empresas cotizadas (84 de Dinamarca y 102 de Holanda)	2007	$q$ de Tobin		No encuentra
Mateos, Gimeno y Escot (2010)	1.085 mayores empresas de España	2003	ROA, productividad, endeudamiento	Teoría de la discriminación	No encuentra
Mínguez-Vera y López (2010)	10.786 empresas españolas		ROA, endeudamiento		Positiva para rentabilidad. Negativa para endeudamiento.
Anderson, Reeb, Upadhyay y Zhao (2011)	615 empresas estadounidenses del <i>Russell 1000</i>	2003 y 2005	$q$ de Tobin	Teoría de la agencia	Positiva
Reguera, Laffarga y de Fuentes (2011)	98 empresas cotizadas de España	2005-2007	$q$ de Tobin, ROA, ROE, Variación de las ventas	Teoría de la agencia Teoría de dependencia de recursos Teoría de los <i>stakeholders</i>	No encuentra

Autor/es	Muestra	Período estudio	Medidas empleadas	Enfoque teórico	Evidencia
Ahern y Dittmar (2012)	248 empresas cotizadas de Noruega	2001-2009	$q$ de Tobin		Negativa
Engelen, Van der Laan y Van der Berg (2012)	97 empresas cotizadas holandesas	2006-2009	Volumen de cotización en el mercado	Teoría de dependencia de recursos Teorías sicosociológicas	No encuentra
Fauzi y Locke (2012)	79 empresas cotizadas de Nueva Zelanda	2007-2011	$q$ de Tobin, ROA	Teoría de la agencia Teoría de dependencia de recursos	Negativa
Jimeno, Redondo y Zárate (2012)	199 empresas cotizadas (96 de México y 103 de España)	2008-2009	ROA, ROE	Teoría de la agencia Teoría de dependencia de recursos Teoría de los <i>stakeholders</i>	No encuentra
Dale-Olsen, Schøne y Verner (2013)	128 sociedades cotizadas y 128 no cotizadas de Noruega	2003-2007	ROA		No encuentra
Ferreira y Kirchmaier (2013)	2.885 empresas de 23 países europeos	2010	ROA		Positiva
Ismail, Abdullah y Nachum (2013)	841 empresas cotizadas de Malasia	2008	ROA $q$ de Tobin	Teoría de la agencia Teoría de dependencia de recursos	Negativa para medidas de mercado. Positiva para medidas contables
Joecks; Pull y Vetter (2013)	151 empresas cotizadas de Alemania	2000-2005	ROE		Forma de U
Lückerath-Rovers (2013)	99 empresas cotizadas de Holanda	2005-2007	ROE, ROS, ROIC	Teoría de dependencia de recursos	Positiva con ROE
Pucheta y Sánchez (2013)	34 empresas españolas cotizadas del Ibex-35	2009	ROA		No encuentra

Autor/es	Muestra	Período estudio	Medidas empleadas	Enfoque teórico	Evidencia
Rose, Munch-Madsen y Funch (2013)	117 empresas cotizadas de Dinamarca, Suecia, Finlandia, Noruega y Alemania	2010	ROE, ROA, ROCE	Teoría de la agencia Teoría de dependencia de recursos	No encuentra
Abdullah (2014)	100 empresas cotizadas de Malasia	2007	ROA, $q$ de Tobin	Teoría de la agencia Teoría de dependencia de recursos Teoría de los <i>stakeholders</i>	Negativa
Ali, Ng y Kulik (2014)	288 empresas cotizadas de Australia	2012	Productividad empleados, ROA	Teoría de dependencia de recursos Teoría de la identidad social	Positiva y lineal en productividad empleados. No encuentra para ROA
Boubaker, Dang y Duc (2014)	105 empresas cotizadas de Francia	2009-2011	$q$ de Tobin	Teoría de la agencia Teoría de dependencia de recursos	Negativa
Chapple y Humphrey (2014)	300 principales empresas cotizadas de Australia	2004-2011	Diferentes medidas de mercado	Teoría de la agencia	Negativa en general. Positiva en algunos sectores actividad
Gregory-Smith, Main y O'Reilly (2014)	Empresas cotizadas del <i>FTSE-350</i>	1996-2011	$q$ de Tobin, ROA, ROE, TSR		No encuentra
Liu, Wei y Xie (2014)	Empresas cotizadas de China	1999-2011	ROA, ROS	Teoría de la agencia Teoría de dependencia de recursos	Positiva
Hernández, Martín-Ugedo y Mínguez-Vera (2015)	12.376 firmas <i>start-up</i> de España	2008	Endeudamiento, coste de la deuda	Teorías de la estructura financiera Teorías sicosociológicas	Negativa para endeudamiento

Autor/es	Muestra	Período estudio	Medidas empleadas	Enfoque teórico	Evidencia
Isidro y Sobral (2015)	992 empresas cotizadas de 16 países de la Unión Europea	2010-2012	$q$ de Tobin, ROA, ROS	Teoría de la agencia Teoría de dependencia de recursos Teoría del capital humano Teoría sicosociológicas	Positiva indirectamente con el valor mercado. Positiva con rentabilidad contable
Low, Roberts, Whiting (2015)	5.503 empresas cotizadas de Hong Kong, Corea del Sur, Malasia y Singapur	2012-2013	ROE	Teoría de la agencia Teoría de dependencia de recursos	Positiva
Ntim (2015)	169 empresas no financieras de Sudáfrica	2002-2006	$q$ de Tobin ROA, TSR	Teoría de la agencia Teoría de dependencia de recursos	Positiva
Reguera, de Fuentes y Laffarga (2015)	125 empresas cotizadas España	2005-2009	$q$ de Tobin	Teoría de la agencia Teoría de dependencia de recursos Teoría de los <i>stakeholders</i>	Positiva
Sabatier (2015)	Empresas francesas cotizan en el CAC-40	2008-2012	ROA, ROE $q$ de Tobin		Positiva
Strøm (2015)	1.513 empresas de Noruega	1989-2002	$q$ de Tobin, ROA, endeudamiento	Teoría de los <i>stakeholders</i>	Negativa
Terjesen, Couto y Francisco (2015)	3.876 empresas cotizadas de 47 países	2010	$q$ de Tobin, ROA	Teoría de la agencia Teoría de dependencia de recursos Teorías sicosociológicas	Positiva

Notas: ROI, Return on Investment; TSR, Total Shareholder Return; ROA, Return on Assets; ROE, Return on Equity; ROCE, Return on Capital Employed; ROIC, Return on Invested Capital; ROS, Return on Sales; MB Market to Book.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS DEL CAPÍTULO 6

- ABDULLAH, S.N. (2014): The causes of gender diversity in Malaysian large firms. *Journal of Management & Governance*, 18(4): 1137-1159.
- ADAMS, R.B.; FERREIRA, D. (2004): Gender diversity in the boardroom. ECGI Working Paper, Series in Finance 58.
- (2009): Women in the boardroom and their impact on governance and performance. *Journal of Financial Economics*, 94: 291-309.
- AHERN, K.R.; DITTMAR, A.K. (2012): The changing of the boards: The impact on firm valuation of mandated female board representation. *The Quarterly Journal of Economics*, 127: 137-197.
- ALI, M.; NG, Y. L.; KULIK, C. (2014): Board age and gender diversity: A test of competing linear and curvilinear predictions. *Journal of Business Ethics*, 125: 497-512.
- ANDERSON, R.C.; REEB, D.M.; UPADHYAY, A.; ZHAO, W. (2011): The economics of directors heterogeneity. *Financial Management*, spring: 5-38.
- BATHULA, H. (2008): *Board characteristics and firm performance: Evidence from New Zealand*. Tesis Doctoral. Auckland University of Technology.
- BELGHITI-MAHUT, S.; LAFONT, L. (2010): Lien entre presence des femmes dans le top management et performance financière des entreprises en France. *Gestion 2000*, 27(5): 131-146.
- BEN-AMAR, W.; FRANCOEUR, CL.; HAFSI, T.; LABELLE, R. (2013): What makes better boards? A closer look at diversity and ownership. *British Journal of Management*, 24: 85-101.
- BØHREN, O.; STRØM, R. (2010): Governance and politics: Regulating independence and diversity in the board room. *Journal of Business Finance & Accounting*, 37(9): 1281-1308.
- BONN, I.; YOSHIKAWA, T.; PHAN, P.H. (2004): Effects of board structure on firm performance: A comparison between Japan and Australia. *Asian Business and Management*, 3: 105-125.
- BOUBAKER, S.; DANG, R.; DUC, K.N. (2014): Does board gender diversity improve the performance of French listed firms? *Gestion 2000*, 31(2): 259-264.
- CAMPBELL, R.J.; MÍNGUEZ-VERA, A. (2008): Gender diversity in the boardroom and firm financial performance. *Journal of Business Ethics*, 83: 435-451.
- (2010): Female board appointments and firm valuation: short and long-term effects. *Journal of Management Government*, 14: 37-59.
- CARLETON, W.T.; NELSON, J.M.; WEISBACH, M.S. (1998): The influence of institutions on corporate governance through private negotiations: Evidence from TIAA-CREF. *The Journal of Finance*, 53(4): 1335-1362.
- CARTER, D.A.; SIMKINS, B.J.; D'SOUZA, B.J.; SIMPSON, W.G. (2010): The gender and ethnic diversity of US boards and board committees and firm financial performance. *Corporate Governance: An International Review*, 18(5): 396-414.
- CARTER, D.A.; SIMKINS, B.J.; SIMPSON, W.G. (2003): Corporate governance, board diversity, and firm value. *The Financial Review*, 38(1): 33-53.

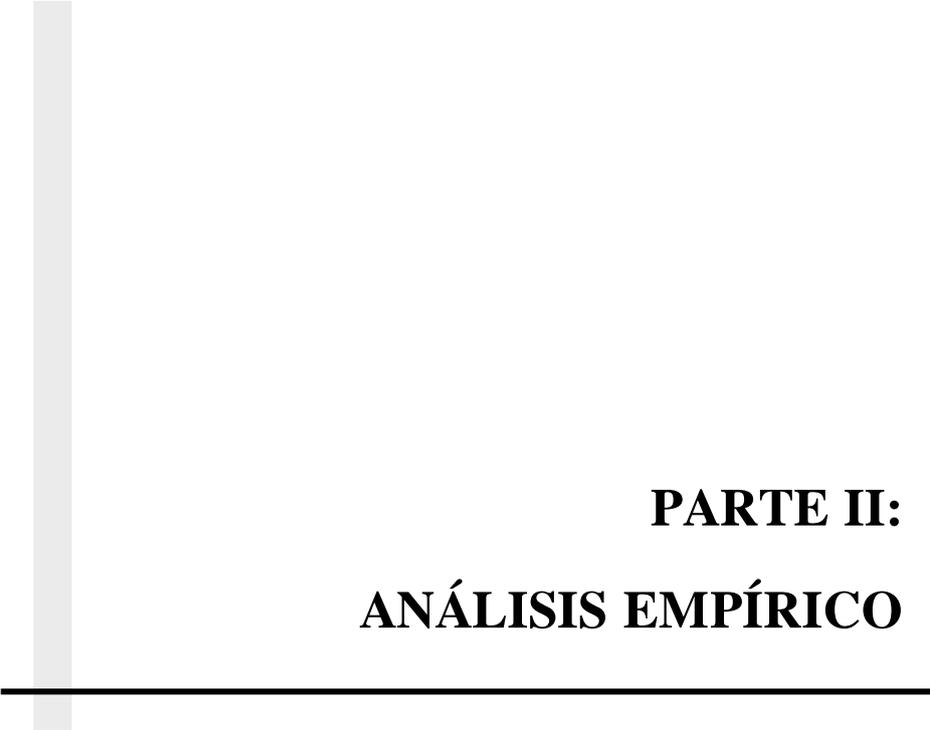
- CATALYST (2004): *The bottom line: Connecting corporate performance and gender diversity*. New York: Catalyst.
- CHAPPLE, L.; HUMPHREY, J.E. (2014): Does board gender diversity have a financial impact? Evidence using stock portfolio performance. *Journal of Business Ethics*, 122(4): 709-723.
- CHEN, G.; CROSSLAND, C.; HUANG, S. (2015): Female board representation and corporate acquisition intensity. *Strategic Management Journal*, forthcoming.
- CÓNDOR, V.; ESTEBAN, M.L. (2009): ¿Es el género una variable predictora de la rentabilidad? *AEQUALITAS. Revista Jurídica de Igualdad de Oportunidades entre Hombres y Mujeres*, 25: 50-59.
- DALE-OLSEN, H., SCHØNE, P., & VERNER, M. (2013). Diversity among Norwegian Boards of Directors: Does a Quota for Women Improve Firm Performance? *Feminist Economics*, 19(4): 110-135.
- DEZSÖ, C.L.; ROSS, D.G. (2012): Does female representation in top management improve firm performance? A panel data investigation. *Strategic Management Journal*, 33(9): 1072-1089.
- ENGELEN, P.J.; VAN DER LAAN, G; VAN DEN BERG, A. (2012): Board diversity as a shield during the financial crisis. En BOUBAKER, S.; NGUYEN, B.D.; NGUYEN, D.K. (eds.): *Corporate governance. Recent developments and new trends*, 259-285. Springer Publishers.
- ERHARDT, N.L.; WERBEL, J.D.; SHRADER, C.B. (2003): Board of director diversity and firm financial performance. *Corporate Governance: An International Review*, 11(2): 102-111.
- FARRELL, K.A.; HERSCH, P.L. (2005): Additions to corporate boards: The effect of gender. *Journal of Corporate Finance*, 11: 85-106.
- FAUZI, F.; LOCKE, S. (2012): Board structure, ownership structure and firm performance: A study of New Zealand listed-firms. *Asian Academy of Management Journal of Accounting and Finance*, 8(2): 43-67.
- FERREIRA, D. (2015): Board diversity: Should we trust research to inform policy?. *Corporate Governance: An International Review*, 23(2): 108-111.
- FERREIRA, D.; KIRCHMAIER, T. (2013): Corporate boards in Europe: Size, independence and gender diversity. En BELCREDI, M; FERRARINI, G. (eds.): *Boards and shareholders in European listed companies. Facts, context and post-crisis reforms*, 191-224. Cambridge University Press.
- FIELDS, M.A.; KEYS, P.Y. (2003): The emergence of corporate governance from Wall St. To Main St.: Outside directors, board diversity, earnings management, and managerial incentives bear risk. *The Financial Review*, 38: 1-24.
- FRANCOEUR, CL.; LABELLE, R.; SINCLAIR-DESGAGNÉ, B. (2008): Gender diversity in corporate governance and top management. *Journal of Business Ethics*, 81(1): 83-95.
- FRYXELL, G.E.; LERNER, L.D. (1989): Contrasting corporate profiles: Women and minority representation in top management positions. *Journal of Business Ethics*, 8(5): 341-352.
- GALLEGO, I.; GARCÍA, I.A.; RODRÍGUEZ, L. (2010): The influence of gender diversity on corporate performance. *Revista de Contabilidad- Sapanish Accounting Review*, 13: 53-88.
- GOODSTEIN, J.; GAUTAM, K.; BOEKER, W. (1994): The effects of board size and diversity on strategic change. *Strategic Management Journal*, 15(3): 241-250.

- GREGORY-SMITH, I.; MAIN, B.G.; O'REILLY, C.A. (2014): Appointments, pay and performance in UK boardrooms by gender. *The Economic Journal*, 124(574): F109-F128.
- HASLAM, S.A.; RYAN, M.K.; KULICH, C.; TROJANOWSKI, G.; ATKINS, C. (2010): Investing with prejudice: The relationship between women's presence on company boards and objective and subjective measures of company performance. *British Journal of Management*, 21: 484-497.
- HEBBLE, A. (2007): Female directors and firm characteristics: A USA-UK comparison. *International Business & Economics Research*, 6(6): 15-20.
- HEINFELDT, J. (2005): Gender diversity and firm value: An extension of mean-variance portfolio theory. *Journal of Academy of Business and Economics*, 5(2): 13-20.
- HERNÁNDEZ, C.M.; MARTÍN-UGEDO, J.F.; MÍNGUEZ-VERA, A. (2015): The influence of gender on financial decisions: Evidence from small start-up firms in Spain. *E+M: Ekonomie a Management*.
- ISIDRO, H.; SOBRAL, M. (2015): The effects of women on corporate boards on firm value, financial performance, and ethical and social compliance. *Journal of Business Ethics*, forthcoming.
- ISMAIL, K.; ABDULLAH, S.N.; NACHUM, L. (2013): Women on boards of directors of Malaysia Firms: Impact on market and accounting performance. *Academy of Management Proceedings*, 1(1).
- JIMENO, F.J.; REDONDO, M. (2008): Efectos sobre los ratios financieros de la diversidad de género en los consejos de administración de empresas españolas. *I Workshop sobre "Diversidad, Género, Gobierno y Contabilidad"*, Carmona, Sevilla
- (2010): Diversidad de género en los consejos de administración: Análisis del impacto en los ratios financieros de las empresas. *Anales de Economía Aplicada 2010*, 389-406.
- JIMENO, F.J.; REDONDO, M.; ZÁRATE, M.A. (2012): El que haya diversidad de género en los consejos de administración, influye en el rendimiento de las empresas: Un comparativo de empresas de México y España. *Ciencias Administrativas. Teoría y Praxis*, enero-junio: 188-205.
- JOECKS, J.; PULL, K.; VETTER, K. (2013): Gender diversity in the boardroom and firm performance: What exactly constitutes a "critical mass"? *Journal of Business Ethics*, 118: 61-72.
- JURKUS, A.F.; PARK, J. CH.; WOODARD, L.S. (2011): Women in top management and agency costs. *Journal of Business Research*, 64(2): 180-186.
- KANG, E.; DING, D.K.; CHAROENWONG, C. (2010): Investor reaction to women directors. *Journal of Business Research*, 63: 888-894.
- KHAN, W.A.; VIEITO, J.P. (2013): CEO gender and firm performance. *Journal of Economics and Business*, 67: 55-66.
- KRISHNAN, G.V.; PARK, D. (2005): A few good women-on top management teams. *Journal of Business Research*, 58: 1712-1720.
- LANGEVOORT, D.C. (2011): Commentary: Puzzles about corporate boards and board diversity. *North Carolina Law Review*, 89: 841-854.

- LEE, P.M.; JAMES, E.H. (2007): She'-e-os: Gender effects and investor reactions to the announcements of top executive appointments. *Strategic Management Journal*, 28: 227-241.
- LEVI, M.; LI, K.; ZHANG, F. (2008): Mergers and acquisitions: The role of gender. Working Paper.
- LIU, Y.; WEI, Z.; XIE, F. (2014): Do women directors improve firm performance in China? *Journal of Corporate Finance*, 28: 169-184.
- LOW, D.C., ROBERTS, H.; WHITING, R.H. (2015): Board gender diversity and firm performance: Empirical evidence from Hong Kong, South Korea, Malaysia and Singapore. *Pacific-Basin Finance Journal*, forthcoming.
- LÜCKERATH-ROVERS, M. (2013): Women on boards and firm performance. *Journal of Management & Governance*, 17(2): 491-509.
- MARINOVA, J.; PLANTENGA, J.; REMERY, CH. (2010): Gender diversity and firm performance: Evidence from Dutch and Danish boardrooms. Discussion Paper Series n°: 10-03, Tjalling C. Koopmans Research Institute.
- MARTIN, L.; WARREN-SMITH, I.; SCOTT, J.; ROPER, S. (2008): Boards of directors and gender diversity in UK companies. *Gender in Management: An International Journal*, 23(3): 194-208.
- MATEOS, R.; GIMENO, R.; ESCOT, L. (2010): Discriminación en consejos de administración: Análisis e implicaciones económicas. *Revista de Economía Aplicada*, 18(53): 131-162.
- MÍNGUEZ-VERA, A.; LÓPEZ, R. (2010): Female directors and SMES: An empirical analysis. *Journal of Global Strategic Management*, 8(2): 34-46.
- MITCHELL VAN DER ZAHN, J-L.W. (2004): Association between gender and ethnic diversity on the boards of directors of publicly listed companies in South Africa and intellectual capital performance. *Financial Reporting, Regulation & Governance*, 3(1): 1-35.
- MOHAN, N.J.; CHEN, C.R. (2004): Are IPOs priced differently based upon gender? *Journal of Behavioral Finance*, 5(1): 57-65.
- NGUYEN, H.; FAFF, R. (2006): Impact of board size and board diversity on firm value: Australian evidence. *Corporate Ownership & Control*, 4(2): 24-32.
- NTIM, C.G. (2015): Board diversity and organizational valuation: Unravelling the effects of ethnicity and gender. *Journal of Management and Governance*, 19(1): 167-195.
- PALMBERG, J.; EKLUND, J.; WIBERG, D. (2009): Ownership structure, board composition and investment performance. *Corporate Ownership and Control*, 7(1): 117-127.
- POST, C.; BYRON, K. (2014): Women on boards of directors and firms' social performance: A meta-analysis. *Academy of Management Proceedings*, 1: 10183.
- PUCHETA, M.C.; SÁNCHEZ, P. (2013): Relación entre la diversidad de género y la rentabilidad económica de las empresas del Ibex-35. *La Ventana*, 38: 331-371.
- RANDØY, T.; THOMSEN, S.; OXELHEIM, L. (2006): *A Nordic perspective on corporate board diversity*. Norway: Nordic Innovation Centre.
- REGUERA, N.; DE FUENTES, P.; LAFFARGA, J. (2015): Does board gender diversity influence financial performance? Evidence from Spain. *Journal of Business Ethics*, forthcoming.

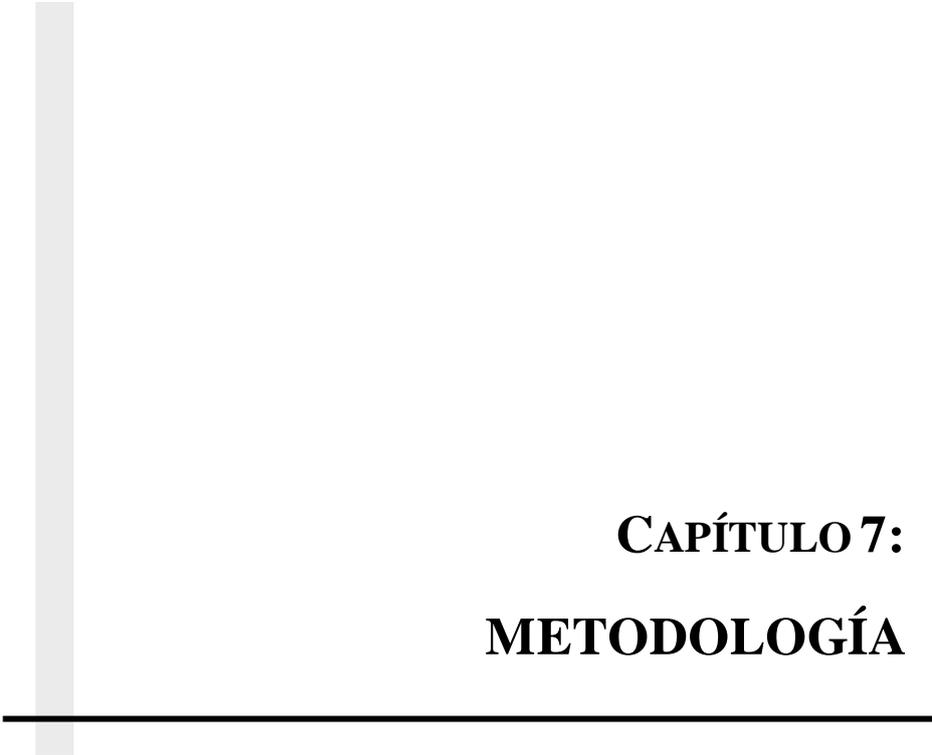
- REGUERA, N.; LAFFARGA, J.; DE FUENTES, P. (2011): Gender diversity on boards of directors and business success. *Investment Management and Financial Innovations*, 8(1): 199-209.
- ROSE, C. (2006): Board composition and corporate governance-A multivariate analysis of listed Danish firms. *European Journal of Law and Economics*, 21: 113-127.
- (2007): Does female board representation influence firm performance? The Danish evidence. *Corporate Governance: An International Review*, 15(2): 404-413.
- ROSE, C.; MUNCH-MADSEN, P.; FUNCH, M. (2013): Does board diversity really matter? Gender does not, but citizenship does. *International Journal of Business Science and Applied Management*, 8(1): 15-27.
- RYAN, M.; HASLAM, S.A. (2005): The glass cliff: evidence that women are over represented in precarious leadership positions. *British Journal of Management*, 16(1): 81-90.
- SABATIER, M. (2015): A women's boom in the boardroom: Effects on performance? *Applied Economics*, 47(26): 2717-2727.
- SHRADER, CH.B.; BLACKBURN, V.B.; ILES, P. (1997): Women in management and firm financial performance: An exploratory study. *Journal of Managerial Issues*, 9(3): 355-372.
- SMITH, N.; SMITH, V.; VERTER, M. (2006): Do women in top management affect firm performance? A panel study of 2,500 Danish firms. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 55(7): 569-593.
- STRØM, R.Ø. (2015): Gender discrimination before mandated quotas? Evidence from Norway: 1989-2002. *Scandinavian Journal of Management*, 31(3): 303-315.
- TERJESEN, S.; COUTO, E.B.; FRANCISCO, P.M. (2015): Does the presence of independent and female directors impact firm performance? A multi-country study of board diversity. *Journal of Management & Governance*, forthcoming.
- VAN DER WALT, N.; INGLEBY, C. (2003): Board dynamics and the influence of professional background, gender and ethics diversity of directors. *Corporate Governance*, 11: 218-234.
- VAN DER WALT, N.; INGLEBY, C.; SHERGILL, G.S.; TOWNSEND, A. (2006): Board configuration: are diverse boards better boards? *Corporate Governance: An International Review*, 6(2): 129-141.
- WANG, Y.; CLIFT, B. (2009): Is there a "business case" for board diversity? *Pacific Accounting Review*, 21(2): 88-103.
- WELBOURNE, T.M.; CYCYOTA, C.S.; FERRANTE, C.J. (2007): Wall Street reaction to women in IPOs. An examination of gender diversity in top management teams. *Group & Organization Management*, 32(5): 524-547.
- WOLFERS, J. (2006): Diagnosing discrimination: Stock returns and CEO gender. *Journal of the European Economic Association*, 4(2-3): 531-541.



A decorative graphic consisting of a vertical grey bar on the left and a horizontal black line extending to the right from its base, forming an L-shape.

**PARTE II:**  
**ANÁLISIS EMPÍRICO**





**CAPÍTULO 7:**  
**METODOLOGÍA**



## 7. 1 FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS.

De acuerdo a las consideraciones y argumentaciones teóricas que se han comentado y desarrollado en los capítulos precedentes, a continuación se establecerán una serie de hipótesis a contrastar en el análisis empírico que se ha llevado a cabo en el presente trabajo.

En primer término, y como premisa de partida, basándonos en algunas de las tradicionales proposiciones teóricas del campo de la demografía organizacional, y, más particularmente, en aquellas que se apoyan en los paradigmas conductuales de la identidad social, asumiremos que las medidas cuantitativas usualmente utilizadas para determinar la diversidad de género en los consejos de administración constituyen una representación pertinente y objetiva de otras variables subyacentes, que no son directamente observables, pero que tienen una repercusión significativa sobre el eficiente desempeño de las funciones de gobierno de la firma, así como sobre la elección de las posibles alternativas que se presentan en el desarrollo de los procesos de adopción de decisiones o en el marco de la formulación de estrategias corporativas.

Consecuentemente, tal y como en capítulos previos se ha expuesto, en sintonía con la idea de adoptar un enfoque multiteórico que permita un análisis más ajustado de las distintas vertientes que explican los efectos económicos de la diversidad, y sobre la base de tres de las líneas más habitualmente empleadas en las áreas de investigación de la temática del gobierno corporativo (enfoques de agencia, teoría de los *stakeholders* y teoría de la dependencia de recursos), conjuntamente con el soporte argumental de otras aportaciones de procedencia ecléctica que se han ido comentando a lo largo del presente trabajo (teorías del liderazgo, demografía organizacional y enfoques de dinámica de grupos organizacionales), se proponen las siguientes hipótesis a contrastar:

***Hipótesis 1 (H1): Hipótesis referidas al impacto del grado de diversidad de género en el consejo de administración sobre el éxito financiero y sobre la rentabilidad de la firma.***

Conforme a los planteamientos que encuentran soporte en el marco teórico de apoyo previamente expuesto, se ha de presuponer que una mayor diversidad de género en el consejo de administración se relacionará con los siguientes aspectos:

- Permite un más efectivo ejercicio de la función de supervisión y de control de la dirección, reduciendo consecuentemente los costes asociados a conflictos de agencia.
- Impulsa unas mejores relaciones con terceros vinculados con la entidad, por lo que repercute positivamente en un intangible que suele ser altamente valorado en el mundo de los negocios, como es la reputación corporativa.
- Fomenta la disponibilidad de información variada para la toma de decisiones, así como promueve la creatividad e innovación en el desarrollo de los procesos de gobierno de la firma.
- Estimula la función estratégica del consejo de administración, al ampliar las posibilidades de que la organización establezca vínculos exitosos con el entorno empresarial, capaces de allegar recursos valiosos y ventajas competitivas, especialmente cuando el contexto da

muestras particularmente favorables a mostrar un reconocimiento hacia las composiciones diversas.

- En contraposición, la heterogeneidad de perfiles en un mismo consejo afecta a su dinámica interna de funcionamiento, pudiendo convertirse en la causa de fenómenos de polarización, de confrontación de intereses o de la aparición de conflictos entre los miembros, dificultando el uso compartido de información relevante para la toma de decisiones óptimas y desincentivando la contribución y el activismo de los consejeros que pertenecen a subgrupos poblacionales y demográficos minoritarios o que experimentan situaciones de aislamiento, debido a su estatus identitario.

En consecuencia, por todo ello, es de esperar que la diversidad de género en un consejo de administración repercuta en primera instancia sobre el funcionamiento de este órgano, y, subsecuentemente, en su desempeño, de tal forma que acabe proyectándose sobre el conjunto de la firma. Sin embargo, el sentido positivo o negativo del impacto de la diversidad parece difícilmente predecible a priori, puesto que es de presumir que algunas de las consecuencias mejoren el rendimiento, mientras que otros efectos serán perjudiciales para el mismo, en tanto que influyen en que no se ejecuten de manera adecuada y eficiente las funciones asignadas al consejo. Por lo tanto, se formulan las siguientes hipótesis al respecto:

- H1.01 Los niveles de diversidad de género en el consejo de administración influyen en el desempeño de las funciones de gobierno de la firma, lo cual incidirá en la rentabilidad empresarial.*
- H1.02 La proporción de mujeres que ocupan un puesto en el consejo de administración tiene una influencia diferencial en la rentabilidad de la firma.*
- H1.03 Los efectos de la participación de mujeres en el consejo de administración sobre la rentabilidad de la firma difieren en función de intervalos de diversidad cuyas cotas se adecúan a las sugeridas inicialmente por Kanter.*
- H1.04 La presencia femenina en un consejo de administración actúa como señal que repercute diferencialmente sobre la rentabilidad de la firma.*
- H1.05 Es necesario que haya una masa crítica de al menos tres mujeres que coincidan en el consejo de administración para que se aprecien efectos diferenciales sobre la rentabilidad de la firma.*
- H1.06 Los efectos de la diversidad de género en el consejo de administración sobre la rentabilidad de la firma varían dependiendo de lo favorable que se muestre el entorno a la diversidad.*
- H1.07 Los efectos de la diversidad de género en el consejo de administración sobre la rentabilidad de la firma varían en función de las dimensiones empresariales.*
- H1.08 Los efectos de la diversidad de género en el consejo de administración sobre la rentabilidad de la firma varían en función del grado de concentración de la estructura de propiedad de la compañía.*
- H1.09 Los efectos de la diversidad de género en el consejo de administración sobre la rentabilidad de la firma varían en función del ámbito sectorial de pertenencia.*

*H1.10 La relación entre la diversidad de género en el consejo de administración y la rentabilidad de la firma se ajusta a una forma funcional no lineal.*

*H1.11 La relación entre la participación de mujeres en el consejo de administración y la rentabilidad de la firma se ajusta a una forma funcional no lineal.*

***Hipótesis 2 (H2): Hipótesis referidas al impacto del grado de diversidad de género en el consejo de administración sobre la estructura de recursos financieros y sobre la solvencia de la firma.***

Una característica de los estilos prototípicos femeninos de dirección y de liderazgo que la investigación empírica suele destacar recurrentemente es la de la tendencia a manifestar un acusado conservadurismo financiero, así como unos elevados niveles de aversión hacia el riesgo. En el marco de la formulación de estrategias financieras, de adopción de decisiones empresariales, o de validación o supervisión de las mismas, todas ellas tareas típicas de un consejo de administración, cuanto mayor peso tengan los miembros que exhiban una baja preferencia por el riesgo, más se habrá de ver reflejado ese conservadurismo en una menor propensión relativa a incurrir en endeudamiento y en la elección de opciones más prudentes en lo referente al mantenimiento de niveles de liquidez y de solvencia.

A todo esto tendrían que añadirse las expectativas de mejora que despierta la diversidad de género en la función de supervisión de la dirección financiera, al convertirse en un elemento que se alinea mejor con las demandas de los *stakeholders*, cuyos intereses, por razones obvias, suelen hallarse enfocadas a que la empresa no incurra en excesivos riesgos que comprometan su supervivencia. Complementariamente, ha de tenerse en cuenta que, en la medida en la que la diversidad de género aporte una mayor variedad de recursos y permita establecer vinculaciones con terceros, tal y como las perspectivas estratégicas sugieren, también posibilitará que se negocie en unas mejores condiciones con clientes y proveedores.

Considerando los anteriores argumentos, en principio habrá de suponerse que los consejos con una presencia femenina relevante influirán en la composición de la estructura de recursos financieros de la firma, y, seguramente, tenderán a inclinarse hacia la preferencia por la liquidez, a estrategias más conservadoras y a elecciones de menor riesgo. Por lo tanto, se formulan las siguientes hipótesis al respecto:

*H2.01 Los niveles de diversidad de género en el consejo de administración tienen influencia en la composición y estructura de recursos financieros, así como en los niveles de solvencia de la firma.*

*H2.02 La proporción de mujeres en el consejo de administración tiene influencia en la composición y estructura de recursos financieros, así como en los niveles de solvencia de la firma.*

*H2.03 Los niveles de autonomía financiera y de solvencia de la firma difieren en función de intervalos de diversidad en el consejo de administración cuyas cotas se adecúan a las sugeridas inicialmente por Kanter.*

- H2.04 *La presencia femenina en un consejo de administración actúa como señal que repercute diferencialmente sobre la estructura financiera y la solvencia de la firma.*
- H2.05 *Es necesario que haya una masa crítica de al menos tres mujeres que coincidan en el consejo de administración para que se aprecien efectos diferenciales sobre la estructura financiera y la solvencia de la firma.*
- H2.06 *Los efectos de la diversidad de género en el consejo de administración sobre la estructura financiera y la solvencia de la firma varían dependiendo de lo favorable que se muestre el entorno a la diversidad.*
- H2.07 *Los efectos de la diversidad de género en el consejo de administración sobre la estructura financiera y la solvencia de la firma varían en función de las dimensiones empresariales.*
- H2.08 *Los efectos de la diversidad de género en el consejo de administración sobre la estructura financiera y la solvencia de la firma varían en función del grado de concentración de la estructura de propiedad de la compañía.*
- H2.09 *Los efectos de la diversidad de género en el consejo de administración sobre la estructura financiera y la solvencia de la firma varían en función del ámbito sectorial de pertenencia.*
- H2.10 *La relación entre la diversidad de género en el consejo de administración y la estructura financiera y solvencia de la firma se ajusta a una forma funcional no lineal.*
- H2.11 *La relación entre la participación de mujeres en el consejo de administración y la estructura financiera y solvencia de la firma se ajusta a una forma funcional no lineal.*

## **7.2 MUESTRA.**

La muestra que se ha utilizado en el análisis empírico del presente trabajo se compone de sociedades anónimas españolas. Se ha obtenido de la base de datos denominada *Amadeus*, la cual contiene información financiera de empresas cuya sede se ubica en una serie de países europeos, y que, en el caso de España, procede de las cuentas anuales que las entidades depositan en los Registros Mercantiles.

De conformidad con los propósitos con los que se ha diseñado el análisis empírico, y al objeto de contrastar las hipótesis formuladas, se hace necesario disponer de información empresarial que incluya datos sobre el perfil económico-financiero de las firmas y sobre la composición de su consejo de administración. Por ello, y partiendo de que los ratios financieros calculados sobre la base de las magnitudes que se contienen en las cuentas anuales de cada compañía se configuran como la técnica analítica más adecuada, así como considerando que es la de mayor utilización en la literatura, se escogió 2008 como año inicial del período de estudio, con motivo de que fue el primer ejercicio de aplicación del vigente Plan General de Contabilidad español. A partir de ese año y en adelante, hay una homogeneidad en los criterios y normas de valoración que evitará distorsiones en el resultado que arroje el cálculo de los ratios para diferentes períodos. Asimismo, en la fase de planteamiento de selección de la muestra, y a la vista de la información contenida en la versión de *Amadeus* con la que se ha trabajado, se estimó que el

año 2012 era el último en el que se encontraban actualizados, consignados y completos los datos de un número suficientemente elevado de empresas, de aquellas que, a priori, parecían susceptibles de ser integradas en la muestra.

La selección inicial de observaciones susceptibles de integrarse en la muestra se ha conformado sobre la base del cumplimiento de las siguientes condiciones que se establecieron:

- La forma jurídica de la empresa tenía que ser de sociedad anónima.
- La información presentada debía corresponderse con la ofrecida por las cuentas anuales individuales de cada empresa, habida cuenta de que la base de datos *Amadeus* también contiene información contable consolidada de grupos de empresas.
- La empresa no podía ser cotizada, fuese matriz o filial, ni tampoco pertenecer a sectores financiero o asegurador. Las razones de esta exclusión son, sobre todo, de comparabilidad de la información financiera, dado que estas ramas de actividad tienen un marco regulador contable específico que presenta diferencias de criterios de cierta relevancia (Gabás y Apellániz, 1994).
- Se eliminaron todas aquellas empresas que se detectaron que pertenecían al sector público, en la medida de que la composición de esos consejos se explica fundamentalmente por la designación de personas que ocupan un cargo institucional.
- La empresa tenía que figurar como activa a lo largo de todo el período de estudio, excluyéndose, por lo tanto, a aquellas que se hallaban en otras situaciones en cualquiera de los ejercicios económicos contemplados, por lo que se excluyó a las entidades que cesaron en su actividad en cualquiera de tales años.
- Para todos los ejercicios económicos que se han considerado, la base de datos debía proporcionar toda la información completa para todas y cada una de las variables que han sido tenidas en cuenta en el estudio empírico, incluyendo la relativa a la composición del consejo de administración.

Después de obtenida una selección primaria de empresas que cumplieran con todos los requisitos previamente mencionados, y que, además, tenían disponibles los datos necesarios correspondientes a todos y cada uno de los ejercicios económicos comprendidos entre 2008 y 2012, ambos inclusive, se procedió a efectuar una depuración de observaciones. Este proceso se basó en la realización de controles de coherencia de la información de las distintas variables utilizadas y en la detección de valores anómalos o extremos en alguno de los ratios financieros en cualquiera de los ejercicios económicos contemplados. Cuando una empresa presentaba inconsistencias evidentes, se consideraba la conveniencia de su eliminación de la muestra final, al igual que se hizo en los casos en los que su información careciese de validez descriptiva. Igualmente, se descartaron algunas observaciones en las que los valores de los ratios se encontraban extremadamente alejados del resto de observaciones de la distribución, tras una consideración de los posibles indicios de que esta situación obedeciese a errores en la captación de los datos por parte de *Amadeus*, dado que podían distorsionar la interpretación de los resultados.

La muestra final con la que se ha trabajado en el análisis empírico se compone de un total de 7.263 empresas, de las que se ha obtenido información para el período comprendido entre los años 2008 y 2012, ambos inclusive.

### **7.3 VARIABLES.**

#### **7.3.1 MEDIDAS DE DIVERSIDAD.**

En función de los objetivos del análisis empírico y del diseño que se ha planteado, las medidas a emplear de la diversidad de género en el consejo de administración han de construirse atendiendo a ciertas premisas, de manera que: (1) han de servir para conformar una variable respecto a la que se puedan establecer hipótesis de influencia sobre la *performance* o sobre otras características económico-financieras de la firma; y (2) deben ser una representación válida de características cognitivas no detectables de los miembros del consejo de administración que quepa interpretar que afectan al desempeño de sus funciones.

Para medir la diversidad, se proponen las alternativas que seguidamente se explican.

#### **- Porcentaje de mujeres en el consejo de administración.**

La proporción de mujeres en el consejo de administración de una firma es la aproximación primaria más usual y sencilla para medir la diversidad de género (Erhardt et al, 2003; Adams y Ferreira, 2004), expresándose normalmente en términos porcentuales. Si bien está claro que la proporción de mujeres en el consejo no informa estrictamente sobre su grado de diversidad de género, en general constituye una medida plausible, habida cuenta además de que en casi todas las empresas la participación femenina suele ser minoritaria. En este sentido, ha de considerarse los motivos que subyacen en la existencia de los desequilibrios de género, ya que se podría argüir que son anecdóticos los escasos casos en los que haya un consejo que no sea diverso debido a que la representación femenina sea muy elevada, mientras que todavía habrá muchas situaciones de desigualdad histórica, heredadas de épocas pasadas, que se manifiestan en un dominio masculino, y que son producto de un sesgo de elección que es posible que conlleve implicaciones productivas.

Hay algunas aportaciones que consideran que las repercusiones de la diversidad sobre un mejor funcionamiento de los consejos de administración que han tenido previamente un dominio hegemónico masculino se empiezan a notar desde el momento en el que se incorpora una mujer consejera (Campbell y Mínguez-Vera, 2008; Haslam et al, 2010; Chapple y Humphrey, 2014), siendo este el motivo de que el punto de vista de la presencia de consejeras también ha sido tenido en cuenta en algunos de los análisis que se han llevado a cabo en el marco del estudio empírico. En todo caso, también ha de contemplarse que las situaciones en las que haya una única consejera pueden ser una señal de aislamiento y *tokenismo*, lo cual, como en capítulos previos se ha comentado, no alimenta unas especiales expectativas de contribución efectiva por parte de esa persona, más allá de un posible simbolismo (Yoder, 1991; Adams y Ferreira, 2009, Bear et al, 2010; Elstad y Ladegard, 2012).

Para el cálculo de la proporción de mujeres en cada consejo de administración de las empresas que componen la muestra, se realizó un proceso específico de recuento de integrantes de cada género a partir de la identificación nominal de cada persona física, según constaba en *Amadeus* al cierre de cada ejercicio económico comprendido en el período considerado en el estudio. Cuando en los análisis se han tenido en cuenta promedios que comprenden varios ejercicios, se ha computado la participación de mujeres que existía en el primero de ellos.

#### **- Índice de Blau.**

El índice de Blau (1977) es uno de los indicadores más frecuentemente utilizados para medir la heterogeneidad demográfica en los estudios empíricos que tratan sobre el impacto de la diversidad (e. g.: Ruigrok et al, 2006; Campbell y Mínguez-Vera, 2008; Bear et al, 2010; Engelen et al, 2012; Nguyen et al, 2015; Reguera et al, 2015). Se formula de acuerdo a la ecuación [1], donde  $B$  es el índice de Blau y  $p$  es el porcentaje de miembros en cada  $i$ -ésima categoría de las  $k$  existentes (en este caso, una para cada sexo, luego  $k=2$ ). Cuanto más elevado sea el valor de  $B$ , mayor será el grado de diversidad, y dado que los valores varían entre 0 y  $(k-1)/k$ , la diversidad máxima será cuando  $B$  alcance el valor de 0,5.

$$B = \left[ 1 - \sum (p_i)^2 \right] \quad [1]$$

#### **- Rangos basados en las proporciones de cada género según la conjetura de Kanter.**

Algunos autores han venido advirtiendo de los problemas de interpretación que surgen con los modelos que optan por una elección de variables continuas para medir la diversidad en los consejos (Harrison y Klein, 2007). Como se indica en Rose (2007), la literatura empírica previa pone de manifiesto las serias dificultades que existen para aportar argumentos sólidos que puedan justificar que la diversidad de género sea tratada como una variable continua, puesto que no parece razonable que se llegue a establecer una vinculación causal entre un efecto económico-financiero y una mínima variación que se produzca en la participación femenina en el consejo, ni hay expectativas de impacto alguno de relevancia por el simple hecho de que se incorpore una consejera adicional, especialmente cuando el número de puestos de un consejo es elevado.

Como alternativa, son varios los trabajos que han venido a apuntar a la conveniencia de recurrir a variables que se construyan a partir de la concatenación de intervalos de diversidad, bajo el supuesto de que, a lo largo de un mismo rango de diversidad, se han de proyectar unos efectos sustancialmente similares, mientras que el cambio de rango provoca que el impacto se acentúe significativamente. Además, la agrupación de los niveles de diversidad en intervalos tiene la ventaja de que no presupone que se relacione linealmente con variables que representan a características de *performance* de la firma sobre las que se estima que tiene impacto, aspecto que algunos autores rechazan (Frink et al, 2003; Richard et al, 2004; Ali et al, 2011; Ben-Amar et al, 2013; Joecks et al, 2013).

Es bastante frecuente que las cotas que han de tenerse en cuenta para delimitar los intervalos de diversidad en función de su impacto se establezcan de acuerdo a las influyentes proposiciones

de Kanter (1977), quien sugiere que la proporción que representa el subgrupo poblacional de mujeres dentro de un grupo organizacional se convierte en un importante elemento condicionante de los procesos de dinámica interna grupal, lo cual, en última instancia, acabará influyendo en el desempeño grupal. Así, Kanter observaba, que cuando en el seno de un grupo hay una fuerte distribución asimétrica entre identidades de género, se desarrolla una tendencia a exhibir distintos comportamientos entre los subgrupos de “dominantes” y de “comparsas”, de forma que los individuos que pertenecen a este último ámbito experimentan una presión incremental hacia el aislamiento en el seno del grupo, al ser considerados fundamentalmente por su pertenencia al subgrupo minoritario, más que por sus características individuales o su aportación. A unas conclusiones análogas se llegaría si se aplicaran los paradigmas conductuales de autocategorización y de similitud-atracción, según los cuales resulta factible que en las composiciones diversas se origine una dinámica grupal interna en la que los componentes de los subgrupos masculino y femenino tienden a tejer lazos entre sus miembros, coaligando sus intereses en redes de cooperación, a la vez que tienden a rehuir de la colaboración y del uso compartido de la información con los sujetos que no pertenecen a su subgrupo, lo que acabaría explicando que las proporciones de cada género afecten al desempeño, del conjunto del colectivo.

Aunque la asunción del género como categoría de identidad que promueve el establecimiento de alianzas naturales o que crea una propensión a la polarización y el conflicto en el seno de los grupos organizacionales y en el consejo de administración ha sido objeto de particular debate en la literatura, hay distintos trabajos que parecen confirmar las distribuciones propuestas por Kanter y algunas de sus suposiciones respecto a los efectos en la dinámica y en el desempeño en contextos productivos (Talmud e Izraeli, 1999; Adams y Ferreira, 2004; Singh y Vinnicombe, 2004, 2006; Farrell y Hersch, 2005; Huse et al, 2009; Van Emmerik y Kats, 2013; Zaichkowsky, 2014). Asimismo, las ideas de Kanter también han servido de base para algunos de los estudios empíricos que analizan el impacto económico-financiero de la diversidad de género en los consejos de administración (e. g.: Adams y Ferreira, 2004; Torchia et al, 2011; Joecks et al, 2013).

En consecuencia, y siguiendo la línea de algunos de los trabajos que nos preceden, nos hemos inclinado por definir una variable que se subdivide en varios intervalos o rangos y que represente a la participación femenina en el consejo de administración de cada firma. A tal fin, y tomando como referencia las cotas originariamente señaladas por Kanter (1977), cada intervalo correspondería a los tramos que se recogen en la tabla 19, bajo la suposición de que ocasionarán un impacto diferente en las características económico-financieras de las compañías: (1) desde 0% de mujeres hasta menos o igual que 15%; (2) más del 15% de mujeres hasta menos o igual que 30%; (3) más del 30% de mujeres hasta menos o igual que 40%; (4) más del 40% hasta menos o igual que 50%; y (5) más del 50% de mujeres.

Tabla 19. Intervalos de diversidad de género en el consejo considerados.

Rango de Kanter y significado	Proporción de mujeres en el consejo de administración ( $k$ )	Explicación
(K1) Uniformemente masculino	$0 \leq k \leq 15\%$	Desde ausencia de mujeres hasta menos o igual que el 15%
(K2) Fuerte desequilibrio masculino	$15\% < k \leq 30\%$	Más del 15% de mujeres hasta menos o igual que 30%.
(K3) Sesgo masculino	$30\% < k \leq 40\%$	Más del 30% de mujeres hasta menos o igual que 40%.
(K4) Equilibrada	$40\% < k \leq 50\%$	Más del 40% hasta menos o igual que 50%.
(K5) Dominio femenino	$k > 50\%$	Más del 50% de mujeres

Por otro lado, y tal y como se comentó en los capítulos previos, las conjeturas de Kanter respecto a los efectos diferenciales de la proporción de mujeres también tienen otras implicaciones a tener en cuenta. En este sentido, se puede presuponer que el consejo de administración mejorará el desempeño de sus funciones cuando el tamaño relativo del subgrupo femenino aumente, ya que se incrementarán las posibilidades de influencia por parte de las coaliciones que se empiecen formar entre sus miembros. A este respecto, son numerosas las aportaciones que indican que el efecto será de mayor intensidad cuando se haya alcanzado una masa crítica de representación femenina en el consejo (Oakley, 2000; Bilimoria, 2006; Joecks et al, 2013). Por eso, y en coincidencia con lo que se propone en múltiples trabajos (Williams, 2003; Konrad y Kramer, 2006; Erkut et al, 2008; Konrad et al, 2008; Terjesen et al, 2009; Torchia et al, 2011), en el presente estudio empírico se ha considerado que esa masa crítica se consigue cuando coinciden tres mujeres en un mismo consejo.

### 7.3.2 RATIOS FINANCIEROS.

Puesto que el estudio empírico que se ha planteado se lleva a efecto principalmente mediante el contraste de hipótesis relativas a los efectos sobre las características económico-financieras de la empresa que derivan de la diversidad de género que exhibe el consejo de administración, se hace preciso contar con variables que sean representativas del éxito financiero que alcanza la firma y de su estructura de recursos financieros. A este respecto, los ratios son la técnica de análisis financiero más extendida y aceptada en la literatura contable, sirviendo de instrumento adecuado y fiable para los propósitos del presente estudio, ya que permite disponer de una medida adimensional y sintética de la información original contenida en las cuentas anuales de las empresas de la muestra. Ello facilita la aplicación de técnicas estadísticas, de cara a examinar las relaciones que puedan existir entre las variables que representan a la diversidad de género en el consejo de administración de una firma y los resultados de los ratios financieros.

Después de haber efectuado una revisión de las medidas contables que se han empleado en la literatura empírica precedente que se ha ocupado de analizar los efectos económico-financieros de la diversidad de género en las estructuras superiores de poder corporativo, se han escogido para realizar el estudio empírico una serie de ratios básicos que se recogen en la tabla 20, junto a

la formulación con la que se han calculado sus valores. Dos de los ratios corresponden a la rentabilidad, por lo que suponen una aproximación convencional a medidas de la *performance* empresarial, de acuerdo con el significado usual de este término en el campo contable. Otro de los ratios representa la estructura de recursos propios y recursos ajenos de la firma, indicando el grado de autonomía financiera, lo que ofrece una visión complementaria a la medición de los niveles de endeudamiento de la entidad. Finalmente, los dos ratios restantes que se han elegido reflejan la liquidez de las firmas de dos maneras alternativas, considerando la conveniencia de recurrir a ambos indicadores, con la pretensión de evitar potenciales distorsiones que se deban a la inclusión en el cálculo de las existencias, así como a la posibilidad de que se hubieran adoptado diferentes prácticas contables en su valoración.

Tabla 20. Indicadores económico-financieros utilizados.

<b>Ratio</b>	<b>Formulación</b>
Rentabilidad financiera (ROE)	$(\text{Beneficio antes impuestos} / \text{Patrimonio neto}) \times 100$
Rentabilidad económica (ROA)	$(\text{Beneficio antes impuestos} / \text{Total activo}) \times 100$
Ratio de autonomía financiera	$(\text{Patrimonio neto} / \text{Total patrimonio neto y pasivo}) \times 100$
Ratio corriente o de solvencia a c/p	Activo corriente / Pasivo corriente
Acid-test	$(\text{Activo corriente} - \text{Existencias}) / \text{Pasivo corriente}$

Además de haberse determinado el resultado de los ratios para cada empresa y para cada ejercicio, se ha considerado también conveniente el cálculo de promedios de los ratios durante varios períodos, con el objeto de evitar sesgos en la medición causados por la intervención de factores coyunturales que suelen tender a disiparse cuando se amplía el horizonte temporal contemplado. Por ello, y teniendo en cuenta el criterio de Rumelt (1991), que entiende que es necesario tener en cuenta al menos un período que comprenda tres ejercicios, especialmente en los indicadores que se refieren al rendimiento empresarial, se ha optado por el cálculo, para cada ratio y para cada empresa, de tres promedios, uno para el conjunto del período 2008-2012, otro para el primer trienio del período de estudio, 2008-2010, y un tercero para el último trienio del período de estudio, 2010-2012.

### 7.3.3 OTRAS VARIABLES UTILIZADAS EN EL ANÁLISIS EMPÍRICO.

#### - *Tamaño de la empresa.*

Las dimensiones empresariales se han asociado con frecuencia a las características económico-financieras que distinguen a una firma, singularmente a aquellas que corresponden a medidas de *performance*, lo cual encuentra una inmediata explicación en las expectativas que despiertan las economías de escala. Asimismo, el tamaño de la empresa ha sido de usual utilización como variable de control en numerosos trabajos empíricos que analizan los efectos de la diversidad de género en los consejos (e. g.: Carter et al, 2003; Adams y Ferreira, 2004; Engelen et al, 2012; Lückerath-Rovers, 2013).

En el presente estudio, y tomando como base la información contenida en las cuentas anuales de cada empresa de la muestra, se han delimitado las dimensiones de cada entidad en cada ejercicio económico del período contemplado a partir del total del activo, de los ingresos de explotación y del número de empleados. Asimismo, en algunos de los análisis que se han llevado a cabo y que se centran en el efecto ocasionado por las interacciones entre el tamaño de la empresa y el nivel de diversidad de género en el consejo, se ha acudido a la clasificación que facilitaba *Amadeus*, en la que se diferenciaba entre tres categorías: compañías muy grandes, grandes y medianas<sup>49</sup>.

#### **- Sector de actividad.**

La perspectiva sectorial, además de que permite contemplar las diferencias entre ramas de actividad en lo referente a aspectos de dinámica competitiva o de estructura de recursos, suele ser una variable de control habitual en los análisis empíricos del impacto de la diversidad de género (e. g.: Randøy et al, 2006; Brammer et al, 2007; Ahern y Dittmar, 2012; Terjesen et al, 2015).

En este estudio se han utilizado codificaciones desagregadas de hasta tres dígitos que corresponden a la última actualización de 2009 de la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE), las cuales han sido tenidas en cuenta para estimar una variable de la concentración de mercado en cada rama de actividad. En lo que respecta a las variables representativas del sector que se han incorporado a los modelos de regresión, se han construido variables *dummy* de acuerdo a la codificación CNAE de 2 dígitos, mientras que, cuando se analizan interacciones entre el sector de actividad y la diversidad de género en el consejo, se ha restringido a la clasificación CNAE con un dígito.

#### **- Tamaño del consejo de administración.**

El tamaño del consejo de administración, esto es, el número de componentes que lo integran, es una variable que se contempla tradicionalmente en los estudios empíricos que analizan las vinculaciones entre gobierno corporativo y la *performance* de la firma, siendo también una variable de control típica en trabajos previos de diversidad de género (e. g.: Shrader et al, 1997; Carter et al, 2003; Erhardt et al, 2003; Martin et al, 2008; Campbell y Mínguez Vera-2008; Reguera et al, 2015).

Lógicamente, el número total de miembros que forman parte del consejo de cada empresa en un momento dado es una decisión autónoma que se adopta en el seno de la firma, se supone que determinado o validado por la propiedad, si bien los códigos de buen gobierno de las compañías cotizadas suelen establecer recomendaciones al respecto de los límites en torno a los que conviene que oscile el tamaño idóneo.

---

<sup>49</sup> Muy grandes: cumplen al menos una de las siguientes tres condiciones: activo total  $\geq 200$  millones euros; ingresos explotación  $\geq 100$  millones de euros y número de empleados  $\geq 1.000$ . Grandes: cumplen al menos una de las siguientes tres condiciones: activo total  $\geq 20$  millones euros; ingresos explotación  $\geq 10$  millones de euros y número de empleados  $\geq 150$ . Medianas son las restantes empresas que componen la muestra.

### **- Concentración de la propiedad.**

La estructura de la propiedad, en cuanto a su grado de concentración o dispersión, es uno de los aspectos de aparición recurrente en la literatura empírica del gobierno corporativo, dado que es una cuestión sobre la que se fundamentan algunos enfoques explicativos, como aquellos que se basan en los planteamientos argumentales propios de los modelos de agencia. Asimismo, la estructura y composición del accionariado también ha sido empleada a menudo como variable en los análisis empíricos sobre la diversidad en el consejo (Adams y Ferreira, 2008; Mateos et al, 2011).

Por estas razones, se ha utilizado una medida del índice de concentración accionarial, obtenida a partir del llamado “*Indicador de independencia BvDEP*”, que asigna la base de datos *Amadeus* a cada empresa, de acuerdo a la composición de su accionariado. Si bien hay empresas de la muestra en las que no se cuenta con esa información<sup>50</sup>, en las firmas para las que se dispone de ese dato se han tenido en cuenta tres posibles categorías de acuerdo a su estructura de propiedad, partiendo del indicador *BvDEP* que facilita *Amadeus*: estructura más dispersa (accionistas identificados nominalmente donde ninguno mantiene una proporción directa o total que suponga más del 25%); estructura intermedia (ningún accionista identificado y registrado que posea el 50% o más del capital social) y estructura más concentrada (en las que se identifiquen accionistas con un porcentaje de propiedad directo o calculado superior a 50%).

### **- Poder de mercado.**

El poder competitivo de mercado del sector al que pertenece una firma también suele contemplarse como una variable de control en el análisis empírico de la diversidad de género en los consejos (Jurkus et al, 2011), por sus conexiones con algunos de los argumentos de los enfoques de orientación *stakeholder* o de la perspectiva de la dependencia de recursos. Por ejemplo, en un sector en el que la competencia sea alta, la pérdida de reputación de la empresa, o una mala percepción por parte de sus *stakeholders*, podría ser decisiva para que opten por acudir a otro competidor. Asimismo, la posibilidad de establecer vínculos exitosos, tal y como sugieren los enfoques de dependencia de recursos, adquirirá más valor en aquellos contextos que se muestren fuertemente competitivos. Por otro lado, en el marco de un segmento de actividad concreto, la capacidad que tenga una firma de negociación con clientes o con proveedores habrá de influir considerablemente en sus indicadores de solvencia o de liquidez.

Por este motivo, y como indicador del poder de mercado o del índice de competencia del sector, se ha construido la variable  $M$ , partiendo del índice de Herfindahl,  $H$ , que se formula en la ecuación [2], donde  $Ventas_j$  serían las correspondientes a cada ejercicio para la  $j$ -ésima firma perteneciente a la industria  $i$  en la que la empresa desarrolla su actividad principal, conforme a la clasificación CNAE de 3 dígitos, asignándose el resultado obtenido a cada observación en función de dicha adscripción sectorial.

---

<sup>50</sup> El porcentaje de firmas de la muestra de las que no se dispone del dato relativo al grado de concentración de estructura de propiedad supone un 24,8% en 2008, un 20,5% en 2009, un 17,2% en 2010, un 15,8% en 2011 y un 15,5% en 2012.

$$M_i = 1 - H_i = 1 - \left[ \frac{\sum_j (Ventas_j)^2}{\left( \sum_j Ventas_j \right)^2} \right] \quad [2]$$

**- Antigüedad de la empresa.**

Además de que es usual que los estudios empíricos sobre variables que influyen en la *performance* de una firma establezcan relaciones con el ciclo de vida de la entidad, también la antigüedad de la empresa ha sido una variable de control a la que se ha recurrido con frecuencia en los análisis de los efectos de la diversidad de género (e. g.: Smith et al, 2006; Welbourne et al, 2007; Miller y Triana, 2009; Marinova et al, 2010; Isidro y Sobral, 2015). Se da la circunstancia de que la madurez de la firma se ha convertido también en una cuestión que ha concentrado la atención de algunas líneas tradicionales de desarrollo de las corrientes de la literatura organizacional de género, tal y como se ha comentado en capítulos previos.

En el presente estudio, la variable que representa a la antigüedad de una firma se ha computado como el número de años enteros que han transcurrido desde su fecha de constitución hasta el cierre del ejercicio económico correspondiente.

## **7.4 METODOLOGÍA.**

Para llevar a cabo el estudio empírico de los efectos de la diversidad de género en los consejos de administración sobre las características económico-financieras de la firma, medidas inicialmente a partir de los ratios financieros señalados, se han aplicado distintas técnicas estadísticas a través del software estadístico *Statgraphics Centurion XVI*.

A continuación, se comentan algunos aspectos metodológicos de interés, en relación con los métodos univariantes y multivariantes que se ha procedido a aplicar.

### **7.4.1 ANÁLISIS FACTORIAL.**

Una cuestión de relevancia a tener en cuenta a la hora de aplicar técnicas estadísticas basadas en modelos de regresión multivariante es el del previsible problema de la multicolinealidad entre variables, que se ha de manifestar en virtud de las obvias correlaciones que tienen que existir entre los ratios financieros que se ha optado por utilizar, habida cuenta de su formulación. Como señala García-Ayuso (1996), el análisis factorial puede ofrecer una solución para remediar esta dificultad. El análisis factorial comprende una serie de métodos estadísticos multivariantes que pretenden una reducción de un conjunto de variables inicial, en este caso los ratios<sup>51</sup>, a otro

---

<sup>51</sup> Es preciso considerar que la hipótesis de normalidad de la distribución conjunta de las variables condiciona la aplicabilidad del análisis factorial, puesto que no parece asumible en el caso de los ratios financieros. No obstante, es posible una aproximación a ese supuesto de partida procediendo a la estandarización de las variables, hallando la diferencia entre cada uno de los valores observados y su media y dividiendo entre su desviación típica, lo que arroja como resultado variables que siguen una distribución normal.

conjunto con un número más limitado de factores incorrelacionados que explican el comportamiento de las variables originales. La solución que se consiga con la aplicación de esta técnica será más aceptable en la medida en la que los factores obtenidos conserven la información esencial del conjunto originario de variables, lo cual se mide en términos del porcentaje de la varianza total que explica el modelo. Hay distintos procedimientos que pueden llevarse a cabo para extraer factores, y cada uno conducirá a una posible solución, siendo la de mayor conveniencia la que ofrezca una más sencilla interpretación económica.

En el presente trabajo, y para la extracción de factores, se ha optado por emplear el método de los componentes principales, que escoge como primer factor al que explica el máximo porcentaje de la varianza total del conjunto de variables original, eligiendo sucesivamente al siguiente factor que explique el mayor porcentaje de la varianza residual que resulta después de efectuada cada extracción. Una vez alcanzado un número de factores que aporten un contenido informativo suficientemente, es posible descartar a los restantes, tomándolos como no significativos.

Hay distintas alternativas para adoptar la decisión del número de factores que integrarán la solución, si bien la más habitual es la que se ha aplicado en el presente trabajo, y que se conoce como criterio de Kaiser, que indica que hay que conservar los componentes principales cuyos valores propios asociados resulten mayores que la unidad, lo que ha de interpretarse en el sentido de que el contenido informativo del factor que se ha extraído es superior al que se aporta por una única variable.

Un elemento central en la realización del análisis factorial es la determinación de la matriz de cargas o pesos factoriales, en donde se recoge la correlación existente entre la selección final de factores y las variables originales. La observación de la matriz de cargas factoriales permite una aproximación al significado de los factores extraídos, puesto que, cuanto más elevada es la carga (es decir, más se acerca a la unidad, con signo positivo o negativo), mayor relación existe con la variable inicial. La matriz factorial no es única, puesto que hay infinitos valores posibles que ofrecen idénticos resultados de comunalidad y unicidad<sup>52</sup>. Cuando la ambigüedad de las cargas factoriales dificulta la interpretación de los factores extraídos, una rotación puede ayudar a mejorarla. Por este motivo, en los análisis factoriales que se han llevado a cabo en el estudio empírico, se ha aplicado el procedimiento de rotación ortogonal de tipo *varimax*, que es el normalmente empleado, con el cual se pretende maximizar la varianza explicada y encontrar otra base del mismo espacio vectorial que facilite la interpretación de los resultados obtenidos.

#### **7.4.2 TRANSFORMACIÓN DE LAS VARIABLES.**

La mayoría de técnicas estadísticas que se aplican en el análisis empírico que se efectúa en el presente trabajo exigen el cumplimiento de una hipótesis de normalidad que difícilmente se verifica en la mayoría de las distribuciones de las variables consideradas, particularmente en lo que respecta a los ratios contables (García-Ayuso, 1995). Para solventar este problema, se puede

---

<sup>52</sup> Uno de los términos clásicos del análisis factorial es la comunalidad, que expresa la parte de cada variable, es decir, su variabilidad, que se explica por los factores comunes a todas ellas.

recurrir a la realización de transformaciones de las variables originales que mejoren sus propiedades estadísticas de simetría y curtosis.

Puesto que no es posible asumir la normalidad de las distribuciones en los ratios financieros propuestos para ninguno de los períodos considerados, ni tampoco de los factores obtenidos como resultado de la aplicación del análisis factorial, se ha optado por trabajar con funciones transformadas para combatir el principal problema de la asimetría, de acuerdo al método de Box-Cox (1964), cuya formulación se expone en la ecuación [3], donde  $Y$  es la variable a transformar en cada caso (añadiendo una constante que corresponde al mínimo valor de la distribución cuando existan valores negativos) para cada firma  $i = 1, \dots, N$ ; mientras que  $\lambda$  es el parámetro de transformación que optimiza la adecuación a la normalidad.

$$y_i^{(\lambda)} = \begin{cases} \frac{(y_i^\lambda - 1)}{\lambda} & \text{si } \lambda \neq 0 \\ \log(y_i) & \text{si } \lambda = 0 \end{cases} \quad [3]$$

Por otra parte, para las variables que representan al tamaño, se ha recurrido específicamente a la aplicación de la tradicional transformación logarítmica, que consiste en calcular el logaritmo natural de los valores de esta variable.

Aunque no se obtendrá la normalidad en ninguna de las transformaciones que se han procedido a efectuar, las pruebas estadísticas evidencian en todos los casos un acercamiento notable de la simetría a los rangos que permitirían asumir esta hipótesis, aspecto que también se aprecia mediante la representación gráfica de las distribuciones.

### 7.4.3 ANÁLISIS UNIVARIANTE DE LA VARIANZA Y CONTRASTES NO PARAMÉTRICOS.

La realización de contrastes estadísticos univariantes permite efectuar una primera aproximación al análisis de las vinculaciones entre las medidas de diversidad de género en los consejos de administración de las empresas que componen la muestra y las variables que representan a algunas de sus características económico-financieras.

#### - Modelos ANOVA.

Recurriendo a la variable de diversidad que se ha construido a partir de la concatenación de una serie de intervalos que agrupan a proporciones de representación femenina en los consejos, en línea con las cotas propuestas por Kanter, se ha realizado un primer acercamiento a su relación con variables representativas de *performance* de la firma y con variables representativas de estructura de recursos financieros y solvencia, mediante la aplicación de técnicas estadísticas de análisis de la varianza.

Los modelos de análisis de la varianza o ANOVA (acrónimo anglosajón de *Analysis Of Variance*) se configuran como un método de contraste de hipótesis en el que se compara si son iguales las medias de los niveles o subgrupos poblacionales de clasificación de una variable independiente o factor,  $A_i$  (en el presente caso, cada uno de los intervalos en los que se ha

subdividido la variable de diversidad según la proporción femenina), respecto de una variable dependiente cuantitativa,  $Y_{ij}$  (que en este caso serían las variables que representan a las características económico-financieras de la empresa). En cada ANOVA sólo se estudia la influencia de una única variable dependiente, lo cual implica que la influencia del resto de variables dependientes se engloba en el componente aleatorio o error experimental ( $e_{ij}$ ). De esta forma, se puede especificar el modelo como se indica en la ecuación [4], donde  $U$  es una constante independiente del factor  $A_i$ .

$$Y_{ij} = U + A_i + e_{ij} \quad [4]$$

La aplicabilidad de los modelos ANOVA requiere que las variables cumplan una serie de condiciones: la hipótesis de independencia, la hipótesis de normalidad y la hipótesis de homoscedasticidad u homogeneidad de varianzas<sup>53</sup>. En consecuencia, y puesto que de partida se usan ratios financieros para representar a las características económico-financieras de las firmas, las principales limitaciones a su aplicación vendrían dadas por el incumplimiento de los presupuestos relativos a la hipótesis de la normalidad de las distribuciones de las variables y, posiblemente, y dependiendo de la configuración de la muestra, también de los de la homogeneidad de las varianzas entre los distintos subgrupos o niveles de diversidad. Como previamente se ha indicado, las transformaciones de los datos pueden ayudar a mejorar las propiedades estadísticas de asimetría y curtosis, acercando a la normalidad las distribuciones de los ratios.

El ANOVA descompone la varianza de cada variable en dos componentes, un componente entre niveles o grupos y otro dentro de los grupos o intragrupos. A la hora de realizar cada ANOVA, el software *Statgraphics* facilita el resultado del test F-ratio (calculado como un cociente en el que el numerador es la estimación entre grupos y el denominador es la estimación intragrupos), cuyo p-valor asociado indicaría si las medias son significativamente diferentes a un nivel de confianza predeterminado. En el caso de que los resultados del ANOVA indiquen que las medias sean significativamente diferentes, las pruebas de rangos múltiples señalan cuáles son los intervalos de diversidad que difieren entre sí.

En el ANOVA se establece un límite superior y un límite inferior en el que se incluye la media de cada intervalo de diversidad, basado en el procedimiento de menores diferencias significativas de Fisher (LSD), construido de forma que, si dos medias son iguales, sus rangos se solaparían el 95% de las veces. En las columnas de las tablas ANOVA en la que se presentan los resultados se han identificado los subgrupos que aparecen como homogéneos, según la alineación en una misma columna de un signo “X”, que estaría indicando que no hay diferencias estadísticamente significativas entre las medias de esos intervalos de diversidad. Para la comprobación de que las varianzas entre niveles de diversidad son similares, se ha procedido a utilizar el test de Levene en cada ANOVA que se ha llevado a cabo, de usual empleo en los paquetes de *software* estadístico, dado que resulta el más adecuado cuando las distribuciones no cumplen las hipótesis de normalidad.

---

<sup>53</sup> Quizá el nombre de la técnica puede inducir a confusión, puesto que no se comparan varianzas, ya que en realidad la igualdad de varianzas entre los niveles o subgrupos es un presupuesto de partida.

De cara a su utilización complementaria en los análisis, se ha procedido a la obtención de muestras balanceadas para cada período, esto es, muestras que contienen el mismo número de casos en cada uno de los subgrupos o niveles. Un diseño balanceado permite mejorar la robustez de los resultados del método ANOVA, puesto que el procedimiento es relativamente insensible a alejamientos pequeños de la hipótesis de igualdad de varianzas cuando los niveles o subgrupos se aproximan en número de observaciones<sup>54</sup>.

En todos los ejercicios económicos y períodos que son objeto de estudio en el presente análisis empírico, el subgrupo poblacional que contiene menor número de casos es el que corresponde al estrato de mayor participación femenina (denotado por K5). Por lo tanto, el número de observaciones de este intervalo se ha tomado como referencia para obtener una nueva muestra pareada, eliminando empresas de cada uno del resto de intervalos de diversidad hasta conseguir que todos tuviesen el mismo número de casos.

En línea con la idea de otros trabajos que analizan los efectos económico-financieros de la diversidad en los consejos de administración, como los de Carter et al (2003), Webb (2004) o Wolfers (2006), el criterio principal de selección de observaciones para parear la muestra en cada uno de los períodos estudiados ha sido el de la pertenencia a un mismo sector de actividad, de acuerdo a la codificación CNAE con un dígito. Posteriormente, y dentro de cada sector de actividad, se fue procediendo a incluir a la siguiente empresa que correspondiese al sucesivo intervalo de diversidad y que fuese más próxima en el valor de la variable cuantitativa tamaño, variable que resultaba del análisis factorial previamente realizado.

#### **- Contraste no paramétrico de Kruskal-Wallis.**

Como alternativa a la no verificación de las premisas para el modelo ANOVA, se ha optado por el empleo de la prueba no paramétrica de Kruskal-Wallis, que, aunque ofrezca unos resultados menos robustos, no requiere de la exigencia del cumplimiento de dichas hipótesis. En el test de Kruskal-Wallis se ordenan todas las observaciones de menor a mayor, calculando el rango medio para los datos en cada nivel, con el objeto de contrastar la hipótesis nula de que sean iguales las medianas de la variable en cada uno de los cinco niveles o subgrupos planteados para la variable que representa a la participación de mujeres en el consejo. Si la hipótesis de igualdad de medianas es cierta, es de esperar que el rango promedio sea aproximadamente igual para los cinco subgrupos, mientras que, cuando dichos promedios sean muy diferentes, es un indicio de que hay diferencias entre algunas medianas.

#### **7.4.4 ANÁLISIS DE REGRESIÓN.**

Para el contraste de las hipótesis que se han planteado en el presente trabajo, se han aplicado técnicas de regresión lineal multivariante, de acuerdo al clásico modelo de mínimos cuadrados

---

<sup>54</sup> De hecho, diversos autores apuntan que el incumplimiento de la condición de normalidad tiene una mayor repercusión en la consistencia de los resultados de la técnica. No obstante, en virtud del teorema central del límite, aun en ausencia de normalidad, los contrastes paramétricos sobre la media podrían mostrar cierta solidez cuando la muestra fuese lo suficientemente grande, como es el caso que nos ocupa.

ordinarios, en las cuales se han ido considerando sucesivamente como variables dependientes las representativas de las características económico-financieras de una firma sobre las que se ha supuesto que se ha de producir un impacto diferencial derivado de la diversidad de género que exhibe el consejo de administración. La especificación del modelo es la indicada en la ecuación [5], mientras que en la ecuación [6] se recoge la que corresponde al contraste de las hipótesis que presupone que la diversidad de género ocasiona unos efectos no lineales, siguiendo el planteamiento de trabajos previos en este campo (e. g.: Nguyen y Faff, 2006; Engelen et al, 2012; Joecks et al, 2013; Ali et al, 2014).

$$Y = \beta_o + \beta_1 \cdot D + \beta_2 \cdot X + \mu \quad [5]$$

$$Y = \beta_o + \beta_1 \cdot D^2 + \beta_2 \cdot D + \beta_3 \cdot X + \mu \quad [6]$$

Donde  $Y$  es la variable dependiente representativa de las características económico-financieras;  $\beta_o$  es el intercepto;  $\beta_1, \beta_2, \beta_3$  son los vectores de coeficientes asociados;  $D$  es la variable representativa del nivel de diversidad de género en el consejo de administración;  $X$  serían los vectores de las variables de control consideradas, y  $\mu$  es la perturbación aleatoria.

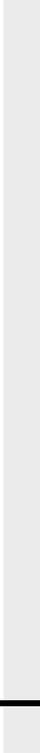
## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS DEL CAPÍTULO 7.

- ADAMS, R.B.; FERREIRA, D. (2004): Gender diversity in the boardroom. ECGI Working Paper, Series in Finance 58.
- (2008): Do directors perform for pay? *Journal of Accounting and Economics*, 46(1): 154-171.
- (2009): Women in the boardroom and their impact on governance and performance. *Journal of Financial Economics*, 94: 291-309.
- AHERN, K.R.; DITTMAR, A.K. (2012): The changing of the boards: The impact on firm valuation of mandated female board representation. *The Quarterly Journal of Economics*, 127: 137-197.
- ALI, M.; KULIK, C.T.; METZ, I. (2011): The impact of gender diversity on performance in services and manufacturing organizations. *International Journal of Human Resource Management*, 22(7): 1464-1485.
- ALI, M.; NG, Y. L.; KULIK, C. (2014): Board age and gender diversity: A test of competing linear and curvilinear predictions. *Journal of Business Ethics*, 125: 497-512.
- BEAR, S.; RAHMAN, N.; POST, C. (2010): The impact of board diversity and gender composition on corporate social responsibility and firm reputation. *Journal of Business Ethics*, 97: 207-221.
- BEN-AMAR, W.; FRANCOEUR, CL.; HAFSI, T.; LABELLE, R. (2013): What makes better boards? A closer look at diversity and ownership. *British Journal of Management*, 24: 85-101.
- BILIMORIA, D. (2006): The relationship between women corporate directors and women corporate officers. *Journal of Managerial Issues*, 18(1): 47-61.
- BLAU, P.M. (1977): *Inequality and heterogeneity*. New York: The Free Press.
- BOX, G.E.P.; COX, D.R. (1964): An analysis of transformations. *Journal of the Royal Statistical Society*, 26: 211-243.
- BRAMMER, S.; MILLINGTON, A.; PAVELIN, S. (2007): Gender and ethnic diversity among UK corporate boards. *Corporate Governance: An International Review*, 15(2): 393-403.
- CAMPBELL, R.J.; MÍNGUEZ-VERA, A. (2008): Gender diversity in the boardroom and firm financial performance. *Journal of Business Ethics*, 83: 435-451.
- CARTER, D.A.; SIMKINS, B.J.; SIMPSON, W.G. (2003): Corporate governance, board diversity, and firm value. *The Financial Review*, 38(1): 33-53.
- CHAPPLE, L.; HUMPHREY, J.E. (2014): Does board gender diversity have a financial impact? Evidence using stock portfolio performance. *Journal of Business Ethics*, 122(4): 709-723.
- ELSTAD, B.; LADEGARD, G. (2012): Women on corporate boards: Key influencers or tokens? *Journal of Management & Governance*, 16(4): 595-615.
- ENGELEN, P.J.; VAN DER LAAN, G; VAN DEN BERG, A. (2012): Board diversity as a shield during the financial crisis. En BOUBAKER, S.; NGUYEN, B.D.; NGUYEN, D.K. (eds.): *Corporate governance. Recent developments and new trends*, 259-285. Springer Publishers.
- ERHARDT, N.L.; WERBEL, J.D.; SHRADER, C.B. (2003): Board of director diversity and firm financial performance. *Corporate Governance: An International Review*, 11(2): 102-111.

- ERKUT, S.; KRAMER, V.W.; KONRAD, A.M. (2008): Critical mass: Does the number of women on a corporate board make a difference? En VINNICOMBE, S.; SINGH, V.; BURKE, R.J.; BILIMORIA, D.; HUSE, M. (eds.): *Women on corporate boards of directors: International research and practice*, 222-232. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- FARRELL, K.A.; HERSCH, P.L. (2005): Additions to corporate boards: The effect of gender. *Journal of Corporate Finance*, 11: 85-106.
- FRINK, D.D.; ROBINSON, R.K.; REITHEL, B.; ARTHUR, M.M.; AMMETER, A.P.; FERRIS, G.R.; KAPLAN, D.M.; MORRISSETTE, H.S. (2003): Gender demography and organization performance. *Group & Organization Management*, 28(1): 127-147.
- GABÁS, F.; APELLÁNIZ, P. (1994): Capacidad predictiva de los componentes del beneficio: Flujos de tesorería y ajustes corto-largo plazo. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 24(78): 107-142.
- GARCÍA-AYUSO, M. (1995): La necesidad de llevar a cabo un replanteamiento de la investigación en materia de análisis de la información financiera. *Análisis Financiero* 66: 36-61.
- (1996). Técnicas de análisis factorial aplicadas al análisis de la información financiera: Clasificaciones a priori, hallazgos y evidencia empírica. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 25(86): 57-103.
- HARRISON, D.A.; KLEIN, K.J. (2007): What's the difference? Diversity constructs as separation, variety, or disparity in organizations. *Academy of Management Review*, 32(4): 1199-1228.
- HASLAM, S.A.; RYAN, M.K.; KULICH, C.; TROJANOWSKI, G.; ATKINS, C. (2010): Investing with prejudice: The relationship between women's presence on company boards and objective and subjective measures of company performance. *British Journal of Management*, 21: 484-497.
- HUSE, M.; TACHEVA NIELSEN, S.; HAGEN, I.M. (2009): Women and employee-elected board members, and their contributions to board control tasks. *Journal of Business Ethics*, 89: 581-597.
- ISIDRO, H.; SOBRAL, M. (2015): The effects of women on corporate boards on firm value, financial performance, and ethical and social compliance. *Journal of Business Ethics*, forthcoming.
- JOECKS, J.; PULL, K.; VETTER, K. (2013): Gender diversity in the boardroom and firm performance: What exactly constitutes a "critical mass"? *Journal of Business Ethics*, 118: 61-72.
- JURKUS, A.F.; PARK, J. CH.; WOODARD, L.S. (2011): Women in top management and agency costs. *Journal of Business Research*, 64(2): 180-186.
- KANTER, R.M. (1977): *Men and women of the corporation*. New York: Basic Books.
- KONRAD, A.M.; KRAMER, V.W. (2006): How many women do boards need? *Harvard Business Review*, 84(2): 22.
- KONRAD, A.M.; KRAMER, V.W.; ERKUT, S. (2008): Critical mass: The impact of three or more women on corporate boards. *Organizational Dynamics*, 37(2): 145-164.
- LÜCKERATH-ROVERS, M. (2013): Women on boards and firm performance. *Journal of Management & Governance*, 17(2): 491-509.

- MARINOVA, J.; PLANTENGA, J.; REMERY, CH. (2010): Gender diversity and firm performance: Evidence from Dutch and Danish boardrooms. Discussion Paper Series n°: 10-03, Tjalling C. Koopmans Research Institute.
- MARTIN, L.; WARREN-SMITH, I.; SCOTT, J.; ROPER, S. (2008): Boards of directors and gender diversity in UK companies. *Gender in Management: An International Journal*, 23(3): 194-208.
- MATEOS, R.; GIMENO, R.; ESCOT, L. (2011). Disentangling discrimination on Spanish boards of directors. *Corporate Governance: An International Review*, 19(1): 77-95.
- MILLER, T.; TRIANA, M.C. (2009): Demographic diversity in the boardroom: Mediators of the board diversity-firm performance relationship. *Journal of Management Studies*, 46(5): 755-786.
- NGUYEN, H.; FAFF, R. (2006): Impact of board size and board diversity on firm value: Australian evidence. *Corporate Ownership & Control*, 4(2): 24-32.
- NGUYEN, T.; LOCKE, S.; REDDY, K. (2015): Does boardroom gender diversity matter? Evidence from a transactional economy. *International Review of Economics and Finance*, 37: 184-202.
- OAKLEY, J.G. (2000): Gender-based barriers to senior management positions: Understanding the scarcity of female CEOs. *Journal of Business Ethics*, 27: 321-334.
- RANDØY, T.; THOMSEN, S.; OXELHEIM, L. (2006): A Nordic perspective on corporate board diversity. *Nordic Innovation Centre*, Norway.
- REGUERA, N.; DE FUENTES, P.; LAFFARGA, J. (2015): Does board gender diversity influence financial performance? Evidence from Spain. *Journal of Business Ethics*, forthcoming.
- RICHARD, O.C.; BARNETT, T.; DWYER, S.; CHADWICK, K. (2004): Cultural diversity in management, firm performance, and the moderating role of entrepreneurial orientation dimensions. *Academy of Management Journal*, 47(2): 255-266.
- ROSE, C. (2007): Does female board representation influence firm performance? The Danish evidence. *Corporate Governance: An International Review*, 15(2): 404-413.
- RUIGROK, W.; PECK, S.; TACHEVA, S.; GREVE, P.; HU, Y. (2006): The determinants and effects of board nomination committees. *Journal of Management Governance*, 10: 119-148.
- RUMELT, R.P. (1991): How much does industry matter? *Strategic Management Journal*, 12: 167-185.
- SHRADER, CH.B.; BLACKBURN, V.B.; ILES, P. (1997): Women in management and firm financial performance: An exploratory study. *Journal of Managerial Issues*, 9(3): 355-372.
- SINGH, V.; VINNICOMBE, S. (2004): Why so few women directors in top UK boardrooms? Evidence and theoretical explanations. *Corporate Governance*, 12(4): 479-488.
- (2006): Opening the boardroom doors to women directors. En MCTAVISH, D.; MILLER, K. (eds.): *Women in leadership and management*, 127-147. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- SMITH, N.; SMITH, V.; VERTER, M. (2006): Do women in top management affect firm performance? A panel study of 2,500 Danish firms. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 55(7): 569-593.

- TALMUD, I.; IZRAELI, D.N. (1999): The relationship between gender and performance issues of concern to directors: correlates or institution? *Journal of Organizational Behavior*, 20(4): 459-474.
- TERJESEN, S.; COUTO, E.B.; FRANCISCO, P.M. (2015): Does the presence of independent and female directors impact firm performance? A multi-country study of board diversity. *Journal of Management & Governance*, forthcoming.
- TERJESEN, S.; SEALY, R.; SINGH, V. (2009): Women directors on corporate boards: A review and research agenda. *Corporate Governance: An International Review*, 17(3): 320-337.
- TORCHIA, M.; CALABRÓ, A.; HUSE, M. (2011): Women directors on corporate boards: From tokenism to critical mass. *Journal of Business Ethics*, 102(2): 299-317.
- VAN EMMERIK, H.; KATS, M.M.S. (2013): Gender ratios in organizations. Managerial and cross-cultural issues. En VINNICOMBE, S.; BURKE, R.J.; BLAKE-BEARD, S.; MOORE, L.L. (eds.): *Handbook of research on promoting women's careers*, 51-63. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- WELBOURNE, T.M.; CYCYOTA, C.S.; FERRANTE, C.J. (2007): Wall Street reaction to women in IPOs. An examination of gender diversity in top management teams. *Group & Organization Management*, 32(5): 524-547.
- WEBB, E. (2004): An examination of socially responsible firms' board structure. *Journal of Management and Governance*, 8: 255-277.
- WILLIAMS, R.J. (2003): Women on corporate boards of directors and their influence on corporate philanthropy. *Journal of Business Ethics*, 42(1):1-10.
- WOLFERS, J. (2006): Diagnosing discrimination: Stock returns and CEO gender. *Journal of the European Economic Association*, 4(2-3): 531-541.
- YODER, J.D. (1991): Rethinking tokenism: Looking beyond numbers. *Gender and Society*, 5(2): 178-192.
- ZAICHKOWSKY, J.L. (2014): Women in the board room: One can make a difference. *International Journal Business Governance and Ethics*, 9(1): 91-113.



**CAPÍTULO 8:**  
**RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

---



## 8.1 ANÁLISIS DESCRIPTIVO.

### - *Ratios financieros y otras variables obtenidas de la información contenida en las cuentas anuales.*

Comenzaremos la exposición de los resultados ofreciendo una visión de conjunto de la evolución que han experimentado los valores de los ratios financieros que se han utilizado en el estudio empírico. A fin de realizar un primer acercamiento a esta cuestión, en la tabla 21 se han recogido los valores del cálculo del promedio de cada ratio para el conjunto de la muestra de empresas y a lo largo de los cinco ejercicios que corresponden al período de estudio analizado.

Tabla 21. Media de los ratios para las empresas de la muestra (N = 7.263).

Año	ROA (%)	ROE (%)	Autonomía financiera (%)	Ratio corriente	Acid test
2008	4,89	9,18	48,58	2,59	1,86
2009	2,96	4,97	50,37	2,85	2,04
2010	3,15	5,2	50,60	2,91	2,07
2011	2,13	2,42	51,54	3,09	2,15
2012	0,87	-3,75	52,28	3,35	2,33

Si bien con las cautelas que para la representatividad de estos valores medios implica la falta de adecuación de las distribuciones a la normalidad, tal y como más adelante se comentará con mayor detalle, se puede decir que los promedios obtenidos para los ratios parecen ilustrativos a la hora de reflejar la situación de crisis económica y de progresivas restricciones financieras por la que ha atravesado el tejido empresarial español, durante el período estudiado. Así, en el caso de los dos indicadores de rentabilidad, ROA y ROE, los promedios van disminuyendo en el transcurso de los años analizados, destacando el descenso que sufre la media de la rentabilidad financiera, ya que alcanza un 9,18% en el año 2008, mientras que llega a situarse en valores negativos en el año 2012. En lo referente al ratio de autonomía financiera, sus valores medios en las empresas de la muestra van incrementándose durante el período contemplado, lo que es indicativo de una tendencia a recurrir cada vez en mayor medida a la financiación con recursos propios, aspecto que ha de relacionarse con la existencia de restricciones de acceso al crédito que, como es bien conocido, han caracterizado esta etapa. De igual manera, es posible que los aumentos interanuales que se observan en los promedios de los dos ratios de liquidez que se han considerado tengan también alguna conexión con esa reducción que se ha producido en los niveles medios de endeudamiento.

Con la finalidad de efectuar una aproximación a la forma funcional que siguen las distribuciones de los ratios financieros, en la tabla 22 se contienen los resultados de distintos estadísticos descriptivos, calculados para cada una de las muestras de los cinco años que se contemplan en el estudio, así como para el promedio quinquenal que comprende los años 2008-2012 (*PR\_08\_12*), y para los dos promedios trienales que se han considerado, el correspondiente a los años 2008-2010 (*PR\_08\_10*), y el que se refiere a los años 2010-2012 (*PR\_10\_12*). Complementariamente, y para contar con otro ángulo de visión que permita perfilar la forma de las funciones, el anexo

III se acompaña de representaciones gráficas para todos los períodos del histograma de frecuencias, de la función de densidad y del diagrama de caja y bigotes de las distribuciones de los distintos ratios financieros empleados así como de otras variables que se han obtenido de las cuentas anuales.

Tabla 22. Estadísticos descriptivos de los ratios para las empresas de la muestra (N = 7.263).

<b>ROA (%)</b>							
Período	Media	Mediana	Desviación estándar	Mínimo	Máximo	Asimetría tipificada	Curtosis tipificada
2008	4,89	3,18	9,38	-89,85	91,38	28,9	184,2
2009	2,96	1,96	9,37	-86,69	82,41	13,1	167,6
2010	3,15	1,92	8,84	-90,74	94,72	31,1	205,0
2011	2,13	1,32	9,26	-93,62	82,32	5,8	184,6
2012	0,87	0,85	10,28	-92,59	99,52	-11,5	214,0
PR_08_12	2,80	1,84	7,37	-57,37	72,64	39,07	144,82
PR_08_10	3,67	2,44	7,75	-65,33	73,53	39,54	138,38
PR_10_12	2,05	1,32	8,11	-90,52	71,24	22,27	165,24
<b>ROE (%)</b>							
Período	Media	Mediana	Desviación estándar	Mínimo	Máximo	Asimetría tipificada	Curtosis tipificada
2008	9,18	7,73	36,91	-873,67	598,65	-261,9	2.838,7
2009	4,97	4,54	35,19	-960,56	754,27	-113,8	2.605,2
2010	5,20	4,38	37,53	-965,43	809,47	-267,9	3.991,1
2011	2,42	2,98	37,61	-835,22	395,72	-280,9	2.517,6
2012	-3,75	1,93	55,30	-989,19	340,00	-283,9	1.731,7
PR_08_12	3,61	4,00	26,04	-387,41	207,63	-82,26	498,19
PR_08_10	6,45	5,48	26,44	-379,52	273,58	-77,17	740,77
PR_10_12	1,29	2,89	32,25	-418,06	295,82	-134,91	687,29
<b>Autonomía financiera (%)</b>							
Período	Media	Mediana	Desviación estándar	Mínimo	Máximo	Asimetría tipificada	Curtosis tipificada
2008	48,58	47,03	23,53	0,18	99,56	4,71	-15,86
2009	50,37	49,51	23,73	0,17	99,90	2,22	-16,45
2010	50,60	49,81	23,74	0,15	99,82	1,63	-16,39
2011	51,54	51,10	24,13	0,13	99,73	0,57	-16,85
2012	52,28	52,48	24,69	0,12	99,64	-1,42	-16,89
PR_08_12	50,67	50,00	22,99	0,15	99,64	1,87	-16,30
PR_08_10	49,85	49,09	23,09	0,16	99,71	2,93	-16,09
PR_10_12	51,47	51,33	23,62	0,13	99,63	0,50	-16,65

<b>Ratio corriente</b>							
Período	Media	Mediana	Desviación estándar	Mínimo	Máximo	Asimetría tipificada	Curtosis tipificada
2008	2,59	1,60	4,15	0,014	91,64	330,7	2.330,6
2009	2,85	1,71	4,56	0,002	99,07	308,9	2.120,3
2010	2,91	1,72	4,56	0,008	78,42	246,1	1.220,0
2011	3,09	1,74	5,12	0,010	92,39	263,2	1.468,3
2012	3,35	1,79	5,96	0,009	99,18	255,3	1.318,1
PR_08_12	2,96	1,78	4,08	0,020	61,35	191,7	748,3
PR_08_10	2,79	1,72	3,92	0,013	66,35	226,3	1068,4
PR_10_12	3,12	1,79	4,66	0,012	68,37	200,6	799,6

<b>Acid test</b>							
Período	Media	Mediana	Desviación estándar	Mínimo	Máximo	Asimetría tipificada	Curtosis tipificada
2008	1,86	1,14	3,14	0,001	73,83	321,7	2.275,9
2009	2,04	1,21	3,36	0,002	84,39	300,5	2.104,5
2010	2,07	1,21	3,49	0,002	78,42	291,5	1.901,3
2011	2,15	1,20	3,75	0,003	92,29	283,9	1.921,4
2012	2,33	1,20	4,59	0,001	96,60	306,7	1.998,4
PR_08_12	2,95	1,23	3,12	0,009	56,64	217,6	1032,3
PR_08_10	1,99	1,22	2,97	0,007	50,71	230,0	1115,7
PR_10_12	2,18	1,22	3,55	0,01	68,08	239,2	1258,3

Como a priori cabía esperar, no es posible asumir la hipótesis de normalidad para ninguno de los ratios utilizados, dada la existencia de asimetría y curtosis, hallándose los estadísticos que miden estas características fuera de los rangos que se podrían considerar aceptables, quizá con la excepción de la simetría en el caso del ratio de autonomía financiera en varios de los períodos analizados (años 2010, 2011 y 2012, y los promedios 2008-2012 y 2010-2012). Igualmente, la falta de adecuación a la distribución normal se aprecia con claridad cuando se observan las mencionadas representaciones gráficas del anexo III. Además, los valores máximos y mínimos de las distribuciones de los ratios ponen de manifiesto la existencia de observaciones extremas que distorsionan la representatividad de las medias.

En el caso de los indicadores de rentabilidad, la disminución interanual en los valores de la media (con una excepción, que corresponde al año 2010), se reproduce para los valores de la mediana. También se observa que se acompañan los aumentos interanuales en los valores de la media y los incrementos en los valores de la mediana respecto del ratio de autonomía financiera. Sin embargo, si se compara la evolución de las medianas de los dos ratios de liquidez que se han calculado, se observa un comportamiento divergente entre ambas, en tanto que la mediana del ratio corriente aumenta de forma más o menos sostenida durante todos los años comprendidos en el periodo, mientras que la mediana del ratio del acid test se incrementa en 2009 en relación con 2008, para posteriormente permanecer en valores prácticamente inalterables durante el resto de los años. Esto sería un síntoma claro de que, a medida que se ahonda en el contexto

restrictivo de la crisis económica, se van acumulando stocks de existencias a los que parece que resulta más difícil dar salida vía venta.

Por otro lado, en todos los ratios se aprecian diferencias considerables entre los valores que se obtienen en los promedios calculados para el primer trienio del período (*PR\_08\_10*) y los valores del último trienio del período (*PR\_10\_12*). Esto bien puede deberse a que la intensidad de la etapa de crisis, así como sus manifestaciones en cuanto a caídas de rentabilidad empresarial o de dificultades crecientes de acceso al crédito, se van acelerando a lo largo del período objeto de estudio.

En la tabla 23 se reflejan los estadísticos descriptivos de las tres variables obtenidas de las cuentas anuales que son indicativas del tamaño de la empresa (activo total, ingresos de explotación y número de empleados). Los indicadores de simetría y de curtosis, junto a las representaciones gráficas contenidas en el anexo III, expresan de modo indiscutible la falta de normalidad en todas estas variables y en todos los períodos que se han considerado.

Atendiendo a los descriptivos referidos al activo total, se observa que los valores de la media y de la mediana de la valoración de las inversiones que han materializado las empresas de la muestra aumenta en uno de los cinco años contemplados, 2010, en tanto que se reduce en los cuatro restantes. Hay una cierta estabilidad en los valores de la media y de la mediana de las variables *PR\_08\_12*, *PR\_08\_10* y *PR\_10\_12*, pudiendo esto interpretarse en el sentido de que las firmas han mantenido relativamente estable su estructura económica durante esa etapa, sin afrontar grandes inversiones, lo que quizá se deba a las dificultades para obtener financiación que se han de suponer en esos ejercicios económicos. Por otro lado, mientras que las medias y medianas de los ingresos de explotación oscilan entre la disminución interanual o el estancamiento, el patrón descendente se acentúa en las medias y medianas que corresponden a la variable que representa al número de empleados, lo cual también responde a otros de los síntomas que han de inferirse de la crisis económica que afrontaba el sistema económico en esos años.

Además, si se tienen en cuenta como referencia los valores obtenidos para la mediana en estas tres variables de activo total, ingresos de explotación y número de empleados, al menos el 50% de las empresas de la muestra serían categorizadas como pequeñas empresas o microempresas, de acuerdo a la aplicación de criterios europeos<sup>55</sup>. Con todo, la presencia en la muestra de compañías con altos volúmenes de activo e ingresos de explotación, y que cuentan con un elevado número de empleados, está causando que los valores de la media se desplacen hacia valores mucho más elevados que los que corresponden a la mediana para todas estas variables y en todos los años y períodos.

---

<sup>55</sup> La Recomendación de la Comisión Europea de 6 de mayo de 2003 define a pequeña empresa como la que ocupa a menos de 50 personas y que tiene un volumen de negocios o un balance general anual que no supera los 10 millones de euros.

Tabla 23. Estadísticos descriptivos de las variables indicativas del tamaño para las empresas de la muestra (N = 7.263).

<b>Total activo (miles de euros)</b>							
Período	Media	Mediana	Desviación estándar	Mínimo	Máximo	Asimetría tipificada	Curtosis tipificada
2008	41.236,6	4.904,4	370.563,0	101,6	1,73E+07	948,6	16.746,2
2009	39.902,2	4.720,7	336.502,0	111,1	1,46E+07	862,0	13.915,6
2010	40.823,1	4.777,0	333.873,0	109,7	1,32E+07	816,7	12.318,1
2011	40.645,8	4.632,7	335.300,0	81,0	1,26E+07	818,4	12.120,7
2012	39.883,9	4.496,6	332.240,0	84,9	1,18E+07	804,3	11.449,3
PR_08_12	40.498,3	4.758,5	338.943,0	97,6	1,39E+07	842,6	13.022
PR_08_10	40.654,0	4.844,4	345.319,0	107,4	1,50E+07	871,6	14.167,9
PR_10_12	40.450,9	4.653,9	332.897,0	91,9	1,26E+07	812,7	11.946,1
<b>Ingresos de explotación (miles de euros)</b>							
Período	Media	Mediana	Desviación estándar	Mínimo	Máximo	Asimetría tipificada	Curtosis tipificada
2008	39.904,0	5.358,0	340.862,0	1,2	1,43E+07	914,8	14.912,1
2009	36.549,3	4.428,2	329.015,0	14,5	1,44E+07	937,0	15.776,4
2010	37.651,8	4.435,4	333.610,0	3,2	1,53E+07	934,3	16.110,7
2011	37.927,8	4.306,4	337.421,0	2,5	1,65E+07	970,2	17.996,4
2012	36.140,6	3.773,9	324.978,0	1,2	1,76E+07	1.092,4	23.631,6
PR_08_12	37.634,7	4.605,9	330.248,0	16,2	1,56E+07	960,6	17.279,5
PR_08_10	38.035,0	4.799,8	332.554,0	11,9	1,47E+07	929,8	15.695,5
PR_10_12	37.240,1	4.276,5	330.579,0	3,7	1,64E+07	992,2	18.930,6
<b>Nº de empleados</b>							
Período	Media	Mediana	Desviación estándar	Mínimo	Máximo	Asimetría tipificada	Curtosis tipificada
2008	136,5	28	1.124,86	1	61.739	1.172,3	26.287,2
2009	130,4	27	1.073,49	1	61.803	1.239,9	29.940,0
2010	131,3	26	1.103,97	1	63.142	1.220,6	29.101,3
2011	130,2	25	1.122,10	1	67.208	1.310,3	33.608,5
2012	126,3	24	1.131,87	1	71.333	1.442,5	40.120,6
PR_08_12	130,9	26	1.107,64	1	65.045	1.276,8	31.742,2
PR_08_10	132,7	27	1.098,56	1	62.228	1.211,2	28.472,3
PR_10_12	129,3	25	1.117,45	1	67.228	1.324,2	34.205,9

**- Indicadores de diversidad de género en el consejo de administración.**

Como una primera medida de la diversidad de género, se ha calculado la proporción de mujeres que estaba ocupando en cada ejercicio un puesto en los consejos de administración de las empresas de la muestra. Como se recoge en la tabla 24, la media de la proporción de consejeras

en el año 2008 supone un 19,6%, aumentando en el año 2009 hasta alcanzar un 21,5%, oscilando los años siguientes entre cifras del 20,8% y el 20,9%. Estos datos ponen de relieve la escasa diversidad de género que exhiben los consejos, tal y como cabía a priori esperar, y se muestran en sintonía con los numerosos estudios que nos preceden y que han analizado la cuestión. También los valores de la media y de la mediana para el índice de Blau están indicando que se produce un incremento de la diversidad en los consejos de administración de las empresas de la muestra en 2009, que tal vez puedan explicarse por la cercanía temporal de la entrada en vigor de la Ley de Igualdad, permaneciendo estancado el resto de los períodos, en los que se produce una evolución similar a la que experimenta la proporción de mujeres en el consejo.

La proporción de mujeres en los consejos de administración que componen la muestra de empresas analizadas se sitúa en unos niveles superiores a los que se obtienen en otros estudios que centran su foco de atención en grandes empresas, como el de Mateos et al (2011), que arroja una participación de mujeres del 8,7% en el año 2008, o que consideran únicamente a firmas cotizadas, como el de Reguera et al (2015), que indica un 7,3% y un 8,8% de consejeras para los años 2008 y 2009, respectivamente. Asimismo, los informes de la CNMV, que solamente consideran las compañías que se integran en el Ibex-35, señalan un aumento en la proporción de consejeras desde el 8,7% en el año 2008 hasta el 13,5% en 2012. Otros trabajos que se han difundido, y que se basan en muestras de cierta amplitud, reflejan una representación femenina en los consejos más similar a los resultados del presente estudio, como sucede con el informe *Axesor*, con un 20,3% de mujeres administradoras en el año 2008, o como el de Redondo y Jimeno (2011), que para el año 2007 computaban un 15,8% de mujeres que formaban parte de los consejos de administración de cerca de 20.000 sociedades anónimas. Todo este conjunto de datos parece señalar a las empresas de grandes dimensiones como las que presentan una brecha cuantitativa superior de desigualdad de género en los consejos, al menos en comparación con las de un tamaño más reducido.

En lo que respecta a los estudios que han utilizado el índice de Blau como medida de la diversidad en los consejos de entidades españolas, también ofrecen valores inferiores a los que aquí se exponen, lo que encuentra explicación en que se basan en muestras de grandes empresas o cotizadas; así, según Campell y Mínguez-Vera (2008), el promedio del Índice de Blau para el período 1995-2000 en las empresas cotizadas asciende a 0,053. También para empresas cotizadas, Reguera et al (2015) obtienen un 0,115 de promedio del índice de Blau para los años 2005-2009.

En cuanto al número medio de miembros del consejo de administración, aumenta de 4,16 en el año 2008 a 5,17 en 2009, incrementándose mínimamente en 2010, hasta llegar a 5,25 puestos, alcanzando un promedio máximo de 5,59 en 2011, para reducirse ligeramente, en 2012, a 5,35 cargos. Tales cifras implicarían que, por término medio, las empresas de la muestra cumplirían desde 2009 con la recomendación sobre tamaño que establecía el *Código Unificado de Gobierno Corporativo* que estaba vigente para las cotizadas en los años estudiados, que aconsejaba un tamaño del consejo no inferior a cinco ni superior a quince miembros. No obstante, la recomendación de este código de buen gobierno sobre las dimensiones del consejo no se cumple en muchas de las entidades de la muestra, a tenor de los valores que se obtienen para la mediana o de los datos que proporcionan los valores máximos y mínimos en todos los

años. El promedio del número de mujeres que ocupan puesto en el consejo de administración supera la unidad en los cuatro últimos años de los cinco que comprenden el período estudiado, suponiendo apenas un 0,80 en el año 2008. Complementariamente, el promedio de hombres que ocupan puesto en consejo de administración sería de 3,36 en 2008 y superaría los cuatro efectivos en todos los ejercicios siguientes.

Tabla 24. Estadísticas descriptivas de indicadores de diversidad y del consejo de administración (N = 7.263).

<b>Proporción de mujeres en el consejo</b>							
Período	Media	Mediana	Desviación estándar	Mínimo	Máximo	Asimetría tipificada	Curtosis tipificada
2008	0,196	0,000	0,240	0	1	37,1	8,7
2009	0,215	0,200	0,221	0	1	30,6	6,3
2010	0,208	0,167	0,215	0	1	31,4	8,3
2011	0,209	0,167	0,216	0	1	33,2	10,8
2012	0,209	0,167	0,221	0	1	34,0	11,0
<b>Índice de Blau</b>							
Período	Media	Mediana	Desviación estándar	Mínimo	Máximo	Asimetría tipificada	Curtosis tipificada
2008	0,20	0,00	0,22	0,00	0,50	9,50	-30,67
2009	0,24	0,28	0,21	0,00	0,50	-4,12	-29,87
2010	0,24	0,28	0,21	0,00	0,50	-3,37	-29,80
2011	0,24	0,28	0,20	0,00	0,50	-3,37	-29,39
2012	0,23	0,28	0,21	0,00	0,50	-1,62	-29,99
<b>Número de miembros del consejo de administración</b>							
Período	Media	Mediana	Desviación estándar	Mínimo	Máximo	Asimetría tipificada	Curtosis tipificada
2008	4,16	4	2,60	2	43	108,9	372,0
2009	5,17	4	3,04	2	47	84,6	233,2
2010	5,25	4	3,14	2	50	92,1	283,7
2011	5,59	5	3,34	2	52	87,9	261,8
2012	5,35	5	3,26	2	45	81,6	218,9
<b>Número de mujeres en el consejo de administración</b>							
Período	Media	Mediana	Desviación estándar	Mínimo	Máximo	Asimetría tipificada	Curtosis tipificada
2008	0,80	0	1,05	0	9	64,5	89,0
2009	1,07	1	1,17	0	11	56,3	81,2
2010	1,05	1	1,15	0	9	54,0	69,5
2011	1,13	1	1,23	0	12	51,8	61,6
2012	1,08	1	1,21	0	13	53,8	69,6

En general, los estadísticos descriptivos que se han calculado sugieren que la muestra se compone de un número importante de firmas de reducidas dimensiones, de las que se ha de suponer racionalmente que, en bastantes casos, no precisen de un consejo muy grande para cubrir sus necesidades de gobierno. No obstante, el hecho de que sean muchos los consejos con un escaso número de integrantes conlleva implicaciones para los análisis, en tanto que, en esos casos, la mera presencia femenina introducirá unos niveles considerables de diversidad. Igualmente, también las limitaciones de tamaño condicionan la interpretación de los resultados, pues los roles asignados al consejo de administración de las empresas medianas no son comparables a los de aquellas de mayor dimensión o a las que cotizan en mercados financieros.

Tabla 25. Otros indicadores de diversidad de género en el consejo de administración.

	2008	2009	2010	2011	2012
Nº mujeres consejeras	5.791	7.761	7.621	8.175	7.835
Nº hombres consejeros	24.418	29.768	30.515	32.428	31.020
Nº total puestos de los consejos	30.209	37.529	38.146	40.603	38.855
Proporción de mujeres consejeras sobre el total de miembros de consejos*	19,17%	20,68%	19,98%	20,13%	20,16%
Máximo nº de mujeres en un mismo consejo	9	11	9	12	13
Máximo nº de hombres en un mismo consejo	38	42	44	46	40
Proporción de empresas que tienen un consejo sin ninguna mujer sobre el total de firmas de la muestra	50,27%	37,81%	38,25%	37,38%	39,2%
Proporción de empresas cuyo consejo alcanza la "masa crítica" de mujeres (tres o más) en relación con el total de firmas de la muestra	6,69%	10,55%	10,22%	12,49%	11,65%
Proporción de empresas que tienen un consejo sin ningún hombre sobre el total de firmas de la muestra	1,57%	0,96%	0,87%	0,96%	1,13%

\* La proporción se ha calculado sobre el recuento total de puestos de la muestra de empresas, y difiere del promedio consignado en la tabla 24 debido a que el número de puestos en cada consejo varía de una a otra entidad.

En la tabla 25 se aprecia que el número total de mujeres que toman asiento en consejos de administración de empresas que conforman la muestra experimentó un considerable aumento desde los 5.791 efectivos que suponía en el primer año del período estudiado hasta los 7.835 puestos durante el último. El incremento más significativo, que asciende a 1.970 cargos femeninos, corresponde al que se produce entre 2008 y 2009, acompañado de una también importante incorporación de 7.320 nuevos cargos, mientras que, en términos absolutos, la mayor presencia cuantitativa de mujeres en consejos es de 8.175, en el año 2011. El máximo número de mujeres que coincide en un mismo consejo de administración se produce en el año 2012, y supone 13 consejeras, mientras que hay varios casos en los que la participación masculina parece exagerada, llegando en 2011 al sorprendente dato de que figuren 46 hombres en un mismo consejo. Mientras que la proporción de empresas sin ningún consejero hombre

alcanza cifras anecdóticas, en cualquiera de los años del período contemplado hay más de un tercio de las firmas que no tienen consejeras.

Una segmentación de la muestra de empresas basándose en el número de mujeres que forman parte de cada consejo de administración también pone de manifiesto la generalizadamente escasa diversidad de género que exhiben las cúpulas corporativas. Como puede comprobarse en la tabla 26, en el ejercicio 2008 más de la mitad de las empresas de la muestra no contaba con presencia femenina en el consejo de administración, habiendo mejorado estimablemente la situación en los años sucesivos, puesto que se reduce a menos de un 40% las empresas que exhiben consejos completamente masculinos. De la misma forma, las entidades que alcanzan lo que constituiría una “masa crítica” de tres o más mujeres en un mismo consejo, de acuerdo a lo que la literatura previa suele considerar, aumenta significativamente a lo largo del conjunto del período, desde un 6,69% del total de empresas que componen la muestra en el año 2008, hasta elevar esa cifra a un 11,65% en el año 2012.

Tabla 26. Proporción de empresas de la muestra para cada año, distribuidas en función del número de mujeres en su consejo de administración.

Nº de mujeres	2008	2009	2010	2011	2012
0	50,27%	37,81%	38,25%	37,38%	39,23%
1	30,59%	34,31%	34,64%	32,96%	32,58%
2	12,45%	17,33%	16,89%	17,17%	16,55%
3	4,09%	6,87%	6,61%	7,43%	6,93%
4	1,64%	2,23%	2,31%	3,43%	3,22%
5	0,58%	0,87%	0,78%	0,99%	0,88%
6	0,26%	0,30%	0,25%	0,37%	0,40%
7	0,06%	0,14%	0,15%	0,14%	0,14%
8	0,04%	0,06%	0,04%	0,07%	0,03%
9	0,03%	0,06%	0,07%	0,04%	0,04%
10	0,00%	0,01%	0,00%	0,00%	0,00%
11	0,00%	0,01%	0,00%	0,00%	0,00%
12	0,00%	0,00%	0,00%	0,01%	0,00%
13	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,01%

Las empresas de la muestra también han sido objeto de segmentación mediante una agrupación que ha tomado como referencia cinco intervalos que corresponden a unos rangos de diversidad de género en el consejo de administración, de acuerdo a las proposiciones sugeridas por Kanter, a la que suelen acudir múltiples trabajos en este campo. Tal y como se recoge en la tabla 27, el rango *K1*, que comprende a consejos que tienen un 15% o menos de mujeres, engloba a más de la mitad de las empresas de la muestra en el año 2008, y abarca a más de un 44% de entidades en todos los años siguientes. Por el contrario, el intervalo *K5*, que comprende a los consejos dominados por la presencia de mujeres, apenas suponen entre un 5,9% y un 7,1% del total de las firmas, a lo largo del período considerado.

Dentro de ese notable desequilibrio general que se observa entre la representación masculina y femenina, habría de destacarse el avance que se produce en este período en el rango de diversidad K2 que comprende a las firmas que tienen entre un 15% y un 30% de mujeres en el consejo, en tanto que contenía a un 13,8% del total de las empresas de la muestra en el año 2008, y en el que se incluiría a un 20,7% de entidades en el año 2012. Son más las empresas que al final del período estudiado se encuadran en el rango de diversidad K3, denominado por Kanter como de sesgo masculino, mientras que descende el número de consejos de administración que corresponden al intervalo K4, que es el que exhibe una diversidad equilibrada, hasta situarse en un 11,5% del total de la muestra en el año 2012.

Tabla 27. Proporción de empresas de la muestra distribuidas según los intervalos de participación femenina de acuerdo a las propuestas de rangos de Kanter.

<b>Rango de Kanter y significado</b>	<b>Representación de mujeres en el consejo de administración (<i>k</i>)</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
(K1) Uniformemente masculino	$0 \leq k \leq 15\%$	53,8%	44,9%	45,8%	46,0%	47,3%
(K2) Fuerte desequilibrio masculino	$15\% < k \leq 30\%$	13,8%	21,2%	21,9%	22,6%	20,7%
(K3) Sesgo masculino	$30\% < k \leq 40\%$	11,8%	15,3%	15,0%	13,9%	13,9%
(K4) Equilibrada	$40\% < k \leq 50\%$	13,5%	11,7%	11,4%	11,0%	11,5%
(K5) Dominio femenino	$k > 50\%$	7,1%	6,9%	5,9%	6,5%	6,6%

Otra perspectiva que puede contemplarse es la relativa a la variación del nivel de diversidad que se produce en cada año en los consejos de administración de las empresas de la muestra respecto al año anterior, cuyos resultados se indican en la tabla 28. Como se comprueba, en cualquiera de las variaciones interanuales hay más de un 50% de las empresas de la muestra que mantienen su nivel de diversidad de género en relación con el ejercicio precedente, lo que puede ser indicativo de que no hay apenas renovación de los cargos en los consejos, o bien que se está reemplazando a los miembros cesantes con otros sujetos del mismo género. En el cómputo global del conjunto del período analizado, es decir, entre 2008 y 2012, un tercio de las empresas mantiene los niveles de diversidad, siendo más las empresas que aumentan su nivel de diversidad de género en el consejo (35,34% del total) que aquellas que experimentan una disminución (30,98% de las firmas).

Tabla 28. Proporción de empresas que varían el nivel de diversidad en su consejo respecto a un período anterior.

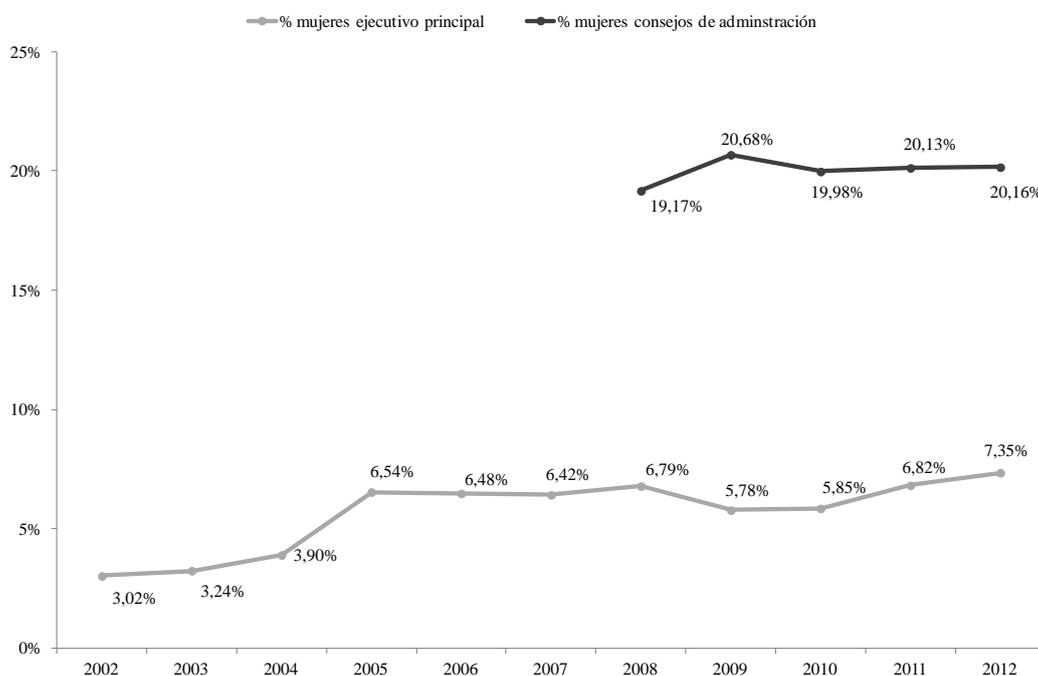
<b>Tipo de variación</b>	<b>2008-2009</b>	<b>2009-2010</b>	<b>2010-2011</b>	<b>2011-2012</b>	<b>2008-2012</b>
Proporción de empresas que aumenta su diversidad de género	27,19%	14,06%	14,69%	21,71%	35,34%
Proporción de empresas que disminuye su diversidad de género	21,16%	17,83%	18,88%	20,82%	30,98%
Proporción de empresas que mantiene su diversidad de género	51,65%	68,11%	66,43%	57,47%	33,68%

De cara a contar con otra visión suplementaria que permita hacerse una idea aproximada sobre la posibilidad de asumir que, en general, exista una contribución significativa de la diversidad de género al desempeño de las funciones de los consejos de administración de las empresas que componen la muestra seleccionada, se ha tratado de obtener alguna referencia que sea indicativa de los casos en los que la presencia femenina pudiera contemplarse como fundamentalmente simbólica, aspecto que ha sido reiteradamente examinado por la literatura previa, debido a su incidencia en el impacto efectivo que pueda atribuirse a las composiciones heterogéneas de los grupos organizacionales.

Conforme a esta idea, se ha procedido a confrontar las cifras de representación femenina en los consejos de administración de las firmas que componen la muestra utilizada con otras fuentes de información públicas que contienen datos relativos a los niveles de participación de mujeres en el ejercicio de funciones ejecutivas que se atribuyen a puestos de alta dirección de empresas españolas. De acuerdo a este planteamiento, se ha acudido a los listados que, con periodicidad anual, viene facilitando la publicación de divulgación *Actualidad Económica*, a partir de una relación nominal de las personas que ocupan el cargo ejecutivo principal de las 5.000 mayores empresas españolas, de acuerdo a su volumen de ventas.

Con base en la información extraída de esta fuente de datos que corresponde a los años comprendidos en el período 2002-2012, se ha realizado un recuento de las mujeres que figuran en el listado en cada año y se ha calculado la proporción de cargos, habiéndose procedido a representar la evolución temporal de los resultados obtenidos, tal y como queda reflejada en el gráfico 16.

Gráfico 16. Comparación entre la evolución de la proporción de mujeres que ocupan un cargo que corresponde a niveles de máximo ejecutivo principal en las mayores firmas españolas y la participación femenina en consejos de administración de las empresas de la muestra utilizada.



Observando la trayectoria creciente en el tiempo que sigue la tendencia, se aprecia que se han producido unos claros progresos en cuanto a la participación femenina en puestos situados en la cúspide de la dirección corporativa de las firmas españolas, ya que, si se consideran los niveles alcanzados en 2012, que superaban el 7%, se ha conseguido más que duplicar la proporción que arrojaba el cómputo de los primeros años del período contemplado. No obstante, en el período comprendido entre los años 2008 y 2012, en los que es posible efectuar la comparación entre la representación femenina en los consejos de administración (ámbito que corresponde a la esfera de poder formal corporativo) y la proporción de mujeres que, según lo que las propias firmas declaran, estaría ocupando puestos en el máximo cargo ejecutivo (en donde se supone que ha de residir el poder material de decisión), se observa que la desigualdad es sensiblemente más acusada en este último estrato, con una distancia en todos los ejercicios que supera más de diez puntos porcentuales. Este dato alerta sobre la posibilidad de que haya un número estimable de casos, tal vez en torno a esa cifra de un 10%, en los que la presencia de una consejera no pase de ser meramente simbólica, sin que haya unas expectativas sólidas de contribución efectiva al funcionamiento de las estructuras de gobierno.

***- Incidencia de determinadas características empresariales sobre los niveles de diversidad de género en el consejo de administración.***

Dentro de la generalizada situación de desequilibrio que suelen exhibir los niveles superiores de decisión corporativa y de gobierno de las firmas, han sido múltiples las aportaciones a la literatura que han señalado a ciertas características empresariales como un elemento de especial incidencia a la hora de explicar la tendencia a que se produzcan unas diferencias más amplias o más reducidas entre la participación masculina y la participación femenina. Dado que el tamaño de la firma, el ámbito sectorial al que pertenece o la configuración de la estructura de propiedad son algunos de los aspectos de influencia en los niveles de diversidad de género en los consejos de administración que más comúnmente se vienen a mencionar, se ha procedido a efectuar algunos cálculos sobre la base de las empresas que componen la muestra utilizada en el análisis empírico.

En este sentido, y en primer término, se ha segmentado a las empresas de la muestra en función de las dimensiones de la entidad, de acuerdo a la consignación que figura en la base de datos *Amadeus*, diferenciándose entre tres tipologías: muy grandes, grandes y medianas, determinándose a continuación la proporción de mujeres que pertenecen a los consejos de administración de cada una de esas agrupaciones que atienden al tamaño, cuyos resultados se reflejan en la tabla 29, para cada uno de los años que componen el período de estudio considerado. En todos esos años se aprecia claramente que, cuanto más grande es el tamaño de la empresa, menor es el porcentaje de consejeras, de tal modo que la representación femenina en las firmas de dimensiones muy grandes se revela bastante inferior a la cifra que arrojan los promedios anuales calculados para el conjunto de la muestra. Este resultado no deja de ser paradójico, pues lo razonable sería que hubiese unas posibilidades superiores de apertura a la diversidad en la medida en la que se dispongan de más asientos en el consejo, lo cual resultará conveniente en estructuras corporativas de cierta envergadura, a las que se les supone unas funciones de gobierno de mayor complejidad. En contraposición, son las empresas clasificadas como medianas las que tienen una mayor representación de mujeres, superando en todos los

años en al menos un 2% al promedio de participación de consejeras para el total de firmas de la muestra, y llegando a alcanzar cotas de prácticamente una cuarta parte de los asientos de los consejos en el año 2009.

Por lo tanto, en un primer acercamiento, de los datos segmentados que se presentan, habría de concluirse que hay una serie de factores específicos que se hallan vinculados a las grandes compañías que, en términos comparativos, pueden estar dificultando la incorporación de mujeres a puestos en los consejos de administración. En cambio, las firmas de menores dimensiones relativas sí que parecen más proclives a la presencia femenina, al menos cuando se contempla desde la vertiente de las proporciones calculadas sobre el total de miembros que componen las estructuras de gobierno corporativo.

Tabla 29. Proporción de mujeres en el consejo según el tamaño de la empresa.

	2008	2009	2010	2011	2012
Proporción de mujeres sobre el total de miembros de consejos en empresas medianas	21,34%	22,95%	22,11%	22,25%	22,14%
Proporción de mujeres sobre el total de miembros de consejos en empresas grandes	16,45%	18,13%	17,57%	17,55%	17,69%
Proporción de mujeres sobre el total de miembros de consejos en empresas muy grandes	11,76%	14,08%	13,83%	13,54%	14,09%

De igual forma, en la tabla 30 se presentan los resultados relativos a la proporción de mujeres que ocupan un puesto en el consejo de administración, en esta ocasión calculada para una segmentación de la muestra que agrupa a las empresas en tres bloques distintos, distinguiendo en función del grado de concentración que presenta la estructura de propiedad de la compañía, basándose en los datos que facilita *Amadeus* al respecto.

Tabla 30. Proporción de mujeres en el consejo según el grado de concentración de la propiedad.

	2008	2009	2010	2011	2012
Estructura de propiedad más dispersa	17,32%	19,36%	18,39%	19,15%	19,60%
Estructura de propiedad intermedia	19,63%	21,70%	21,22%	21,14%	21,36%
Estructura de propiedad concentrada	16,33%	18,80%	18,37%	18,67%	18,88%

Una cuestión a destacar es que las firmas con una estructura de propiedad intermedia son las que comparativamente tienen una mayor representación femenina en sus consejos en todos los años, que asciende a cerca de un 21% desde el año 2009 en adelante. Por otro lado, los resultados para las entidades que tienen una estructura de propiedad dispersa o con estructura concentrada no difieren mucho entre sí, en cuanto a la proporción de mujeres consejeras. Ha de indicarse que estos resultados no confirman lo apuntado por autores como Adams y Ferreira (2008), Mateos et al (2011), en este caso para firmas españolas, o Nekhili y Gatfaouil (2014), en el sentido de que

las entidades con mayor concentración accionarial tienden a mostrarse más favorables a la presencia femenina en los consejos de administración.

Asimismo, la cuantificación de la representación femenina en consejos de administración también se ha realizado atendiendo a una segmentación que atiende al punto de vista de la agrupación de las empresas de la muestra según su pertenencia a un sector de actividad, de acuerdo a la codificación CNAE con 2 dígitos de desagregación.

Como se observa en la tabla 31, se aprecia que hay diferencias considerables entre algunas ramas de actividad en lo que se refiere a la participación de mujeres en los consejos, lo cual es un resultado a tener en consideración en el análisis empírico, por sus potenciales implicaciones. En términos generales, y si se consideran únicamente aquellos sectores que engloban al menos el 1% del total de las empresas de la muestra, se podría decir que el patrón que ofrecen las disparidades sectoriales se corresponde de manera muy nítida con determinados estereotipos de género que se encuentran ampliamente arraigados en entornos productivos. De esta forma, las actividades que cuentan con una mayor participación femenina son las de educación, servicios de comidas y bebidas, confección de prendas de vestir, industria del cuero y del calzado, actividades inmobiliarias, actividades administrativas de oficina y otras actividades auxiliares a las empresas, servicios a edificios y actividades de jardinería, comercio al por menor y servicios de alojamiento. Por el contrario, entre los que tienen una menor proporción de mujeres se encuentran los sectores de pesca y acuicultura, industria del papel, reparación e instalación de maquinaria y equipo, recogida, tratamiento y eliminación de residuos, ingeniería civil y almacenamiento y actividades anexas al transporte.

Los mayores avances a lo largo del período analizado, en lo referente a representación femenina en los consejos, corresponden a las actividades de programación, consultoría y otras actividades relacionadas con la informática (donde la proporción de mujeres en el año 2008 era del 8,26%, llegando en el año 2012 al 19,09%); la fabricación de vehículos de motor, remolques y semirremolques (en el que la representación femenina aumenta durante este período en un 6%, situándose en 2012 en un 19,28%), y en otras actividades profesionales, científicas y técnicas (sector en el que destaca el fuerte incremento en la representación femenina de un 7,6% que se ha producido del año 2011 al 2012, hasta alcanzar en este último año una cota del 26,85%).

Con todo, los resultados obtenidos estarían en la misma línea de las aportaciones que nos preceden, y que señalan que la mayor proporción de mujeres en consejos de administración tiende a concentrarse fundamentalmente en empresas encuadradas en el sector servicios (Fryxell y Lerner, 1989; Chapple y Humphrey, 2014), así como en el comercio al por menor (McCormick-Hyland, y Marcellino, 2002; Brammer et al, 2007), mientras que hay sectores, como la industria o la construcción, cuyas estructuras se caracterizan por una fuerte masculinización, incluyendo a las áreas de gobierno corporativo, (Du Rietz y Henrekson, 2000; Brammer et al, 2007).

Tabla 31. Número de empresas y porcentaje de mujeres en los consejos de administración por sectores de actividad (N = 7.263).

Sector de actividad CNAE	2008		2009		2010		2011		2012	
	Nº firmas	Consejeras (%)								
Agricultura, ganadería, caza y servicios relacionados	501	27,74	559	27,55	576	25,17	615	25,53	577	23,57
Silvicultura y explotación forestal	68	16,18	80	21,25	79	21,52	81	20,99	57	14,04
Pesca y acuicultura	71	8,45	83	15,66	89	14,61	98	13,27	89	14,61
Extracción de crudo de petróleo y gas natural	19	10,53	17	5,88	17	5,88	19	21,05	18	22,22
Extracción de minerales metálicos	7	28,57	8	25,00	9	11,11	9	22,22	10	10,00
Otras industrias extractivas	196	16,84	258	17,44	268	17,91	289	18,69	270	20,37
Actividades de apoyo a las industrias extractivas	27	7,41	36	8,33	40	7,50	37	8,11	37	10,81
Industria de la alimentación	1.570	18,34	1.958	21,04	2.018	20,12	2.174	20,19	2.145	20,89
Fabricación de bebidas	435	17,24	549	17,12	541	14,42	596	14,43	522	14,75
Industria del tabaco	29	10,34	33	18,18	31	12,90	33	18,18	34	14,71
Industria textil	307	22,80	396	22,98	410	22,68	435	23,68	400	22,50
Confeción de prendas de vestir	165	28,48	199	24,62	215	25,12	229	24,02	236	20,34
Industria del cuero y del calzado	129	27,13	164	28,05	169	24,85	181	25,97	188	27,66
Industria de la madera y del corcho, excepto muebles; cestería y espartería	328	18,29	369	18,16	378	15,87	414	16,91	378	19,84
Industria del papel	293	11,26	393	14,76	399	13,78	434	14,52	416	12,74
Artes gráficas y reproducción de soportes grabados	317	22,08	396	22,98	383	22,19	407	22,36	417	18,71
Coquerías y refino de petróleo	16	6,25	17	11,76	19	10,53	22	9,09	22	9,09
Industria química	777	15,44	1.022	18,69	1.032	19,19	1.100	18,00	1.063	18,81
Fabricación de productos farmacéuticos	193	13,47	272	18,75	279	17,20	296	17,91	290	18,97
Fabricación de productos metálicos, excepto maquinaria y equipo	1.145	15,02	1.447	17,00	1.481	16,21	1.601	16,24	1.586	17,53
Fabricación de vehículos de motor, remolques y semir.	428	13,55	625	16,16	630	16,98	677	18,32	638	19,28

Sector de actividad CNAE	2008		2009		2010		2011		2012	
	Nº firmas	Consejeras (%)								
Fabricación de muebles	201	18,91	256	21,09	257	20,62	272	19,49	252	19,05
Reparación e instalación de maquinaria y equipo	117	12,82	173	17,34	179	14,53	189	12,70	183	10,93
Suministro de energía eléctrica, gas, vapor y aire acondicionado	294	16,67	349	14,61	362	14,64	384	15,89	358	18,44
Captación, depuración y distribución de agua	242	20,25	276	23,55	294	19,39	323	19,20	295	20,00
Recogida, tratamiento y eliminación de residuos	169	14,20	208	14,42	231	11,69	241	13,69	216	12,96
Ingeniería civil	177	13,56	248	14,52	238	12,61	251	15,14	233	13,73
Actividades de construcción especializada	809	18,17	1.013	20,93	1.024	20,02	1.075	20,65	1.072	21,83
Venta y reparación de vehículos de motor y motocicletas	1.303	22,18	1.667	22,62	1.651	21,32	1.744	22,08	1.679	22,39
Comercio al por menor, excepto de vehículos de motor y motocicletas	1.594	23,96	1.873	26,00	1.884	25,00	2.021	25,78	1.961	23,66
Transporte marítimo y por vías navegables interiores	54	11,11	61	9,84	69	10,14	73	8,22	67	13,43
Transporte aéreo	37	8,11	54	11,11	56	8,93	56	10,71	53	11,32
Almacenamiento y actividades anexas al transporte	672	12,50	811	16,15	807	15,99	840	15,48	758	14,91
Actividades postales y de correos	14	7,14	19	10,53	19	10,53	15	6,67	17	11,76
Servicios de alojamiento	1.021	23,51	1.195	25,02	1.244	25,64	1.338	25,11	1.196	23,66
Servicios de comidas y bebidas	265	29,81	315	28,57	317	26,50	333	29,13	356	23,03
Edición	289	18,69	380	21,84	393	20,10	412	19,66	342	19,01
Actividades cinematográficas, de vídeo y de programas de televisión, grabación de sonido y edición musical	55	16,36	64	20,31	64	18,75	73	21,92	68	22,06
Actividades de programación y emisión de radio y TV	24	8,33	37	10,81	38	10,53	39	10,26	31	22,58
Programación, consultoría y otras actividades relacionadas con la informática	242	8,26	323	14,86	320	15,94	336	16,37	309	19,09
Actividades inmobiliarias	723	27,39	792	27,40	811	25,52	849	25,09	835	24,43

Sector de actividad CNAE	2008		2009		2010		2011		2012	
	Nº firmas	Consejeras (%)								
Actividades jurídicas y de contabilidad	128	15,63	142	18,31	146	17,81	159	19,50	134	14,93
Actividades de las sedes centrales; actividades de consultoría de gestión empresarial	143	22,38	190	21,58	201	20,40	224	19,20	188	18,62
Servicios técnicos de arquitectura e ingeniería; ensayos y análisis técnicos	524	14,31	653	16,69	647	16,23	686	15,60	609	16,91
Investigación y desarrollo	45	13,33	56	12,50	58	13,79	63	15,87	46	15,22
Publicidad y estudios de mercado	148	11,49	177	16,95	175	15,43	192	14,58	188	14,89
Otras actividades profesionales, científicas y técnicas	163	15,95	188	20,21	190	21,05	182	19,23	149	26,85
Actividades relacionadas con el empleo	19	36,84	24	45,83	23	39,13	25	36,00	22	36,36
Actividades de seguridad e investigación	123	14,63	157	17,83	163	15,34	168	14,29	156	15,38
Servicios a edificios y actividades de jardinería	266	19,92	306	24,18	327	24,16	351	24,79	333	24,92
Actividades administrativas de oficina y otras actividades auxiliares a las empresas	138	26,09	169	24,85	185	24,86	195	23,59	161	22,36
Educación	131	27,48	153	30,72	143	30,07	155	30,32	157	26,75
Actividades sanitarias	251	20,72	304	20,07	313	18,21	343	18,37	323	22,29
Asistencia en establecimientos residenciales	51	33,33	55	34,55	57	35,09	62	41,94	56	26,79
Actividades de servicios sociales sin alojamiento	16	12,50	23	13,04	23	8,70	25	16,00	24	16,67
Actividades de creación, artísticas y espectáculos	28	25,00	38	39,47	38	42,11	42	38,10	42	38,10
Actividades de bibliotecas, archivos, museos y otras actividades culturales	17	29,41	23	21,74	26	23,08	29	24,14	28	17,86
Actividades de juegos de azar y apuestas	293	22,53	361	22,71	377	19,89	398	18,34	390	19,74
Actividades deportivas, recreativas y de entretenimiento	365	16,71	392	17,86	415	17,35	437	17,62	317	17,35
Actividades asociativas	58	24,14	59	20,34	70	22,86	72	26,39	65	23,08
Otros servicios personales	199	22,61	243	20,58	251	17,93	258	18,99	238	23,11

## 8.2 ANÁLISIS EXPLORATORIOS MEDIANTE REPRESENTACIONES GRÁFICAS.

Dirigiendo el foco de atención hacia la cuestión central de la que se ocupa el presente trabajo, la referida al impacto que pueda tener el grado de diversidad que exhiba la composición de un consejo de administración sobre las características económico-financieras de la firma, en este apartado se ha procedido a efectuar una serie de análisis exploratorios complementarios, con el fin de examinar con mayor grado de profundidad la posibilidad de establecer alguna relación razonable entre los indicadores de representación de consejeras en las entidades que componen la muestra y los ratios financieros que se han calculado a partir de la información contable de las empresas.

Con la intención de efectuar una aproximación gráfica a las potenciales conexiones que sea posible observar entre una variable que sirva de medición de la diversidad de género en el consejo de administración y cada uno de los ratios contables que se han calculado para las empresas de la muestra a lo largo de los distintos ejercicios económicos contemplados, se ha optado por acudir a una escala de representación que se basa en los valores obtenidos para dichos ratios.

Para ello, en cada uno de esos cinco ratios, y teniendo en cuenta la totalidad de los datos de los cinco años comprendidos en el período analizado, 2008-2012, se ha procedido al cálculo de los percentiles. Posteriormente, y para cada uno de los intervalos que resultan de las cotas que demarcan los percentiles obtenidos, se ha establecido la proporción de mujeres consejeras en relación con el total de puestos en el consejo que corresponderían a la totalidad de las empresas que se agruparían en ese intervalo, siendo lógicamente el criterio de agrupación el determinado por el valor del ratio para cada empresa. A continuación, se ha representado gráficamente la proporción de consejeras, separadamente para cada ratio, reflejándose en el eje horizontal, ordenados de menor a mayor valor del ratio, cada uno de los intervalos en los que se ha subdividido el rango total de observaciones, de acuerdo a los percentiles previamente calculado. Finalmente, se ha trazado una línea de unión entre los puntos que representan el cómputo de la proporción de consejeras en cada intervalo, lo que permite hacerse una idea intuitiva respecto a la existencia de patrones diferenciales de diversidad o de conexiones entre esta variable y las características económico-financieras que representan los ratios. Asimismo, en cada una de las distintas representaciones gráficas, se ha incluido la especificación de la función que se ha estimado que se ajustaba más adecuadamente a la relación que se observaba entre las variables, tras llevar a cabo un proceso en que se evaluaron distintas opciones para cada ratio.

Tal y como se observa en los gráficos 17 y 18, en el caso de la rentabilidad económica y de la rentabilidad financiera no parece realista asumir una relación lineal con la diversidad de género que algunos autores han descartado (Richards et al, 2004; Ali et al, 2011; Joecks et al, 2013). De hecho, en el caso del ROE, la bondad del ajuste polinómico de sexto grado alcanza un nivel excelente, habida cuenta de que el  $R^2$  supera el 80%.

Gráfico 17: Proporción de mujeres en el conjunto de consejos que corresponden a cada intervalo acotado por los percentiles de rentabilidad económica (ROA), calculados para la totalidad de las empresas de la muestra; ordenación del eje horizontal de menor a mayor valor del ratio.

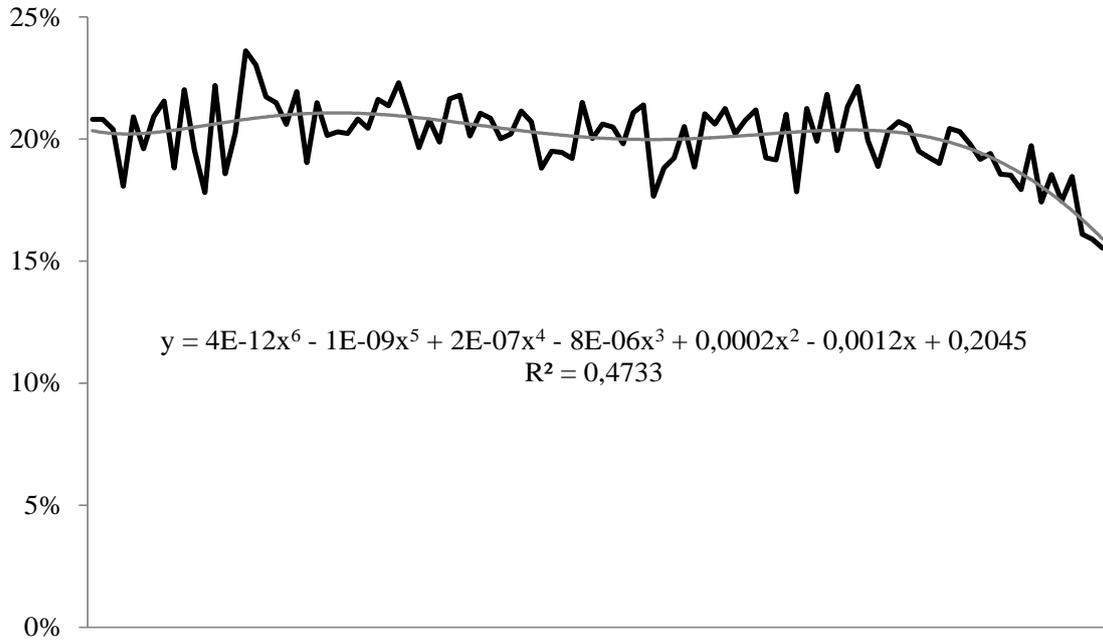
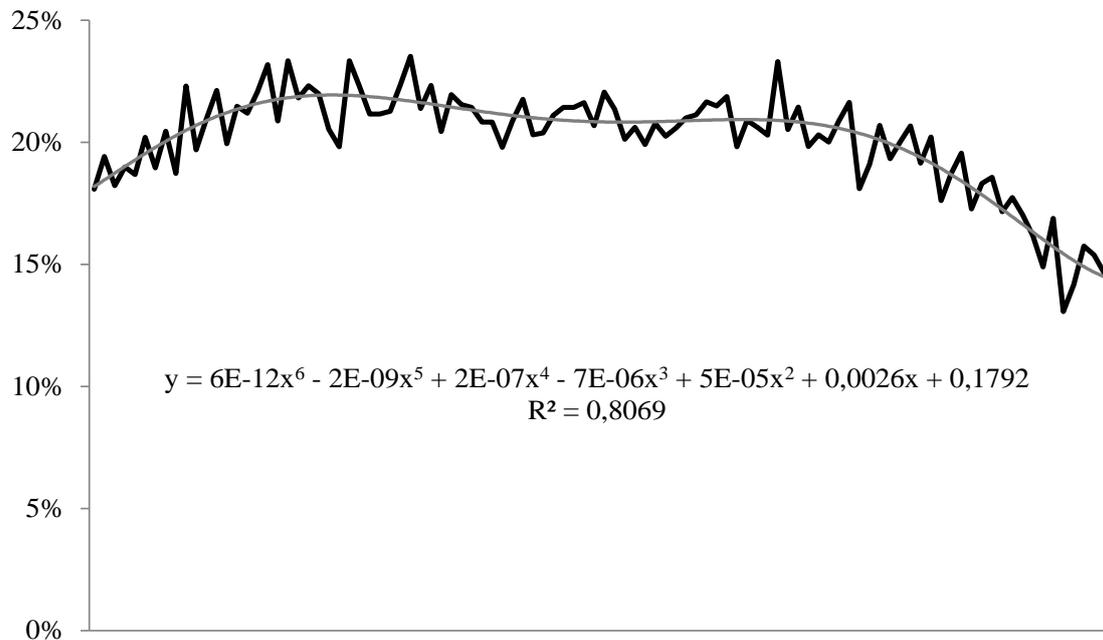


Gráfico 18: Proporción de mujeres en el conjunto de consejos que corresponden a cada intervalo acotado por los percentiles de rentabilidad financiera (ROE), calculados para la totalidad de las empresas de la muestra; ordenación del eje horizontal de menor a mayor valor del ratio.



En todo caso, un hecho que resalta a simple vista en ambos indicadores, y quizá más acusadamente en el caso del ROE, es que se aprecia muy claramente que son las empresas más rentables las que, en el conjunto de la muestra, cuentan con una menor proporción relativa de mujeres consejeras, es decir, los mayores niveles de rentabilidad suelen encontrar correspondencia con las entidades que cuentan con consejos relativamente menos diversos que el promedio. Estos resultados suponen un síntoma indicativo de que, en la conexión que se establece durante el período analizado en las firmas de la muestra, entre el grado de diversidad de género en el consejo y el éxito económico, están prevaleciendo los efectos perjudiciales que algunas de las aportaciones a la literatura precedente han sugerido (e. g.: Shrader et al, 1997; Bøhren y Strøm, 2010; Ahern y Dittmar, 2012; Mathisen et al, 2013; Boubaker et al, 2014).

En los gráficos 19 y 20, que representan a la proporción de mujeres consejeras, calculada para los distintos intervalos que se establecen de acuerdo a los percentiles de los indicadores de autonomía financiera y del ratio corriente, se puede apreciar claramente que la representación femenina en los consejos va aumentando a medida que son mayores los niveles de autonomía financiera y de liquidez general de las empresas. El ajuste escogido como mejor alternativa para la representación funcional de la conexión que se observa entre la diversidad y cada uno de estos dos ratios se corresponde con una relación lineal, proporcionando además la bondad del ajuste unos  $R^2$  bastante aceptables en ambos casos, del 69,94% para la autonomía financiera y del 61,87% para el ratio corriente.

Gráfico 19: Proporción de mujeres en el conjunto de consejos que corresponden a cada intervalo acotado por los percentiles del ratio de autonomía financiera, calculados para la totalidad de las empresas de la muestra; ordenación del eje horizontal de menor a mayor valor del ratio.

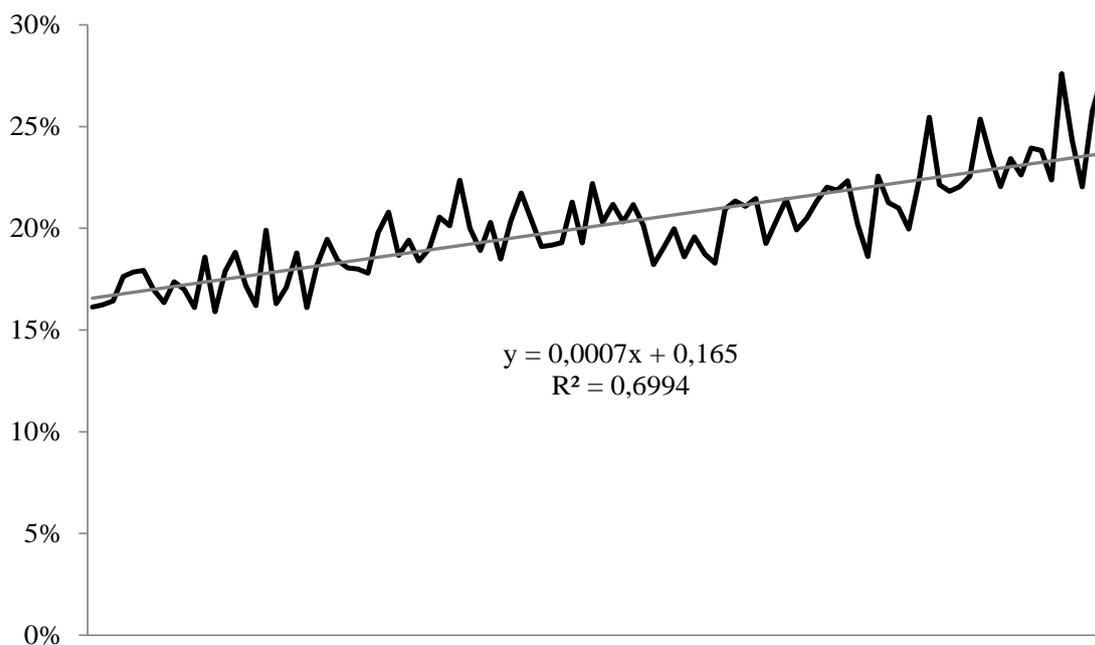
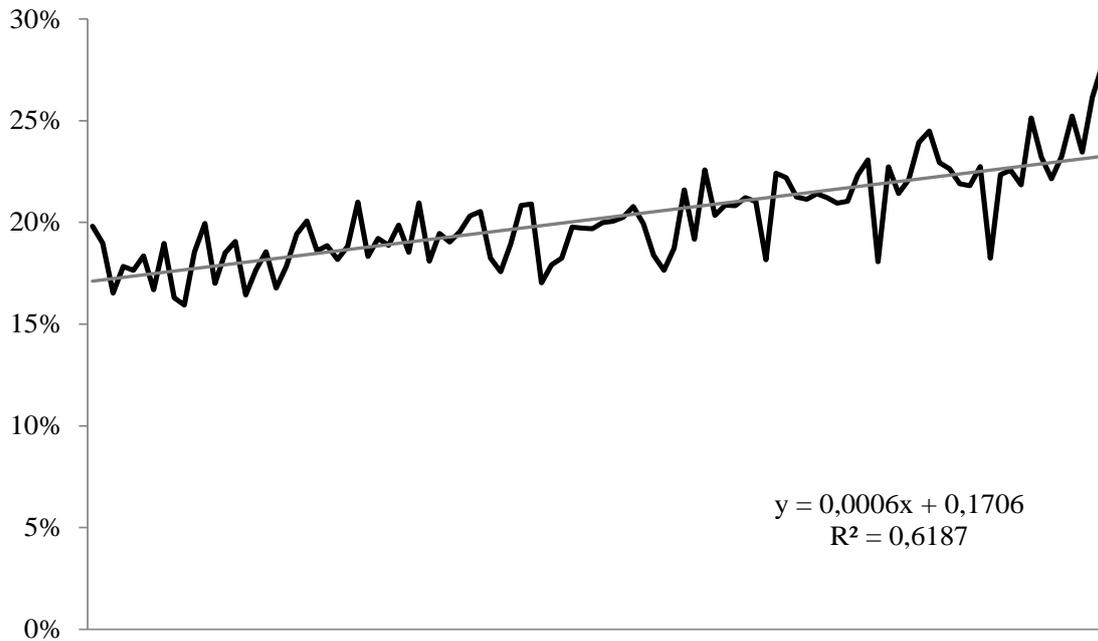


Gráfico 20: Proporción de mujeres en el conjunto de consejos que corresponden a cada intervalo acotado por los percentiles del ratio corriente, calculados para la totalidad de las empresas de la muestra; ordenación del eje horizontal de menor a mayor valor del ratio.



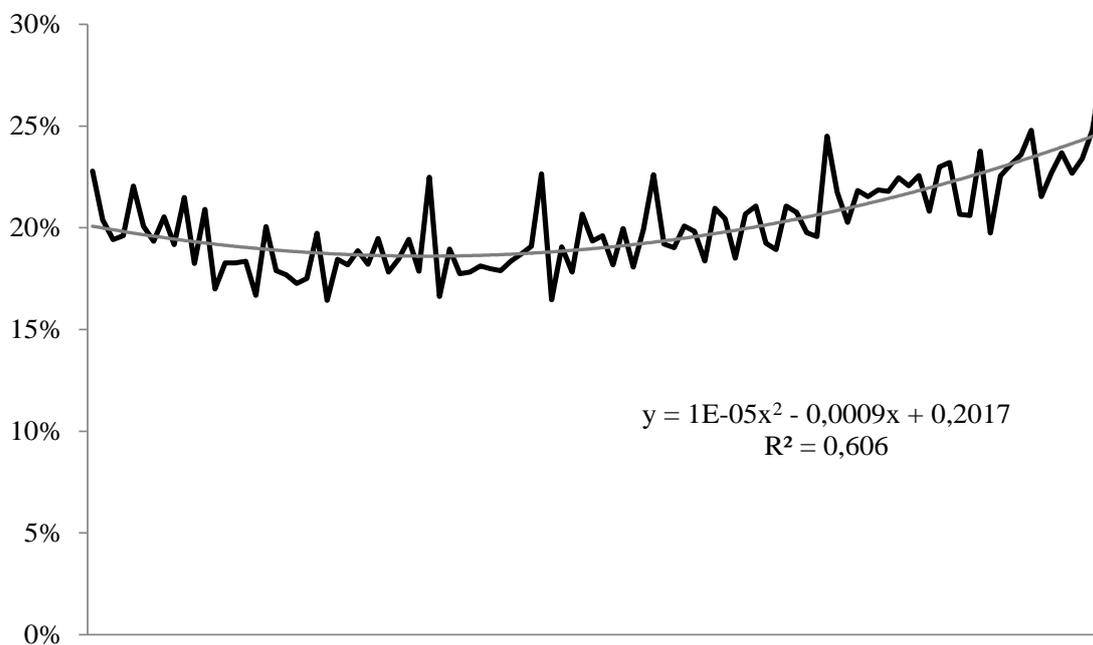
Por consiguiente, y a la luz de los resultados obtenidos con este análisis exploratorio, parece factible que se presuponga la existencia de una relación lineal y positiva entre el grado de diversidad de género en el consejo y los niveles de autonomía financiera y de liquidez general de las empresas de la muestra, de manera que, cuanto más heterogénea sea la composición del consejo o, al menos, cuando se cuente con una mayor representación femenina, más expectativas se albergarán de que estos dos ratios reflejen valores superiores. La interpretación de dicha vinculación vendría a confirmar uno de los aspectos en los que la literatura organizacional sobre diversidad ha incidido tradicionalmente, el de la propensión al conservadurismo financiero y la aversión al riesgo como rasgo prototípico de los estilos de dirección y de liderazgo femenino (Adams y Ferreira, 2009; Torre-Vieito, 2012; Dowling y Aribi, 2013; Niessen-Ruenzi y Ruenzi, 2015).

El gráfico 21 recoge la representación de la proporción de mujeres en el consejo de administración de las empresas de la muestra para los distintos intervalos en los que se han agrupado, de acuerdo a la segmentación basada en la determinación de los percentiles del ratio acid test. En este caso, se ha escogido una función cuadrática como especificación más conveniente para el establecimiento de una línea de ajuste al patrón de resultados obtenidos, lo que arrojaría un  $R^2$  del 60,6%.

Como se puede apreciar, dicha aproximación gráfica seguiría una trayectoria que es divergente a la que muestra el ajuste que se consideró más idóneo para el otro ratio calculado que también mide la liquidez. Además de la distinta forma funcional, parecen observarse diferencias de relevancia en cuanto a la mayor proporción femenina que corresponde a los consejos de

administración de las observaciones cuyos valores se sitúan en el extremo inferior de la totalidad del rango de intervalos, en donde se encontrarían las firmas que alcanzan menores niveles de liquidez. Posiblemente esta circunstancia encuentre explicación en las ostensibles diferencias que se suelen apreciar en el grado de participación de mujeres en los consejos de administración de firmas que se encuadran en distintas ramas de actividad, tal y como en líneas previas se expuso. Habida cuenta de que los sectores que exhibían una relativamente superior diversidad de género se concentraban en el sector servicios, se hace preciso considerar las singularidades que ello comporta para la composición de las masas patrimoniales de activo corriente y de pasivo corriente, en el balance de estas entidades. Por el contrario, las ramas productivas encuadradas en la industria presentaban una considerable masculinización de sus estructuras de gobierno, y es en este tipo de empresas en las que normalmente cabe presuponer un mayor peso cuantitativo de las partidas de existencias. Asimismo, las condiciones diferenciales del estándar de cada sector que afecten a las transacciones con proveedores y clientes también pueden verse reflejadas en la composición de las masas patrimoniales a corto plazo.

Gráfico 21: Proporción de mujeres en el conjunto de consejos que corresponden a cada intervalo acotado por los percentiles del ratio acid test, calculados para la totalidad de las empresas de la muestra; ordenación del eje horizontal de menor a mayor valor del ratio.



### 8.3 ANÁLISIS FACTORIAL.

En virtud de que los ratios contables que se han calculado, así como las variables obtenidas de las cuentas anuales que se utilizan para representar al tamaño empresarial, han de presentar unas lógicas correlaciones derivadas de su formulación y de las conexiones que mantienen, se ha procedido a la realización de un análisis factorial. Fundamentalmente, la finalidad que se pretende con la aplicación de este análisis es la de evitar que surjan problemas de multicolinealidad a la hora de emplear algunos de los métodos estadísticos que se aplicarán en el contraste de las hipótesis, al menos en lo que respecta a tales variables. Como ya se mencionó en el capítulo dedicado a exponer la metodología empleada, los procedimientos del análisis factorial permiten una reducción del conjunto inicial de ratios a otro conjunto menor de factores subyacentes e incorrelacionados entre sí, que sean capaces de explicar el máximo de información contenida en los datos originales.

La extracción de factores se ha llevado a cabo mediante el método de componentes principales, a través del cual se obtienen factores que explican la máxima varianza del conjunto original de ratios. Se ha tomado como criterio para establecer la selección de componentes el propuesto por Kaiser, consistente en escoger aquellos cuyo autovalor sea mayor que la unidad. En la tabla 32 se muestra el valor propio o autovalor asociado a cada factor, así como la varianza total que explica. También se recogen en la tabla 32 las cargas factoriales y la comunalidad que corresponde a cada ratio o variable original, teniendo en cuenta que, con objeto de favorecer la interpretación económica de los factores extraídos, se ha aplicado el procedimiento de rotación *varimax*, con el cual se lleva a la maximización de la correlación de los diferentes ratios o variables asociados con cada factor, minimizando las correlaciones entre los diferentes factores obtenidos.

La aplicación del análisis factorial a los distintos años y períodos contemplados en el estudio coincide en arrojar unos resultados que suponen la extracción, en todos los casos, de tres factores distintos, cuyo autovalor supera la unidad. El porcentaje de varianza explicada para cada análisis es el siguiente: el 77,23% en el año 2008; el 77,83% en el año 2009; el 76,23% en el año 2010; el 76,68% en el año 2011; el 76,78% en el año 2012; el 79,05% en los promedios calculados para el período 2008-2012; el 78,67% en los promedios calculados para el período 2008-2010 y el 77,92% en los promedios calculados para el período 2010-2012. Atendiendo a la proximidad de los pesos factoriales a la unidad en valores absolutos, se puede inferir que, para todos los ejercicios que han sido objeto de estudio, el *factor 1* que se ha obtenido con el análisis se interpreta que representa al tamaño empresarial, el *factor 2* se relaciona claramente con la solvencia y el *factor 3* se vincula nítidamente con la rentabilidad.

Con todo, las pruebas estadísticas de normalidad aplicadas a los factores extraídos siguen sin verificarse en ningún caso ni en ningún año, motivo por el cual, y como ya se expuso en la metodología, se ha procedido a aplicar una transformación de Box-Cox a las puntuaciones factoriales que corresponden al factor rentabilidad y al factor solvencia, mientras que, para las puntuaciones factoriales del factor tamaño, tal y como suele ser usual en los estudios empíricos, se ha recurrido a una transformación logarítmica. Si bien las funciones transformadas siguen incumpliendo la hipótesis de normalidad, se ha comprobado que los resultados han favorecido

apreciablemente la simetría en todas las distribuciones, lo cual resulta destacable para la representatividad de las medias.

Tabla 32. Resultados del análisis factorial. Matriz de cargas factoriales después de rotación varimax, comunalidad, autovalores asociados y varianza explicada.

PANEL A: AÑO 2008

	<b>Factor 1</b>	<b>Factor 2</b>	<b>Factor 3</b>	<b>Comunalidad</b>
Ingresos de explotación	0,958	-0,030	0,018	0,920
Total activo	0,837	-0,023	0,023	0,702
Nº de empleados	0,855	-0,022	0,012	0,731
Ratio corriente	-0,003	0,930	-0,052	0,868
Acid test	0,001	0,937	0,000	0,877
Autonomía financiera	-0,064	0,663	0,185	0,477
ROE	0,029	-0,015	0,888	0,790
ROA	0,018	0,136	0,892	0,814
Autovalor	2,412	2,210	1,557	
% varianza explicada	30,15	27,62	19,46	
Interpretación	Tamaño	Solvencia	Rentabilidad	

PANEL B: AÑO 2009

	<b>Factor 1</b>	<b>Factor 2</b>	<b>Factor 3</b>	<b>Comunalidad</b>
Ingresos de explotación	0,956	-0,029	0,032	0,916
Total activo	0,832	-0,026	0,028	0,694
Nº de empleados	0,866	-0,024	0,011	0,750
Ratio corriente	-0,004	0,918	-0,053	0,846
Acid test	-0,000	0,929	-0,010	0,863
Autonomía financiera	-0,062	0,677	0,133	0,480
ROE	0,027	0,007	0,912	0,833
ROA	0,032	0,069	0,916	0,844
Autovalor	2,420	2,157	1,650	
% varianza explicada	30,25	26,96	20,62	
Interpretación	Tamaño	Solvencia	Rentabilidad	

PANEL C: AÑO 2010

	<b>Factor 1</b>	<b>Factor 2</b>	<b>Factor 3</b>	<b>Comunalidad</b>
Ingresos de explotación	0,947	-0,030	0,034	0,899
Total activo	0,817	-0,026	0,020	0,669
Nº de empleados	0,859	-0,025	0,015	0,738
Ratio corriente	-0,005	0,918	-0,057	0,847
Acid test	0,001	0,928	-0,015	0,862
Autonomía financiera	-0,065	0,680	0,140	0,486
ROE	0,020	0,005	0,891	0,794
ROA	0,038	0,067	0,894	0,804
Autovalor	2,378	2,139	1,582	
% varianza explicada	29,73	26,74	19,77	
Interpretación	Tamaño	Solvencia	Rentabilidad	

PANEL D: AÑO 2011

	<b>Factor 1</b>	<b>Factor 2</b>	<b>Factor 3</b>	<b>Comunalidad</b>
Ingresos de explotación	0,950	-0,032	0,032	0,905
Total activo	0,814	-0,017	0,024	0,664
Nº de empleados	0,863	-0,028	-0,003	0,746
Ratio corriente	-0,003	0,915	-0,047	0,839
Acid test	0,003	0,925	-0,008	0,857
Autonomía financiera	-0,066	0,685	0,143	0,494
ROE	0,015	0,025	0,902	0,815
ROA	0,029	0,062	0,900	0,815
Autovalor	2,377	2,152	1,606	
% varianza explicada	29,72	26,90	20,07	
Interpretación	Tamaño	Solvencia	Rentabilidad	

PANEL E: AÑO 2012

	<b>Factor 1</b>	<b>Factor 2</b>	<b>Factor 3</b>	<b>Comunalidad</b>
Ingresos de explotación	0,956	-0,028	0,024	0,915
Total activo	0,802	-0,021	0,025	0,644
Nº de empleados	0,871	-0,023	0,008	0,758
Ratio corriente	-0,004	0,933	-0,058	0,874
Acid test	0,002	0,936	-0,024	0,876
Autonomía financiera	-0,069	0,642	0,262	0,485
ROE	0,015	0,064	0,893	0,803
ROA	0,040	0,048	0,885	0,788
Autovalor	2,376	2,190	1,577	
% varianza explicada	29,70	27,38	19,71	
Interpretación	Tamaño	Solvencia	Rentabilidad	

PANEL F: PROMEDIO CALCULADO PARA EL PERÍODO 2008-2012

	<b>Factor 1</b>	<b>Factor 2</b>	<b>Factor 3</b>	<b>Comunalidad</b>
Ingresos de explotación	0,955	-0,033	0,036	0,915
Total activo	0,822	-0,024	0,032	0,677
Nº de empleados	0,864	-0,026	0,012	0,747
Ratio corriente	-0,010	0,924	-0,043	0,856
Acid test	-0,004	0,931	0,015	0,866
Autonomía financiera	-0,062	0,721	0,158	0,549
ROE	0,033	0,027	0,924	0,855
ROA	0,035	0,090	0,922	0,860
Autovalor	2,430	2,261	1,633	
% varianza explicada	30,38	28,27	20,41	
Interpretación	Tamaño	Solvencia	Rentabilidad	

PANEL G: PROMEDIO CALCULADO PARA EL PERÍODO 2008-2010

	<b>Factor 1</b>	<b>Factor 2</b>	<b>Factor 3</b>	<b>Comunalidad</b>
Ingresos de explotación	0,956	-0,031	0,033	0,916
Total activo	0,830	-0,026	0,030	0,691
Nº de empleados	0,861	-0,025	0,016	0,742
Ratio corriente	-0,009	0,922	-0,046	0,852
Acid test	-0,003	0,931	0,012	0,867
Autonomía financiera	-0,061	0,711	0,136	0,528
ROE	0,035	-0,004	0,918	0,843
ROA	0,031	0,103	0,918	0,855
Autovalor	2,430	2,230	1,633	
% varianza explicada	30,37	27,88	20,42	
Interpretación	Tamaño	Solvencia	Rentabilidad	

PANEL H: PROMEDIO CALCULADO PARA EL PERÍODO 2010-2012

	<b>Factor 1</b>	<b>Factor 2</b>	<b>Factor 3</b>	<b>Comunalidad</b>
Ingresos de explotación	0,952	-0,032	0,035	0,909
Total activo	0,811	-0,022	0,028	0,660
Nº de empleados	0,865	-0,026	0,009	0,749
Ratio corriente	-0,008	0,922	-0,050	0,852
Acid test	-0,001	0,929	-0,002	0,863
Autonomía financiera	-0,065	0,703	0,173	0,529
ROE	0,024	0,045	0,914	0,838
ROA	0,038	0,061	0,911	0,836
Autovalor	2,398	2,213	1,622	
% varianza explicada	29,98	27,67	20,28	
Interpretación	Tamaño	Solvencia	Rentabilidad	

## 8.4 ANÁLISIS UNIVARIANTE.

Con el objeto de contrastar las hipótesis planteadas respecto de los efectos que se presupone que tiene la diversidad de género en el consejo de administración sobre las características económico-financieras de la firma, se ha procedido en primer término a la aplicación de métodos univariantes que se basan en modelos de análisis de la varianza o ANOVA de un factor. Esta técnica univariante permite determinar si resultan estadísticamente significativas las diferencias entre los promedios de una variable dependiente cuantitativa que se calculan para los distintos niveles de una variable independiente que es la que recibe la denominación de factor. En el presente análisis, los niveles del factor corresponden a los cinco intervalos de la variable representativa de la diversidad que se ha construido en línea con las proposiciones sugeridas por los trabajos de Kanter (en adelante, rangos de Kanter), de amplio eco en la literatura previa. Por consiguiente, se ha procedido a efectuar por separado distintos análisis ANOVA para cada uno de los períodos que se contemplan en el estudio, habiéndose utilizado alternativamente como variable dependiente, en cada período, la función transformada de dos de los factores que se obtuvieron con el análisis factorial previamente realizado, el representativo de la solvencia y el representativo de la rentabilidad.

Como ya se ha comentado en el capítulo precedente, el modelo ANOVA requiere que las variables cumplan las hipótesis de independencia, de normalidad y de homoscedasticidad. En el presente caso, el alejamiento de la hipótesis de normalidad no es excesivamente problemático, al tratarse de muestras grandes y al haberse transformado las variables a emplear, sin que se detecte una fuerte asimetría en las distribuciones de los subgrupos que conforman la variable dependiente en cada análisis. Por lo tanto, la principal limitación a la aplicación de modelos ANOVA vendría dada por el incumplimiento del requisito relativo a la hipótesis de la homogeneidad de las varianzas.

Para contrastar la hipótesis de homoscedasticidad para el conjunto de las empresas de la muestra en cada uno de los períodos, se ha recurrido al test de Levene, cuyos p-valores se recogen en la tabla 33. Cuando la prueba de Levene arroja un p-valor estadísticamente significativo, se entiende que no es posible asumir la hipótesis de igualdad de varianzas, por lo que la solidez de los resultados del ANOVA quedará limitada por el incumplimiento de este presupuesto. Para solventar este problema, se ha procedido a realizar un nuevo ANOVA sobre la base de muestras pareadas<sup>56</sup>, lo cual, en el caso de la rentabilidad, ha corregido la heteroscedasticidad en todos los períodos contemplados, tal y como se comprueba cuando se vuelve a aplicar el test de Levene, cuyos p-valores se contienen también en la tabla 33. Complementariamente, y para confrontar la robustez de los resultados de los ANOVA realizados, se ha aplicado la prueba de Krukal-Wallis, que realiza los contrastes de igualdad entre niveles del factor sobre las medianas de los

---

<sup>56</sup> Como ya se ha indicado en el apartado metodológico, tomando como referencia el rango de Kanter que contuviese el menor número de entidades (en todos los casos, K5), el criterio principal de selección de observaciones para parear la muestra en cada uno de los períodos objeto de análisis ha sido el de la pertenencia de las firmas a un mismo sector de actividad, de acuerdo a la codificación CNAE con un dígito. Con posterioridad, y dentro de las agrupaciones para cada sector de actividad, se procedía a incluir a la siguiente empresa extraída del sucesivo intervalo de diversidad según el rango de Kanter, siempre que dicha empresa fuese la más próxima a la de la referencia de K5, en lo que respecta al valor de la variable cuantitativa representativa del tamaño, que, a su vez, resultaba del análisis factorial previamente llevado a cabo.

subgrupos, en lugar de sobre las medias, dado que este test no exige el cumplimiento de unos requisitos exigentes.

Así pues, la tabla 33 ofrece una visión conjunta de los resultados de los p-valores obtenidos en los análisis ANOVA y en la prueba de Kruskal-Wallis, tanto para las muestras completas como para las muestras pareadas, si bien se presenta separadamente la significación para cada una de las dos variables dependientes que se han considerado, la representativa de la rentabilidad, y la representativa de la solvencia. Los resultados se exponen de manera desagregada para cada uno de los períodos contemplados, que corresponden a cada uno de los años entre 2008 y 2012, al promedio calculado para el período 2008-2012 (*PR\_08\_12*), al promedio calculado para el período 2008-2012 (*PR\_08\_12*), al promedio calculado para el período 2008-2012 (*PR\_08\_12*).

Tabla 33. Resultados de los p-valores obtenidos con los análisis ANOVA, prueba de Kruskal-Wallis y test de Levene.

PANEL A: VARIABLE DEPENDIENTE: VARIABLE REPRESENTATIVA DE RENTABILIDAD

RENTABILIDAD (transformada)	p-valor ANOVA		p-valor test de Kruskal-Wallis		p-valor test de Levene	
	Muestra completa	Muestra pareada	Muestra completa	Muestra pareada	Muestra completa	Muestra pareada
2008	0,120	0,000***	0,532	0,000***	0,000***	0,412
2009	0,156	0,899	0,075*	0,539	0,000***	0,460
2010	0,000***	0,006***	0,000***	0,000***	0,000***	0,155
2011	0,000***	0,000***	0,000***	0,000***	0,000***	0,523
2012	0,000***	0,000***	0,000***	0,000***	0,055*	0,433
PR_08_12	0,000***	0,423	0,007***	0,602	0,000***	0,648
PR_08_10	0,005***	0,596	0,008***	0,376	0,000***	0,711
PR_10_12	0,000***	0,000***	0,000***	0,000***	0,000***	0,256

\*\*\* significativo al 1%, \*\* significativo al 5%, \* significativo al 10%

PANEL B: VARIABLE DEPENDIENTE: VARIABLE REPRESENTATIVA DE SOLVENCIA

SOLVENCIA (transformada)	p-valor ANOVA		p-valor test de Kruskal-Wallis		p-valor test de Levene	
	Muestra completa	Muestra pareada	Muestra completa	Muestra pareada	Muestra completa	Muestra pareada
2008	0,000***	0,000***	0,000***	0,000***	0,011**	0,159
2009	0,000***	0,000***	0,000***	0,000***	0,001***	0,029**
2010	0,000***	0,000***	0,000***	0,000***	0,000***	0,013**
2011	0,000***	0,000***	0,000***	0,000***	0,000***	0,016**
2012	0,000***	0,165	0,000***	0,081*	0,163	0,297
PR_08_12	0,000***	0,000***	0,000***	0,000***	0,000***	0,013**
PR_08_10	0,000***	0,000***	0,000***	0,000***	0,000***	0,030**
PR_10_12	0,000***	0,000***	0,000***	0,000***	0,000***	0,001***

\*\*\* significativo al 1%, \*\* significativo al 5%, \* significativo al 10%

En lo referente a la consideración como variable dependiente de la representativa de la rentabilidad empresarial, y al examen de su posible vinculación con la diversidad, los análisis univariantes ANOVA y la prueba de Kruskal-Wallis muestran un patrón de resultados obtenidos para los p-valores que no parece concluyente. En este sentido, tanto en los años 2010, 2011 y 2012, como en el promedio para el período 2010-2012, los distintos análisis coinciden en poner en evidencia la existencia de diferencias significativas para la media y para la mediana, en la muestra completa y en la muestra pareada<sup>57</sup>. En cambio, en el año 2008 los p-valores solamente son significativos en la muestra pareada, mientras que, para los períodos que promedian los años 2008-2012 y los años 2008-2010, la significación de los contrastes únicamente se verifica cuando se aplican a la muestra completa, debiéndose además atender a la consideración de que, en el caso del ANOVA, se incumple la hipótesis de homoscedasticidad. El hecho de que en unos períodos se obtengan unos resultados significativos que en otros no se aprecien sugiere la posibilidad de que los efectos de la diversidad de género en el consejo sobre la rentabilidad sean contingentes a las circunstancias del contexto, de tal forma que podría interpretarse que los condicionantes ambientales del tejido productivo a lo largo del último trienio del período de estudio contemplado han sido propicios a que se produzca ese impacto, mientras que en 2008 y en 2009, en general, esos elementos catalizadores no se manifestaban con tanta intensidad.

Observando las medias y las medianas que se han calculado para cada intervalo de diversidad y para cada período contemplado, que se facilitan en el anexo IV, tanto en el caso de la muestra completa como en el caso de la muestra pareada, las empresas que tienen un consejo con mayor proporción masculina se corresponden con aquellas en las que la media y la mediana arrojan valores de rentabilidad superiores, en tanto que aquellas que acreditan una mayor participación de consejeras son las que también presentan unas menores cifras de rentabilidad en la media y en la mediana<sup>58</sup>, así como en los rangos correspondientes al intervalo de confianza para ambos estadísticos. Esto sucede sistemáticamente en todos los períodos en los que los contrastes univariantes han ofrecido p-valores estadísticamente significativos, es decir, en los años 2010, 2011 y 2012 y en el período que comprende el promedio de 2010-2012.

Como puede comprobarse atendiendo a los resultados que ofrecen el cálculo de las medias y de las medianas para cada intervalo de Kanter que se contiene en el anexo IV, el sentido de la relación que puede intuirse que se establece entre diversidad y rentabilidad es congruente con la imagen que ofrecían los estudios exploratorios realizados, puesto que las empresas suelen reflejar progresivamente unos menores valores en la variable que mide la rentabilidad, a medida que los rangos de diversidad que se han construido corresponden a una mayor participación de mujeres en los consejos. Además, en los análisis ANOVA y Kruskal-Wallis se han estudiado separadamente los efectos en cada período, lo que ha permitido un seguimiento de la evolución temporal de ese impacto negativo de la diversidad de género en los consejos, que parece manifestarse con intensidad en el período 2010-2012, en el que cabe suponer que se acentuaron las

---

<sup>57</sup> Para una correcta interpretación de los resultados del ANOVA, ha de tenerse en cuenta que en la muestra completa no se verifica la hipótesis de homoscedasticidad, a excepción del año 2012.

<sup>58</sup> De acuerdo a las cargas factoriales que se obtuvieron, el sentido de la interpretación del factor rentabilidad obtenido con los sucesivos análisis factoriales ha de ser el mismo que el de los ratios originales ROA y ROE; en consecuencia, cuanto más elevado es el valor del factor rentabilidad, más rentable ha sido en ese período la firma a la que corresponde.

turbulencias que afectaban al entorno productivo general (Adams y Ferreira, 2004; Engelen et al, 2012).

Adicionalmente, los resultados de las pruebas de rangos múltiples que facilita el ANOVA permiten comparar las medias de los cinco niveles o subgrupos en los que se ha dividido la variable independiente, que corresponden a cada uno de los rangos de Kanter. La alineación de las X que figura en la tabla 34 estaría indicando la pertenencia a un bloque homogéneo, que comprendería a los distintos subgrupos respecto de los que, en cada ANOVA, se haya detectado que no resultan estadísticamente significativos, a medida que se ha ido confrontando la media de cada subgrupo con la de los restantes. En consecuencia, cuando la X de dos subgrupos no se encuentra alineada, ha de interpretarse que las medias entre dichos subgrupos son significativamente diferentes.

Así, cuando la variable dependiente es la transformada del factor rentabilidad, y tanto en los períodos 2010, 2011 y 2012 como el promedio 2010-2012, se observa que los rangos *K3*, *K4* y *K5* se incluyen en un mismo bloque homogéneo (exceptuando en el año 2012 para la muestra completa), mientras que los rangos *K1* y *K2* se incluyen en bloques homogéneos separados de *K3*, *K4* y *K5* (excepto para la muestra pareada en el año 2011). Centrándose específicamente en la muestra pareada, ya que resolvía los problemas de heteroscedasticidad, para los años 2008 y 2009, así como para los períodos que promedian los años 2008-2012 y los años 2008-2012, las pruebas de rangos múltiples no llegan a apreciar suficientes divergencias en las medias para clasificar a los subgrupos de diversidad en bloques distintos, con una excepción anecdótica en el año 2008 para el rango *K1*, aquel que engloba a firmas que exhiben cotas superiores de predominio masculino en el consejo.

En conclusión, y a la vista de los resultados a los que conducen los análisis efectuados, en los períodos en los que los contrastes univariantes han ofrecido p-valores estadísticamente significativos es posible afirmar que hay diferencias sustanciales en rentabilidad entre la comparativamente superior que exhibe el segmento de firmas que menor representación femenina tiene en los consejos y los niveles estimablemente inferiores que corresponden a las empresas que cuentan con mayor proporción de consejeras. Además, en la mayoría de períodos se observa una línea de demarcación principal a partir de la cual el impacto de la diversidad sobre la rentabilidad se mostraría claramente divergente, que podría establecerse en la cifra de un 30% de proporción de mujeres en el consejo, ya que es la que actúa de frontera entre los rangos *K2* y *K3*. Dicha proporción coincide con la que resulta del estudio empírico llevado a cabo por Joecks et al (2013), basándose en una muestra de empresas alemanas.

En lo relativo a la influencia de la diversidad de género sobre la solvencia, se obtiene un patrón consistente de resultados mediante la aplicación de los análisis univariantes ANOVA y de la prueba de Kruskal-Wallis, tanto en lo que se refiere a la muestra completa como en lo relativo a la muestra pareada, que se acaba reproduciendo en todos los períodos, excepto para la muestra pareada en el año 2012, si bien en dicho ejercicio la muestra completa no incumple la hipótesis de igualdad de varianzas, dándose además la circunstancia de que el contraste que examina las diferencias entre las medianas de los subgrupos también resulta significativo. Consecuentemente con los p-valores resultantes de los análisis efectuados que se indican en la tabla 33, se ha de concluir que hay diferencias significativas en los niveles de solvencia entre los

distintos intervalos de diversidad que se han construido, respecto de los valores calculados de las medias y de las medianas, los cuales se facilitan en el anexo IV.

Cuando se considera la muestra completa, y si se analiza escalonadamente la situación para cada uno de los cinco rangos de Kanter, dispuestos en orden creciente según sus niveles de proporción de consejeras, se observa que, a medida que se van contemplando segmentos que agrupan a empresas cuyos consejos tienen mayor presencia femenina, tanto las medias como las medianas de cada rango de diversidad arrojan valores superiores de solvencia<sup>59</sup> a los que se obtienen para el rango precedente, lo cual sucede en todos los períodos considerados, a excepción del año 2012.

Si se tienen en cuenta las medias y las medianas de los subgrupos de diversidad en la muestra pareada, el patrón de resultados no apunta a una correspondencia absoluta entre los intervalos que agrupan a las empresas en función de la proporción de mujeres en el consejo y los niveles de solvencia, de modo que hay veces en las que se observa que un segmento de firmas tiene un nivel de solvencia en un año que es inferior al de otro segmento en el que se engloban empresas con menor presencia relativa de mujeres en el consejo. No obstante, es de destacar que se mantiene en todos los períodos analizados la distancia en cuanto a solvencia entre los dos intervalos situados en los extremos, dado que son sistemáticamente superiores los niveles que exhibe el rango *K5*, que es el que integra a las empresas con mayor representación de consejeras, respecto a los que corresponden al rango *K1*, que engloba a las firmas con mayor dominio masculino en el consejo.

De acuerdo a los resultados que ofrecen las pruebas de rangos múltiples para las medias del factor solvencia que facilita el ANOVA, y observando el alineamiento de las *X* que corresponden a cada subgrupo de diversidad, tal y como se refleja en la tabla 34, se establece más de un bloque homogéneo de agrupación de los intervalos de diversidad. Hay una evidencia notoria de que esto sucede en todos los períodos, y tanto en la muestra completa como en la muestra pareada, respecto del rango *K1* (donde se encuadran las empresas que menos consejeras tienen), que siempre es clasificado dentro de un bloque de solvencia que es distinto a aquel en el que se consigna al rango *K5* (que son los consejos con mayor diversidad). Además, y en general, se suele dibujar un patrón a lo largo de todo el período contemplado en el que, con alguna excepción, hay una tendencia a reunir conjuntamente en un mismo bloque a los rangos *K1* y *K2* por un lado, mientras que el conjunto de empresas agrupado en los rangos *K3*, *K4* y *K5* son asignados a otros bloques diferentes, al exhibir unos niveles de solvencia divergentes y, en general, superiores. En resumen, se podría trazar una línea divisoria en cuanto a preferencias por la solvencia que se situaría en el 30% de representación femenina en los consejos, límite entre los intervalos de *K2* y *K3*.

En conclusión, con los resultados que se obtienen con los análisis ANOVA y con el test de Kruskal-Wallis, así como con las pruebas de rangos múltiples, se pone en evidencia que, cuanto mayor es la proporción de mujeres en el consejo de administración de una firma, mayores son

---

<sup>59</sup> Conforme a las cargas factoriales que se obtuvieron en los análisis factoriales, el sentido de la interpretación del factor solvencia obtenido ha de ser el mismo que el de los ratios originales de ratio corriente, acid test y autonomía financiera.

sus niveles de solvencia, lo cual se hallaría en consonancia con lo que se reflejaba en el análisis exploratorio gráfico para el ratio corriente y para el de autonomía financiera.

Tabla 34. Bloque de intervalos de diversidad homogéneos que resultarían de las pruebas de rangos múltiples aplicadas a la media para cada subgrupo.

<b>Solvencia (transformada)</b>			<b>Rentabilidad (transformada)</b>		
2008	Muestra completa	Muestra pareada	2008	Muestra completa	Muestra pareada
K1	X	X	K1	X	X
K2	X	X	K2	X X	X
K3	X	X	K3	X	X
K4	X	X	K4	X	X
K5	X	X	K5	X X	X
2009	Muestra completa	Muestra pareada	2009	Muestra completa	Muestra pareada
K1	X	X	K1	X X	X
K2	X	X	K2	X	X
K3	X	X	K3	X X	X
K4	X X	X	K4	X X	X
K5	X	X	K5	X	X
2010	Muestra completa	Muestra pareada	2010	Muestra completa	Muestra pareada
K1	X	X	K1	X X	X X
K2	X	X	K2	X	X
K3	X	X	K3	X	X
K4	X X	X X	K4	X X	X
K5	X X	X X	K5	X	X
2011	Muestra completa	Muestra pareada	2011	Muestra completa	Muestra pareada
K1	X	X	K1	X	X
K2	X	X	K2	X X	X
K3	X	X	K3	X	X X
K4	X	X	K4	X X	X X
K5	X	X	K5	X	X
2012	Muestra completa	Muestra pareada	2012	Muestra completa	Muestra pareada
K1	X	X	K1	X	X
K2	X	X X	K2	X	X
K3	X	X	K3	X	X
K4	X X	X X	K4	X	X
K5	X	X	K5	X	X

<b>Solvencia (transformada)</b>		
Promedio 2008-12	Muestra completa	Muestra pareada
K1	X	X
K2	X	X
K3	X	X
K4	X	X
K5	X	X
Promedio 2008-10	Muestra completa	Muestra pareada
K1	X	X
K2	X	X
K3	X	X
K4	X	X
K5	X	X
Promedio 2010-12	Muestra completa	Muestra pareada
K1	X	X
K2	X	X
K3	X	X
K4	X	X
K5	X	X

<b>Rentabilidad (transformada)</b>		
Promedio 2008-12	Muestra completa	Muestra pareada
K1	X	X
K2	X X	X
K3	X	X
K4	X	X
K5	X X	X
Promedio 2008-10	Muestra completa	Muestra pareada
K1	X	X
K2	X X X	X
K3	X X	X
K4	X	X
K5	X X	X
Promedio 2010-12	Muestra completa	Muestra pareada
K1	X	X X
K2	X	X
K3	X	X X
K4	X	X
K5	X	X X

También mediante la aplicación de contrastes univariantes ANOVA y Kruskal-Wallis se ha procedido a analizar el impacto que puede tener una variación en el nivel de diversidad del consejo sobre las dos variables económico-financieras de solvencia y de rentabilidad que se obtuvieron a través de la aplicación del análisis factorial. Para ello, se ha procedido primeramente a calcular, para cada uno de los años comprendidos entre 2009 y 2012, la variación del índice de Blau en relación con el año anterior, medida que ha de recordarse que oscila entre cero (lo que significa una nula diversidad en el consejo) y 0,5 (que corresponde a la máxima heterogeneidad, esto es, a una composición paritaria en términos de género). Descartando las observaciones en las que no se produjo variación alguna, se han establecido cuatro niveles para una nueva variable independiente que, en esta ocasión, mide la variación en el índice de Blau, cuya correspondencia se expone en la tabla 35, y considerándose por separado dos análisis en los que las variables dependientes eran, respectivamente, la variación interanual del factor rentabilidad y la variación interanual del factor solvencia<sup>60</sup>.

<sup>60</sup> Al igual que en los análisis previos, se ha trabajado con las funciones transformadas, al objeto de mejorar las propiedades estadísticas y acercarlas a las de la distribución normal, en especial en lo que concierne a la simetría. En lo que respecta a la verificación de varianza según la prueba de Levene, el p-valor es menor que 0,05 tanto en el ANOVA en el que la variable dependiente representa a la rentabilidad como en el ANOVA en el que la variable dependiente representa a la solvencia, por lo que no es posible en ninguno de los dos casos asumir la hipótesis de homoscedasticidad.

Tabla 35. Intervalos de variación interanual del índice de Blau considerados en los análisis univariantes.

<b>Nivel de variación del índice de Blau e interpretación</b>	<b>Alcance cuantitativo de la variación del índice de Blau respecto al año anterior</b>
(V1) Variación interanual positiva intensa	Incremento mayor que 0,25
(V2) Variación interanual positiva moderada	Incremento mayor que cero y menor o igual a 0,25
(V3) Variación interanual negativa moderada	Disminución mayor que 0,25
(V4) Variación interanual negativa intensa	Disminución mayor que cero y menor o igual a 0,25

En lo que respecta a los análisis en los que la variable dependiente es la representativa de la variación interanual de rentabilidad, los dos contrastes planteados arrojan resultados significativos, tanto en caso del modelo ANOVA ( $p$ -valor=0,000), que indicaría que hay diferencias estadísticamente significativas entre algunas de las medias de los cuatro subgrupos de variación de diversidad, como en el caso del contraste de Kruskal-Wallis ( $P$ -valor=0), que implicaría que existe una diferencia estadísticamente significativa entre las medianas de los subgrupos.

Tomando como referencia las medias que se obtienen para cada uno de los cuatro subgrupos de variación de diversidad en el consejo, con el objeto de realizar procedimientos de comparación de rangos múltiples, para ver cuáles son las significativamente diferentes de otras, y tal y como se refleja en la tabla 36, es de destacar que el sentido de las variaciones en la variable de rentabilidad coincide con el que se pronosticaría de acuerdo a los argumentos que sostienen el *business case* de la diversidad, en el sentido de que la mejora de la diversidad conduce al éxito económico. Como se aprecia en el resultado obtenido para las medias de los cuatro rangos, en el que mayor caída de rentabilidad se acumula corresponde con aquel en el que más drásticamente se reduce la diversidad de género en el consejo de administración. En contraposición, las firmas que han conseguido un impulso positivo en su rentabilidad de un año a otro son aquellas que han incrementado más intensamente su grado de diversidad en el consejo, resultado que es coherente con los de otros trabajos como los de Welbourne et al (2007) o de Kang et al (2010), aunque en ambos casos se trate de valoraciones de mercado para firmas cotizadas, o como el de Low et al (2015), que tiene en cuenta el efecto positivo sobre el ratio contable de rentabilidad financiera.

Las pruebas de rangos múltiples del ANOVA, basadas en las medias, llevan a una identificación de tres bloques diferenciados que segmentarían los subgrupos considerados, debido a que, cuando se llevan a cabo comparaciones de cada subgrupo de variación de diversidad con el resto, siempre hay una diferencia estadísticamente significativa cuando uno de los que se confronta es el subgrupo de consejos que han aumentado intensamente la diversidad de un año a otro, así como si es el subgrupo que incluye a firmas que reducen intensamente. La conclusión de estos análisis, por lo tanto, llevaría a conectar la variación de la diversidad con las variaciones que experimenta la rentabilidad empresarial, distinguiéndose tres posibles escenarios:

- (1) Las firmas de la muestra que tienen disminuciones interanuales considerables de la diversidad de género en el consejo de administración a lo largo del período son las que comparativamente ven su rentabilidad más perjudicada.
- (2) Las firmas de la muestra que tienen incrementos o disminuciones interanuales moderadas en la diversidad de género en el consejo de administración a lo largo del período sufren un impacto ligeramente negativo en su rentabilidad.
- (3) Las firmas de la muestra que exhiben un aumento intenso en la diversidad de género en el consejo de administración a lo largo del período son las que experimentan un impulso en su rentabilidad.

Tabla 36. Medias de las variables representativas de rentabilidad y solvencia calculadas para cada intervalo de variación del índice de Blau.

Nivel de variación del índice de Blau	Número de casos	Media de la variable representativa de diferencias en rentabilidad	Media de la variable representativa de diferencias en solvencia
V1	1.941	0,771	0,104
V2	3.647	-0,797	0,155
V3	4.259	-0,876	0,225
V4	1.313	-2,196	-0,195

Por lo que se refiere a los análisis realizados en los que la variable dependiente es la representativa de la variación interanual de solvencia, también los dos contrastes planteados arrojan resultados significativos, tanto en el caso del modelo ANOVA ( $p$ -valor=0,000), que indicaría que hay diferencias estadísticamente significativas entre algunas de las medias de los cuatro subgrupos en los que se ha dividido la muestra de empresas, como en el caso del contraste de Kruskal-Wallis ( $P$ -valor=0), que apunta la existencia de una diferencia estadísticamente significativa entre las medianas de los subgrupos que se han establecido de acuerdo al grado de variación de la diversidad de género en el consejo de administración.

Como se recoge en la tabla 36, la media del subgrupo *V1*, que es el que integra a las firmas con incrementos intensos de la diversidad en su consejo con incrementos interanuales intensos, arroja un resultado positivo, reflejando un aumento en los niveles de solvencia empresarial. El resultado se encuentra en la línea de los obtenidos por Martin et al (2009), si bien, en este caso se evalúan diferencias en el riesgo de compañías cotizadas. En contraposición, el subgrupo *V4*, en el que se engloba a aquellas firmas en las que se ha producido una reducción importante de la diversidad en su consejo de un año para otro, presenta una media negativa. Tales resultados guardan congruencia con las consideraciones teóricas que resaltan el mayor conservadurismo financiero asociado a los perfiles femeninos (Elsaid y Ursel, 2011; Palvia et al, 2015), siempre que se entienda que las variaciones de diversidad en el consejo encuentran una equivalencia en incorporaciones o en abandonos de mujeres consejeras (en razón de que es posible que se dé el improbable caso de que una variación negativa del índice de Blau se deba al cese de componentes del consejo masculino). Por otro lado, las pruebas de rangos múltiples basadas en las medias que facilita el ANOVA son suficientemente ilustrativas a la hora de determinar que cada uno de los cuatro subgrupos es significativamente diferente a todos los demás subgrupos,

al menos en lo referente a su impacto sobre la variable que mide las variaciones de la solvencia empresarial.

## **8.5 ANÁLISIS MULTIVARIANTE.**

Con la finalidad de proceder al contraste de las hipótesis que se han formulado respecto de los efectos de la diversidad sobre las características económico-financieras de las empresas que componen la muestra, se han planteado distintos modelos de regresión multivariante, tal y como se ha descrito en el capítulo dedicado a la metodología. En cada uno de estos modelos, por separado, se ha ido considerando como variable dependiente, por un lado, a la variable representativa de la rentabilidad obtenida por la firma y, por otra parte, a la solvencia empresarial<sup>61</sup>. Como variable independiente que representa a la diversidad, se han probado distintas posibilidades, de aquellas que se han valorado como pertinentes, de acuerdo con proposiciones que derivan del marco teórico de soporte, así como teniendo en cuenta las aportaciones a la literatura empírica que nos preceden.

### **8.5.1 EFECTOS DE LA DIVERSIDAD DE GÉNERO EN EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN SOBRE LA RENTABILIDAD DE LA FIRMA.**

Para contrastar las hipótesis relacionadas con la influencia de la diversidad de género en los consejos de administración sobre el rendimiento de la firma, representado por la variable que recoge los resultados de la función transformada del factor rentabilidad, se han propuesto distintos modelos de regresión multivariante. En estos modelos se han considerado distintas opciones para incorporar a la variable diversidad, incluyéndose adicionalmente como variables de control a la función transformada del factor solvencia, a la función transformada del factor tamaño, a la antigüedad de la empresa, al índice de competencia en el sector de actividad de pertenencia, al número de miembros del consejo de administración, a la rama de actividad productiva según la clasificación CNAE 2-dígitos y a la categoría a la que se adscribiría la firma según su grado de concentración de la estructura de propiedad<sup>62</sup>.

Seguidamente, se procede a exponer los resultados de los modelos propuestos para la verificación de las distintas hipótesis que han planteado.

*H1.01 Los niveles de diversidad de género en el consejo de administración influyen en el desempeño de las funciones de gobierno de la firma, lo cual incidirá en la rentabilidad empresarial.*

---

<sup>61</sup> En sentido estricto, en ambos casos se trata de las funciones transformadas de los factores que así se interpretaron y que resultaban del análisis factorial previo.

<sup>62</sup> En todos los modelos que se han analizado y en todos los períodos considerados, las variables de control que tienen un efecto significativo sobre la rentabilidad son la transformada del factor de solvencia, la transformada del factor tamaño, la antigüedad y el sector de actividad.

Tal y como se recoge en la tabla 37, en el supuesto de que se utilice el índice de Blau como medida de la diversidad de género en el consejo de administración, los resultados de los análisis de regresión lineal efectuados, respecto a la consideración de los indicadores de rentabilidad como variable dependiente, no son significativos en la mayoría de los períodos que se han contemplado. Como puede comprobarse, en cuatro de los cinco años y en los dos promedios trienales, los p-valores obtenidos no indican un impacto sobre la rentabilidad que resulte estadísticamente significativo. Solamente se podría aceptar que existe una influencia en el ejercicio 2011, así como para el conjunto del período 2008-2012, siempre que se relajen los niveles de confianza al 90% para aceptar la significación. Ha de reseñarse que, al igual que se apreciaba en alguno de los análisis exploratorios previamente realizados, el signo del estimador para el índice de Blau es negativo en los dos períodos en los que sí que se ha verificado la hipótesis de los efectos de la diversidad, de manera que cabe interpretar que las composiciones con mayor heterogeneidad perjudican a la rentabilidad empresarial. No obstante, en la literatura empírica que se ha revisado y que ha recurrido al índice de Blau como referencia para considerar la repercusión de la diversidad de género en el consejo sobre la rentabilidad, no hay evidencias de que conduzca a un impacto negativo, puesto que, o bien no se encuentra ninguna relación significativa (como en Engelen et al, 2012, para una muestra de empresas holandesas en época de crisis, o Redondo et al, 2015, para sociedades españolas en el período 2008-2011), o bien el efecto de los niveles elevados de diversidad es positivo (como en Campell y Mínguez-Vera, 2008; Reguera et al, 2015, en ambos trabajos analizando sociedades cotizadas españolas, o como en Nguyen et al, 2015, para firmas asiáticas).

Efectuando una comparación con los antecedentes expuestos, adquiere más fuerza la suposición de los efectos contingentes de la diversidad de género en los consejos, ya que introduce un elemento explicativo que reconciliaría los diferentes hallazgos. Así, los resultados que podrían interpretarse que son más próximos a los que en nuestro trabajo se han obtenido son los de Engelen et al (2012), en el cual la cuestión de la relación entre diversidad en el consejo y valor de la firma es objeto de análisis dentro del marco de un contexto de crisis financiera. Además, tampoco ha de olvidarse que en el presente estudio se ha partido de ratios contables, mientras que en algunos de los trabajos mencionados se evalúan las repercusiones de la diversidad basándose en valoraciones de mercado. Incluso esta circunstancia permitiría establecer una distinción entre lo que sería, por un lado, un impacto real de la diversidad, trasladado a ventajas de negocio que razonablemente tendrían que encontrar reflejo en las cuentas anuales de la compañía, y por otra parte, la percepción positiva de los actores que intervienen en los mercados financieros, respecto a la conjetura de que la diversidad suponga ventajas que se acaben traduciendo en beneficios futuros (Shin y Gulati, 2011), quizá a un plazo más largo, al igual que se ha documentado respecto a otros aspectos de la responsabilidad social corporativa (Singh y Point, 2006; Bear et al, 2010).

Por lo tanto, la verificación de la hipótesis *H1.01* no queda suficientemente acreditada, al no encontrarse evidencias concluyentes en relación con los efectos de la diversidad de género sobre la rentabilidad de la firma, en el caso de que se mida a través del índice de Blau.

Tabla 37: Estimadores del modelo de regresión. Variable dependiente: transformada del factor rentabilidad. Medida de diversidad: Índice de Blau.

PANEL A: RESULTADOS PARA CADA AÑO DE LOS DEL PERÍODO DE ESTUDIO.

	2008	2009	2010	2011	2012
CONSTANTE	11,567	17,505	15,458	10,535	6,280
BLAU	-0,104	0,054	-0,055	-0,213**	0,002
TRFSOLV	0,400***	0,308***	0,289***	0,301***	0,415***
TAMANO	0,700***	1,022***	0,953***	0,807***	0,813***
ANTIG	-0,007***	-0,006***	-0,006***	-0,004***	-0,005***
INDCOMP	0,249**	0,444***	0,131	-0,031	0,158
NCONS	-0,027***	-0,045***	-0,033***	-0,008	-0,010**
Control SECTOR	Sí***	Sí***	Sí***	Sí***	Sí***
Control CONPROP	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
R <sup>2</sup> ajustado (%)	16,46	13,84	14,38	14,59	21,05

PANEL B: RESULTADOS PARA LOS PROMEDIOS CALCULADOS PARA EL PERÍODO 2008-2012, PARA EL PERÍODO 2008-2010 Y PARA EL PERÍODO 2010-2012.

	PR_08_12	PR_08_10	PR_10_12
CONSTANTE	10,987	11,360	9,379
BLAU	-0,161*	-0,126	-0,101
TRFSOLV	0,409***	0,363***	0,379***
TAMANO	0,210***	1,126***	1,124***
ANTIG	-0,008***	-0,008***	-0,007***
INDCOMP	-0,285**	0,361***	0,116
NCONS	-0,041***	-0,045***	-0,033***
Control SECTOR	Sí***	Sí***	Sí***
Control CONPROP	Sí	Sí	Sí
R <sup>2</sup> ajustado (%)	22,38	19,14	20,41

\*\*\* significativo al 1%, \*\* significativo al 5%, \* significativo al 10%

BLAU: Índice de Blau; TRFSOLV: función transformada del factor solvencia; TAMANO: transformada del factor tamaño; ANTIG: años de antigüedad de la firma desde su constitución; INDCOMP: índice de competencia en el sector de actividad de pertenencia; NCONS: número de miembros que componen el consejo de administración de la firma; SECTOR: rama de actividad productiva según clasificación CNAE 2-dígitos; CONPROP: categoría de adscripción según el grado de concentración de la estructura de propiedad de la firma.

*H1.02 La proporción de mujeres que ocupan un puesto en el consejo de administración tiene una influencia diferencial en la rentabilidad de la firma.*

Se han analizado también modelos de regresión lineal en los que la variable representativa de la diversidad no se ha considerado en el sentido estricto del término, sino mediante el cómputo de la proporción de mujeres consejeras, de acuerdo a la idea de que la extendida falta de diversidad en la esfera superior corporativa responde a una situación generalizada de infrarrepresentación femenina en los consejos de administración. Los resultados obtenidos para los análisis, que se

muestran en la tabla 38, no son completamente concluyentes respecto a la verificación de la hipótesis planteada, si bien en cinco de los ocho modelos contemplados la diversidad tendría efectos sobre la rentabilidad que son estadísticamente significativos a un nivel de confianza del 95%; adicionalmente, en el ejercicio 2008 se encontraría igualmente evidencia si se rebaja el nivel de confianza hasta un 90%. Resulta destacable que, en todos esos modelos, el estimador de la variable de diversidad tenga signo negativo, lo que indica que, a medida que se cuenta con una mayor proporción de consejeras, la rentabilidad de la firma se ve perjudicada, tanto en el corto plazo como en lo que se refiere a períodos plurianuales, tal y como se comprueba en los dos modelos en los que la variable dependiente representa un promedio trienal, así como en el modelo en el que la variable dependiente se corresponde con el promedio que abarca los cinco años del estudio.

Por lo tanto, aunque las evidencias que se han encontrado no sean rotundas respecto a que la proporción de mujeres que toman asiento en el consejo de administración constituya un elemento de influencia sobre la rentabilidad empresarial, se puede apreciar que, en los modelos de regresión en los que se verifica la significación de esa relación, los coeficientes de la variable de diversidad son negativos, lo cual está en concordancia con los resultados que se habían obtenido en los análisis exploratorios y univariantes que previamente se llevaron a cabo. En este mismo sentido, hay varias aportaciones a la literatura que también encuentran que la proporción de mujeres en el consejo repercute negativamente sobre el éxito financiero de la firma, tanto si se tienen en cuenta medidas contables de rendimiento, como ocurre en el trabajo de Shrader et al (1997), basándose en una muestra de entidades del ámbito estadounidense; o bien combinando valores de mercado y ratios contables, como los de Bøhren y Strøm (2010) y Ahern y Dittmar (2012), ambos para empresas noruegas, o el de Fauzi y Locke (2012), para empresas de Nueva Zelanda, en todos estos casos para firmas cotizadas. A la luz de que múltiples proposiciones encuadradas en el marco teórico de la diversidad de género en los consejos de administración han venido a advertir reiteradamente respecto de que sus consecuencias son tanto de índole positiva como negativa para el desempeño de las funciones atribuidas a las estructuras de gobierno y, consecuentemente, para la *performance* de una compañía, se podría decir que, en la muestra de firmas españolas que se ha estudiado, parecen tener más peso específico los efectos perniciosos, al menos en lo que se refiere a que su prevalencia se vea reflejada en una comparativamente menor rentabilidad contable de la empresa.

En conclusión, en los análisis efectuados se han encontrado evidencias que verifican la hipótesis *H1.02*, para seis de los ocho períodos, y en todos ellos el sentido del efecto señala a la influencia negativa que tendría la proporción de mujeres que forma parte del consejo de administración sobre la rentabilidad de la firma, a corto y a medio plazo.

Tabla 38: Estimadores del modelo de regresión. Variable dependiente: transformada del factor rentabilidad. Medida de diversidad: proporción de mujeres.

PANEL A: RESULTADOS PARA CADA AÑO DE LOS DEL PERÍODO DE ESTUDIO.

	2008	2009	2010	2011	2012
CONSTANTE	11,579	17,522	15,476	10,540	6,303
PROPMUJ	-0,141 *	-0,063	-0,168 **	-0,219 ***	-0,112
TRFSOLV	0,400 ***	0,309 ***	0,290 ***	0,301 ***	0,415 ***
TAMANO	0,699 ***	1,017 ***	0,948 ***	0,806 ***	0,808 ***
ANTIG	-0,007 ***	-0,006 ***	-0,006 ***	-0,004 ***	-0,005 ***
INDCOMP	0,248 **	0,444 ***	0,129	-0,034	0,158
NCONS	-0,029 ***	-0,044 ***	-0,033 ***	-0,010 *	-0,010 **
Control SECTOR	Sí ***				
Control CONPROP	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
R <sup>2</sup> ajustado (%)	16,49	13,84	14,42	14,60	21,08

PANEL B: RESULTADOS PARA LOS PROMEDIOS CALCULADOS PARA EL PERÍODO 2008-2012, PARA EL PERÍODO 2008-2010 Y PARA EL PERÍODO 2010-2012.

	PR_08_12	PR_08_10	PR_10_12
CONSTANTE	11,002	11,372	9,395
PROPMUJ	-0,233 ***	-0,197 **	-0,199 **
TRFSOLV	0,410 ***	0,364 ***	0,379 ***
TAMANO	1,206 ***	1,122 ***	1,120 ***
ANTIG	-0,008 ***	-0,008 ***	-0,007 ***
INDCOMP	0,283 **	0,359 ***	0,113
NCONS	-0,043 ***	-0,046 ***	-0,034 ***
Control SECTOR	Sí ***	Sí ***	Sí ***
Control CONPROP	Sí	Sí	Sí
R <sup>2</sup> ajustado (%)	22,44	19,19	20,46

\*\*\* significativo al 1%, \*\* significativo al 5%, \* significativo al 10%

PROPMUJ: proporción de mujeres; TRFSOLV: función transformada del factor solvencia; TAMANO: transformada del factor tamaño; ANTIG: años de antigüedad de la firma desde su constitución; INDCOMP: índice de competencia en el sector de actividad de pertenencia; NCONS: número de miembros que componen el consejo de administración de la firma; SECTOR: rama de actividad productiva según clasificación CNAE 2-dígitos; CONPROP: categoría de adscripción según el grado de concentración de la estructura de propiedad de la firma.

*H1.03 Los efectos de la participación de mujeres en el consejo de administración sobre la rentabilidad de la firma difieren en función de intervalos de diversidad cuyas cotas se adecúan a las sugeridas inicialmente por Kanter.*

Los rangos de Kanter han sido otra de las variables que se han contemplado para representar a la diversidad en los modelos de regresión multivariante que contrastan sus efectos sobre indicadores de rendimiento de la firma. Como era de esperar, los resultados del análisis, que se recogen en la tabla 39, señalan que en cinco de los períodos la variable de diversidad es

significativa al 95%, mientras que, en el año 2008, la significación se alcanzaría al 90%. Hay una coincidencia básica con el patrón de resultados que se obtuvieron de los modelos en los que la variable de diversidad reflejaba la proporción de mujeres en los consejos, dado que los rangos de Kanter no son sino una concatenación de intervalos basados en los niveles de participación de consejeras. No obstante, el hecho de haber recurrido a este prisma de medición de la diversidad, que abandona la suposición de continuidad lineal en la variable, parece añadir alguna matización de interés de cara a la interpretación de los análisis de sus efectos, tal y como se observa en la significación estadística de los resultados para el ejercicio 2010, ya que en este modelo superarían el nivel de confianza al 99%. Esto bien puede ser indicativo de que una formulación más flexible de las variables de diversidad ayuda a un análisis más ajustado de su impacto.

Un aspecto a destacar en los modelos para los que se consigue significación estadística es la relativa al signo de los estimadores que representan a las variables *dummy* que corresponden a los rangos de Kanter que se integraron en el análisis de regresión. En tales casos, es perceptible que el estimador del intervalo *K1* siempre es positivo, siendo éste el rango que comprende a las firmas con una menor participación de consejeras, de un 15% o menos, circunstancia que se acompaña, en todos esos períodos, de al menos otro rango de diversidad cuyo estimador tiene signo negativo. Ello estaría apuntando a unos efectos perjudiciales para la rentabilidad que se produce en dichos intervalos, que cuentan con una comparativamente mayor representación femenina que *K1*, dada la construcción de la variable, lo que contradice los argumentos habituales del *business case* de la diversidad. De hecho, gracias a la perspectiva que aporta la descomposición de la diversidad en rangos, se puede comprobar que la relación negativa entre diversidad y rentabilidad se manifiesta a partir de una determinada cuota de participación femenina, de al menos un 30% para los años 2008, 2010 y 2011, y de al menos un 15% de representación de consejeras si se atiende a los promedios de rentabilidad que abarcan más de un ejercicio económico.

Con todo, los resultados confirman la idea del estudio de Joecks et al (2013), que es una interesante referencia comparativa al estar basado en datos de un país de la Unión Europea, dado que utiliza una muestra de empresas cotizadas alemanas a lo largo de los ejercicios 2000-2005. En dicho trabajo se sugiere que en el 30% de participación femenina se sitúa el principal punto de inflexión que supone un impacto diferencial acentuado de la diversidad. Asimismo, los resultados de la regresión multivariante también corroboran los obtenidos con el análisis univariante ANOVA, que también señalaban a la cifra del 30% de consejeras como la cota en la que se apreciaban con intensidad los efectos en la rentabilidad.

En consecuencia, los resultados obtenidos permiten la verificación en seis de los ocho períodos de la hipótesis *H1.03*, puesto que se aprecian unos efectos diferenciales en la rentabilidad que dependerían del rango de diversidad al que se asigne cada empresa, en función de la proporción de mujeres que ocupan asiento en su consejo de administración. Suplementariamente, se pone en evidencia que los consejos homogéneos suelen favorecer la rentabilidad, mientras que los más diversos tienden a perjudicarla, contrariamente al discurso con el que se construye el *business case* de la diversidad que parece dominar en la práctica corporativa.

Tabla 39: Estimadores del modelo de regresión. Variable dependiente: transformada del factor rentabilidad. Medida de diversidad: Rangos de Kanter.

PANEL A: RESULTADOS PARA CADA AÑO DE LOS DEL PERÍODO DE ESTUDIO

	2008	2009	2010	2011	2012
CONSTANTE	11,545	17,505	15,428	10,454	6,271
K1	0,033*	0,001	0,039***	0,093***	0,027
K2	0,012*	0,080	0,133***	0,053***	0,042
K3	0,085*	0,001	-0,074***	-0,060***	0,059
K4	-0,096*	0,008	0,019***	0,011***	-0,046
TRFSOLV	0,400***	0,309***	0,290***	0,301***	0,415***
TAMANO	0,700***	1,018***	0,947***	0,802***	0,809***
ANTIG	-0,008***	-0,006***	-0,006***	-0,004***	-0,005***
INDCOMP	0,248**	0,448**	0,131	-0,032	0,159
NCONS	-0,030***	-0,047***	-0,037***	-0,011*	-0,011*
Control SECTOR	Sí***	Sí***	Sí***	Sí***	Sí***
Control CONPROP	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
R <sup>2</sup> ajustado (%)	16,51	13,86	14,54	14,64	21,09

PANEL B: RESULTADOS PARA LOS PROMEDIOS CALCULADOS PARA EL PERÍODO 2008-2012, PARA EL PERÍODO 2008-2010 Y PARA EL PERÍODO 2010-2012.

	PR_08_12	PR_08_10	PR_10_12
CONSTANTE	10,935	11,316	9,339
K1	0,066***	0,054**	0,051**
K2	-0,016**	-0,017**	0,104**
K3	0,121***	0,114**	-0,066**
K4	-0,100***	-0,082**	-0,016**
TRFSOLV	0,409***	0,364***	0,379***
TAMANO	1,210***	1,125***	1,120***
ANTIG	-0,008***	-0,008***	-0,006***
INDCOMP	0,285**	0,361***	0,116
NCONS	-0,044***	-0,047***	-0,036***
Control SECTOR	Sí***	Sí***	Sí***
Control CONPROP	Sí	Sí	Sí
R <sup>2</sup> ajustado (%)	22,48	19,21	20,49

\*\*\* significativo al 1%, \*\* significativo al 5%, \* significativo al 10%

K1,K2, K3 y K4: rangos de Kanter; TRFSOLV: función transformada del factor solvencia; TAMANO: transformada del factor tamaño; ANTIG: años de antigüedad de la firma desde su constitución; INDCOMP: índice de competencia en el sector de actividad de pertenencia; NCONS: número de miembros que componen el consejo de administración de la firma; SECTOR: rama de actividad productiva según clasificación CNAE 2-dígitos; CONPROP: categoría de adscripción según el grado de concentración de la estructura de propiedad de la firma.

*H1.04 La presencia femenina en un consejo de administración actúa como señal que repercute diferencialmente sobre la rentabilidad de la firma.*

Han sido numerosos los trabajos en la literatura empírica previa que han examinado los efectos de la diversidad partiendo de una simple dicotomía entre la ausencia y la presencia de consejeras. Aunque en principio no parezca razonable la caracterización de una composición como heterogénea en los casos en los que haya una única mujer que tome asiento en el consejo, ni tampoco cabe albergar expectativas fundadas de una contribución relevante al funcionamiento por parte de una participación femenina que sea exiguamente minoritaria, lo cierto es que, habida cuenta de la extendida desigualdad de género que suelen exhibir las estructuras de gobierno corporativo, la consideración de la presencia femenina como un elemento distintivo de diversidad no deja de ser un acercamiento ciertamente realista a la superación de situaciones anómalas pero bastante habituales en el mundo corporativo.

En la tabla 40 se recogen los resultados obtenidos al aplicar los modelos de análisis de regresión a los distintos períodos contemplados en el estudio, con la finalidad en este caso de contrastar la relación entre la presencia femenina y las variables representativas de rendimiento empresarial. En cuatro de los cinco años se observa que no existe una relación significativa entre la presencia femenina y la rentabilidad de la firma, y tan solo se podría aceptar la existencia de algún impacto significativo, cuyo estimador tendría signo negativo, en el año 2011, a un nivel de confianza del 90%. Sin embargo, para los promedios de los periodos 2008-2012 y 2008-2010, el efecto de la presencia de al menos una consejera sería estadísticamente significativo al menos al 95%, siendo también negativo el signo del estimador, lo que implica que conlleva un efecto perjudicial sobre la rentabilidad empresarial.

Por lo tanto, a corto plazo no se aprecia que la mera presencia de mujeres en un consejo de administración tenga influencia de relevancia significativa en la rentabilidad de la firma, resultado que está en la misma línea con los obtenidos en otros estudios que también emplean medidas contables de rendimiento como el ROA y el ROE, entre los que cabe mencionar al de Adams et al (2009), que analiza empresas estadounidenses cotizadas, o también el de Haslam et al (2010), que se basa en firmas británicas cotizadas. No obstante, si se amplía el horizonte temporal, computando la rentabilidad conseguida para un período más amplio, la presencia de mujeres en el consejo podría conducir a repercusiones negativas significativas. En cualquier caso, no parece haber elementos de juicio suficientes para que, con carácter general, se acepte la hipótesis *H1.04*.

Tabla 40: Estimadores del modelo de regresión. Variable dependiente: transformada del factor rentabilidad. Medida de diversidad: presencia de mujeres consejeras.

PANEL A: RESULTADOS PARA CADA AÑO DE LOS DEL PERÍODO DE ESTUDIO

	2008	2009	2010	2011	2012
CONSTANTE	11,540	17,522	15,451	10,492	6,281
PRESENC	-0,026	0,021	0,002	-0,002*	-0,001
TRFSOLV	0,400***	0,308***	0,289***	0,300***	0,415***
TAMANO	0,701***	1,022***	0,955***	0,811***	0,813***
ANTIG	-0,007***	-0,006***	-0,006***	-0,004***	-0,005***
INDCOMP	0,249**	0,445***	0,132	-0,033	0,158
NCONS	-0,026***	-0,046***	-0,033**	-0,008	-0,010*
Control SECTOR	Sí***	Sí***	Sí***	Sí***	Sí***
Control CONPROP	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
R <sup>2</sup> ajustado (%)	16,47	13,85	14,37	14,55	21,05

PANEL B: RESULTADOS PARA LOS PROMEDIOS CALCULADOS PARA EL PERÍODO 2008-2012, PARA EL PERÍODO 2008-2010 Y PARA EL PERÍODO 2010-2012.

	PR_08_12	PR_08_10	PR_10_12
CONSTANTE	10,938	11,318	9,395
PRESENC	-0,050***	-0,043**	-0,010
TRFSOLV	0,409***	0,364***	0,378***
TAMANO	1,208***	1,124***	1,127***
ANTIG	-0,008***	-0,008***	-0,007***
INDCOMP	0,285**	0,362***	0,116
NCONS	-0,038***	-0,042***	-0,033***
Control SECTOR	Sí***	Sí***	Sí***
Control CONPROP	Sí	Sí	Sí
R <sup>2</sup> ajustado (%)	22,42	19,17	20,40

\*\*\* significativo al 1%, \*\* significativo al 5%, \* significativo al 10%

PRESENC: presencia de una mujer consejera; TRFSOLV: función transformada del factor solvencia; TAMANO: transformada del factor tamaño; ANTIG: años de antigüedad de la firma desde su constitución; INDCOMP: índice de competencia en el sector de actividad de pertenencia; NCONS: número de miembros que componen el consejo de administración de la firma; SECTOR: rama de actividad productiva según clasificación CNAE 2-dígitos; CONPROP: categoría de adscripción según el grado de concentración de la estructura de propiedad de la firma.

*H1.05 Es necesario que haya una masa crítica de al menos tres mujeres que coincidan en el consejo de administración para que se aprecien efectos diferenciales sobre la rentabilidad de la firma.*

Una idea común en muchos de los estudios empíricos sobre diversidad de género que se basan en una combinación de propuestas conductuales y de dinámica grupal es la que remite a la necesidad de lograr una masa crítica de presencia femenina en los consejos, ya que la confluencia de un determinado número de efectivos parece permitir la superación de las

situaciones de aislamiento que suelen experimentar los miembros de colectivos poblacionales cuyo estatus responde a una situación de minoría, así como una cierta apertura hacia unas posibilidades superiores de formación de coaliciones de intereses que puedan conseguir suficiente capacidad de influencia en el seno de los consejos de administración, así como de contribución efectiva a su funcionamiento y desempeño.

Tabla 41: Estimadores del modelo de regresión. Variable dependiente: transformada del factor rentabilidad. Medida de diversidad: masa crítica de consejeras.

PANEL A: RESULTADOS PARA CADA AÑO DE LOS DEL PERÍODO DE ESTUDIO

	2008	2009	2010	2011	2012
CONSTANTE	11,460	17,418	15,427	10,432	6,297
MASACRIT	-0,075**	-0,066**	-0,016	-0,056**	0,012
TRFSOLV	0,400***	0,309***	0,289***	0,300**	0,415***
TAMANO	0,699***	1,013***	0,954***	0,809***	0,814***
ANTIG	-0,008***	-0,006***	-0,006***	-0,004***	-0,005***
INDCOMP	0,250**	0,449***	0,132	-0,032	0,158
NCONS	-0,023***	-0,038***	-0,023***	-0,005	-0,011**
Control SECTOR	Sí***	Sí***	Sí***	Sí***	Sí***
Control CONPROP	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
R <sup>2</sup> ajustado (%)	16,49	13,88	14,37	14,56	21,05

PANEL B: RESULTADOS PARA LOS PROMEDIOS CALCULADOS PARA EL PERÍODO 2008-2012, PARA EL PERÍODO 2008-2010 Y PARA EL PERÍODO 2010-2012.

	PR_08_12	PR_08_10	PR_10_12
CONSTANTE	10,883	11,275	9,314
MASACRIT	-0,071*	-0,058	-0,036
TRFSOLV	0,408***	0,363***	0,378***
TAMANO	1,211***	1,126***	1,125***
ANTIG	-0,008***	-0,009***	-0,007***
INDCOMP	0,284**	0,360***	0,118
NCONS	-0,038***	-0,041***	-0,031***
Control SECTOR	Sí***	Sí***	Sí***
Control CONPROP	Sí	Sí	Sí
R <sup>2</sup> ajustado (%)	22,38	19,14	20,41

\*\*\* significativo al 1%, \*\* significativo al 5%, \* significativo al 10%

MASACRIT: masa crítica; TRFSOLV: función transformada del factor solvencia; TAMANO: transformada cuantitativa del factor tamaño; ANTIG: años de antigüedad de la firma desde su constitución; INDCOMP: índice de competencia en el sector de actividad de pertenencia; NCONS: número de miembros que componen el consejo de administración de la firma; SECTOR: rama de actividad productiva según clasificación CNAE 2-dígitos; CONPROP: categoría de adscripción según el grado de concentración de la estructura de propiedad de la firma.

La tabla 41 proporciona los resultados de los modelos de regresión en los que se analiza si hay algún impacto sobre la rentabilidad en las empresas que cuentan con esa masa crítica de consejeras. Como se aprecia, solamente se encuentran efectos significativos a un nivel del 95%

en los años 2008, 2009 y 2010, así como para el período que promedia los años 2008-2012, si bien la vinculación entre masa crítica de consejeras y rentabilidad se aceptaría en este modelo solamente si se considera un nivel de significación estadística del 90%. En los tres casos referidos, la regresión arroja un signo negativo para los valores estimados del coeficiente asociado a la variable que representa al hecho de que una firma haya alcanzado la cota de masa crítica femenina en el consejo, lo cual indicaría que hay una repercusión perjudicial sobre la rentabilidad de la firma, al menos en comparación con las empresas que no hayan logrado reunir a tres consejeras. A resultados similares llegaba el estudio de Chapple y Humphrey (2014), en el que se observaba una disminución en las valoraciones de mercado de empresas cotizadas australianas cuando en el consejo coincidían al menos dos mujeres, referencia que dichos autores consideraron.

En todo caso, y en consonancia con la falta de significación estadística que se obtiene para la mayoría de modelos planteados, ha de concluirse que no se han encontrado evidencias suficientes para aceptar la hipótesis *H1.05*, referida a la relación entre masa crítica de consejeras y rentabilidad de la firma.

*H1.06 Los efectos de la diversidad de género en el consejo de administración sobre la rentabilidad de la firma varían dependiendo de lo favorable que se muestre el entorno a la diversidad.*

Hay una parte de la literatura que, apoyándose en los enfoques de contingencia, ha venido a sugerir que los efectos de la diversidad en los consejos de administración se ven notablemente afectados por los cambios ambientales que acaecen en el entorno organizacional (Carpenter y Westphal, 2001), idea que también encuentra apoyo cuando se acude al marco argumental que proporcionan algunos de los enfoques tradicionales del gobierno corporativo, como el de la perspectiva de los *stakeholders* o el de la dependencia de recursos.

Conforme a este tipo de argumentos, se ha construido una variable específica que determinaría si una empresa se encuadra en un entorno estratégico que es favorable o indiferente a la diversidad, siguiendo a Balafoutas et al (2012), quienes consideran que la percepción individual de las mujeres respecto a que el contexto productivo se muestre más o menos igualitario induce a que se manifiesten diferencias entre géneros en la conducta competitiva, lo que, a su vez, condiciona el activismo en la contribución. A fin de incorporar esta variable a los análisis, en cada uno de los períodos contemplados se ha determinado el promedio de la proporción de consejeras, computando el conjunto de empresas de la muestra, y se ha confrontado con la media de representación de consejeras, calculada para cada sector de actividad, tomando como referencia la clasificación CNAE con 2-dígitos. Si la media sectorial superaba al promedio general, se asignaba la inclusión en un entorno favorable a las empresas que se encuadraban en esa rama de actividad, mientras que, en cualquier otro escenario, se interpretaba que la firma está actuando en un entorno específico consignado como indiferente a la diversidad, en el sentido de que no es un aspecto que sea especialmente valorado en el marco de las relaciones productivas.

Tabla 42: Estimadores del modelo de regresión. Variable dependiente: transformada del factor rentabilidad. Medida de diversidad: interacción entre rangos de Kanter y entorno favorable o indiferente.

PANEL A: RESULTADOS PARA CADA AÑO DE LOS DEL PERÍODO DE ESTUDIO.

	2008	2009	2010	2011	2012
CONSTANTE	11,557	17,516	15,446	10,501	6,271
KANTER*ENTOR	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
TRFSOLV	0,399***	0,308***	0,288***	0,299***	0,415***
TAMANO	0,703***	1,020***	0,957***	0,816***	0,812***
ANTIG	-0,008***	-0,006***	-0,007***	-0,004***	-0,005***
INDCOMP	0,249**	0,445***	0,138	-0,028	0,159
NCONS	-0,029***	-0,044***	-0,033***	-0,010*	-0,010**
Control SECTOR	Sí***	Sí***	Sí***	Sí***	Sí***
Control CONPROP	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
R <sup>2</sup> ajustado (%)	16,44	13,82	14,44	14,56	21,07

PANEL B: RESULTADOS PARA LOS PROMEDIOS CALCULADOS PARA EL PERÍODO 2008-2012, PARA EL PERÍODO 2008-2010 Y PARA EL PERÍODO 2010-2012.

	PR_08_12	PR_08_10	PR_10_12
CONSTANTE	10,974	11,346	9,362
KANTER*ENTOR	Sí	Sí	Sí**
TRFSOLV	0,407***	0,362***	0,377***
TAMANO	1,215***	1,128***	1,130***
ANTIG	-0,008***	-0,009***	-0,007***
INDCOMP	0,284**	0,361***	0,124
NCONS	-0,043***	-0,046***	-0,034***
Control SECTOR	Sí***	Sí***	Sí***
Control CONPROP	Sí	Sí	Sí
R <sup>2</sup> ajustado (%)	22,33	19,11	20,48

\*\*\* significativo al 1%, \*\* significativo al 5%, \* significativo al 10%

KANTER\*ENTOR: interacción entre rangos de Kanter y entorno favorable a la diversidad; TRFSOLV: función transformada del factor solvencia; TAMANO: transformada cuantitativa del factor tamaño; ANTIG: años de antigüedad de la firma desde su constitución; INDCOMP: índice de competencia en el sector de actividad de pertenencia; NCONS: número de miembros que componen el consejo de administración de la firma; SECTOR: rama de actividad productiva según clasificación CNAE 2-dígitos; CONPROP: categoría de adscripción según el grado de concentración de la estructura de propiedad de la firma.

Los resultados de los modelos de regresión que se reflejan en la tabla 42 no ofrecen un soporte que permita inferir una relación significativa entre la rentabilidad y las variables ficticias que representa la combinación de posibilidades entre los diferentes segmentos de diversidad de Kanter y el entorno productivo, favorable o indiferente a la diversidad, en el que opera la empresa. Como puede comprobarse, no se encuentra que los coeficientes de la interacción sean estadísticamente significativos en ninguno de los cinco años, ni tampoco en las variables que promedian los años 2008-2012 y los años 2008-2010, apreciándose significación a un nivel del

95% solamente en el período que corresponde al promedio 2010-2012. En principio, los resultados son distintos a los obtenidos por Van der Walt et al (2006) para empresas cotizadas neozelandesas, aunque la delimitación de los entornos estratégicos en este trabajo sea sustancialmente diferente. También en Jimeno y Redondo (2010), para una muestra de sociedades anónimas españolas en el período 2005-2007, se llegan a resultados distintos, al confirmarse la influencia mediadora del entorno en los efectos de la diversidad de género sobre la rentabilidad.

Por lo tanto, al no encontrarse significación estadística en los contrastes efectuados, la hipótesis *H1.06* no queda suficientemente verificada.

*H1.07 Los efectos de la diversidad de género en el consejo de administración sobre la rentabilidad de la firma varían en función de las dimensiones empresariales.*

Algunos de los argumentos teóricos que sirven de apoyo al estudio de la diversidad de género en los consejos de administración han apuntado a la posibilidad de que la explicación a los efectos contradictorios que resultan de los análisis empíricos llevados a cabo se deban al hecho de que la influencia de la composición heterogénea de un grupo organizacional sobre su nivel de desempeño no ha de producirse espontáneamente, sino que depende en gran medida de que ciertos factores específicos de la firma actúen como catalizadores (Richard et al, 2013). Las dimensiones empresariales son un ejemplo frecuentemente señalado, en tanto que las organizaciones más grandes tienen una superior capacidad de implantación de programas de gestión de la diversidad, o pueden dar una mejor respuesta a través de estrategias e iniciativas de responsabilidad social corporativa, mientras que las de tamaño más reducido se ven más limitadas a la hora de dedicar recursos con los que afrontar las posibles actuaciones de promoción de la diversidad a distintos niveles, incluyendo al área de gobierno.

De acuerdo a tales proposiciones, se ha procedido a plantear modelos de regresión en los que se contrasta si la interacción de la diversidad con las dimensiones de la firma llega a afectar significativamente a su rentabilidad. Para delimitar el tamaño de la firma, se han establecido tres categorías, distinguiendo entre empresas muy grandes, grandes y medianas.

Como se observa en la tabla 43, todos los modelos planteados son estadísticamente significativos para las variables *dummy* en las que se conjugan las dimensiones empresariales y el grado de diversidad, aunque el signo de los coeficientes, que estaría indicando el sentido de las repercusiones sobre la rentabilidad, es cambiante de uno a otro modelo, mostrándose a veces positivo y en otras ocasiones negativo, dependiendo de los distintos períodos que se han analizado y de las distintas combinaciones que resultan de la interacción entre rangos de diversidad de Kanter y categoría de dimensiones empresariales.

Por lo tanto, y de conformidad con la significación obtenida para la totalidad de contrastes efectuados en el modelo propuesto, se acepta la verificación de la hipótesis *H1.07*, en virtud de que las dimensiones de la firma aparecen como un elemento de influencia para que la diversidad de género en los consejos de administración tenga efectos sobre la rentabilidad de la firma. No

obstante, no se ha encontrado un patrón coherente que indique si el sentido que es de esperar para la proyección de dichos efectos es positivo o es negativo.

Tabla 43: Estimadores del modelo de regresión. Variable dependiente: transformada del factor rentabilidad. Medida de diversidad: interacción entre rangos de Kanter y dimensiones empresariales.

PANEL A: RESULTADOS PARA CADA AÑO DE LOS DEL PERÍODO DE ESTUDIO.

	2008	2009	2010	2011	2012
CONSTANTE	11,501	17,496	15,414	10,456	6,257
KANTER*CATGTA	Sí***	Sí***	Sí***	Sí***	Sí***
TRFSOLV	0,400***	0,316***	0,298***	0,309***	0,421***
TAMANO	0,704***	1,102***	1,055***	0,898***	0,885***
ANTIG	-0,008***	-0,006***	-0,007***	-0,005***	-0,005***
INDCOMP	0,250**	0,447***	0,143	-0,006	0,179*
NCONS	-0,029***	-0,049***	-0,038***	-0,013**	-0,014***
Control SECTOR	Sí***	Sí***	Sí***	Sí***	Sí***
Control CONPROP	Sí	Sí*	Sí	Sí	Sí
R <sup>2</sup> ajustado (%)	16,95	14,27	15,08	15,13	21,62

PANEL B: RESULTADOS PARA LOS PROMEDIOS CALCULADOS PARA EL PERÍODO 2008-2012, PARA EL PERÍODO 2008-2010 Y PARA EL PERÍODO 2010-2012.

	PR_08_12	PR_08_10	PR_10_12
CONSTANTE	10,894	11,270	9,321
KANTER*CATGTA	Sí***	Sí***	Sí***
TRFSOLV	0,419***	0,374***	0,387***
TAMANO	1,346***	1,250***	1,238***
ANTIG	-0,008***	-0,009***	-0,007***
INDCOMP	0,276**	0,359***	0,124
NCONS	-0,045***	-0,048***	-0,038***
Control SECTOR	Sí***	Sí***	Sí***
Control CONPROP	Sí**	Sí**	Sí
R <sup>2</sup> ajustado (%)	23,35	19,96	21,15

\*\*\* significativo al 1%, \*\* significativo al 5%, \* significativo al 10%

KANTER\*CATGTA: interacción entre rangos de Kanter y categorización de la dimensión empresarial; TRFSOLV: función transformada del factor solvencia; TAMANO: transformada del factor cuantitativo tamaño; ANTIG: años de antigüedad de la firma desde su constitución; INDCOMP: índice de competencia en el sector de actividad de pertenencia; NCONS: número de miembros que componen el consejo de administración de la firma; SECTOR: rama de actividad productiva según clasificación CNAE 2-dígitos; CONPROP: categoría de adscripción según el grado de concentración de la estructura de propiedad de la firma.

*H1.08 Los efectos de la diversidad de género en el consejo de administración sobre la rentabilidad de la firma varían en función del grado de concentración de la estructura de propiedad de la compañía.*

La literatura previa ha venido contemplando al grado de concentración de la propiedad como otra de las características específicas de la firma que pueden afectar a la relación entre diversidad y rentabilidad empresarial (Ben-Amar et al, 2013; Nekhili y Gatfaoui, 2013). De acuerdo a esta perspectiva, se ha procedido a la realización de análisis de regresión, cuyos resultados se reflejan en la tabla 44, en los que se han incorporado variables *dummy* que se corresponderían con cada una de las interacciones que pueden establecerse entre los intervalos de diversidad de Kanter y tres posibles estructuras de propiedad de las entidades: concentrada, intermedia y dispersa.

Se observa que los estimadores obtenidos para las variables que combinan rango de diversidad y categoría de estructura de propiedad no son estadísticamente significativos en ninguno de los años comprendidos en el período de estudio. Con todo, es posible aceptar la existencia de una relación significativa para el modelo en el que la variable dependiente promedia los años 2008-2012, con un nivel del 95%, así como para el promedio de los años 2008-2010, al 99%. Ha de destacarse que, en los dos modelos en los que se podría admitir la existencia de un impacto sobre la rentabilidad, hay un predominio de signos negativos en el coeficiente cuando se trata de empresas que presentan un accionariado disperso, mientras que prevalecen los signos positivos del estimador en las firmas de estructura concentrada o intermedia (si bien este patrón no se sigue en la totalidad de posibles combinaciones, observándose alguna excepción). De cualquier manera, y atendiendo a los coeficientes estimados, se podría decir que hay ciertos indicios que apuntan a que las estructuras más concentradas favorecen particularmente los efectos beneficiosos de la diversidad sobre la rentabilidad.

En cualquier caso, no parece haber elementos de juicio suficientes para que, con carácter general, se llegue a aceptar la hipótesis *H1.08*, por lo que no se asume que la caracterización de la estructura de propiedad de la firma intermedie en la relación entre diversidad y rentabilidad.

Tabla 44: Estimadores del modelo lineal. Variable dependiente: transformada del factor rentabilidad. Medida de diversidad: interacción entre rangos de Kanter y el grado de concentración de la estructura de propiedad de la compañía.

PANEL A: RESULTADOS PARA CADA AÑO DE LOS DEL PERÍODO DE ESTUDIO.

	2008	2009	2010	2011	2012
CONSTANTE	11,576	17,510	15,445	10,505	6,278
KANTER*CONPROP	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
TRFSOLV	0,400 ***	0,309 ***	0,289 ***	0,300 ***	0,415 ***
TAMANO	0,715 ***	1,026 ***	0,951 ***	0,813 ***	0,816 ***
ANTIG	-0,008 ***	-0,006 ***	-0,006 ***	-0,005 ***	-0,005 ***
INDCOMP	0,240 *	0,445 ***	0,130	-0,033	0,161
NCONS	-0,028 ***	-0,045 ***	-0,033 ***	-0,009 *	-0,010 **
Control SECTOR	Sí ***				
R <sup>2</sup> ajustado (%)	16,54	13,86	14,34	14,49	21,08

PANEL B: RESULTADOS PARA LOS PROMEDIOS CALCULADOS PARA EL PERÍODO 2008-2012, PARA EL PERÍODO 2008-2010 Y PARA EL PERÍODO 2010-2012.

	PR_08_12	PR_08_10	PR_10_12
CONSTANTE	10,982	11,353	9,368
KANTER*CONPROP	Sí **	Sí ***	Sí
TRFSOLV	0,409 ***	0,363 ***	0,379 ***
TAMANO	1,217 ***	1,134 ***	1,133 ***
ANTIG	-0,008 ***	-0,009 ***	-0,007 ***
INDCOMP	0,271 **	0,346 ***	0,113
NCONS	-0,043 ***	-0,045 ***	-0,034 ***
Control SECTOR	Sí ***	Sí ***	Sí ***
R <sup>2</sup> ajustado (%)	22,48	19,29	20,38

\*\*\* significativo al 1%, \*\* significativo al 5%, \* significativo al 10%

KANTER\*CONPROP: interacción entre rangos de Kanter y el grado de concentración de la estructura de propiedad de la compañía; TRFSOLV: función transformada del factor solvencia; TAMANO: transformada cuantitativa del factor tamaño; ANTIG: años de antigüedad de la firma desde su constitución; INDCOMP: índice de competencia en el sector de actividad de pertenencia; NCONS: número de miembros que componen el consejo de administración de la firma; SECTOR: rama de actividad productiva según clasificación CNAE 2-dígitos.

#### *H1.09 Los efectos de la diversidad de género en el consejo de administración sobre la rentabilidad de la firma varían en función del ámbito sectorial de pertenencia.*

Uno de los aspectos de los que muchos desarrollos teóricos también se han ocupado a menudo es el relativo a si la pertenencia de la empresa a ciertos sectores de actividad supone un elemento de incidencia relevante para que se produzcan efectos sobre la rentabilidad que hayan de atribuirse el grado de diversidad de género que exhibe la composición de un consejo de administración (Brammer et al, 2007, 2009). La idea subyacente a dicha suposición se fundamenta en que el ámbito sectorial constituye el punto de conexión entre dos aspectos que la

investigación ha documentado ampliamente. Por un lado, la constatación de las diferencias significativas entre ramas de actividad en cuanto a participación femenina en los consejos de administración, cuestión que ya fue expuesta anteriormente, en el apartado dedicado al análisis descriptivo del presente trabajo. Por otra parte, el marco sectorial constituye la referencia comparativa convencional de los ratios de rentabilidad que son indicativos del éxito financiero de una empresa, siendo habitual que los distintos sectores que componen el tejido productivo presenten niveles diferenciales de rendimiento durante un mismo período.

Tabla 45: Estimadores del modelo lineal. Variable dependiente: transformada del factor rentabilidad. Medida de diversidad: interacción entre rangos de Kanter y ámbito sectorial de pertenencia.

PANEL A: RESULTADOS PARA CADA AÑO DE LOS DEL PERÍODO DE ESTUDIO.

	2008	2009	2010	2011	2012
CONSTANTE	11,565	17,517	15,459	10,510	6,291
KANTER*CNAE_1	Sí	Sí	Sí***	Sí	Sí
TRFSOLV	0,400***	0,309***	0,288***	0,300***	0,415***
TAMANO	0,704***	1,022***	0,956***	0,813***	0,814***
ANTIG	-0,008***	-0,006***	-0,006***	-0,005***	-0,005***
INDCOMP	0,250**	0,453***	0,153	-0,025	0,169
NCONS	-0,029***	-0,045***	-0,035***	-0,010*	-0,012**
Control SECTOR	Sí***	Sí***	Sí***	Sí***	Sí***
Control CONPROP	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
R <sup>2</sup> ajustado (%)	16,47	13,92	14,97	14,65	21,16

PANEL B: RESULTADOS PARA LOS PROMEDIOS CALCULADOS PARA EL PERÍODO 2008-2012, PARA EL PERÍODO 2008-2010 Y PARA EL PERÍODO 2010-2012.

	PR_08_12	PR_08_10	PR_10_12
CONSTANTE	10,985	11,362	9,371
KANTER*CNAE_1	Sí	Sí	Sí***
TRFSOLV	0,408***	0,363***	0,378***
TAMANO	1,218***	1,132***	1,129***
ANTIG	-0,008***	-0,009***	-0,007***
INDCOMP	0,283**	0,358***	0,140
NCONS	-0,043***	-0,046***	-0,035***
Control SECTOR	Sí***	Sí***	Sí***
Control CONPROP	Sí	Sí	Sí
R <sup>2</sup> ajustado (%)	22,30	19,06	20,82

\*\*\* significativo al 1%, \*\* significativo al 5%, \* significativo al 10%

KANTER\*CNAE\_1: interacción entre rangos de Kanter y ámbito sectorial de pertenencia según clasificación CNAE con un dígito; TRFSOLV: función transformada del factor solvencia; TAMANO: transformada del factor tamaño; ANTIG: años de antigüedad de la firma desde su constitución; INDCOMP: índice de competencia en el sector de actividad de pertenencia; NCONS: número de miembros que componen el consejo de administración de la firma; SECTOR: rama de actividad productiva según clasificación CNAE 2-dígitos.

Con la finalidad de efectuar contrastes en relación con esta cuestión, se han planteado modelos de regresión en los que se ha integrado una variable que reúne a las combinaciones de rangos de diversidad de Kanter y de agrupación sectorial de actividad a la que se adscribe la firma. Los resultados de la tabla 45 indican que la interacción de la diversidad de género con el sector de actividad solamente es estadísticamente significativa en el año 2010 y en el promedio del período 2010-2012, no mostrando significación en ningún otro año ni período contemplado. Esta inexistencia de evidencias difiere de las que se encontraban en el trabajo de Chapple y Humphrey (2014), en el que se observaba que la relación entre la diversidad de género en los consejos de administración y el rendimiento de empresas australianas cotizadas dependía considerablemente de cuál fuese la rama de actividad productiva en la que se encuadraba la entidad.

Por lo tanto, no se acepta la hipótesis *H1.09*, relativa a que el sector de actividad influya en que los efectos de la diversidad en el consejo repercutan sobre la rentabilidad.

*H1.10 La relación entre la diversidad de género en el consejo de administración y la rentabilidad de la firma se ajusta a una forma funcional no lineal.*

Son varias las contribuciones a la literatura sobre diversidad que han cuestionado la interpretación de sus efectos desde la suposición de la linealidad (Milliken y Martins, 1996). Debe tenerse presente que la mayor parte de enfoques sobre el tema han acudido a los paradigmas conductuales de la identidad social, conjuntamente con los desarrollos de la demografía organizacional. A partir de ese soporte teórico, se han construido unos modelos explicativos de la dinámica intragrupo que se genera en el seno de un consejo de administración, en los que se evalúan las consecuencias para los procesos y para el desempeño grupal que tienen origen en las interrelaciones que se producen en las composiciones heterogéneas, particularmente entre los miembros que se categorizan en subgrupos demográficos diferenciados, y que se manifiestan tanto en forma de cooperación, alianzas, cohesión, consenso, uso compartido de la información o alineamiento de intereses, como a través de conflictos, confrontación, desunión, polarización o dificultades en la utilización fluida de información relevante. En este sentido, y considerando que los efectos de la diversidad sobre el rendimiento serían simultáneamente positivos y negativos, hay autores que entienden que la opción por una relación cuadrática parece bastante más plausible (Ben-Amar et al, 2013). Así, la flexibilidad de optar por representaciones con una forma funcional que no deba mantener una misma pendiente a lo largo de su recorrido encaja bastante mejor con la idea de que existen puntos de inflexión que alteran la correlación interna de fuerzas de un consejo y que afectan a la cohesión o a la expresión de conflictos, así como la capacidad de influencia de sus integrantes.

De conformidad con los argumentos expuestos, se ha procedido a plantear unos modelos de regresión en los que, respecto de la variable de diversidad, se ha adicionado un término cuadrático que permite contrastar formas curvilíneas de U invertida que parecen más apropiadas para lo que sugiere la teoría, siguiendo la misma línea de otros trabajos empíricos (Engelen et al, 2012; Joecks et al 2013; Ali et al, 2014; Ararat et al, 2015; Ntim, 2015). En principio, las expectativas que este ajuste despierta se interpretarían en el sentido de que el incremento de la diversidad de género en el consejo de administración sería beneficioso cuando se produce un

aumento desde niveles bajos hasta moderados, no obstante lo cual, superado un umbral de inflexión, la conflictividad y la falta de cohesión intragrupo induce a que los niveles elevados de diversidad perjudiquen al desempeño.

Empleando en primer término el índice de Blau, los resultados del modelo de regresión se presentan en la tabla 46, indicando la existencia de una significación estadística en el coeficiente del término cuadrático, al menos a un nivel de confianza del 95%, en los años 2009 y 2010, así como en el período que promedia los años 2010-2012, aceptándose también la significación de los contrastes de los años 2011 y 2012 si se relaja al 90%. Los estimadores para el término cuadrático de estos modelos son negativos, lo que se correspondería gráficamente con una forma funcional de U invertida que a priori se esperaba, tal y como se aprecia en el gráfico 22, en donde, a modo de ejemplo ilustrativo, se ha trazado una aproximación a la representación de la relación entre rentabilidad y diversidad que correspondería al año 2010, semejante a la del resto de períodos en los que se obtiene significación estadística.

Entre los estudios previos que han planteado modelos cuadráticos para analizar el impacto del índice de Blau sobre el rendimiento y que emplean medidas contables, podría mencionarse el de Ali et al (2014), que no encuentra vinculación entre ambas variables para una muestra de empresas australianas en el año 2012, o el de Joecks et al (2013), que se basa en una muestra de sociedades cotizadas de Alemania a lo largo del período 2000-2005, apreciando una relación significativa que sigue una forma curvilínea. Contemplando valoraciones de mercado, en Engelen et al (2012) no se encuentran evidencia de que la relación no lineal resulte significativa en el caso de firmas cotizadas holandesas en el año 2006.

A la luz de los resultados obtenidos, la hipótesis *HI.10*, que hace referencia a la forma no lineal a la que se ajustaría la relación entre diversidad de género en el consejo de administración y rentabilidad, se podría llegar a aceptar en cinco de los ocho modelos planteados. La forma funcional curvilínea obtenida en tales casos se adecúa a la de una U invertida, lo cual parece un indicio de que los beneficios de la diversidad se acentúan hasta alcanzar un cierto punto de inflexión.

Gráfico 22. Aproximación a la relación entre la variable representativa de la rentabilidad y el índice de Blau. Año 2010.

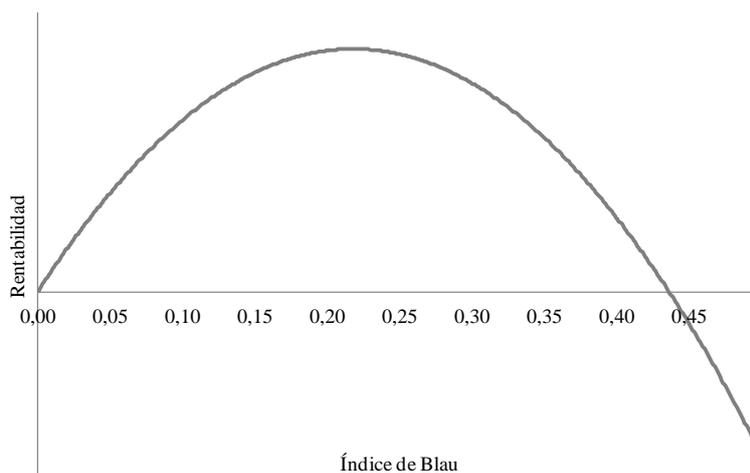


Tabla 46: Estimadores del modelo de regresión. Variable dependiente: transformada del factor rentabilidad. Medida de diversidad: índice de Blau.

PANEL A: RESULTADOS PARA CADA AÑO DE LOS DEL PERÍODO DE ESTUDIO.

	2008	2009	2010	2011	2012
CONSTANTE	11,571	17,514	15,468	10,540	6,288
BLAU <sup>2</sup>	-0,690	-2,067**	-2,743***	-1,476*	-1,245*
BLAU	0,213	1,003**	1,197***	0,461	0,574
TRFSOLV	0,400***	0,308***	0,290***	0,301***	0,415***
TAMANO	0,700***	1,019***	0,949***	0,806***	0,812***
ANTIG	-0,008***	-0,006***	-0,006***	-0,004***	-0,005***
INDCOMP	0,248**	0,441**	0,132	-0,032	0,159
NCONS	-0,030***	-0,050***	-0,040***	-0,012**	-0,013**
Control SECTOR	Sí***	Sí**	Sí***	Sí***	Sí***
Control CONPROP	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
R <sup>2</sup> ajustado (%)	16,46	13,89	14,49	14,62	21,07

PANEL B: RESULTADOS PARA LOS PROMEDIOS CALCULADOS PARA EL PERÍODO 2008-2012, PARA EL PERÍODO 2008-2010 Y PARA EL PERÍODO 2010-2012.

	PR_08_12	PR_08_10	PR_10_12
CONSTANTE	10,984	11,356	9,388
BLAU <sup>2</sup>	0,582	0,714	-2,624***
BLAU	-0,430	-0,456	1,098***
TRFSOLV	0,409***	0,363***	0,379***
TAMANO	1,211***	1,126***	1,121***
ANTIG	-0,008***	-0,008***	-0,007***
INDCOMP	0,285	0,362***	0,116
NCONS	-0,040**	-0,043***	-0,040***
Control SECTOR	Sí***	Sí***	Sí***
Control CONPROP	Sí	Sí	Sí
R <sup>2</sup> ajustado (%)	22,38	19,13	20,50

\*\*\* significativo al 1%, \*\* significativo al 5%, \* significativo al 10%

BLAU: Índice de Blau; TRFSOLV: función transformada del factor solvencia; TAMANO: transformada del factor tamaño; ANTIG: años de antigüedad de la firma desde su constitución; INDCOMP: índice de competencia en el sector de actividad de pertenencia; NCONS: número de miembros que componen el consejo de administración de la firma; SECTOR: rama de actividad productiva según clasificación CNAE 2-dígitos; CONPROP: categoría de adscripción según el grado de concentración de la estructura de propiedad de la firma.

*H1.11 La relación entre la participación de mujeres en el consejo de administración y la rentabilidad de la firma se ajusta a una forma funcional no lineal.*

En otros de los modelos en los que se ha planteado el contraste de una hipotética relación no lineal entre la diversidad de género en el consejo y la rentabilidad, se ha optado por la utilización de la variable que corresponde a la proporción de consejeras.

Tabla 47: Estimadores del modelo de regresión. Variable dependiente: transformada del factor rentabilidad. Medida de diversidad: proporción de mujeres en el consejo.

PANEL A: RESULTADOS PARA CADA AÑO DE LOS DEL PERÍODO DE ESTUDIO.

	2008	2009	2010	2011	2012
CONSTANTE	11,575	17,514	15,471	10,541	6,298
PROPMUJ <sup>2</sup>	-0,090	-0,619**	-0,529*	0,154	-0,534**
PROPMUJ	-0,083	0,321	0,152	-0,315	0,225
TRFSOLV	0,401***	0,309***	0,290***	0,301***	0,415***
TAMAÑO	0,699***	1,019***	0,950***	0,805***	0,809***
ANTIG	-0,007***	-0,006***	-0,006***	-0,004***	-0,005***
INDCOMP	0,247**	0,443***	0,128	-0,033	0,159
NCONS	-0,029***	-0,047***	-0,035***	-0,009*	-0,012**
Control SECTOR	Sí***	Sí***	Sí***	Sí***	Sí***
Control CONPROP	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
R <sup>2</sup> ajustado (%)	16,48	13,87	14,45	14,59	21,12

PANEL B: RESULTADOS PARA LOS PROMEDIOS CALCULADOS PARA EL PERÍODO 2008-2012, PARA EL PERÍODO 2008-2010 Y PARA EL PERÍODO 2010-2012.

	PR_08_12	PR_08_10	PR_10_12
CONSTANTE	11,004	11,374	9,390
PROPMUJ <sup>2</sup>	-0,205	-0,225	-0,421
PROPMUJ	-0,100	-0,051	0,055
TRFSOLV	0,409***	0,364***	0,379***
TAMAÑO	1,207***	1,123***	1,121***
ANTIG	-0,008***	-0,008***	-0,007***
INDCOMP	0,281	0,357***	0,112
NCONS	-0,044**	-0,047***	-0,035***
Control SECTOR	Sí***	Sí***	Sí***
Control CONPROP	Sí	Sí	Sí
R <sup>2</sup> ajustado (%)	22,44	19,18	20,47

\*\*\* significativo al 1%, \*\* significativo al 5%, \* significativo al 10%

PROPMUJ: proporción de mujeres en el consejo; TRFSOLV: función transformada del factor solvencia; TAMANO: transformada del factor tamaño; ANTIG: años de antigüedad de la firma desde su constitución; INDCOMP: índice de competencia en el sector de actividad de pertenencia; NCONS: número de miembros que componen el consejo de administración de la firma; SECTOR: rama de actividad productiva según clasificación CNAE 2-dígitos; CONPROP: categoría de adscripción según el grado de concentración de la estructura de propiedad de la firma.

En la tabla 47 se observa que los coeficientes del término cuadrático son significativos en tres de los ocho modelos verificados; concretamente, en los años 2009 y 2012 con un nivel de significación del 95% y, en el año 2010, con una significación del 90%. En estos tres modelos que alcanzan significación estadística, los estimadores de la variable cuadrática son negativos, lo que guarda coherencia con la sugerida forma de U invertida. Tales resultados coinciden con la conclusión de una relación significativa y negativa para el término cuadrático a la que se llega en el estudio empírico llevado a cabo por Nakagawa y Schreiber (2014), basándose en empresas

cotizadas japonesas y teniendo en cuenta a la proporción de mujeres en el consejo como variable representativa de diversidad. Adicionalmente, los resultados obtenidos podrían también interpretarse de acuerdo a los argumentos teóricos en los que se fundamenta el trabajo empírico de Richard et al (2007), en el que se encuentra que la rentabilidad a corto plazo sigue una tendencia curvilínea, en tanto que a largo plazo se ajustaría mejor a una forma lineal, si bien en este estudio se contempla el impacto de la diversidad racial sobre la *performance* de firmas estadounidenses, y no se considera a la dimensión del género.

Por lo tanto, la hipótesis *H1.11* no llega a verificarse en cinco de los ocho modelos propuestos, y solamente en dos se aceptaría con un nivel de confianza del 90%, de manera que no se han obtenido evidencias confirmatorias suficientemente convincentes.

Recapitulando el conjunto de análisis de regresión multivariante que se han realizado, en los que se ha tomado como variable dependiente la representativa de la rentabilidad, y en los que se ha examinado su relación con distintas alternativas cuya conveniencia se ha contemplado para las variables de diversidad, se puede concluir que, en general, no se aprecia que se produzca una influencia significativa de la diversidad de género en el consejo de administración sobre la rentabilidad de la firma. Sin embargo, se han llegado a encontrar evidencias de efectos significativos en algunos de los modelos que se han contrastado, que estarían apuntando a indicios que sugieren la existencia de algún impacto que repercutiría negativamente en la rentabilidad empresarial, una vez que se superan unos niveles moderados de diversidad, que oscilarían en un rango de entre el 15% y el 30% de participación femenina.

#### **8.5.2 EFECTOS DE LA DIVERSIDAD DE GÉNERO EN EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN SOBRE LA SOLVENCIA DE LA FIRMA.**

De la misma forma que se hizo con la rentabilidad, se ha aplicado una serie de modelos de regresión con el fin de contrastar las hipótesis de los efectos de la diversidad de género en los consejos de administración sobre la estructura financiera y la liquidez empresarial, representadas por la transformada del factor solvencia, que se obtuvo como resultado del análisis factorial. Como variable independiente se han considerado distintas posibilidades para medir el grado de diversidad de género en el consejo, y se han incluido como variables de control la función transformada del factor rentabilidad, la variable cuantitativa que corresponde a la función transformada del factor tamaño, la antigüedad de la empresa, el índice de competencia en el sector de actividad de pertenencia, el número de miembros del consejo de administración, la rama de actividad productiva según la clasificación CNAE 2-dígitos y la categoría de adscripción según el grado de concentración de la estructura de propiedad de la firma<sup>63</sup>.

A continuación, se procede a exponer los resultados de los modelos propuestos para la verificación de las distintas hipótesis que se plantearon.

---

<sup>63</sup> Las variables de control que tienen un efecto significativo sobre la transformada del factor solvencia son la transformada del factor rentabilidad, la transformada del factor tamaño, la antigüedad y el sector de actividad, en todos los modelos y en todos los períodos contemplados.

*H2.01 Los niveles de diversidad de género en el consejo de administración influyen en el desempeño de las funciones de gobierno de la firma, lo cual incidirá en la composición y estructura de recursos financieros, así como en los niveles de solvencia de la firma.*

El índice de Blau es la variable que se ha utilizado en primer lugar para contrastar los efectos sobre la solvencia de la diversidad de género en los consejos de administración. Los resultados, que se presentan en la tabla 48, señalan que la diversidad es estadísticamente significativa en siete de los ocho períodos estudiados a un nivel de significación del 99%, no habiéndose obtenido evidencia únicamente en el año 2012. Los estimadores en todos los modelos presentan valores positivos, lo que significa que el grado de diversidad, medido a través del índice de Blau, influye favorablemente sobre el mantenimiento de mayores niveles de liquidez y autonomía financiera de la firma.

Estos resultados son consistentes con los obtenidos en el trabajo de Hernández et al (2015), que se basa una muestra de *start-up* españolas en el año 2008. Asimismo, y bajo la suposición de que los consejos que tienen un bajo índice de Blau corresponden a los de un predominio masculino, también los resultados obtenidos podrían conectarse con una de las características que viene a destacarse en la literatura como propia de los estilos prototípicos de dirección y de liderazgo femenino, el de la preferencia por el conservadurismo financiero que muestra aversión hacia el riesgo.

En consecuencia, y de conformidad con la significación obtenida para siete de los ocho contrastes efectuados en el modelo propuesto, se acepta la verificación de la hipótesis *H2.01*, en el sentido que los niveles de diversidad de género se relacionan positivamente con los niveles de liquidez y de autonomía financiera de las empresas.

Tabla 48: Estimadores del modelo de regresión. Variable dependiente: transformada del factor solvencia. Medida de diversidad: índice de Blau.

PANEL A: RESULTADOS PARA CADA AÑO DE LOS DEL PERÍODO DE ESTUDIO.

	2008	2009	2010	2011	2012
CONSTANTE	0,619	0,953	1,156	2,476	2,006
BLAU	0,294***	0,250***	0,290***	0,346***	0,045
TRFRENT	0,302***	0,220***	0,235***	0,259***	0,387***
TAMANO	-0,996***	-1,052***	-1,050***	-1,029***	-1,003***
ANTIG	0,014***	0,013***	0,012***	0,010***	0,009***
INDCOMP	-0,297***	-0,317***	-0,244**	-0,198*	-0,265***
NCONS	0,001	0,010*	0,005	0,003	0,006
Control SECTOR	Sí***	Sí***	Sí***	Sí***	Sí***
Control CONPROP	Sí	Sí	Sí*	Sí	Sí
R <sup>2</sup> ajustado (%)	24,76	19,93	20,07	20,56	26,45

PANEL B: RESULTADOS PARA LOS PROMEDIOS CALCULADOS PARA EL PERÍODO 2008-2012, PARA EL PERÍODO 2008-2010 Y PARA EL PERÍODO 2010-2012.

	PR_08_12	PR_08_10	PR_10_12
CONSTANTE	1,289	1,544	2,031
BLAU	0,417***	0,376***	0,308***
TRFRENT	0,341***	0,290***	0,323***
TAMANO	-1,216***	-1,165***	-1,162***
ANTIG	0,013***	0,015***	0,012***
INDCOMP	-0,305**	-0,322***	-0,245**
NCONS	0,016**	0,014**	0,009
Control SECTOR	Sí***	Sí***	Sí***
Control CONPROP	Sí	Sí	Sí
R <sup>2</sup> ajustado (%)	26,25	23,59	24,40

\*\*\* significativo al 1%, \*\* significativo al 5%, \* significativo al 10%

BLAU: Índice de Blau; TRFRENT: función transformada del factor rentabilidad; TAMANO: transformada cuantitativa del factor tamaño; ANTIG: años de antigüedad de la firma desde su constitución; INDCOMP: índice de competencia en el sector de actividad de pertenencia; NCONS: número de miembros que componen el consejo de administración de la firma; SECTOR: rama de actividad productiva según clasificación CNAE 2-dígitos; CONPROP: categoría de adscripción según el grado de concentración de la estructura de propiedad de la firma.

*H2.02 La proporción de mujeres en el consejo de administración tiene influencia en la composición y estructura de recursos financieros, así como en los niveles de solvencia de la firma.*

Casi todos los escasos estudios sobre efectos de la diversidad de género que han extendido su foco de atención más allá de su impacto sobre la performance de la firma han acudido al cómputo o a la proporción de consejeras como variables de referencia. Esto es debido a que el principal apoyo argumental de cierta consistencia para presuponer que la composición, en

término de género, de los estratos superiores de decisión y de gobierno corporativo llegue a afectar al sentido de las decisiones de estructura de recursos financieros de la empresa se apoya en proposiciones de corte conductual, y, más específicamente, en las que sugieren la propensión a exhibir características diferenciales respecto al riesgo que se suele atribuir a los prototipos de liderazgo femeninos o a los comportamientos de conservadurismo que preferentemente se tiende a expresar por parte de dichos perfiles en situaciones de elección financiera.

Teniendo en cuenta que en nuestro trabajo se han formulado hipótesis sobre la potencial influencia que tendría la diversidad de género en el consejo sobre los niveles de la liquidez y el endeudamiento de la empresa, y atendiendo igualmente a que dicha suposición se fundamenta, según las proposiciones derivadas de las teorías de liderazgo que previamente se expusieron, en la tendencia de los estilos de dirección femenina a la aversión ante el riesgo, se ha procedido a realizar contrastes mediante modelos de regresión en los que la variable que representa a la diversidad es la que corresponde a la proporción de mujeres en los consejos de administración. Los resultados, que se recogen en la tabla 49, muestran una evidencia bastante consistente si se tiene en cuenta que se ha obtenido significación al 99% en siete de los ocho modelos planteados, exceptuándose solamente en el del año 2012. Asimismo el signo de los coeficientes estimados para la variable diversidad es positivo, tal y como se presuponía, guardando coherencia con el marco teórico de referencia. No obstante, también la falta de significación en el año 2012 podría ser indicativa de elementos contingentes al entorno empresarial que intermedian en los efectos que tiene la diversidad sobre la solvencia financiera, que tal vez se estén manifestando con especial intensidad en ese ejercicio económico.

Los resultados coinciden con los obtenidos anteriormente con el análisis exploratorio gráfico que se aplicó a los ratios de autonomía financiera y el ratio corriente. Además, hay aportaciones previas que ofrecen resultados similares, como el trabajo de Wilson y Altanlar (2009), el cual, a partir de una muestra de empresas de Reino Unido para el bienio 2007-2008, llega a la conclusión de que las empresas con mayor presencia de mujeres en sus cúpulas corporativas y en puestos de administración presentan unas tasas sustancialmente menores de quiebra. Igualmente, en Dowling y Aribi (2013), empleando una muestra de adquisiciones de empresas del FTSE a lo largo del período 2000-2011, se observa que el recurso al endeudamiento se relaciona inversamente con el porcentaje de mujeres en el consejo. También en el estudio de Sila et al (2014), para una muestra de empresas estadounidenses a lo largo del período 1996-2012, se observa la relación existente entre un grado superior de diversidad de género en el consejo de administración y un menor riesgo de la firma. Asimismo, en el trabajo de Redondo et al (2015), que se basa en una muestra de sociedades españolas para el período 2008-2011, se encuentra que son las empresas con mayor proporción de consejeras las que alcanzan unos menores niveles de endeudamiento y mayores de liquidez.

Por lo tanto, la evidencia obtenida permite verificar la hipótesis *H2.02*, con lo que puede aceptarse que la proporción de mujeres en los consejos de administración influye en la composición de la estructura financiera y en los niveles de solvencia de la firma.

Tabla 49: Estimadores del modelo de regresión. Variable dependiente: transformada del factor solvencia. Medida de diversidad: proporción de mujeres.

PANEL A: RESULTADOS PARA CADA AÑO DE LOS DEL PERÍODO DE ESTUDIO.

	2008	2009	2010	2011	2012
CONSTANTE	0,601	0,926	1,133	2,467	2,002
PROPMUJ	0,292 <sup>***</sup>	0,325 <sup>***</sup>	0,321 <sup>***</sup>	0,344 <sup>***</sup>	0,051
TRFRENT	0,302 <sup>***</sup>	0,221 <sup>***</sup>	0,235 <sup>***</sup>	0,259 <sup>***</sup>	0,388 <sup>***</sup>
TAMANO	-0,995 <sup>***</sup>	-1,048 <sup>***</sup>	-1,048 <sup>***</sup>	-1,027 <sup>***</sup>	-1,002 <sup>***</sup>
ANTIG	0,014 <sup>***</sup>	0,013 <sup>***</sup>	0,012 <sup>***</sup>	0,010 <sup>***</sup>	0,009 <sup>***</sup>
INDCOMP	-0,292 <sup>**</sup>	-0,316 <sup>***</sup>	-0,240 <sup>**</sup>	-0,194 <sup>*</sup>	-0,265 <sup>***</sup>
NCONS	0,012 <sup>**</sup>	0,012 <sup>**</sup>	0,007	0,006	0,007
Control SECTOR	Sí <sup>***</sup>				
Control CONPROP	Sí	Sí	Sí <sup>*</sup>	Sí	Sí
R <sup>2</sup> ajustado (%)	24,80	20,04	20,12	20,58	26,45

PANEL B: RESULTADOS PARA LOS PROMEDIOS CALCULADOS PARA EL PERÍODO 2008-2012, PARA EL PERÍODO 2008-2010 Y PARA EL PERÍODO 2010-2012.

	PR_08_12	PR_08_10	PR_10_12
CONSTANTE	1,264	1,520	2,010
PROPMUJ	0,379 <sup>***</sup>	0,358 <sup>***</sup>	0,357 <sup>***</sup>
TRFRENT	0,341 <sup>***</sup>	0,291 <sup>***</sup>	0,324 <sup>***</sup>
TAMANO	-1,217 <sup>***</sup>	-1,164 <sup>***</sup>	-1,159 <sup>***</sup>
ANTIG	0,013 <sup>***</sup>	0,014 <sup>***</sup>	0,012 <sup>***</sup>
INDCOMP	-0,298 <sup>**</sup>	-0,316 <sup>***</sup>	-0,241 <sup>**</sup>
NCONS	0,020 <sup>***</sup>	0,017 <sup>***</sup>	0,011 <sup>**</sup>
Control SECTOR	Sí <sup>***</sup>	Sí <sup>***</sup>	Sí <sup>***</sup>
Control CONPROP	Sí	Sí	Sí
R <sup>2</sup> ajustado (%)	26,26	23,62	24,47

\*\*\* significativo al 1%, \*\* significativo al 5%, \* significativo al 10%

PROPMUJ: proporción de mujeres en los consejos; TRFRENT: función transformada del factor rentabilidad; TAMANO: transformada cuantitativa del factor tamaño; ANTIG: años de antigüedad de la firma desde su constitución; INDCOMP: índice de competencia en el sector de actividad de pertenencia; NCONS: número de miembros que componen el consejo de administración de la firma; SECTOR: rama de actividad productiva según clasificación CNAE 2-dígitos; CONPROP: categoría de adscripción según el grado de concentración de la estructura de propiedad de la firma.

*H2.03 Los niveles de autonomía financiera y de solvencia de la firma difieren en función de intervalos de diversidad en el consejo de administración cuyas cotas se adecúan a las sugeridas inicialmente por Kanter.*

Combinando los argumentos de los enfoques del liderazgo con las propuestas de Kanter relativas a los efectos diferenciales que cabe esperar para distintos intervalos de proporción de mujeres, se podría plantear la idea de que, para cada rango de Kanter, se manifestará la aversión al riesgo con diferente intensidad, proyectándose en alternativas más conservadoras de estructura de recursos financieros cuanto mayor sea el peso en el consejo de administración de

los perfiles femeninos. Con base en este argumento, se ha procedido a efectuar un contraste del impacto que supondría cada rango de Kanter sobre la solvencia empresarial.

Tabla 50: Estimadores del modelo de regresión. Variable dependiente: transformada del factor solvencia. Medida de diversidad: rangos de Kanter.

PANEL A: RESULTADOS PARA CADA AÑO DE LOS DEL PERÍODO DE ESTUDIO.

	2008	2009	2010	2011	2012
CONSTANTE	0,711	1,034	1,237	2,578	2,025
K1	-0,111***	-0,102***	-0,105***	-0,115***	-0,015
K2	-0,019***	-0,060***	-0,056***	-0,053***	-0,048
K3	-0,005***	-0,014***	0,026***	0,038***	0,038
K4	0,071***	0,043***	0,058***	0,072***	-0,036
TRFRENT	0,302***	0,221***	0,235***	0,259***	0,387***
TAMANO	-0,994***	-1,049***	-1,047***	-1,027***	-1,002***
ANTIG	0,014***	0,013***	0,012***	0,010***	0,009***
INDCOMP	-0,297***	-0,317***	-0,242**	-0,197*	-0,268*
NCONS	0,013**	0,013**	0,008	0,007	0,008
Control SECTOR	Sí***	Sí***	Sí***	Sí***	Sí***
Control CONPROP	Sí	Sí	Sí*	Sí	Sí
R <sup>2</sup> ajustado (%)	24,78	19,99	20,08	20,55	26,46

PANEL B: RESULTADOS PARA LOS PROMEDIOS CALCULADOS PARA EL PERÍODO 2008-2012, PARA EL PERÍODO 2008-2010 Y PARA EL PERÍODO 2010-2012.

	PR_08_12	PR_08_10	PR_10_12
CONSTANTE	1,423	1,664	2,122
K1	-0,155***	-0,141***	-0,112***
K2	0,023***	0,001***	-0,069***
K3	-0,003***	-0,004***	0,037***
K4	0,077***	0,072***	0,082***
TRFRENT	0,341***	0,291***	0,324***
TAMANO	-1,216***	-1,164***	-1,159***
ANTIG	0,013***	0,014***	0,012***
INDCOMP	-0,306**	-0,323***	-0,244**
NCONS	0,018***	0,017**	0,013**
Control SECTOR	Sí***	Sí***	Sí***
Control CONPROP	Sí	Sí	Sí
R <sup>2</sup> ajustado (%)	26,28	23,61	24,44

\*\*\* significativo al 1%, \*\* significativo al 5%, \* significativo al 10%

K1, K2, K3 y K4: rangos de Kanter; TRFRENT: función transformada del factor rentabilidad; TAMANO: transformada cuantitativa del factor tamaño; ANTIG: años de antigüedad de la firma desde su constitución; INDCOMP: índice de competencia en el sector de actividad de pertenencia; NCONS: número de miembros que componen el consejo de administración de la firma; SECTOR: rama de actividad productiva según clasificación CNAE 2-dígitos; CONPROP: categoría de adscripción según el grado de concentración de la estructura de propiedad de la firma.

Los resultados, que se recogen en la tabla 50, muestran que en siete de los ocho períodos la variable de diversidad es significativa al 99%, en una línea muy similar a los obtenidos cuando la variable de diversidad era la proporción de mujeres en el consejo. En cuanto al signo de los estimadores de las variables *dummy* que corresponden a los rangos de Kanter, en todos los períodos en los que el contraste es significativo se observa que el coeficiente estimado es siempre positivo en el intervalo *K4*, que es el que integra las empresas con la mayor participación de consejeras, mientras que el signo es siempre negativo en *K1*, rango que engloba las firmas con al menos un 15% de consejeras, también en todos los períodos que resultan significativos. Además, a partir de esta desagregación de la diversidad en intervalos, se observa que la relación negativa entre diversidad y solvencia se manifiesta a partir de una determinada cuota de participación femenina, de al menos un 30% para los años 2008, 2009, 2010 y 2011, así como en el período del promedio 2010-2012, y de al menos un 15% de participación de mujeres para los promedios 2008-2012 y 2008-10. Ha de recordarse que los análisis univariantes, realizados en apartados anteriores, ofrecían unos resultados similares, señalando a la cota del 30% de representación femenina en los consejos de administración como la que marcaría diferencias en relación a los niveles de solvencia empresarial.

A la vista de los resultados, la hipótesis *H1.03* queda suficientemente verificada, en tanto que se confirma que los niveles de diversidad en el consejo de administración tienen efectos sobre la estructura financiera y sobre el nivel de liquidez de la entidad. Son las entidades con mayor participación de mujeres en el consejo las que alcanzan unos niveles comparativamente inferiores de solvencia empresarial, estimándose que en torno a un 30% de representación femenina se situaría el punto de inflexión en el que el efecto diferencial se manifiesta más intensamente.

#### *H2.04 La presencia femenina en un consejo de administración actúa como señal que repercute diferencialmente sobre la estructura financiera y la solvencia de la firma.*

Continuando con los argumentos que encuentran soporte en los enfoques conductuales que abogan por la hipótesis de estilos de liderazgo que tienden a diferenciarse según el género, la siguiente cuestión que cabe plantearse es si la proyección a escala del conjunto de la organización de unas preferencias por eludir los riesgos llegaría a producirse con tan solo que hubiera una voz en el consejo que responda a ese tipo de perfil de conservadurismo financiero. Para contrastar esta suposición, se han aplicado modelos de regresión en los que la variable de diversidad se han considerado únicamente las dos posibilidades de presencia o ausencia femenina en el consejo.

En la tabla 51 se presentan los resultados obtenidos, siendo la presencia de mujeres una variable estadísticamente significativa con un nivel de confianza del 99% en siete de los ocho períodos considerados, todos menos en el año 2012. El signo positivo de todos los estimadores indica que la mera presencia femenina en el consejo está favoreciendo el mantenimiento de unos niveles más elevados de solvencia empresarial.

Por lo tanto, y en consonancia con la significación estadística que se obtiene para la mayoría de modelos planteados, ha de concluirse que se han encontrado evidencias suficientes para aceptar

la hipótesis *H2.04*, de modo que la presencia en el consejo de administración se relaciona con estructuras financieras más conservadoras y con el mantenimiento de unos niveles superiores de liquidez de la empresa.

Tabla 51: Estimadores del modelo de regresión. Variable dependiente: transformada del factor solvencia. Medida de diversidad: presencia mujeres en el consejo.

PANEL A: RESULTADOS PARA CADA AÑO DE LOS DEL PERÍODO DE ESTUDIO.

	2008	2009	2010	2011	2012
CONSTANTE	0,685	1,016	1,228	2,561	2,017
PRESENC	0,062***	0,055***	0,058***	0,067***	-0,009
TRFRENT	0,302***	0,220***	0,234***	0,259***	0,387***
TAMANO	-0,997***	-1,053***	-1,053***	-1,033***	-1,004***
ANTIG	0,014***	0,013***	0,012***	0,010***	0,009***
INDCOMP	-0,296***	-0,317***	-0,243**	-0,196*	-0,264***
NCONS	0,007	0,007	0,002	0,001	0,006
Control SECTOR	Sí***	Sí***	Sí***	Sí***	Sí***
Control CONPROP	Sí	Sí	Sí*	Sí	Sí
R <sup>2</sup> ajustado (%)	24,75	19,94	20,05	20,53	26,45

PANEL B: RESULTADOS PARA LOS PROMEDIOS CALCULADOS PARA EL PERÍODO 2008-2012, PARA EL PERÍODO 2008-2010 Y PARA EL PERÍODO 2010-2012.

	PR_08_12	PR_08_10	PR_10_12
CONSTANTE	1,379	1,625	2,106
PRESENC	0,092***	0,082***	0,063***
TRFRENT	0,341***	0,291***	0,323***
TAMANO	-1,218***	-1,167***	-1,165***
ANTIG	0,013***	0,014***	0,012***
INDCOMP	-0,303**	-0,321***	-0,245**
NCONS	0,012*	0,010	0,006
Control SECTOR	Sí***	Sí***	Sí***
Control CONPROP	Sí	Sí	Sí
R <sup>2</sup> ajustado (%)	26,25	23,59	24,39

\*\*\* significativo al 1%, \*\* significativo al 5%, \* significativo al 10%

PRESENC: presencia de mujeres en el consejo; TRFRENT: función transformada del factor rentabilidad; TAMANO: transformada cuantitativa del factor tamaño; ANTIG: años de antigüedad de la firma desde su constitución; INDCOMP: índice de competencia en el sector de actividad de pertenencia; NCONS: número de miembros que componen el consejo de administración de la firma; SECTOR: rama de actividad productiva según clasificación CNAE 2-dígitos; CONPROP: categoría de adscripción según el grado de concentración de la estructura de propiedad de la firma.

*H2.05 Es necesario que haya una masa crítica de tres mujeres que coincidan en el consejo de administración para que se aprecien efectos diferenciales sobre la estructura financiera y la solvencia de la firma.*

Integrando las proposiciones que apuntan al conservadurismo financiero como rasgo característico del estilo de un líder femenino con la idea del logro de una masa crítica de consejeras, que Erkut et al (2008) también fundamenta en el soporte argumental que proporciona las teorías de liderazgo, se podría considerar que se debería de alcanzar esa masa crítica para que los perfiles femeninos en el consejo de administración tengan alguna influencia de relevancia sobre la adopción de decisiones que afecten al riesgo asociado a la estructura de recursos financieros de la firma.

Con el objeto de comprobar si el conservadurismo financiero de la firma se manifiesta con intensidad cuando se alcanza un cierto número de consejeras, se han planteado modelos de análisis de regresión, cuyos resultados se proporcionan en la tabla 52.

Como se observa, se encuentran efectos significativos, a un nivel de confianza del 99%, para la masa crítica de al menos tres mujeres en el consejo en los años 2008, 2009 y 2011, así como para los períodos que promedian los años 2008-2012 y los años 2008-2010. Además, el promedio del período 2010-2012 es significativo al 95%, y si se considera un nivel de significación estadística del 90%, también para el año 2010. En todos los periodos, los valores estimados del coeficiente asociado a la variable muestran signo positivo, lo que significa que una entidad que haya alcanzado la masa crítica de mujeres en el consejo tiene unos niveles de solvencia superiores a los de las firmas que no hayan conseguido esa cota.

En consecuencia, los resultados obtenidos permiten la verificación en seis de los ocho períodos de la hipótesis *H2.05*, ya que se aprecia la existencia de efectos diferenciales sobre mayores niveles de autonomía financiera y de solvencia empresarial cuando en el consejo de administración de la firma se logra una masa crítica de mujeres.

Tabla 52: Estimadores del modelo de regresión. Variable dependiente: transformada del factor solvencia. Medida de diversidad: masa crítica de consejeras.

PANEL A: RESULTADOS PARA CADA AÑO DE LOS DEL PERÍODO DE ESTUDIO.

	2008	2009	2010	2011	2012
CONSTANTE	0,787	1,081	1,272	2,634	2,017
MASACRIT	0,098 <sup>***</sup>	0,076 <sup>***</sup>	0,051 <sup>*</sup>	0,077 <sup>***</sup>	0,002
TRFRENT	0,303 <sup>***</sup>	0,221 <sup>***</sup>	0,235 <sup>***</sup>	0,259 <sup>***</sup>	0,387 <sup>***</sup>
TAMANO	-1,000 <sup>***</sup>	-1,056 <sup>***</sup>	-1,057 <sup>***</sup>	-1,034 <sup>***</sup>	-1,004 <sup>***</sup>
ANTIG	0,014 <sup>***</sup>	0,013 <sup>***</sup>	0,012 <sup>***</sup>	0,010 <sup>***</sup>	0,009 <sup>***</sup>
INDCOMP	-0,294 <sup>***</sup>	-0,325 <sup>***</sup>	-0,247 <sup>**</sup>	-0,196 <sup>*</sup>	-0,265 <sup>***</sup>
NCONS	0,005	0,005	0,003	0,001	0,007
Control SECTOR	Sí <sup>***</sup>				
Control CONPROP	Sí	Sí	Sí <sup>**</sup>	Sí	Sí
R <sup>2</sup> ajustado (%)	24,67	19,89	19,95	20,45	26,44

PANEL B: RESULTADOS PARA LOS PROMEDIOS CALCULADOS PARA EL PERÍODO 2008-2012, PARA EL PERÍODO 2008-2010 Y PARA EL PERÍODO 2010-2012.

	PR_08_12	PR_08_10	PR_10_12
CONSTANTE	1,476	1,712	2,178
MASACRIT	0,118 <sup>***</sup>	0,105 <sup>***</sup>	0,072 <sup>**</sup>
TRFRENT	0,341 <sup>***</sup>	0,291 <sup>***</sup>	0,323 <sup>***</sup>
TAMANO	-1,225 <sup>***</sup>	-1,173 <sup>***</sup>	-1,169 <sup>***</sup>
ANTIG	0,014 <sup>***</sup>	0,015 <sup>***</sup>	0,012 <sup>***</sup>
INDCOMP	-0,300 <sup>**</sup>	-0,318 <sup>***</sup>	-0,250 <sup>**</sup>
NCONS	0,011	0,010	0,005
Control SECTOR	Sí <sup>***</sup>	Sí <sup>***</sup>	Sí <sup>***</sup>
Control CONPROP	Sí	Sí	Sí
R <sup>2</sup> ajustado (%)	26,08	23,43	24,32

\*\*\* significativo al 1%, \*\* significativo al 5%, \* significativo al 10%

MASACRIT: masa crítica; TRFRENT: función transformada del factor rentabilidad; TAMANO: transformada cuantitativa del factor tamaño; ANTIG: años de antigüedad de la firma desde su constitución; INDCOMP: índice de competencia en el sector de actividad de pertenencia; NCONS: número de miembros que componen el consejo de administración de la firma; SECTOR: rama de actividad productiva según clasificación CNAE 2-dígitos; CONPROP: categoría de adscripción según el grado de concentración de la estructura de propiedad de la firma.

*H2.06 Los efectos de la diversidad de género en el consejo de administración sobre la estructura financiera y la solvencia de la firma varían dependiendo de lo favorable que se muestre el entorno a la diversidad.*

Según Balafoutas et al (2012), la percepción de que un entorno productivo se muestra receptivo a la igualdad incide en que las conductas decisorias femeninas se desinhiban y manifiesten un mayor activismo frente a las elecciones financieras de riesgo. Contemplando esta premisa, y de cara a examinar si la influencia del contexto interviene como elemento mediador en la relación entre la diversidad de género en el consejo y el perfil financiero y de solvencia de la firma, se ha

utilizado nuevamente una variable dicotómica que distingue entre un entorno propicio o indiferente a la diversidad, la misma que fue empleada en el contraste de otros de los modelos multivariantes en los que la rentabilidad era la variable dependiente. Así, al especificar el modelo de regresión en el que la variable dependiente es la representativa de solvencia, se han incorporado variables ficticias que corresponden a las distintas posibilidades de interacción entre cada rango de Kanter y los dos entornos que se han contemplado. Los resultados, que se reflejan en la tabla 53, muestran que no hay significación en ninguno de los períodos analizados.

Tabla 53: Estimadores del modelo de regresión. Variable dependiente: transformada del factor solvencia. Medida de diversidad: interacción entre rangos de Kanter y entorno favorable o indiferente.

PANEL A: RESULTADOS PARA CADA AÑO DE LOS DEL PERÍODO DE ESTUDIO.

	2008	2009	2010	2011	2012
CONSTANTE	0,659	0,991	1,203	2,535	2,009
KANTER*ENTOR	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
TRFRENT	0,302 <sup>***</sup>	0,221 <sup>***</sup>	0,234 <sup>***</sup>	0,258 <sup>***</sup>	0,387 <sup>***</sup>
TAMANO	-1,008 <sup>***</sup>	-1,064 <sup>***</sup>	-1,062 <sup>***</sup>	-1,044 <sup>***</sup>	-1,004 <sup>***</sup>
ANTIG	0,014 <sup>***</sup>	0,013 <sup>***</sup>	0,012 <sup>***</sup>	0,011 <sup>***</sup>	0,009 <sup>***</sup>
INDCOMP	-0,291 <sup>***</sup>	-0,323 <sup>***</sup>	-0,243 <sup>**</sup>	-0,196 <sup>*</sup>	-0,260 <sup>**</sup>
NCONS	0,013 <sup>**</sup>	0,012 <sup>**</sup>	0,007	0,006	0,007
Control SECTOR	Sí <sup>***</sup>				
Control CONPROP	Sí	Sí	Sí <sup>*</sup>	Sí	Sí
R <sup>2</sup> ajustado (%)	24,57	19,86	19,93	20,34	26,44

PANEL B: RESULTADOS PARA LOS PROMEDIOS CALCULADOS PARA EL PERÍODO 2008-2012, PARA EL PERÍODO 2008-2010 Y PARA EL PERÍODO 2010-2012.

	PR_08_12	PR_08_10	PR_10_12
CONSTANTE	1,336	1,586	2,083
KANTER*ENTOR	Sí	Sí	Sí
TRFRENT	0,340 <sup>***</sup>	0,290 <sup>***</sup>	0,323 <sup>***</sup>
TAMANO	-1,235 <sup>***</sup>	-1,181 <sup>***</sup>	-1,175 <sup>***</sup>
ANTIG	0,014 <sup>***</sup>	0,015 <sup>***</sup>	0,012 <sup>***</sup>
INDCOMP	-0,296 <sup>**</sup>	-0,314 <sup>***</sup>	-0,244 <sup>**</sup>
NCONS	0,021 <sup>***</sup>	0,018 <sup>***</sup>	0,011 <sup>*</sup>
Control SECTOR	Sí <sup>***</sup>	Sí <sup>***</sup>	Sí <sup>***</sup>
Control CONPROP	Sí	Sí <sup>*</sup>	Sí
R <sup>2</sup> ajustado (%)	25,98	23,34	24,26

\*\*\* significativo al 1%, \*\* significativo al 5%, \* significativo al 10%

KANTER\*ENTORNO: interacción entre rangos de Kanter y entorno favorable o desfavorable a la diversidad; TRFRENT: función transformada del factor rentabilidad; TAMANO: transformada del factor tamaño; ANTIG: años de antigüedad de la firma desde su constitución; INDCOMP: índice de competencia en el sector de actividad de pertenencia; NCONS: número de miembros que componen el consejo de administración de la firma; SECTOR: rama de actividad productiva según clasificación CNAE 2-dígitos; CONPROP: categoría de adscripción según el grado de concentración de la estructura de propiedad de la firma.

Por lo tanto, no se verifica la hipótesis *H2.06*, no habiéndose encontrado evidencia de que un entorno favorable a la diversidad condicione la relación que pueda establecerse entre la proporción de mujeres en el consejo de administración y la estructura financiera o el grado de liquidez de la firma.

*H2.07 Los efectos de la diversidad de género en el consejo de administración sobre la estructura financiera y la solvencia de la firma varían en función de las dimensiones empresariales.*

Considerando el enunciado general de las propuestas que remiten a la existencia de factores empresariales que actúan como mediadores de importancia a la hora de condicionar el impacto de la diversidad de género en el consejo de administración, se ha procedido a proponer modelos de regresión en los que se contrasta si la interacción de la diversidad con las dimensiones de la empresa llega a afectar significativamente a la estructura financiera y a los niveles de solvencia que exhibe la empresa.

Estableciendo las dimensiones de la firma en función de tres categorías, distinguiendo entre empresas muy grandes, grandes y medianas, los resultados de las regresiones que se presentan en la tabla 54 revelan una significación estadística en todos los períodos para las variables *dummy* en las que se conjugan las posibles combinaciones entre dimensiones empresariales y el grado de diversidad, determinado según el intervalo de Kanter que corresponda a la proporción de consejeras. Del patrón de resultados que se observa a lo largo de los distintos ejercicios, en lo referente a los signos del estimador de las variables que representan a la combinación de rango de diversidad y tamaño de la compañía, cabe destacar el divergente comportamiento que se observa en intervalo *K1*, esto es, el de mayor predominio masculino, debido a que, mientras que en las firmas de tamaño grande o muy grande es negativo (lo que indica una mayor propensión al endeudamiento), en las firmas medianas muestra un signo positivo (de modo que significa unas preferencias por mantener unos superiores de solvencia). Aunque los resultados para las firmas medianas no se hallen en sintonía con las suposiciones que a priori se pueden mantener sobre perfiles de riesgo masculinos y femeninos, es posible encontrar una justificación para los mismos si se tiene en cuenta que, como es bien conocido y está ampliamente documentado, la estructura financiera de una empresa depende de múltiples factores, entre ellos el de las dimensiones empresariales, y, a la hora de adoptar decisiones, varios de dichos factores tienen bastante más peso específico que las preferencias por el riesgo de los miembros del consejo de administración.

En consecuencia, se verifica la hipótesis *H2.07*, aceptándose que las dimensiones empresariales son un elemento de influencia para que la diversidad de género en los consejos de administración tenga efectos relevantes sobre los niveles de solvencia de la firma.

Tabla 54: Estimadores del modelo lineal. Variable dependiente: transformada del factor solvencia. Medida de diversidad: interacción entre rangos de Kanter y dimensiones empresariales.

PANEL A: RESULTADOS PARA CADA AÑO DE LOS DEL PERÍODO DE ESTUDIO.

	2008	2009	2010	2011	2012
CONSTANTE	0,642	0,907	1,088	2,465	1,965
KANTER*CATGTA	Sí***	Sí***	Sí***	Sí***	Sí***
TRFRENT	0,306***	0,224***	0,241***	0,264***	0,392***
TAMANO	-1,135***	-1,175***	-1,184***	-1,167***	-1,082***
ANTIG	0,014***	0,013***	0,012***	0,011***	0,009***
INDCOMP	-0,294***	-0,305***	-0,240**	-0,213*	-0,284***
NCONS	0,012*	0,015***	0,012**	0,010**	0,012**
Control SECTOR	Sí***	Sí***	Sí***	Sí***	Sí***
Control CONPROP	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
R <sup>2</sup> ajustado (%)	25,87	20,80	21,08	21,64	27,13

PANEL B: RESULTADOS PARA LOS PROMEDIOS CALCULADOS PARA EL PERÍODO 2008-2012, PARA EL PERÍODO 2008-2010 Y PARA EL PERÍODO 2010-2012.

	PR_08_12	PR_08_10	PR_10_12
CONSTANTE	1,284	1,540	1,948
KANTER*CATGTA	Sí***	Sí***	Sí***
TRFRENT	0,349***	0,298***	0,329***
TAMANO	-1,378***	-1,320***	-1,305***
ANTIG	0,013***	0,014***	0,012***
INDCOMP	-0,297**	-0,318***	-0,240**
NCONS	0,019***	0,017**	0,016***
Control SECTOR	Sí***	Sí***	Sí***
Control CONPROP	Sí	Sí	Sí
R <sup>2</sup> ajustado (%)	27,31	24,67	25,47

\*\*\* significativo al 1%, \*\* significativo al 5%, \* significativo al 10%

KANTER\*CATGTA: interacción entre rangos de Kanter y categorización del tamaño empresarial; TRFRENT: función transformada del factor rentabilidad; TAMANO: transformada cuantitativa del factor tamaño; ANTIG: años de antigüedad de la firma desde su constitución; INDCOMP: índice de competencia en el sector de actividad de pertenencia; NCONS: número de miembros que componen el consejo de administración de la firma; SECTOR: rama de actividad productiva según clasificación CNAE 2-dígitos; CONPROP: categoría de adscripción según el grado de concentración de la estructura de propiedad de la firma.

*H2.08 Los efectos de la diversidad de género en el consejo de administración sobre la estructura financiera y la solvencia de la firma varían en función del grado de concentración de la estructura de propiedad de la compañía.*

Otro de los factores empresariales que se han considerado que pueden estar interviniendo en las vinculaciones que existan entre la diversidad de género que exhibe la composición de un

consejo de administración y el nivel de solvencia empresarial es el grado de concentración de la estructura de propiedad de la compañía. Con el fin de contrastar este aspecto, se han planteado modelos de regresión en los que se han incluido variables *dummy* para cada una de las interacciones que pueden establecerse entre los intervalos de diversidad de Kanter y tres posibles estructuras de propiedad de las entidades analizadas, que serían la concentrada, la intermedia y la dispersa.

En la tabla 55 se recogen los resultados de los modelos de regresión, observándose que en seis de los ocho períodos analizados no hay significación estadística, y que solamente en 2010 y en el período que promedia a los años 2008-2012 se alcanzaría con al menos un nivel de confianza del 95%. En los dos modelos que resultan significativos, se ha de resaltar el distinto patrón, en el sentido de que se van alternando signos positivos y negativos, que siguen los estimadores de las variables *dummy* que recogen la interacción del rango de Kanter y la categoría de concentración de la propiedad, en aquellos casos en los que la estructura de propiedad concentradas. A diferencia de lo que ocurre con las otras tipologías de estructuras accionariales contempladas, en las empresas con alta concentración accionarial y que mantienen rangos con elevada representación femenina en el consejo, el signo que arroja el coeficiente estimado es negativo, lo cual se aparta de la práctica totalidad de resultados que se han obtenido en los distintos contrastes efectuados. Ese término negativo implicaría unas superiores preferencias por el riesgo en consejos con una relativamente superior presencia de perfiles femeninos, que hipotéticamente deberían expresar mayor conservadurismo, encontrándose posiblemente la explicación a esta circunstancia en alguna otra variable contingente al entorno, dado que se trata de períodos en los que las empresas atraviesan una situación de crisis y de intensas restricciones crediticias.

Por lo tanto, y teniendo en consideración los resultados obtenidos, no se verifica la hipótesis *H2.08*, por lo que no se puede aceptar que la caracterización de la estructura de propiedad de la firma intermedie en la relación entre diversidad y los niveles de solvencia empresarial.

Tabla 55: Estimadores del modelo de regresión. Variable dependiente: transformada del factor solvencia. Medida de diversidad: interacción rangos de Kanter e indicador de independencia.

PANEL A: RESULTADOS PARA CADA AÑO DE LOS DEL PERÍODO DE ESTUDIO.

	2008	2009	2010	2011	2012
CONSTANTE	0,624	0,964	1,203	2,538	2,004
KANTER*CONPROP	Sí	Sí	Sí**	Sí	Sí
TRFRENT	0,303***	0,222***	0,235***	0,259***	0,388***
TAMANO	-1,021***	-1,074***	-1,068***	-1,054***	-1,006***
ANTIG	0,014***	0,013***	0,012***	0,011***	0,009***
INDCOMP	-0,286***	-0,321***	-0,248**	-0,196*	-0,263**
NCONS	0,012**	0,011**	0,006	0,005	0,007
Control SECTOR	Sí***	Sí***	Sí***	Sí***	Sí***
R <sup>2</sup> ajustado (%)	24,60	19,76	21,01	20,37	26,40

PANEL B: RESULTADOS PARA LOS PROMEDIOS CALCULADOS PARA EL PERÍODO 2008-2012, PARA EL PERÍODO 2008-2010 Y PARA EL PERÍODO 2010-2012.

	PR_08_12	PR_08_10	PR_10_12
CONSTANTE	1,316	1,558	2,078
KANTER*CONPROP	Sí	Sí	Sí***
TRFRENT	0,342***	0,292***	0,324***
TAMANO	-1,245***	-1,196***	-1,178***
ANTIG	0,014***	0,015***	0,012***
INDCOMP	-0,299**	-0,314***	-0,251**
NCONS	0,020***	0,017**	0,011*
Control SECTOR	Sí***	Sí***	Sí***
R <sup>2</sup> ajustado (%)	25,93	23,32	24,39

\*\*\* significativo al 1%, \*\* significativo al 5%, \* significativo al 10%

KANTER\*CONPROP: interacción entre rangos de Kanter e índice de concentración de la propiedad; TRFRENT: función transformada del factor rentabilidad; TAMANO: transformada cuantitativa del factor tamaño; ANTIG: años de antigüedad de la firma desde su constitución; INDCOMP: índice de competencia en el sector de actividad de pertenencia; NCONS: número de miembros que componen el consejo de administración de la firma; SECTOR: rama de actividad productiva según clasificación CNAE 2-dígitos; CONPROP: categoría de adscripción según el grado de concentración de la estructura de propiedad de la firma.

*H2.09 Los efectos de la diversidad de género en el consejo de administración sobre la estructura financiera y la solvencia de la firma varían en función del ámbito sectorial en el que se encuadra.*

El último de los factores empresariales que se contempla que puede estar actuando como elemento moderador entre la diversidad de género en el consejo y la solvencia de la firma es el ámbito sectorial de pertenencia. A este respecto, en los modelos de regresión que se han planteado para analizar esta cuestión, se han incorporado unas variables *dummy* que reúnen a las combinaciones de los rangos de diversidad de Kanter y de la agrupación sectorial de actividad a

la que se adscribe la firma. Los resultados de la tabla 56 indican que la interacción de la diversidad de género con el sector de actividad es estadísticamente significativa en el año 2011 a un nivel del 95%, así como en los años 2008 y 2009 y en los períodos promedios 2008-2012 y 2010-2012, en estos últimos casos si se rebaja el nivel de significación hasta el 90%. Ha de resaltarse que, en los estimadores de los coeficientes de los modelos que son significativos, se suelen observar diferencias en los signos, que alternan entre positivos y negativos dependiendo de que se trate de actividades pertenecientes a ramas industriales o al sector servicios.

Tabla 56: Estimadores del modelo de regresión. Variable dependiente: transformada del factor solvencia. Medida de diversidad: interacción rangos de Kanter y ámbito sectorial de pertenencia.

PANEL A: RESULTADOS PARA CADA AÑO DE LOS DEL PERÍODO DE ESTUDIO.

	2008	2009	2010	2011	2012
CONSTANTE	0,651	0,965	1,166	2,543	2,031
KANTER*CNAE_1	Sí*	Sí*	Sí	Sí**	Sí
TRFRENT	0,302***	0,221***	0,236***	0,258***	0,388***
TAMANO	-1,001***	-1,065***	-1,057***	-1,039***	-1,001***
ANTIG	0,014***	0,013***	0,012***	0,010***	0,009***
INDCOMP	-0,286***	-0,318***	-0,243**	-0,198*	-0,283***
NCONS	0,012**	0,012**	0,008	0,007	0,007
Control SECTOR	Sí***	Sí***	Sí***	Sí***	Sí***
Control CONPROP	Sí	Sí	Sí*	Sí	Sí
R <sup>2</sup> ajustado (%)	24,74	19,97	19,94	20,60	26,50

PANEL B: RESULTADOS PARA LOS PROMEDIOS CALCULADOS PARA EL PERÍODO 2008-2012, PARA EL PERÍODO 2008-2010 Y PARA EL PERÍODO 2010-2012.

PANEL B: PROMEDIOS

	PR_08_12	PR_08_10	PR_10_12
CONSTANTE	1,340	1,586	2,052
KANTER*CNAE_1	Sí*	Sí	Sí*
TRFRENT	0,340***	0,290***	0,324***
TAMANO	-1,227***	-1,175***	-1,170***
ANTIG	0,014***	0,014***	0,012***
INDCOMP	-0,290**	-0,310***	-0,246**
NCONS	0,019***	0,017**	0,013**
Control SECTOR	Sí***	Sí***	Sí***
Control CONPROP	Sí	Sí	Sí
R <sup>2</sup> ajustado (%)	26,11	23,44	24,40

\*\*\* significativo al 1%, \*\* significativo al 5%, \* significativo al 10%

KANTER\*CNAE\_1: interacción entre rangos de Kanter y ámbito sectorial de pertenencia según clasificación CNAE con un dígito; TRFRENT: función transformada del factor solvencia; TAMANO: transformada cuantitativa del factor tamaño; ANTIG: años de antigüedad de la firma desde su constitución; INDCOMP: índice de competencia en el sector de actividad de pertenencia; NCONS: número de miembros que componen el consejo de administración de la firma; SECTOR: rama de actividad productiva según clasificación CNAE 2-dígitos.

En consecuencia, no se acepta la hipótesis *H2.09*, por lo que el sector de actividad no influiría en los efectos que tenga la diversidad de género en el consejo sobre la estructura financiera y los niveles de solvencia.

*H2.10 La relación entre la diversidad de género en el consejo de administración y la estructura financiera y la solvencia de la firma se ajusta a una forma funcional no lineal.*

Aunque en la literatura previa, hasta donde conocemos, solamente se han considerado formas funcionales lineales para la representación de las relaciones entre la diversidad de género en los consejos de administración y variables representativas de la *performance* empresarial, se podrían aplicar el mismo tipo de argumentos (básicamente, según Ali et al, 2014, conjuntando los de dinámica grupal y dependencia de recursos) a los efectos que haya de esperarse sobre cualquier otra característica económico-financiera de la firma.

En este sentido, se han planteado unos modelos de regresión en los que se ha añadido un término cuadrático a la variable que corresponde al índice de Blau. En los resultados que se presentan en la tabla 57, se observa que solamente se encuentra significación en uno de los ocho modelos, y siempre que se relaje a un nivel del 90%, con lo cual se ha considerado que ese resultado es anecdótico. Por lo tanto, no hay elementos de juicio suficientes para que, con carácter general, se acepte la hipótesis *H2.10*.

Tabla 57: Estimadores del modelo de regresión. Variable dependiente: transformada del factor solvencia. Medida de diversidad: índice de Blau.

PANEL A: RESULTADOS PARA CADA AÑO DE LOS DEL PERÍODO DE ESTUDIO.

	2008	2009	2010	2011	2012
CONSTANTE	0,608	0,947	1,143	2,467	2,007
BLAU <sup>2</sup>	1,427	0,583	0,991	1,183	-0,075
BLAU	-0,365	-0,017	-0,162	-0,194	0,079
TRFRENT	0,302 <sup>***</sup>	0,221 <sup>***</sup>	0,235 <sup>***</sup>	0,259 <sup>***</sup>	0,387 <sup>***</sup>
TAMANO	-0,994 <sup>***</sup>	-1,052 <sup>***</sup>	-1,049 <sup>***</sup>	-1,028 <sup>***</sup>	-1,003 <sup>***</sup>
ANTIG	0,014 <sup>***</sup>	0,013 <sup>***</sup>	0,012 <sup>***</sup>	0,010 <sup>***</sup>	0,009 <sup>***</sup>
INDCOMP	-0,295 <sup>**</sup>	-0,317 <sup>**</sup>	-0,243 <sup>**</sup>	-0,197 <sup>*</sup>	-0,264 <sup>**</sup>
NCONS	0,014 <sup>**</sup>	0,011 <sup>*</sup>	0,007	0,006	0,006
Control SECTOR	Sí <sup>***</sup>	Sí <sup>**</sup>	Sí <sup>***</sup>	Sí <sup>**</sup>	Sí <sup>***</sup>
Control CONPROP	Sí	Sí	Sí <sup>*</sup>	Sí	Sí
R <sup>2</sup> ajustado (%)	24,78	19,92	20,08	20,58	26,44

PANEL B: RESULTADOS PARA LOS PROMEDIOS CALCULADOS PARA EL PERÍODO 2008-2012, PARA EL PERÍODO 2008-2010 Y PARA EL PERÍODO 2010-2012.

	PR_08_12	PR_08_10	PR_10_12
CONSTANTE	1,285	1,538	2,019
BLAU <sup>2</sup>	0,794	1,004	1,392 <sup>*</sup>
BLAU	0,051	-0,086	-0,327
TRFRENT	0,341 <sup>***</sup>	0,290 <sup>***</sup>	0,324 <sup>***</sup>
TAMANO	-1,216 <sup>**</sup>	-1,164 <sup>***</sup>	-1,161 <sup>***</sup>
ANTIG	0,013 <sup>***</sup>	0,014 <sup>***</sup>	0,012 <sup>***</sup>
INDCOMP	-0,304 <sup>**</sup>	-0,320 <sup>***</sup>	-0,246 <sup>**</sup>
NCONS	0,018 <sup>**</sup>	0,017 <sup>**</sup>	0,012 <sup>**</sup>
Control SECTOR	Sí <sup>***</sup>	Sí <sup>***</sup>	Sí <sup>***</sup>
Control CONPROP	Sí	Sí	Sí
R <sup>2</sup> ajustado (%)	26,25	23,59	24,43

\*\*\* significativo al 1%, \*\* significativo al 5%, \* significativo al 10%

BLAU: índice de Blau; TRFRENT: función transformada del factor solvencia; TAMANO: transformada cuantitativa del factor tamaño; ANTIG: años de antigüedad de la firma desde su constitución; INDCOMP: índice de competencia en el sector de actividad de pertenencia; NCONS: número de miembros que componen el consejo de administración de la firma; SECTOR: rama de actividad productiva según clasificación CNAE 2-dígitos.

*H2.11 La relación entre la participación de mujeres en el consejo de administración y la estructura financiera y solvencia de la firma se ajusta a una forma funcional no lineal.*

En los otros modelos en los que se ha planteado el contraste de una hipotética relación no lineal entre la diversidad de género en el consejo y la solvencia, la variable que se ha utilizado es la que corresponde a la proporción de consejeras. En la tabla 58 se reflejan los resultados obtenidos, que solamente son significativos en el periodo del promedio 2008-2012, a un nivel

de significación del 90%. En consecuencia, no se han obtenido evidencias suficientemente convincentes para verificar la hipótesis *H2.11*.

Tabla 58: Estimadores del modelo de regresión. Variable dependiente: transformada del factor solvencia. Medida de diversidad: proporción de mujeres.

PANEL A: RESULTADOS PARA CADA AÑO DE LOS DEL PERÍODO DE ESTUDIO.

	2008	2009	2010	2011	2012
CONSTANTE	0,603	0,925	1,134	2,463	2,002
PROPMUJ <sup>2</sup>	-0,210	0,166	-0,101	-0,308	-0,003
PROPMUJ	0,428 <sup>***</sup>	0,222	0,382 <sup>**</sup>	0,534 <sup>***</sup>	0,054
TRFRENT	0,302 <sup>***</sup>	0,221 <sup>***</sup>	0,235 <sup>***</sup>	0,259 <sup>***</sup>	0,387 <sup>***</sup>
TAMAÑO	-0,994 <sup>***</sup>	-1,049 <sup>***</sup>	-1,047 <sup>***</sup>	-1,026 <sup>***</sup>	-1,002 <sup>***</sup>
ANTIG	0,014 <sup>***</sup>	0,013 <sup>***</sup>	0,012 <sup>***</sup>	0,010 <sup>***</sup>	0,009 <sup>***</sup>
INDCOMP	-0,294 <sup>***</sup>	-0,316 <sup>***</sup>	-0,240 <sup>**</sup>	-0,195 <sup>*</sup>	-0,265 <sup>***</sup>
NCONS	0,011 <sup>*</sup>	0,012 <sup>**</sup>	0,006	0,005	0,007
Control SECTOR	Sí <sup>***</sup>				
Control CONPROP	Sí	Sí	Sí <sup>*</sup>	Sí	Sí
R <sup>2</sup> ajustado (%)	24,80	20,03	20,11	20,59	26,44

PANEL B: RESULTADOS PARA LOS PROMEDIOS CALCULADOS PARA EL PERÍODO 2008-2012, PARA EL PERÍODO 2008-2010 Y PARA EL PERÍODO 2010-2012.

	PR_08_12	PR_08_10	PR_10_12
CONSTANTE	1,270	1,524	2,010
PROPMUJ <sup>2</sup>	-0,459 <sup>*</sup>	-0,340	-0,028
PROPMUJ	0,677 <sup>***</sup>	0,579 <sup>***</sup>	-0,374 <sup>**</sup>
TRFRENT	0,341 <sup>***</sup>	0,291 <sup>***</sup>	0,324 <sup>***</sup>
TAMAÑO	-1,215 <sup>***</sup>	-1,163 <sup>***</sup>	-1,159 <sup>***</sup>
ANTIG	0,014 <sup>***</sup>	0,014 <sup>***</sup>	0,012 <sup>***</sup>
INDCOMP	-0,302 <sup>**</sup>	-0,319 <sup>***</sup>	-0,242 <sup>**</sup>
NCONS	0,018 <sup>**</sup>	0,016 <sup>**</sup>	0,011 <sup>*</sup>
Control SECTOR	Sí <sup>***</sup>	Sí <sup>***</sup>	Sí <sup>***</sup>
Control CONPROP	Sí	Sí	Sí
R <sup>2</sup> ajustado (%)	26,28	23,63	24,47

\*\*\* significativo al 1%, \*\* significativo al 5%, \* significativo al 10%

PROPMUJ: proporción de mujeres; TRFRENT: función transformada del factor solvencia; TAMANO: transformada cuantitativa del factor tamaño; ANTIG: años de antigüedad de la firma desde su constitución; INDCOMP: índice de competencia en el sector de actividad de pertenencia; NCONS: número de miembros que componen el consejo de administración de la firma; SECTOR: rama de actividad productiva según clasificación CNAE 2-dígitos.

Como conclusión de los resultados obtenidos con el contraste de las hipótesis formuladas en relación con la solvencia, es posible afirmar que se han encontrado evidencias suficientes de que la mayor participación de mujeres en el consejo de administración se relaciona con unos niveles superiores de solvencia y de autonomía financiera de la empresa. La mera presencia femenina y

la masa crítica parecen influir en ese efecto, y el tamaño de la firma parece afectar también a la intensidad de la conexión entre diversidad y solvencia.

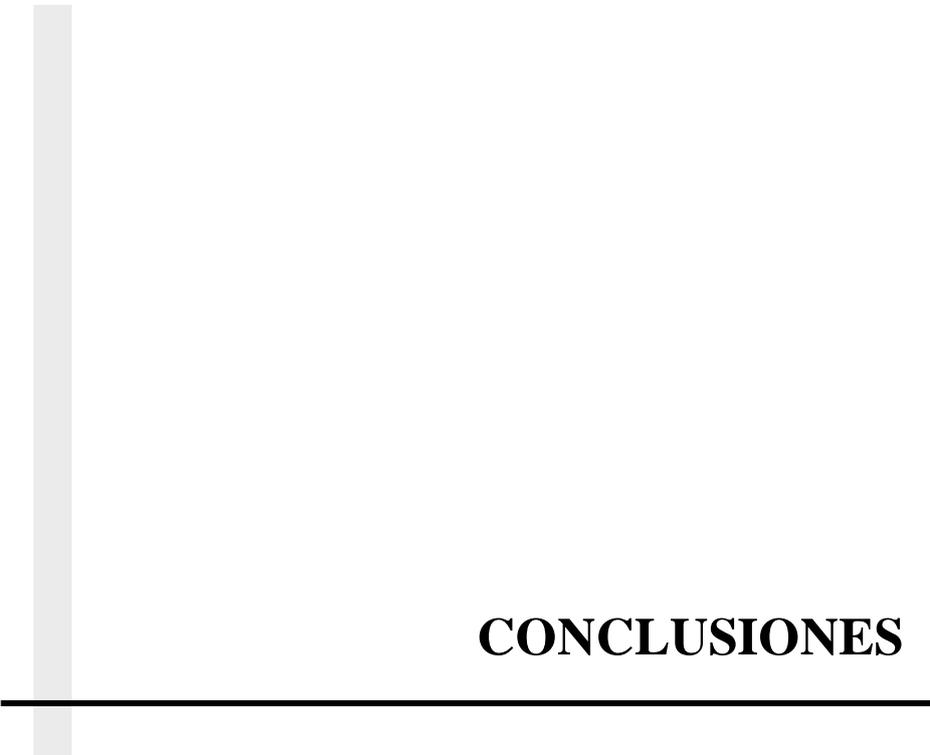
## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS DELCAPÍTULO 8

- ADAMS, R.B.; FERREIRA, D. (2004): Gender diversity in the boardroom. ECGI Working Paper, Series in Finance 58.
- (2008): Do directors perform for pay? *Journal of Accounting and Economics*, 46: 154-171.
- (2009): Women in the boardroom and their impact on governance and performance. *Journal of Financial Economics*, 94: 291-309.
- AHERN, K.R.; DITTMAR, A.K. (2012): The changing of the boards: The impact on firm valuation of mandated female board representation. *The Quarterly Journal of Economics*, 127: 137-197.
- ALI, M.; KULIK, C.T.; METZ, I. (2011): The gender diversity–performance relationship in services and manufacturing organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(07): 1464-1485.
- ALI, M.; NG, Y. L.; KULIK, C. (2014): Board age and gender diversity: A test of competing linear and curvilinear predictions. *Journal of Business Ethics*, 125: 497-512.
- ARARAT, M.; AKSU, M.; CETIN, A.T. (2015): How board diversity affects firm performance in emerging markets: Evidence on channels in controlled firms. *Corporate Governance: An International Review*, 23(2): 83-103.
- BALAFOUTAS, L.; KERSCHBAMER, R.; SUTTER, M. (2012): Distributional preferences and competitive behavior. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 83(1): 125-135.
- BEAR, S.; RAHMAN, N.; POST, C. (2010): The impact of board diversity and gender composition on corporate social responsibility and firm reputation. *Journal of Business Ethics*, 97: 207-221.
- BEN-AMAR, W.; FRANCOEUR, CL.; HAFSI, T.; LABELLE, R. (2013): What makes better boards? A closer look at diversity and ownership. *British Journal of Management*, 24: 85-101.
- BØHREN, O.; STRØM, R. (2010): Governance and politics: Regulating independence and diversity in the board room. *Journal of Business Finance & Accounting*, 37(9): 1281-1308.
- BOUBAKER, S.; DANG, R.; DUC, K.N. (2014): Does board gender diversity improve the performance of French listed firms? *Gestion 2000*, 31(2): 259-264.
- BRAMMER, S.; MILLINGTON, A.; PAVELIN, S. (2007): Gender and ethnic diversity among UK corporate boards. *Corporate Governance: An International Review*, 15(2): 393-403.
- (2009): Corporate reputation and women on the board. *British Journal of Management*, 20: 17-29.
- CAMPBELL, R.J.; MÍNGUEZ-VERA, A. (2008): Gender diversity in the boardroom and firm financial performance. *Journal of Business Ethics*, 83: 435-451.
- CARPENTER, M.A.; WESTPHAL, J.D. (2001): The strategic context of social network ties: Examining the impact of directors appointments on board involvement in strategic decision making. *Academy of Management Journal*, 4(4): 639-660.
- CHAPPLE, L.; HUMPHREY, J.E. (2014): Does board gender diversity have a financial impact? Evidence using stock portfolio performance. *Journal of Business Ethics*, 122(4): 709-723.

- DOWLING, M.; ARIBI, Z.A. (2013): Female directors and UK company acquisitiveness. *International Review of Financial Analysis*, 29: 79-86.
- DU RIETZ, A.; HENREKSON, M. (2000): Testing the female underperformance hypothesis. *Small Business Economics*, 14(1): 1-10.
- ELSAID, E.; URSEL, N.D. (2011): CEO succession, gender and risk taking. *Gender in Management: An International Journal*, 26(7): 499-512.
- ENGELLEN, P.J.; VAN DER LAAN, G; VAN DEN BERG, A. (2012): Board diversity as a shield during the financial crisis. En BOUBAKER, S.; NGUYEN, B.D.; NGUYEN, D.K. (eds.): *Corporate governance. Recent developments and new trends*, 259-285. Springer Publishers.
- ERKUT, S.; KRAMER, V.W.; KONRAD, A.M. (2008): Critical mass: does the number of women on a corporate board make a difference?. En VINNICOMBE, S.; SINGH, V.; BURKE, R.J.; BILIMORIA, D.; HUSE, M. (eds.): *Women on corporate boards of directors. International research and practice*, 222-232. Cheltenham: Edward Elgar.
- FAUZI, F.; LOCKE, S. (2012): Board structure, ownership structure and firm performance: A study of New Zealand listed-firms. *Asian Academy of Management Journal of Accounting and Finance*, 8(2): 43-67.
- FRYXELL, G.E.; LERNER, L.D. (1989): Contrasting corporate profiles: women and minority representation in top management positions. *Journal of Business Ethics*, 8(5): 341-352.
- HERNÁNDEZ, C.M.; MARTÍN-UGEDO, J.F.; MÍNGUEZ-VERA, A. (2015): The influence of gender on financial decisions: Evidence from small start-up firms in Spain. *E+M: Economía a Management*.
- JIMENO, F.J.; REDONDO, M. (2010): Diversidad de género en los consejos de administración: Análisis del impacto en los ratios financieros de las empresas. *Anales de Economía Aplicada 2010*, 389-406.
- JOECKS, J.; PULL, K.; VETTER, K. (2013): Gender diversity in the boardroom and firm performance: What exactly constitutes a “critical mass”? *Journal of Business Ethics*, 118: 61-72.
- KANG, E.; DING, D.K.; CHAROENWONG, C. (2010): Investor reaction to women directors. *Journal of Business Research*, 63: 888-894.
- LOW, D.C., ROBERTS, H.; WHITING, R.H. (2015): Board gender diversity and firm performance: Empirical evidence from Hong Kong, South Korea, Malaysia and Singapore. *Pacific-Basin Finance Journal*, forthcoming.
- MARTIN, A.D.; NISHIKAWA, T.; WILLIAMS, M.A. (2009): CEO gender: Effects on valuation and risk. *Quarterly Journal of Finance and Accounting*, 48(3): 23-40.
- MATEOS, R.; GIMENO, R.; ESCOT, L. (2011). Disentangling discrimination on Spanish boards of directors. *Corporate Governance: An International Review*, 19(1): 77-95.
- MATHISEN, G.E.; OGAARD, T.; MARNBURG, E. (2013): Women in the boardroom: How do female directors of corporate boards perceive boardroom dynamics? *Journal of Business Ethics*, 116: 87-97.
- MCCORMICK HYLAND, M.; MARCELLINO, P.A. (2002): Examining gender on corporate boards: A regional study. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 2(4): 24-31.

- MILLIKEN, F.J.; MARTINS, I.L. (1996): Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *Academy of Management Journal*, 21 (2): 402-433.
- NAKAGAWA, Y.; SCHREIBER, G.M. (2014): Women as drivers of Japanese firms' success: The effect of women managers and gender diversity on firm performance. *Journal of Diversity Management*, 9(1): 19-40.
- NEKHILI, M.; GATFAOUI, H. (2013): Are demographic attributes and firm characteristics drivers of gender diversity? Investigating women's positions on French boards of directors. *Journal of Business Ethics*, 118: 227-249.
- NGUYEN, T.; LOCKE, S.; REDDY, K. (2015): Does boardroom gender diversity matter? Evidence from a transactional economy. *International Review of Economics and Finance*, 37: 184-202.
- NIESSEN-RUENZI, A.; RUENZI, S. (2015): Sex matters: Gender bias in the mutual fund industry. *Working Paper*. University of Mannheim.
- NTIM, C.G. (2015): Board diversity and organizational valuation: Unravelling the effects of ethnicity and gender. *Journal of Management and Governance*, 19(1): 167-195.
- PALVIA, A.; VÄHÄMAA, E.; VÄHÄMAA, S. (2015): Are female CEOs and chairwomen more conservative and risk averse? Evidence from the banking industry during the financial crisis. *Journal of Business Ethics*, forthcoming.
- REDONDO, M.; JIMENO, F.J. (2011): *Los consejos de administración españoles en clave de género. La desigualdad vertical en cifras*. Alcalá de Henares: Excmo. Ayuntamiento de Alcalá de Henares.
- REDONDO, M.; ZARATE, M.A.; JIMENO, F.J. (2015): Ratios financieros y diversidad de género en los consejos de administración en un contexto de crisis económica. *Revista Universitaria de Ciencias del Trabajo*, forthcoming.
- REGUERA, N.; DE FUENTES, P.; LAFFARGA, J. (2015): Does board gender diversity influence financial performance? Evidence from Spain. *Journal of Business Ethics*, forthcoming.
- RICHARD, O.C.; BARNETT, T.; DWYER, S.; CHADWICK, K. (2004): Cultural diversity in management, firm performance, and the moderating role of entrepreneurial orientation dimensions. *Academy of Management Journal*, 47(2): 255-266.
- RICHARD, O.C.; KIRBY, S.L.; CHADWICK, K. (2013): The impact of racial and gender diversity in management on financial performance: How participative strategy making features can unleash a diversity advantage. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(13): 2571-2582.
- RICHARD, O.C.; MURTHI, B.P.S.; ISMAIL, K. (2007): The impact of racial diversity on intermediate and long-term performance: The moderating role of environmental context. *Strategic Management Journal*, 28(12): 1213-1233.
- SHIN, P.S.; GULATI, M. (2011): Showcasing diversity. *North Carolina Law Review*, 89: 1017-1053.
- SHRADER, CH.B.; BLACKBURN, V.B.; ILES, P. (1997): Women in management and firm financial performance: An exploratory study. *Journal of Managerial Issues*, 9(3): 355-372.

- SILA, V.; GONZÁLEZ, A.; HAGENDORFF, J. (2014): Women on board: Does boardroom gender diversity really affect firm risk?. Working paper.
- SINGH, V.; POINT, S. (2006): "(Re)Presentations of gender and ethnicity in diversity statements on European company websites. *Journal of Business Ethics*, 68: 363-379.
- TORRE VIEITO, J.P. (2012): Gender, top management compensation gap, and company performance: Tournament versus behavioral. *Corporate Governance: An International Review*, 20(1): pp. 46-63
- VAN DER WALT, N.; INGLEBY, C.; SHERGILL, G.S.; TOWNSEND, A. (2006): Board configuration: are diverse boards better boards? *Corporate Governance*, 6(2): 129-147.
- WELBOURNE, T.M.; CYCYOTA, C.S.; FERRANTE, C.J. (2007): Wall Street reaction to women in IPOs. An examination of gender diversity in top management teams. *Group & Organization Management*, 32(5): 524-547.
- WILSON, N.; ALTANLAR, A. (2009): Director characteristics, gender balance and insolvency risk: an empirical study. *Gender Balance and Insolvency Risk: An Empirical Study*. Working paper.



**CONCLUSIONES**



En la presente investigación se han estudiado las potenciales implicaciones que pueden derivar del nivel de diversidad de género exhibido por el consejo de administración de una firma, habiéndose centrado nuestro foco principal de atención en el reflejo de ese impacto en las características económico-financieras que distinguen a empresas españolas.

A lo largo del trabajo, se ha ido exponiendo una variedad de motivos que han deparado el cada vez mayor interés que, desde distintas perspectivas, se manifiesta respecto a múltiples cuestiones que se encuentran relacionadas con la composición demográfica, en términos de género, de los niveles superiores de decisión y de gobierno corporativo. En este sentido, uno de los aspectos que parecen más destacables es el que remite a una concepción bastante extendida en el actual pensamiento empresarial, según la cual la diversidad se suele acompañar de un discurso construido en torno a un *business case*, que ensalza sus virtudes en el escenario social de los mercados contemporáneos, particularmente en lo relativo a su capacidad de atraer beneficios económicos.

En el campo académico, las aportaciones al estudio de los temas que combinan género y organizaciones han experimentado un crecimiento exponencial a lo largo de las últimas décadas. Por un lado, se ha producido un notable incremento de los trabajos que, desde aproximaciones multiteóricas, facilitan un soporte explicativo que posibilita los análisis de los efectos de la diversidad en los grupos organizacionales, específicamente de aquellos que tienen atribuidas funciones de decisión. Por otra parte, también han proliferado las aportaciones empíricas dirigidas a la verificación de hipótesis al respecto, con una consideración preferente a la vinculación entre diversidad del consejo de administración y variables de *performance* de la empresa, sobre la que la literatura que nos precede ha ofrecido resultados contradictorios.

A fin de realizar el análisis empírico que el presente trabajo se proponía, se ha recurrido a un soporte teórico de apoyo en el que se ha optado por integrar argumentos de distinta procedencia disciplinar como complemento a algunos de los desarrollos tradicionalmente aplicados en el estudio del gobierno corporativo, como los que corresponden a los enfoques de agencia, a la teoría de los *stakeholders* o a la perspectiva estratégica de la dependencia de recursos. Así, con el objeto de dar respuesta a la pregunta fundamental de por qué ha de esperarse un desempeño diferente como consecuencia de la presencia en un consejo de un hombre o de una mujer, se ha optado por recurrir al marco interpretativo que proporcionan los paradigmas conductuales de la identidad, en virtud del creciente reconocimiento que obtienen en los estudios organizacionales.

Ha de tenerse en cuenta que el género no solamente se configura como un atributo consustancial a cualquier sujeto, sino que también supone una construcción sociocultural que incorpora códigos simbólicos, cuyos significados son compartidos colectivamente. Bajo esta premisa, en las proposiciones conductuales subyace la idea de que, en contextos productivos, el género de los individuos actúa como un importante condicionante de la expresión prototípica del comportamiento económico individual. Siguiendo este razonamiento, los paradigmas de la identidad social han servido a menudo de base explicativa de una variedad de situaciones en las que se manifiestan divergencias entre el comportamiento masculino y el comportamiento femenino en un ámbito empresarial, en lo referente a vertientes como la tendencia a adoptar estilos de dirección y liderazgo, a las actitudes en lo referido a la inclinación por el riesgo y la preferencias por la competición, o a la propensión al establecimiento de pautas y patrones de

vinculación relacional, tanto en las interacciones que se desarrollan en el seno de los grupos organizacionales como en aquellas que se mantienen con terceros involucrados en la firma.

A todo este soporte teórico habría de añadirse la importante contribución de los planteamientos de la demografía organizacional, en tanto que constituyen una base sólida para establecer una razonable conexión entre las dimensiones demográficas y cognitivas de la diversidad, lo que permite profundizar en varias líneas de análisis de su impacto, como las que atañen a la intervención de elementos moderadores, las que consideran las posibilidades de contingencia ambiental, o las que examinan la dinámica relacional interna de los grupos organizacionales. Específicamente, la demografía organizacional dota de una mayor coherencia interpretativa a las repercusiones que devienen de la diversidad grupal, en tanto que no solamente contempla el sentido positivo al que apunta el *business case*, sino que también alude a los componentes negativos o perjudiciales que puede conllevar. Asimismo, los presupuestos de la demografía organizacional sugieren formas funcionales que parecen más adecuadas para evaluar los efectos de la diversidad, dado que conducen a relaciones que no necesariamente han de responder a una directa linealidad.

En conclusión, se podría afirmar que el marco teórico de apoyo de la literatura organizacional y del campo del gobierno corporativo proporciona una base de argumentos suficiente como para presuponer que se pueden manifestar diferencias conductuales, que encuentran explicación en el género, entre los perfiles que componen un consejo de administración; que tales diferencias influyen en la dinámica interna grupal y en el desempeño de las funciones atribuidas al ámbito de gobierno de la firma; lo cual, en última instancia, se transmitirá al conjunto de la firma, incidiendo en algunas de las características económico-financieras que presenta, tanto en lo relativo a las representativas de *performance* y éxito financiero como en lo que se refiere a la estructura de recursos.

### ***Principales conclusiones del análisis empírico.***

El análisis empírico se ha efectuado utilizando una muestra de firmas españolas compuesta por 7.263 sociedades anónimas, habiéndose obtenido información para el período 2008-2102, ambos ejercicios incluidos. Las principales conclusiones que se pueden extraer de los análisis descriptivos, exploratorios y univariantes serían las siguientes:

- Los ratios que se han calculado ponen de manifiesto la situación de estancamiento económico, de dificultades financieras y de caída de rentabilidades que se ha producido para las firmas de la muestra durante el período analizado, tal y como a priori cabía esperar.
- En la misma línea que los numerosos trabajos y estudios que han efectuado una aproximación cuantitativa a la desigualdad de género que existe en los consejos de administración de distintos ámbitos geográficos, los resultados que ofrece el cómputo de la participación de mujeres en los consejos de administración de la muestra analizada exhiben un notable desequilibrio, situándose en alrededor de un 21% en cada uno de los cinco ejercicios. Además, ha de destacarse que, en cada uno de dichos períodos, son más de un 37% de firmas del conjunto de la muestra las que no tienen ni siquiera presencia de consejeras, incluso más de la mitad de empresa en el año 2008. Por otro lado, las diferencias

entre la representación de hombres y de mujeres en el consejo son más acusadas en determinados sectores de actividad o cuanto mayores son las dimensiones empresariales.

- Los resultados de los análisis exploratorios y univariantes que se han llevado a cabo dan indicios sólidos de la existencia de una relación negativa entre la diversidad de género en el consejo de administración y los ratios de rentabilidad. A medida que la representación femenina en los consejos es mayor, lo cual, en principio, y dada la situación general de partida, tendría que suponer que son relativamente más diversos, los niveles de rentabilidad son comparativamente más bajos. Esto contradice al argumento principal del *business case* sobre el que se construye la diversidad.
- Asimismo, los resultados de los análisis exploratorios y univariantes efectuados también señalan una conexión entre la diversidad de género en el consejo de administración y los ratios de liquidez y de autonomía financiera. En las firmas en las que es mayor la proporción de consejeras se mantienen unos niveles superiores de liquidez y de autonomía financiera, así como una solvencia más elevada. El resultado es coherente con la idea que predomina en la perspectiva conductual, respecto a que la influencia de los perfiles femeninos en la toma de decisiones financieras, o en su supervisión, se caracteriza por una aversión hacia el riesgo y por una propensión hacia opciones más conservadoras.
- En lo que respecta a las variaciones en el nivel de diversidad de género en el consejo de administración que se van produciendo en las empresas de la muestra a lo largo de los años del período analizado, se observa una correspondencia entre incrementos sustanciales en la diversidad y mejoras de rentabilidad, así como una correlación entre una acusada disminución en el grado de diversidad y un empeoramiento de los indicadores de rentabilidad, así como de la posición de solvencia que exhibe la firma.

En cuanto a las hipótesis que se han formulado en la presente investigación, de los resultados de los contrastes multivariantes que se han efectuado se pueden extraer las siguientes conclusiones:

En lo referido a los efectos de la diversidad de género en el consejo de administración sobre la rentabilidad:

- Se han encontrado evidencias significativas que verificarían la hipótesis, en seis de los ocho períodos analizados, de una influencia negativa en la rentabilidad de la firma, a corto y a medio plazo, de una superior representación de mujeres en el consejo de administración, tanto si se considera la proporción femenina directamente como si se segmenta en intervalos contruidos de acuerdo a propuestas previas de amplio reconocimiento.
- No se encuentran evidencias concluyentes de la incidencia de los niveles de diversidad de género sobre la rentabilidad de la firma cuando se consideran como medidas de diversidad al índice de Blau, a la presencia femenina en el consejo o al logro de una masa crítica de al menos tres mujeres consejeras.
- Los resultados obtenidos no ofrecen evidencias respecto al hecho de que un entorno favorable, el sector de actividad o la estructura de concentración de la propiedad de la firma afecten significativamente a la relación entre diversidad de género en el consejo de administración y rentabilidad empresarial.
- Las dimensiones empresariales se configuran como un factor que modera los efectos de la diversidad de género en los consejos de administración sobre la rentabilidad de la firma.

- Se han encontrado evidencias significativas, en cinco de los ocho períodos analizados, respecto a que la relación entre la diversidad de género en el consejo de administración, medida a través del índice de Blau y la rentabilidad de la firma se ajustaría a una relación no lineal, de acuerdo a la cual las mejoras se producirían hasta alcanzar un punto de inflexión que corresponde a niveles moderados de diversidad. En el caso en el que se considerase la proporción de mujeres como variable de diversidad, no se llegaría a aceptar la hipótesis de la no linealidad.

Respecto a los efectos de la diversidad de género en el consejo de administración sobre la solvencia:

- Se han encontrado evidencias significativas, en siete de los ocho períodos analizados, que verifican las hipótesis que sostienen que la diversidad de género en el consejo de administración se relaciona positivamente con los niveles de liquidez y de autonomía financiera de las empresas, confirmándose para todas las medidas de diversidad consideradas.
- No se obtienen evidencias respecto al hecho de que un entorno favorable, el sector de actividad o la estructura de concentración de la propiedad de la firma afecten significativamente a la relación entre diversidad de género en el consejo de administración y la solvencia empresarial.
- Las dimensiones empresariales se configuran como un factor que modera los efectos de la diversidad de género en los consejos de administración sobre los niveles de liquidez y de autonomía financiera de la firma.
- No se han encontrado evidencias significativas respecto a que la relación entre la diversidad de género y la solvencia de la firma se ajuste a una relación no lineal, ni para las medidas de diversidad basadas en el índice de Blau, ni acudiendo directamente a la proporción de mujeres que forman parte del consejo de administración.

Por lo tanto, de los análisis de regresión multivariante realizados se puede concluir que, en el contraste de las hipótesis formuladas en relación con la rentabilidad, en general, no se aprecia que se produzca una influencia significativa de la diversidad de género en el consejo de administración sobre la rentabilidad de la firma. Sin embargo, se han llegado a encontrar evidencias de efectos significativos en algunos de los modelos contrastados, que estarían apuntando a indicios que sugieren la existencia de algún impacto que repercutiría negativamente en la rentabilidad empresarial. Para el contraste de las hipótesis formuladas en relación con la solvencia, es posible afirmar que se han encontrado evidencias suficientes de que la mayor participación de mujeres en el consejo de administración se relaciona con unos niveles superiores de solvencia y de autonomía financiera de la empresa.

#### ***Limitaciones y propuestas futuras de estudio.***

Una de las principales y obvias limitaciones que se han encontrado, y que es común a los trabajos que nos preceden, obedece a la todavía generalizada escasez de mujeres en los consejos de administración, lo cual afecta a la fiabilidad de los resultados que se obtengan mediante la realización de análisis estadísticos. No hay duda de que el contraste de los efectos derivados de las composiciones diversas se enfrenta a importantes restricciones cuando en torno a un 40%

de empresas de la muestra ni siquiera tiene presencia femenina en el consejo de administración, y cuando las mujeres apenas ocupan un 20% de la totalidad de puestos. Cualquier análisis empírico se ve severamente condicionado desde el momento en que no resulta realista seleccionar muestras en las que haya un número estimable de empresas con consejos suficientemente diversos, y sabiendo de antemano que es de esperar una notable representación de las entidades que cuentan con una abrumadora hegemonía masculina. Esta circunstancia lleva a rebajar la perspectiva sobre lo que se puede interpretar como una composición diversa, hasta la consideración de una mera participación de una consejera, o hasta el reflejo de unos niveles moderados, situaciones que se alejan bastante de los presupuestos teóricos bajo los que se fundamenta el impacto de la diversidad.

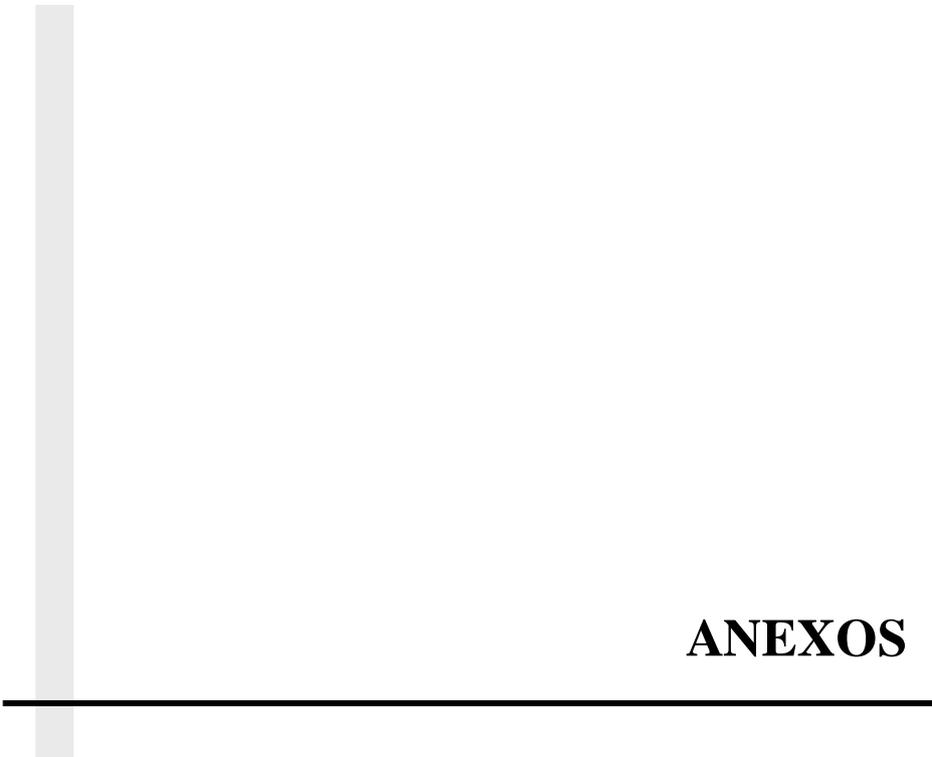
Una de las cuestiones que no ha sido tratada en el presente trabajo, y que podría tenerse en cuenta en futuras extensiones, es el de la endogeneidad, en particular en lo referido a la posible relación entre la diversidad de género en los consejos y la rentabilidad empresarial. Así, además de la consideración de los efectos de la diversidad sobre la rentabilidad, parece también plausible plantearse la posibilidad de un esquema de causalidad inversa, en el que la rentabilidad de una empresa se convirtiese hipotéticamente en un factor de incidencia relevante en el grado de diversidad de género que exhibe la composición de un consejo de administración.

Otra limitación cuya superación exigiría la incorporación de una metodología de tipo cualitativo, de cierta complejidad a no ser que quizá se trabaje con muestras más reducidas, es la relativa a que no se ha dispuesto de información sobre la contribución efectiva y el papel de las consejeras (ni tampoco, por añadidura de los consejeros varones), ni se han implementado procedimientos que permitieran detectar los casos de nihilidad en los consejos. Como se ha comentado a lo largo del trabajo, la presencia de miembros testimoniales o “cosméticos”, cuyo nombramiento se deba a razones simbólicas o de conveniencia, además de un síntoma palmario de una firma mal gobernada, no conduce a albergar ninguna expectativa racional sobre la influencia de la diversidad en el desempeño.

Un aspecto también a considerar como desarrollo en futuras aportaciones es el relativo a la posible integración en los análisis de distintas dimensiones de la diversidad, además de la de género. En este sentido, una opción que se podría contemplar es la de recabar datos sobre la edad de los miembros de los consejos de administración, a fin de comprobar si las propuestas conductuales respecto al comportamiento diferencial de los modelos de liderazgo femenino se mantendrían para distintas generaciones que han seguido trayectorias formativas y empresariales notablemente divergentes, habida cuenta de la evolución experimentada por el papel de las mujeres en el contexto contemporáneo del sistema productivo español.

Por último, y como futura línea de investigación, sería de interés la continuidad del análisis de los efectos de la diversidad en el consejo de administración de firmas españolas hasta que se llegase a abarcar datos que correspondan al ejercicio económico 2015, dado que es ese año el establecido como referencia en la Ley de Igualdad de 2007, de cara a cumplir con el objetivo de que determinadas firmas alcancen una cota del 40% de participación en los consejos de administración para cada género. De este modo, se podría comprobar si los condicionantes

institucionales están actuando como moderador en la relación entre la diversidad y su impacto sobre las características económico-financieras de la empresa.



**ANEXOS**



## ANEXO I

### RELACIÓN DE ESTUDIOS SOBRE ESTILOS DISTINTIVOS DE LIDERAZGO SEGÚN EL GÉNERO.

- AALTIO-MARJOSOLA, I.; LEHTINEN, J. (1998): Male managers as fathers? Contrasting management, fatherhood, and masculinity. *Human Relations*, 51(2): 121-135.
- ADLER, N.J. (1997): Global leadership: Women leaders. *Management International Review*, 37: 171-196.
- APPELBAUM, S.H.; AUDET, L.; MILLER, J.C. (2003): Gender and leadership? Leadership and gender? A journey through the landscape of theories. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(1): 43-51.
- BOOTH, A.L. (2009): Gender and competition. *Labour Economics*, 16(6): 599-606.
- BRANDL, J.; MAYRHOFER, W.; REICHEL, A. (2008): Equal, but different? The impact of gender egalitarianism on the integration of female/male HR directors. *Gender in Management: An International Journal*, 23(1): 67-80.
- BREWER, N.; MITCHELL, P.; WEBER, N. (2002): Gender role, organizational status, and conflict management styles. *The International Journal of Conflict Management*, 13(1): 78-94.
- BURGESS, Z.; THARENOU, P. (2002): Women board directors: characteristics of the few. *Journal of Business Ethics*, 37(1): 39-49.
- BURKE, S.; COLLINS, K.M. (2001): Gender differences in leadership styles and management skills. *Women in Management Review*, 16(5): 244-257.
- BUTTERFIELD, D.A.; GRINNELL, J.P. (1999): Re-viewing gender, leadership, and managerial behavior. En POWELL, G.N. (ed.): *Handbook of gender & work*, 223-238. London: Sage Publications.
- BUTZ, C.E.; LEWIS, P.V. (1996): Correlation of gender-related values of independence and relationship and leadership orientation. *Journal of Business Ethics*, 15(11): 1141-1149.
- CARLESS, S.A. (1998): Gender differences in transformational leadership: An examination of superior, leader, and subordinate perspectives. *Sex Roles*, 39(11-12): 887-902.
- CARLI, L.L.; EAGLY, A.H. (1999): Gender effects on social influence and emergent leadership. En POWELL, G.N. (ed.): *Handbook of gender & work*, 203-222. London: Sage Publications.
- CUADRADO, I. (2003): ¿Emplean hombres y mujeres deferentes estilos de liderazgo? Análisis de la influencia de los estilos de liderazgo en el acceso a los puestos de dirección. *Revista de Psicología Social*, 18(3): 283-307.
- EAGLY, A.H. (2007): Female leadership advantage and disadvantage: Resolving the contradictions. *Psychology of Woman Quarterly*, 31: 1-12.
- EAGLY, A.H.; KARAU, S.J.; MAKHIJANI, M.G. (1995): Gender and the effectiveness of leaders: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 117(1): 125-138.
- EAGLY, A.H.; JOHANESSEN-SCHMIDT, M. (2001): The leadership styles of women and men. *Journal of Social Issues*, 57: 781-797.
- EAGLY, A.H.; JOHNSON, B.T. (1990): Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychology Bulletin*, 108(2): 233-256.

- ELLEMERS, N.; RINK, F.; DERKS, B.; RYAN, M.K. (2012): Women in high places: When and why promoting women into top positions can harm them individually or as a group (and how to prevent this). *Research in Organizational Behavior*, 32: 163-187.
- FRANKE, G.R.; CROWN, D.F.; SPAKE, D.F. (1997): Gender differences in ethical perceptions of business practices: A social role theory perspective. *Journal of Applied Psychology*, 82(6): 920-934.
- GARDINER, M.; TIGGEMAN, M. (1999): Gender differences in leadership style, job stress and mental health in male-and female-dominated industries. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(3): 301-315.
- HARE, A.P.; KOENIGS, R.J.; HARE, S.E. (1997): Perceptions of observed and model values of male and female managers. *Journal of Organizational Behavior*, 18(5): 437-447.
- KARK, R.; WAISMEL-MANOR, R.; SHAMIR, B. (2012): Does valuing androgyny and femininity lead to a female advantage? The relationship between gender-role, transformational leadership and identification. *The Leadership Quarterly*, 23(3): 620-640.
- KIM, H.S.; SHIM, S. (2003): Gender-based approach to the understanding of leadership roles among retail managers. *Human Resource Development Quarterly*, 14(3): 321-342.
- KNOTT, K.B.; NATALLE, E.J. (1997): Sex differences, organizational level, and superiors' evaluation of managerial leadership. *Management Communication Quarterly*, 10(4): 523-540.
- KORABIK, K.; BARIL, G.L.; WATSON, C. (1993): Managers' conflict management style and leadership effectiveness: The moderating effects of gender. *Sex Roles*, 29(5-6): 405-420.
- LEWIS, A.E.; FAGENSON-ELAND, E.A. (1998): The influence of gender and organization level on perceptions of leadership behaviors: A self and supervisor comparison. *Sex Roles*, 39(5-6): 479-502.
- LODEN, M. (1985): *Feminine leadership, or, how to succeed in business without being one of the boys*. New York: Crown Publishers.
- MAIER, M. (1999): On the gendered substructure of organization: Dimensions and dilemmas of corporate masculinity. En POWELL, G.N. (ed.): *Handbook of gender & work*, 69-95. London: Sage Publications.
- PENI, E.; VÄHÄMAA, S. (2010): Female executives and earnings management. *Managerial Finance*, 36(7): 629-645.
- SCHEIN, V.E. (1973): The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 57(2): 95-113.
- SCHWARTZ, S.H.; RUBEL, T. (2005): Sex differences in value priorities: cross-cultural and multimethod studies. *Journal of Personality and Social Psychology*, 89(6): 1010-1034.
- SEN, A.K.; METZGER, J.E. (2010): Women leadership and global power: Evidence from the United States and Latin America. *International Journal of Management and Marketing Research*, 3(2): 75-84.
- SINGH, V.; KUMRA, S.; VINNICOMBE, S. (2002): Gender and impression management: Playing the promotion game. *Journal of Business Ethics*, 37(1): 77-89.

- SONFIELD, M.; LUSSIER, R.; CORMAN, J.; MCKINNEY, M. (2001): Gender comparisons in strategic decision-making: An empirical analysis of the entrepreneurial strategic matrix. *Journal of Small Business Management*, 39(2): 165-173.
- TAKALA, T.; AALTIO, I. (2007): Charismatic leadership and ethics from gender perspective. *Business and Organization Ethics Network*, 12(2): 1-20. Trinidad y Normore (2005)
- UHL-BIEN, M. (2011). Relational leadership and gender: From hierarchy to relationality. En WERHANE, P.; PAINTER-MORLAND, M. (eds.): *Leadership, gender, and organization*, 65-74. Netherlands: Springer.
- VERMEIR, I.; VAN KENHOVE, P. (2008): Gender differences in double standards. *Journal of Business Ethics*, 81(2): 281-295.
- VINKENBURG, CL.J.; JANSEN, P.G.W.; KOOPMAN, P.L. (2000): Feminine leadership- A review of gender differences in managerial behaviour and effectiveness. En DAVIDSON, M.I.; BURKE, R.J. (eds.): *Women in management. Current research issues*, II: 120-137. London: Sage Publications.
- VINKENBURG, CL.J.; VAN ENGEN, M.L.; EAGLY, A.H.; JOHANNESSEN-SCHMIDT, M.C. (2011): An exploration of stereotypical beliefs about leadership styles: Is transformational leadership a route to women's promotion? *The Leadership Quarterly*, 22: 10-21.
- YAMMARINO, F.J.; DUBINSKY, A.J.; COMER, L.B.; JOLSON, M.A. (1997): Women and transformational and contingent reward leadership: A multiple-levels-of-analysis perspective. *Academy of Management Journal*, 40(1): 205-222.
- ZELECHOWSKI, D.D.; BILIMORIA, D. (2004): Characteristics of women and men corporate inside directors in the US. *Corporate Governance: An International Review*, 12(3): 337-342.



## ANEXO II

### RELACIÓN DE ALGUNAS DE LAS CONTRIBUCIONES A LA LITERATURA EN FUNCIÓN DE SU VISIÓN PREDOMINANTE SOBRE EL SENTIDO DE LA PROYECCIÓN DE LOS EFECTOS DE LA DIVERSIDAD

Visión “optimista” de los efectos de la diversidad	Visión “mixta” de los efectos de la diversidad	Visión “pesimista” de los efectos de la diversidad
<p>Bantel y Jackson (1989)                      Tsui y O'Reilly (1989)                      Cox y Blake (1991)                      Cox, Lobel y McLeod (1991)                      Ancona y Cadwell (1992)                      Wiersema y Bantel (1992)                      Wright, Ferris, Hiller y Kroll (1995)                      Bradshaw, Murray y Wolpin (1996)                      Burke (1997)                      Boeker (1997)                      Kelly y Dobbin (1998)                      Bilimoria y Wheeler (2000)                      Richard (2000)                      Bernardi, Bean y Weippert (2002)                      Bunderson y Sutcliffe (2002)                      Carter, Simkins y Simpson (2003)                      Frink, Robinson, Reithel, Arthur, Ammeter, Ferris, Kaplan y Morrisette (2003)                      Daily y Dalton (2003)                      Dwyer, Richard y Chadwick (2003)                      Erhardt, Werbel y Shrader (2003)                      Kravitz (2003)                      Jackson y Joshi (2004)                      Jehn y Bezrukova (2004)</p>	<p>Murray (1989)                      O'Reilly, Caldwell y Barnett (1989)                      Tsui, Egan y O'Reilly (1992)                      Smith, Smith, Olian, Sims Jr., O'Bannon y Scully (1994)                      Jackson, May y Whitney (1995)                      Jehn (1995)                      Hambrick, Cho y Chen (1996)                      McLeod et al (1996)                      Pelled (1996)                      Jehn, Chadwick y Thatcher (1997)                      Keck (1997)                      Chatman, Polzer, Barsade y Neale (1998)                      Jehn, Northcraft, y Neale (1999)                      Pelled, Eisenhardt y Xin (1999)                      Harrison, Price, Gavin y Florey (2002)                      Richard, Kochan y McMillan-Capehart (2002)                      Tsui, Porter y Egan (2002)                      Gudmunson y Hartenian (2003)                      Joshi y Jackson (2003)                      Kochan, Bezrukova, Ely, Jackson, Joshi, Jehn, Leonard, Levine y Thomas (2003)                      Randel y Jaussi (2003)                      Carpenter, Geletkanycz y Sanders (2004)</p>	<p>Zenger y Lawrence (1989)                      Halebian y Finkelstein (1993)                      O'Reilly, Snyder y Boothe (1993)                      Goodstein, Gautam y Boeker (1994)                      Triandis, Kurowski, y Gelfand (1994).                      Tsui, Egan y Xin (1995)                      Riordan y Shore (1997)                      Miller, Burke y Glick (1998)                      Knight, Pearce, Smith, Olian, Sims, Smith y Flood (1999)                      Barsade, Ward, Turner y Sonnenfeld (2000)                      Chatman y Flynn (2001)                      Jehn y Mannix (2001)                      Lovelace, Shapiro y Weingart (2001)                      Westphal y Bednar (2005)                      Shapcott, Carron, Burke, Bradshaw, y Eastbrooks (2006)                      Cummings, Kiesler, Zadeh y Balakrishnan (2013)                      Knyazeva, Knyazeva y Masulis (2013)</p>

Visión “optimista” de los efectos de la diversidad	Visión “mixta” de los efectos de la diversidad	Visión “pesimista” de los efectos de la diversidad
<p>Chatman y Spataro (2005)  Bernardi, Bosco y Vassili (2006)  Joshi, Liao y Jackson (2006)  Welbourne, Czeyota, y Ferrante (2007)  Broome (2008)  Broome y Krawiec (2008)  Pearsall, Matthew, Ellis y Evans (2008)  Tyran y Gibson (2008)  Bernardi, Bosco y Column (2009)  Lückerath-Rovers (2009)  Miller y Triana (2009)  Bernardi y Threadgill (2010)  Nielsen y Huse (2010)  Yang y Konrad (2011)  Bear y Wolley (2011)  Gul, Srinidhi, Ng (2011)  Srinidhi, Gul, Tsui (2011)  Dezsö y Ross (2012)  Shin, Kim, Lee y Bian (2012)  Bart y McQueen (2013)  Hoogendoorn, Oosterbeek y Van Praag (2013)  Gul, Hutchinson y Lai (2013)  Batal y Harter (2014)</p>	<p>Carson, Mosley y Boyar (2004)  Van Knippenberg, De Dreu y Homan (2004)  Horwitz (2005)  Kim (2005)  Mannix y Neale (2005)  Van den Bossche, Gijsselaers, Segers, Kirschnert (2006)  Richard, Murthi e Ismail (2007)  Adams y Ferreira (2009)  Boone y Hendriks (2009)  Roberge y Van Dick (2010)</p>	

- ADAMS, R.B.; FERREIRA, D. (2009): Women in the boardroom and their impact on governance and performance. *Journal of Financial Economics*, 94(2): 291-309.
- ANCONA, D.G.; CALDWELL, D.F. (1992): Bridging the boundary: External activity and performance in organizational teams. *Administrative Science Quarterly*, 37: 634-665.
- BANTEL, K.A.; JACKSON, S.E. (1989): Top management and innovations in banking: does the composition of the top team make a difference? *Strategic Management Journal*, 10: 107.
- BARSADE, G.; WARD, A.J.; TURNER, J.D.F.; SONNENFELD, J.A. (2000): To your heart's content: A model of affective diversity in top management teams. *Administrative Science Quarterly*, 45: 802-836.
- BART, CH.; MCQUEEN, G. (2013): Why women make better directors. *International Journal of Business Governance and Ethics*, 8(1): 93-99.
- BADAL, S.; HARTER, J.K. (2014). Gender diversity, business-unit engagement, and performance. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(4): 354-365.
- BEAR, J.B.; WOOLLEY, A.W. (2011): The role of gender in team collaboration and performance. *Interdisciplinary Science Reviews*, 36(2): 146-153.
- BERNARDI, R.A.; THREADGILL, V.H. (2010): Women directors and corporate social responsibility. *EJBO Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 15(2): 15-21.
- BERNARDI, R.A.; BEAN, D.F.; WEIPPERT, K.M. (2002). Signaling gender diversity through annual report pictures: A research note on image management. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 15(4): 609-616.
- BERNARDI, R.A.; BOSCO, S.M.; COLUMB, V.L. (2009): Does female representation on boards of directors associate with the 'Most Ethical Companies' List&quest. *Corporate Reputation Review*, 12(3): 270-280.
- BERNARDI, R.A.; BOSCO, S.M.; VASSILL, K.M. (2006): Does female representation on boards of directors associate with Fortune's "100 Best Companies to Work For" list? *Business & Society*, 45(2): 235-248.
- BILIMORIA, D.; WHEELER, J.V. (2000): Women corporate directors: Current research and future directions. En DAVIDSON, M.I.; BURKE, R.J. (eds.): *Women in management. Current research issues*, II: 138-163. London: Sage Publications.
- BOEKER, W. (1997): Strategic change: The influence of managerial characteristics and organizational growth. *The Academy of Management Journal*, 40(1): 152-170.
- BOONE, CH.; HENDRICKS, W. (2009): Top management team diversity and firm performance: Moderators of functional-background and locus-of-control diversity. *Management Science*, 55(2): 165-180.
- BRADSHAW, P.; MURRAY, V.; WOLPIN, J. (1996): Women on boards of nonprofits: What difference do they make? *Nonprofit Management & Leadership*, 6(3): 241-254.
- BROOME, L.L. (2008): The corporate boardroom: Still a male club. *The Journal of Corporation Law*, 33(3): 665-681.
- BROOME, L.L.; KRAWIEC, K.D. (2008): Signaling through board diversity: Is anyone listening? *Univesity of Cincinnati Law Review*, 431.

- BUNDERSON, J.S.; SUTCLIFFE, K.M. (2002): Comparing alternative conceptualizations of functional diversity in management teams: Process and performance effects. *Academy of Management Journal*, 45(5): 875-893.
- BURKE, R.J. (1997): Women directors: Selection, acceptance and benefits of board membership. *Corporate Governance: An International Review*, 5(3): 118-125.
- CARPENTER, M.A.; GELETKANYCZ, M.A.; SANDERS, W.G. (2004): Upper echelons research revisited: Antecedents, elements, and consequences of top management team composition. *Journal of Management*, 30(6): 749-778.
- CARSON, CH.M.; MOSLEY, D.C.; BOYAR, S.L. (2004): Performance gains through diverse top management teams. *Team Performance Management*, 10(5-6): 121-126.
- CARTER, D.A.; SIMKINS, B.J.; SIMPSON, W.G. (2003): Corporate governance, board diversity, and firm value. *The Financial Review*, 38: 33-53.
- CHATMAN, J. A.; FLYNN, F.J. (2001): The influence of demographic heterogeneity on the emergence and consequences of cooperative norms in work teams. *Academy of Management Journal*, 44(5): 956-974.
- BURKE, R.J. (1997): Women directors: Selection, acceptance and benefits of board membership. *Corporate Governance: An International Review*, 5(3): 118-125.
- CHATMAN, J.A.; POLZER, J.T.; BARSADE, S.G.; NEALE, M. (1998): Being different yet feeling similar: The influence of demographic composition and organizational culture on work processes and outcomes. *Administrative Science Quarterly*, 43(4): 749-780.
- COX, T.H.; BLAKE, S. (1991): Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness, *The Executive*, 5(3): 45-56.
- COX, T.H.; LOBEL, S.A.; MCLEOD, P.L. (1991): Effects of ethnic group cultural differences on cooperative and competitive behavior on a group task. *Academy of Management Journal*, 34(4): 827-847.
- CUMMINGS, J.N.; KIESLER, S.; ZADEH, R.B.; BALAKRISHNAN, A.D. (2013): Group heterogeneity increases the risks of large group size: A longitudinal study of productivity in research groups. *Psychological Science*, 24(6): 880-890.
- DAILY, C.M.; DALTON, D.R. (2003): Women in the boardroom: A business imperative. *The Journal of Business Strategy*, 24(5): 8-9.
- DEZSÖ, C.L.; ROSS, D.G. (2012): Does female representation in top management improve firm performance? A panel data investigation. *Strategic Management Journal*, 33(9): 1072-1089.
- DWYER, S.; RICHARD, O.C.; CHADWICK, K. (2003): Gender diversity in management and firm performance: the influence of growth orientation and organizational culture. *Journal of Business Research*, 56: 1009-1019.
- ERHARDT, N.L.; WERBEL, J.D.; SHRADER, C.B. (2003): Board of director diversity and firm financial performance. *Corporate Governance: An International Review*, 11(2): 102-111.
- FRINK, D.D.; ROBINSON, R.K.; REITHEL, B.; ARTHUR, M.M.; AMMETER, A.P.; FERRIS, G.R.; KAPLAN, D.M.; MORRISETTE, H.S. (2003): Gender demography and organization performance. *Group & Organization Management*, 28(1): 127-147.
- GOODSTEIN, J.; GAUTAM, K.; BOEKER, W. (1994): The effects of board size and diversity on strategic change. *Strategic Management Journal*, 15(3): 241-250.

- GUDMUNDSON, D.E.; HARTENIAN, L.S. (2003): Workforce diversity in small manufacturing firms: The complex relationship between workforce diversity and firm performance. *USABE Conference*. United States Association for Small Business and Entrepreneurship.
- GUL, F.A.; HUTCHINSON, M.; LAI, K.M. (2013): Gender-diverse boards and properties of analyst earnings forecasts. *Accounting Horizons*, 27(3): 511-538.
- GUL, F.A.; SRINIDHI, B.; NG, A.C. (2011): Does board gender diversity improve the informativeness of stock prices? *Journal of Accounting and Economics*, 51(3): 314-338.
- HALEBLIAN, J.; FINKELSTEIN, S. (1993): Top management team size, CEO dominance, and firm performance: The moderating roles of environmental turbulence and discretion. *The Academy of Management Journal*, 36(4): 844-863.
- HAMBRICK, D.C.; CHO, T.S.; CHEN, M.J. (1996): The influence of top management team heterogeneity on firms' competitive moves. *Administrative Science Quarterly*, 41(4): 659-684.
- HARRISON, D.A.; PRICE, K.H.; GAVIN, J.H.; FLOREY, A.T. (2002): Time, teams, and task performance: Changing effects of surface-and deep-level diversity on group functioning. *Academy of Management Journal*, 45(5): 1029-1045.
- HOOGENDOORN, S.; OOSTERBEEK, H.; VAN PRAAG, M. (2013): The impact of gender diversity on the performance of business teams: Evidence from a field experiment. *Management Science*, 59(7): 1514-1528.
- HORWITZ, S.K. (2005): The compositional impact of team diversity on performance: Theoretical considerations. *Human Resource Development Review*, 4(2): 219-245.
- JACKSON, S.E.; JOSHI, A. (2004): Diversity in social context: A multi-attribute, multilevel analysis of team diversity and sales performance. *Journal of Organizational Behavior*, 25(6): 675-702.
- JACKSON, S.E.; MAY, K.E.; WHITNEY, K. (1995): Understanding the dynamics of diversity in decision-making teams. *Team Effectiveness and Decision Making in Organizations*, 204: 261-279.
- JEHN, K.A. (1995): A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40(2): 256-282.
- JEHN, K.A.; BEZRUKOVA, K. (2004): A field study of group diversity, workgroup context, and performance. *Journal of Organizational Behavior*, 25(6): 703-729.
- JEHN, K.A.; MANNIX, E.A. (2001): The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance. *Academy of Management Journal*, 44(2): 238-251
- JEHN, K.A.; CHADWICK, C.; THATCHER, S.M.B. (1997): To agree or not to agree: The effects of value congruence. Individual demographic dissimilarity and conflict on workgroup outcomes. *International Journal of Conflict Management*, 8(4): 287-305.
- JEHN, K.A.; NORTHCRAFT, G.B.; NEALE, M.A. (1999): Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict, and performance in workgroups. *Administrative Science Quarterly*, 44(4): 741-763.
- JOSHI, A.; JACKSON, S. (2003): Managing workforce diversity to enhance cooperation in organization. En WEST, M.A.; TJSVOLD, D.; SMITH, K.G. (eds): *International handbook of organizational teamwork and corporate working*, 277-296. New York: John Wiley and Sons Ltd.

- JOSHI, A.; LIAO, H.; JACKSON, S. E. (2006): Cross-level effects of workplace diversity on sales performance and pay. *Academy of Management Journal*, 49(3): 459-481.
- KECK, S. (1997): Top management team structure: Differential effects of environmental context. *Organizational Science*, 8:143-156.
- KELLY, E.; DOBBIN, F. (1998): How affirmative action became diversity management. *American Behavioral Scientist*, 41(7): 960-984.
- KIM, Y. (2005): Board network characteristics and firm performance. *Corporate Governance: An International Review*, 13(6): 800-808.
- KNIGHT, D.; PEARCE, C.L.; SMITH, K.G.; OLIAN, J.D.; SIMS, H.P.; SMITH, K.A.; FLOOD, P. (1999): Top management team diversity, group process, and strategic consensus. *Strategic Management Journal*, 20: 445-465.
- KNYAZEVA, A.; KNYAZEVA, D.; MASULIS, R.W. (2013): The supply of corporate directors and board independence. *Review of Financial Studies*, 26(6): 1561-1605.
- KOCHAN, T.; BEZRUKOVA, K.; JACKSON, S.; JOSHI, A.; JEHN, K.; LEVINE, D.; THOMAS, D. (2003): The effects of diversity on business performance: Report of the diversity research network. *Human Resource Management*, 42(1): 3-21.
- KRAVITZ, D.A. (2003): More women in the workplace: Is there a payoff in firm performance? *The Academy of Management Executive*, 17(3): 148-159.
- LOVELACE, K.; SHAPIRO, D.L.; WEINGART, L.R. (2001): Maximizing cross-functional new product teams' innovativeness and constraint adherence: A conflict communications perspective. *Academy of Management Journal*, 44(4): 779-793.
- LÜCKERATH-ROVERS, M. (2009): Female directors on corporate boards provide legitimacy to a company: A resource dependency perspective. *Management Online Review*, 1-13.
- MANNIX, E.; NEALE, M.A. (2005): What difference make a difference? The promise and reality of diverse teams in organizations. *Psychological Science in the Public Interest*, 6(2): 31-55.
- MCLEOD, P.L.; LOBEL, S.A.; COX, T.H.JR. (1996): Ethnic diversity and creativity in small groups. *Small Group Research*, 27(2): 248-264.
- MILLER, T.; TRIANA, M.C. (2009): Demographic diversity in the boardroom: Mediators of the board diversity-firm performance relationship. *Journal of Management Studies*, 46(5): 755-786.
- MILLER, CH.; BURKE, L.M.; GLICK, W.H. (1998): Cognitive diversity upper-echelon executives: Implications for strategic decision processes. *Strategic Management Journal*, 19(1): 39-59.
- MURRAY, A. (1989): Top management group heterogeneity and firm performance. *Strategic Management Journal*, 10(1): 125-141.
- NIELSEN, S.; HUSE, M. (2010): The contribution of women on boards of directors: Going beyond the surface. *Corporate Governance: An International Review*, 18(2): 136-148.
- O'REILLY, C.A.; CALDWELL, D.F.; BARNETT, W.P. (1989): Work group demography, social integration, and turnover. *Administrative Science Quarterly*, 34(1): 21-37.
- O'REILLY, C.; SNYDER, R.; BOOTHE, J. (1993): Effects of executive team demography on organizational change. *Organizational Change and Redesign*, 34: 147-175.
- PEARSALL, M.J.; ELLIS, A.P.J.; EVANS, J.M. (2008): Unlocking the effects of gender faultlines on team creativity: Is activation the key? *Journal of Applied Psychology*, 93(1): 225-234.

- PELLED, L.H. (1996): Demographic diversity, conflict, and work group outcomes: An intervening process. *Organization Science*, 7(6): 615-631.
- PELLED, L.H.; EISENHARDT, K.M.; XIN, K.R. (1999): Exploring the black box: An analysis of work group diversity, conflict, and performance. *Administrative Science Quarterly*, 44: 1-28.
- RANDEL, A.E.; JAUSSE, K.S. (2003): Functional background identity, diversity, and individual performance in cross-functional teams. *Academy of Management Journal*, 46(6): 763-774.
- RICHARD, O.C. (2000): Racial diversity, business strategy and firm performance: A resource-based view. *Academy of Management Journal*, 43(2): 164-177.
- RICHARD, O.C.; KOCHAN, T.A.; MCMILLAN-CAPEHART, A. (2002): The impact of visible diversity on organizational effectiveness: Disclosing the contents in Pandora's black box? *Journal of Business and Management*, 8(3): 265-291.
- RICHARD, O.C.; MURTHI, B.P.S.; ISMAIL, K. (2007): The impact of racial diversity on intermediate and long-term performance: The moderating role of environmental context. *Strategic Management Journal*, 28(12): 1213-1233.
- RIORDAN, CH.M.; SHORE, L.M. (1997): Demographics diversity and employee attitudes: An empirical examination of relational demography within work units. *Journal of Applied Psychology*, 82(3): 342-358.
- ROBERGE, M.E.; VAN DICK, R. (2010): Recognizing the benefits of diversity: When and how does diversity increase group performance? *Human Resource Management Review*, 20: 295-308.
- SHAPCOTT, K.M.; CARRON, A.V.; BURKE, S.M.; BRADSHAW, M.H.; ESTABROOKS, P.A. (2006): Member diversity and cohesion and performance in walking groups. *Small Group Research*, 37(6): 701-720.
- SHIN, S. J.; KIM, T. Y.; LEE, J. BIAN, L. (2012): Cognitive team diversity and individual team member creativity: A cross-level interaction. *Academy of Management Journal*, 55(1): 197-212.
- SMITH, K.G.; SMITH, K.A.; OLIAN, J.D.; SIMS, H.P. JR; O'BANNON, D.P.; SCULLY, J.A. (1994): Top management team demography and process: The role of social integration and communication. *Administrative Science Quarterly*, 39(3): 412-438.
- SRINIDHI, B.; GUL, F.A.; TSUI, J. (2011): Female directors and earnings quality. *Contemporary Accounting Research*, 28(5): 1610-1644.
- TRIANDIS, H.C.; KUROWSKI, L.L.; GELFAND, M.J. (1994): Workplace diversity. Working paper.
- TSUI, A.S.; O'REILLY, C.A. (1989): Beyond simple demographic effects: The importance of relational demography in superior-subordinate dyads. *Academy of Management Journal*, 32(2): 402-423.
- TSUI, A.S.; EGAN, T.D.; O'REILLY III, C.A. (1992): Being different: Relational demography and organizational attachment. *Administrative Science Quarterly*, 37(4): 549-579.
- TSUI, A.S.; EGAN, T.D.; XIN, K.R. (1995): Diversity in organizations: Lessons from demography research. Working paper.
- TSUI, A.S.; PORTER, L.W.; EGAN, T.D. (2002): When both similarities and dissimilarities matter: Extending the concept of relational demography. *Human Relations*, 55(8): 899-929.

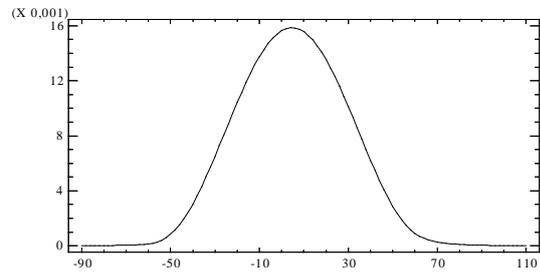
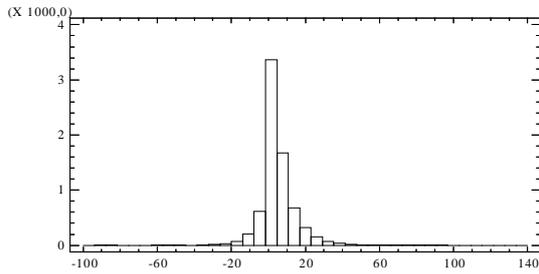
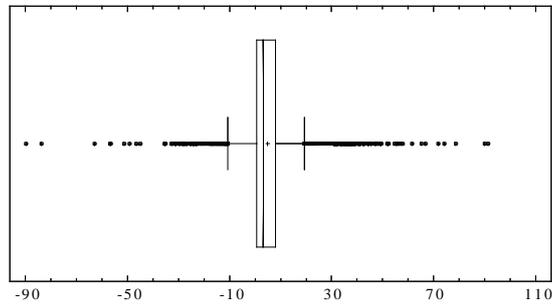
- TYRAN, K.L.; GIBSON, C.B. (2008): Is what you see, what you get? The relationship among surface-and deep-level heterogeneity characteristics, group efficacy, and team reputation. *Group & Organization Management*, 33(1): 46-76.
- VAN DEN BOSSCHE, P.; GIJSELAERS, W.H.; SEGERS, M.; KIRSCHNER, P.A. (2006): Social and cognitive factors driving teamwork in collaborative learning environments team learning beliefs and behaviors. *Small Group Research*, 37(5): 490-521.
- VAN KNIPPENBERG, D.; DE DREU, C.K.W.; HOMAN, A.C. (2004): Work group diversity and group performance: An integrative model and research agenda. *Journal of Applied Psychology*, 89(6): 1008-1022.
- WELBOURNE, T.M.; CYCYOTA, C.S.; FERRANTE, C.J. (2007): Wall Street reaction to women in IPOs. An examination of gender diversity in top management teams. *Group & Organization Management*, 32(5): 524-547.
- WESTPHAL, J.D.; BEDNAR, M.K. (2005): Pluralistic ignorance in corporate boards and firms' strategic persistence in response to low firm performance. *Administrative Science Quarterly*, 50: 262-298.
- WIERSEMA, M.F.; BANTEL, K.A. (1992): Top management team demography and corporate strategic change. *Academy of Management Journal*, 35(1): 91-121.
- WRIGHT, P.; FERRIS, S.P.; HILLER, J.S.; KROLL, M. (1995): Competitiveness through management of diversity: Effects on stock price valuation. *Academy of Management Journal*, 38(1): 272-287.
- YANG, Y.; KONRAD, A.M. (2011): Understanding diversity management practices: Implications of institutional theory and resource-based theory. *Group & Organization Management*, 36(1): 6-38.
- ZENGER, T.R.; LAWRENCE, B.S. (1989): Organizational demography: The differential effects of age and tenure distributions on technical communication. *Academy of Management Journal*, 32(2): 353-376.

### ANEXO III

#### DIAGRAMA DE CAJA Y BIGOTES, HISTOGRAMA DE FRECUENCIAS Y FUNCIÓN DE DENSIDAD DE LOS RATIOS FINANCIEROS Y DE OTRAS VARIABLES DE NATURALEZA ECONÓMICA.

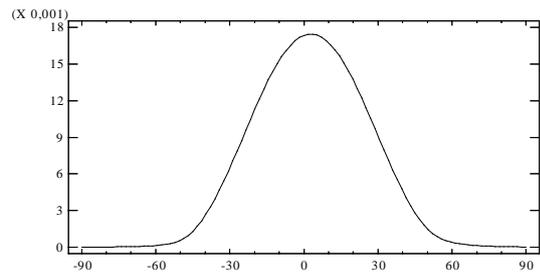
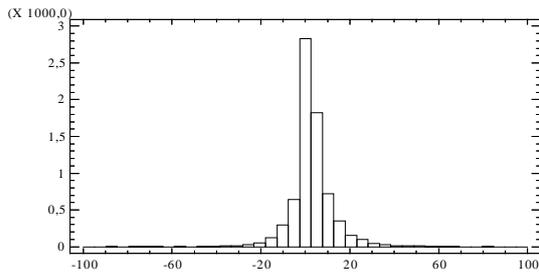
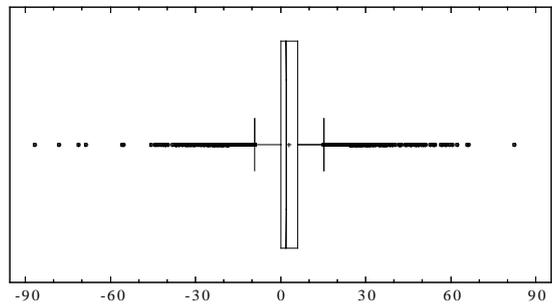
##### ROA - 2008

Intervalos de confianza del 95% para la mediana: [3,01944; 3,3



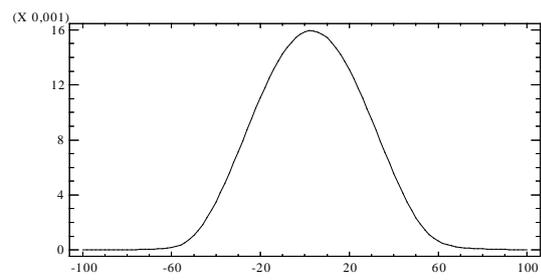
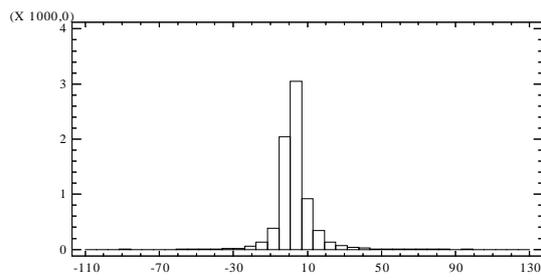
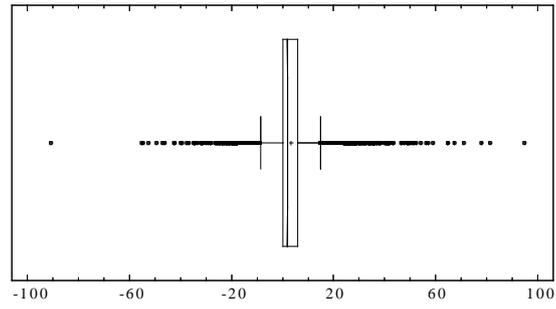
##### ROA - 2009

Intervalos de confianza del 95% para la mediana: [1,82649; 2,0



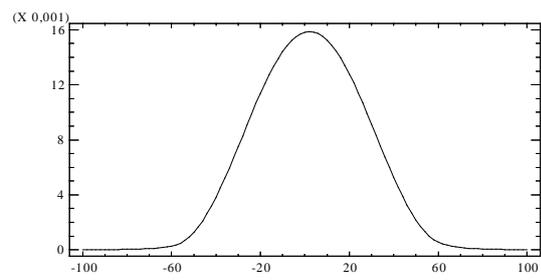
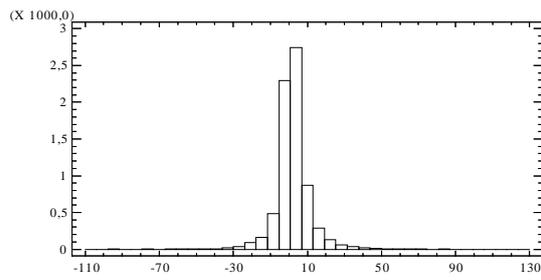
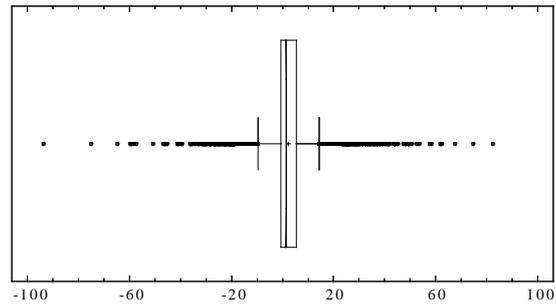
## ROA – 2010

Intervalos de confianza del 95% para la mediana: [1,79206; 2,0]



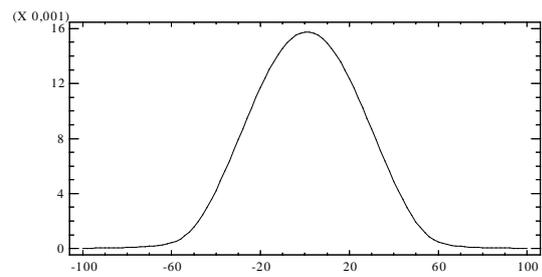
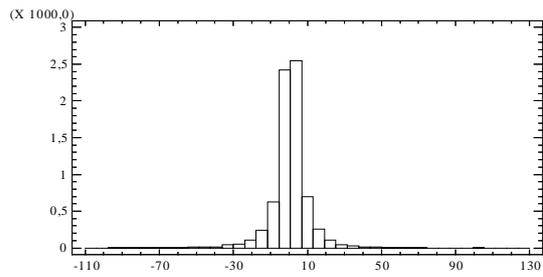
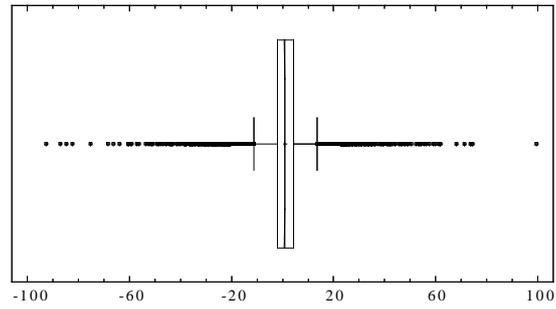
## ROA - 2011

Intervalos de confianza del 95% para la mediana: [1,19528; 1,4]



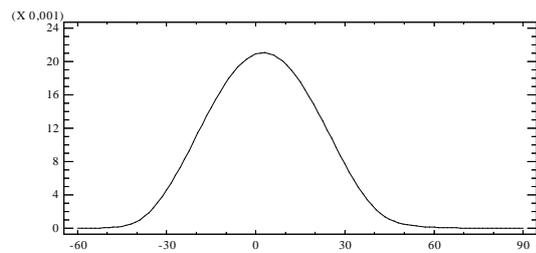
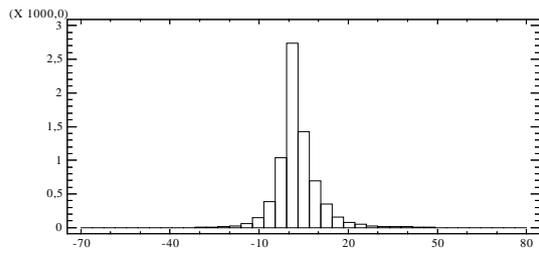
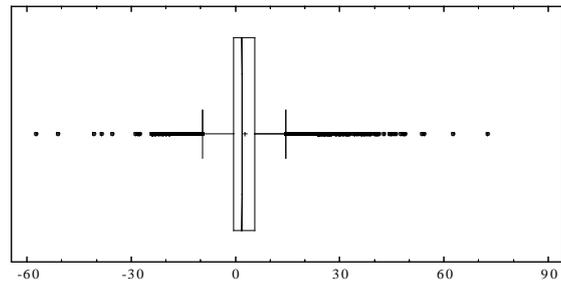
## ROA – 2012

Intervalos de confianza del 95% para la mediana: [0,722613; 0,9



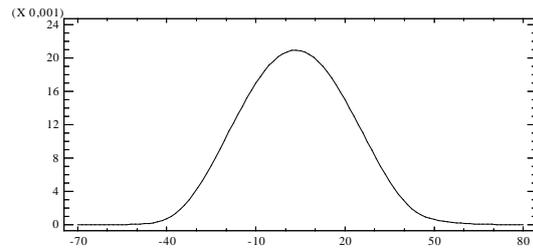
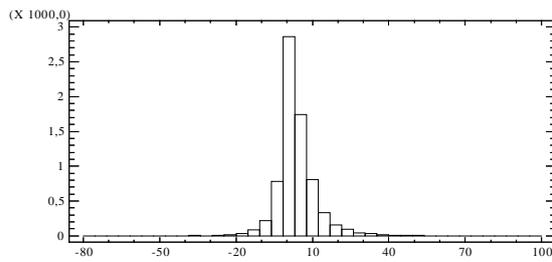
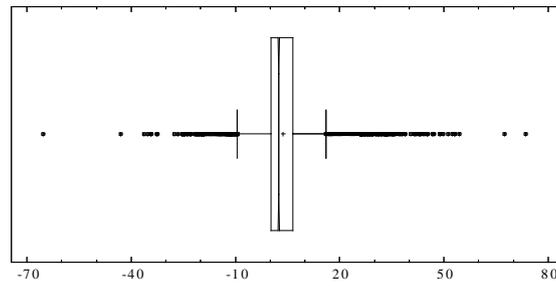
## ROA Promedio 2008-2012

Intervalos de confianza del 95% para la mediana: [1,71071; 1,96729



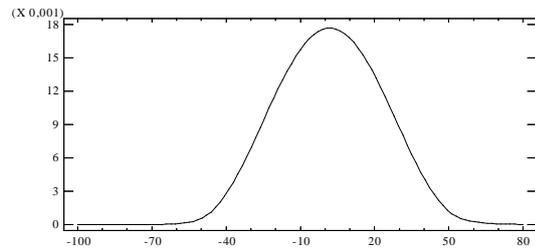
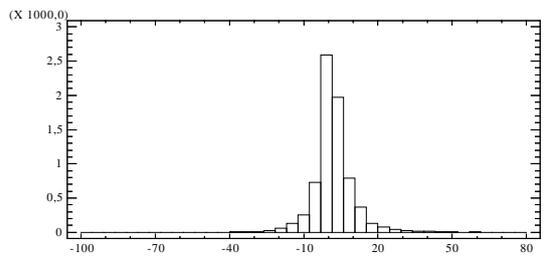
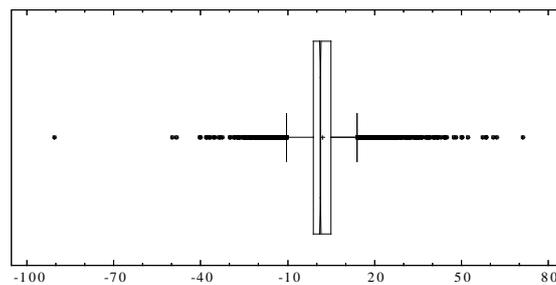
## ROA Promedio 2008-2010

Intervalos de confianza del 95% para la mediana: [2,30241; 2,57426]



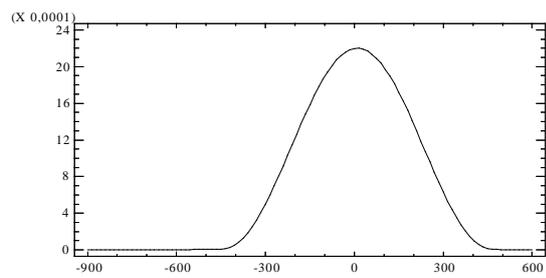
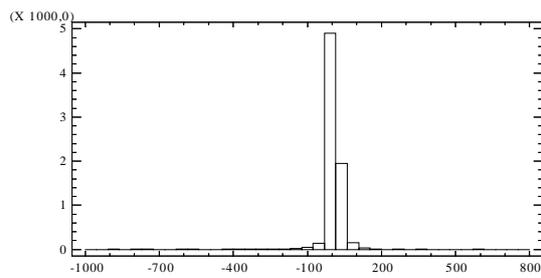
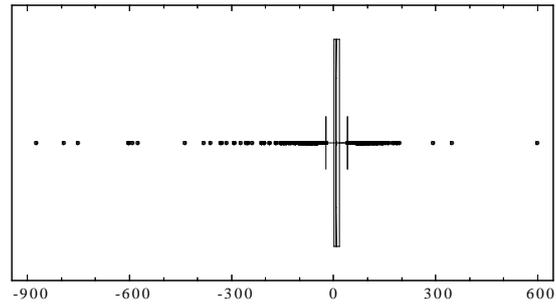
## ROA Promedio 2010-2012

Intervalos de confianza del 95% para la mediana: [1,19244; 1,4529]



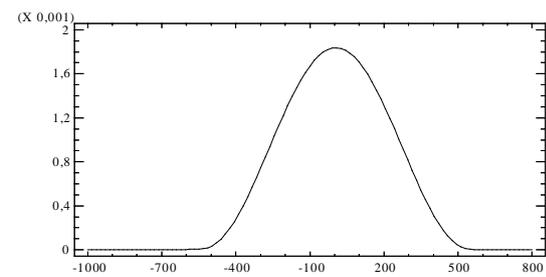
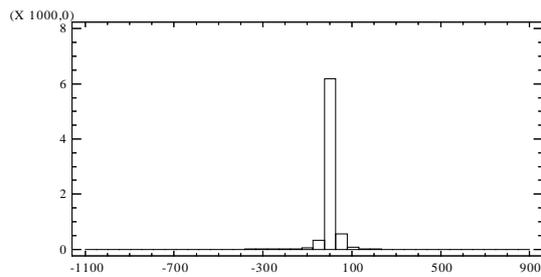
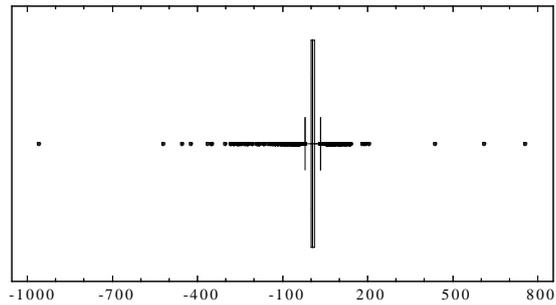
## ROE – 2008

Intervalos de confianza del 95% para la mediana: [7,38595; 8,0]



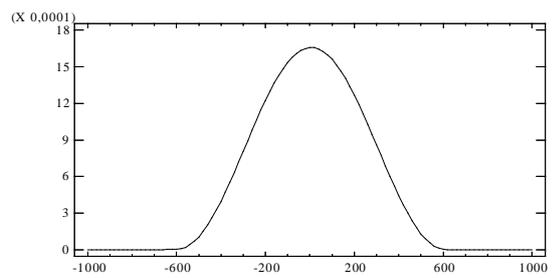
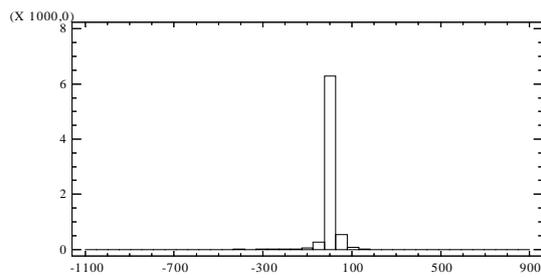
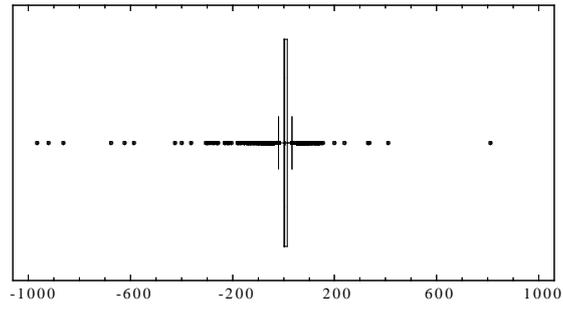
## ROE – 2009

Intervalos de confianza del 95% para la mediana: [4,25516; 4,8]



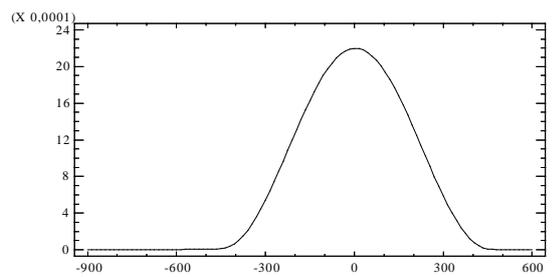
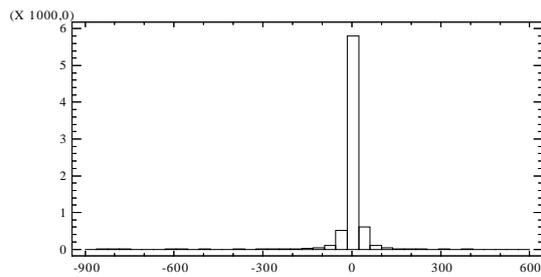
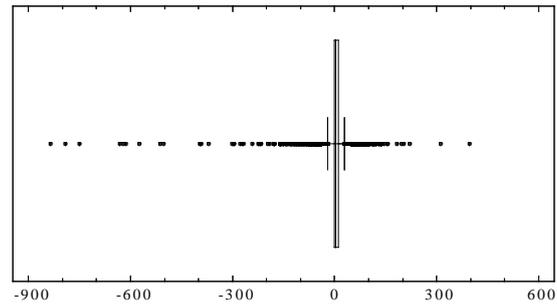
## ROE – 2010

Intervalos de confianza del 95% para la mediana: [4,10194; 4,6



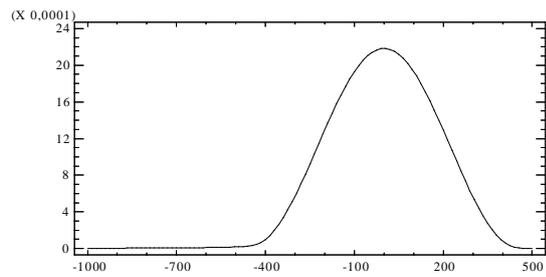
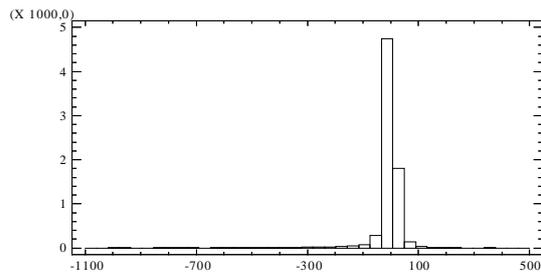
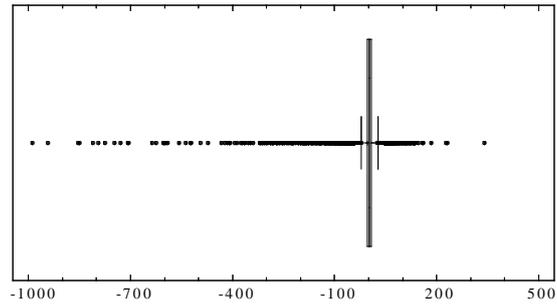
## ROE – 2011

Intervalos de confianza del 95% para la mediana: [2,7181; 3,2



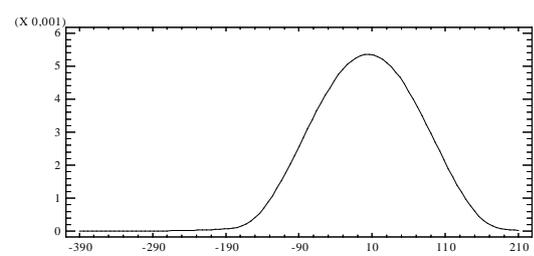
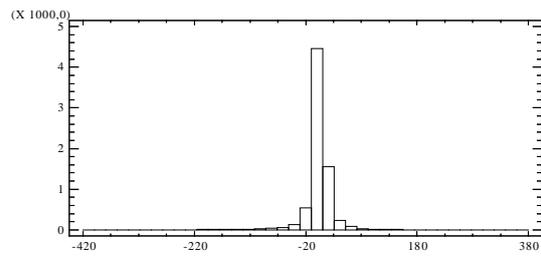
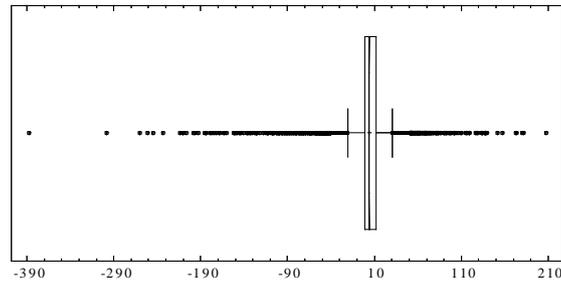
## ROE – 2012

Intervalos de confianza del 95% para la mediana: [1,65703; 2,1



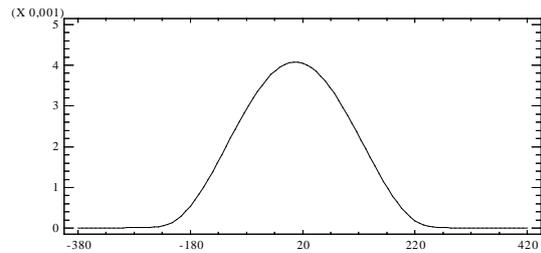
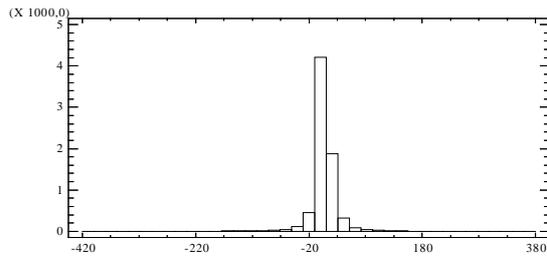
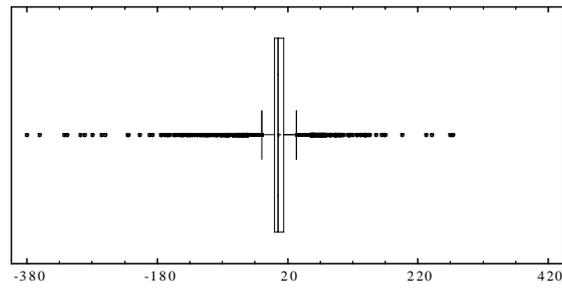
## ROE Promedio 2008-2012

Intervalos de confianza del 95% para la mediana: [3,7206; 4,2734]



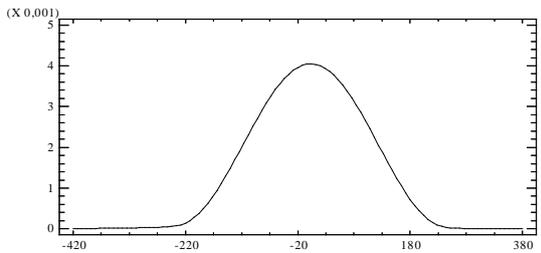
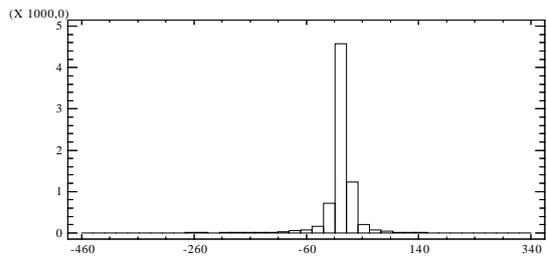
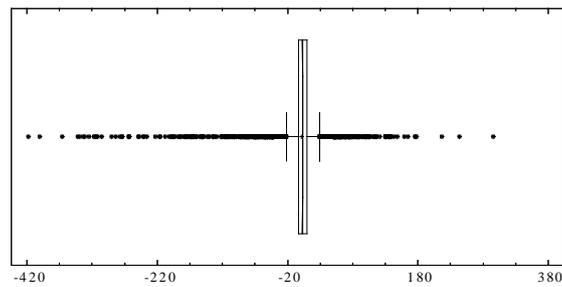
## ROE Promedio 2008-2010

Intervalos de confianza del 95% para la mediana: [5,19048; 5,76685]



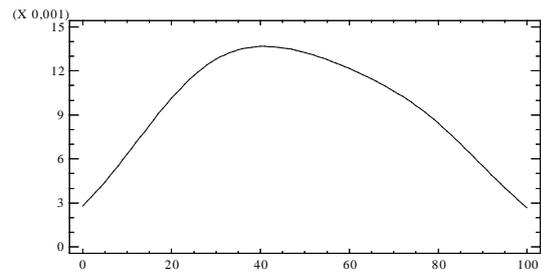
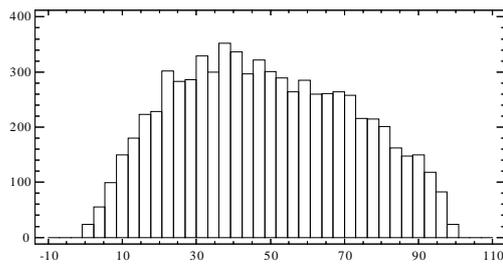
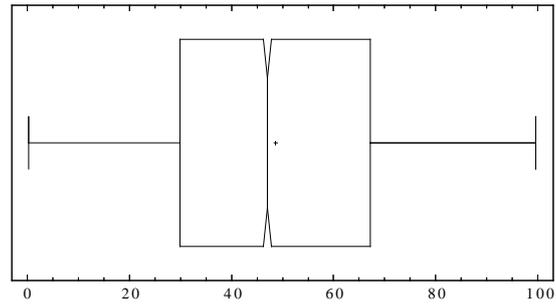
## ROE Promedio 2010-2012

Intervalos de confianza del 95% para la mediana: [2,61333; 3,164]



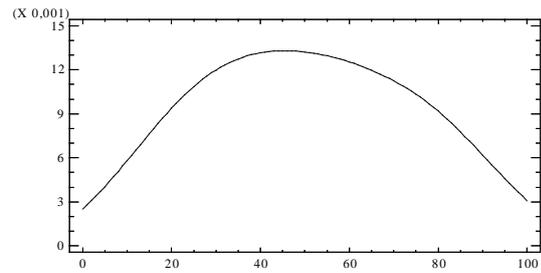
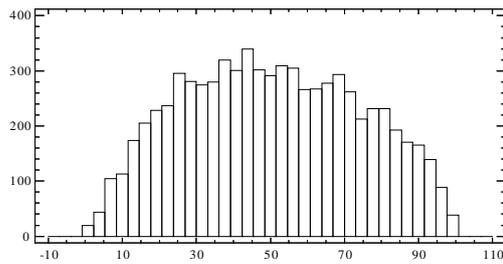
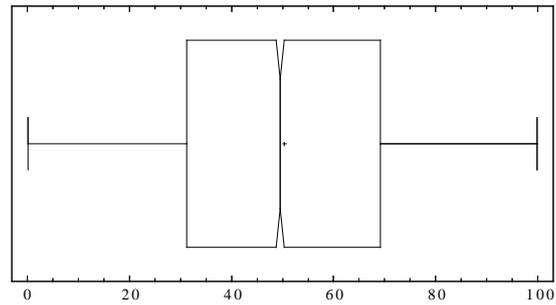
## Autonomía financiera – 2008

Intervalos de confianza del 95% para la mediana: [46,2387; 47,



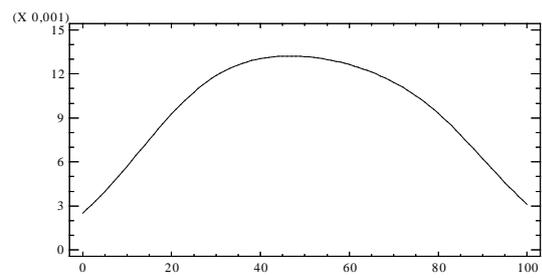
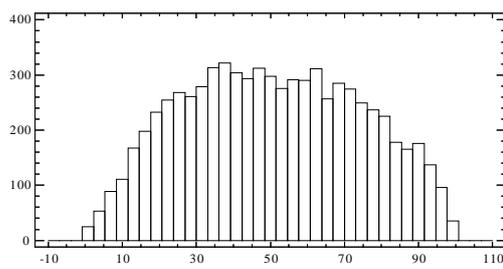
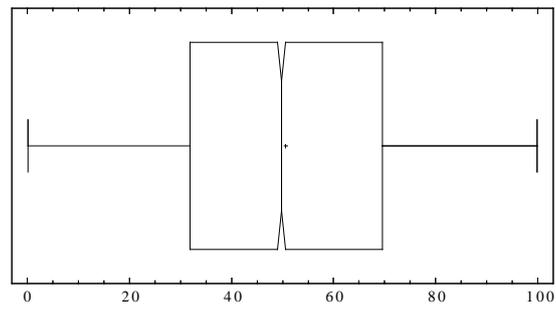
## Autonomía financiera – 2009

Intervalos de confianza del 95% para la mediana: [48,708; 50,



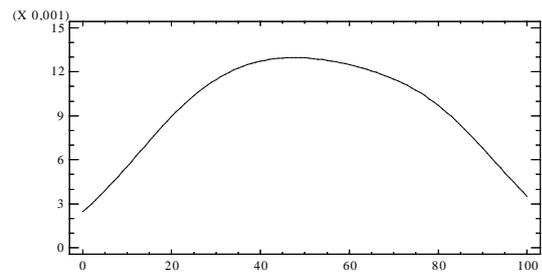
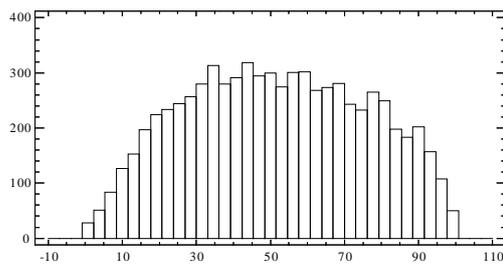
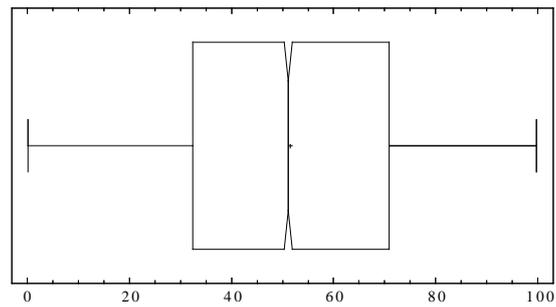
## Autonomía financiera – 2010

Intervalos de confianza del 95% para la mediana: [49,002; 50,6



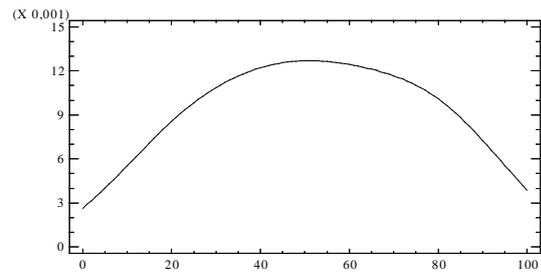
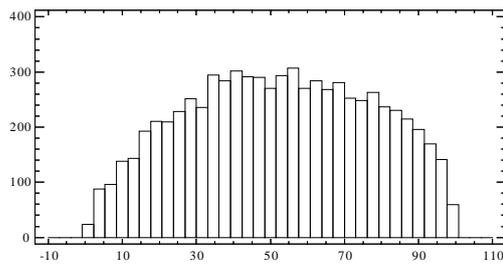
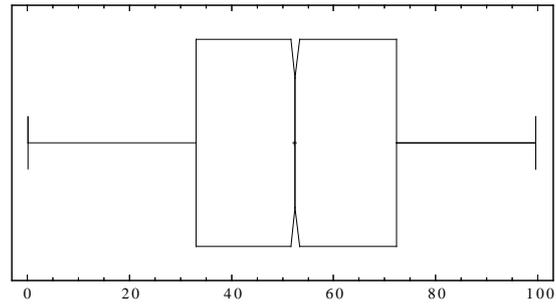
## Autonomía financiera – 2011

Intervalos de confianza del 95% para la mediana: [50,2815; 51,6



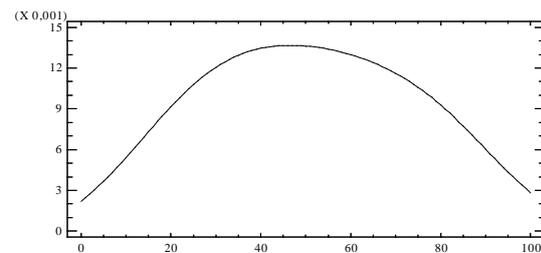
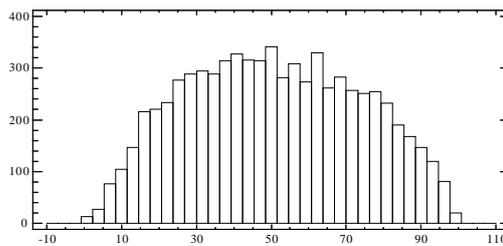
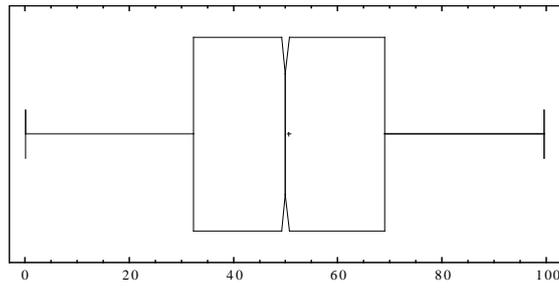
## Autonomía financiera – 2012

Intervalos de confianza del 95% para la mediana: [51,6412; 53,



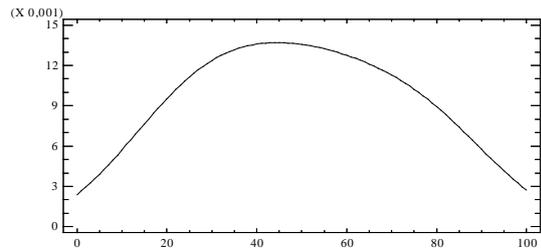
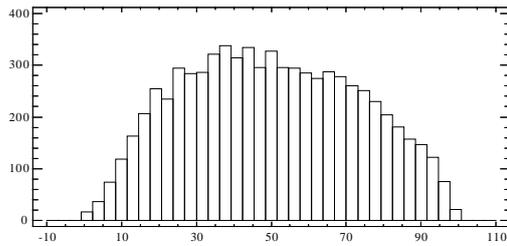
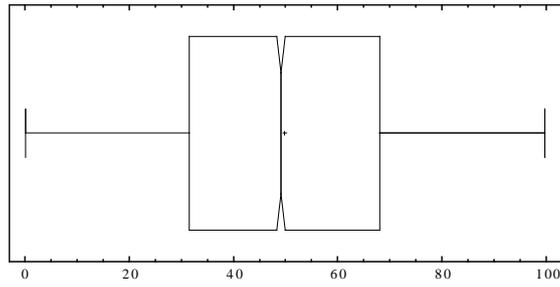
## Autonomía financiera Promedio 2008-2012

Intervalos de confianza del 95% para la mediana: [49,2167; 50,7777



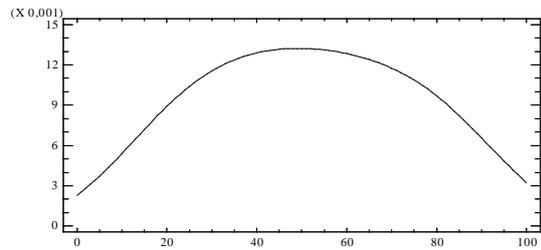
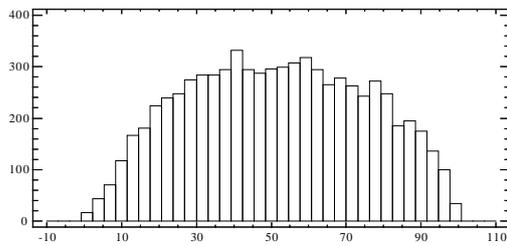
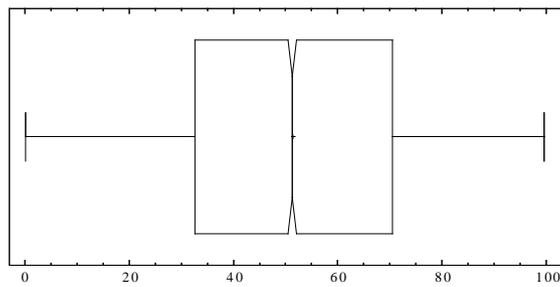
## Autonomía financiera Promedio 2008-2010

Intervalos de confianza del 95% para la mediana: [48,3115; 49,8698]



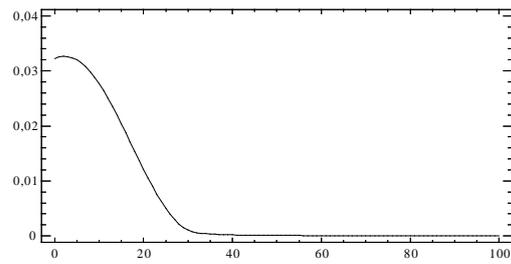
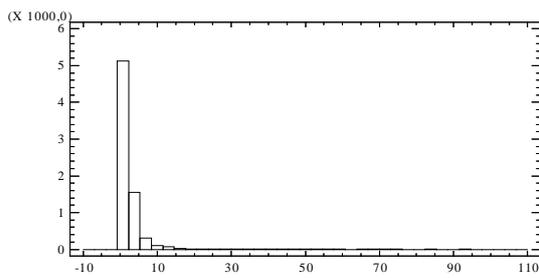
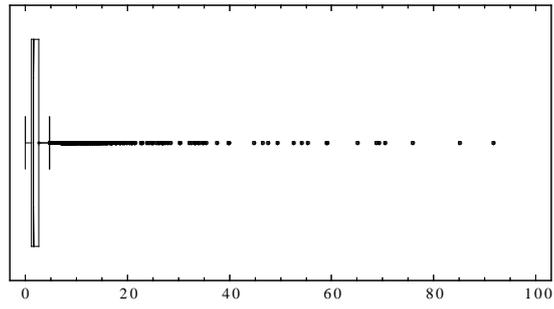
## Autonomía financiera Promedio 2010-2012

Intervalos de confianza del 95% para la mediana: [50,5283; 52,1417]



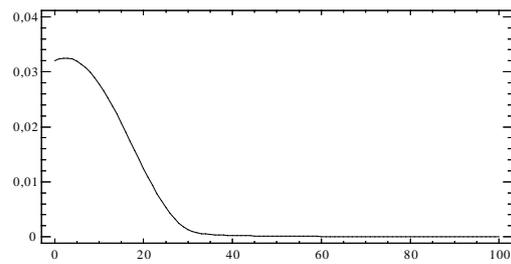
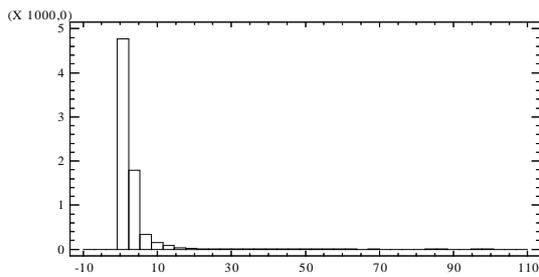
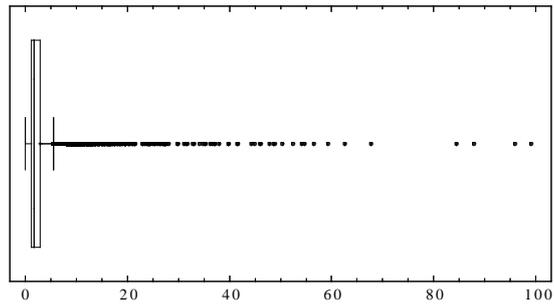
### Ratio corriente – 2008

Intervalos de confianza del 95% para la mediana: [1,5658; 1,6]



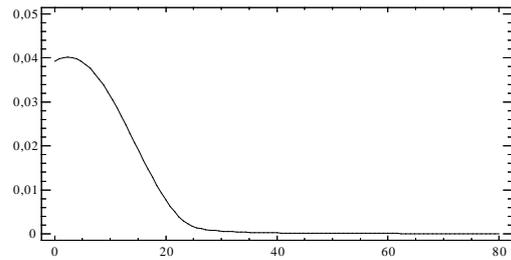
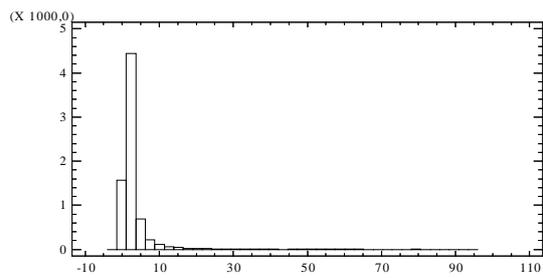
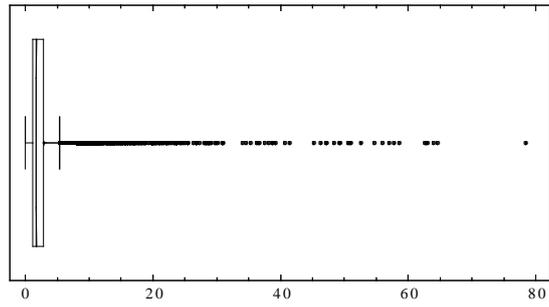
### Ratio corriente – 2009

Intervalos de confianza del 95% para la mediana: [1,67137; 1,7]



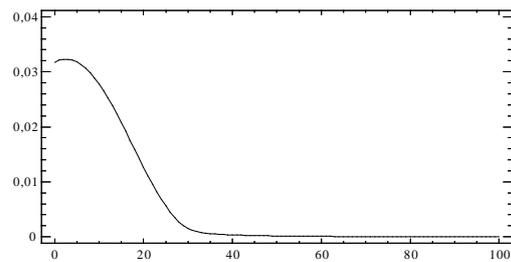
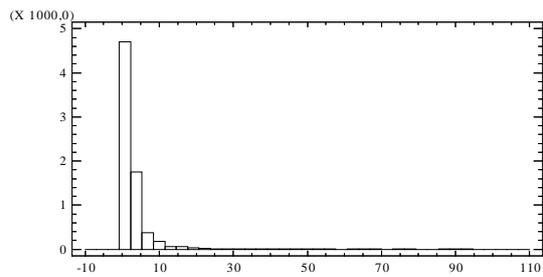
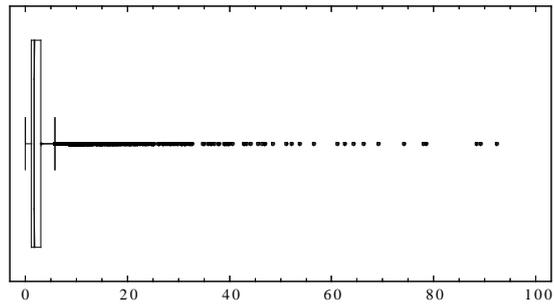
## Ratio corriente – 2010

Intervalos de confianza del 95% para la mediana: [1,68597; 1,7



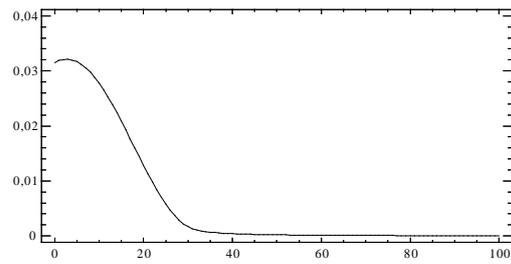
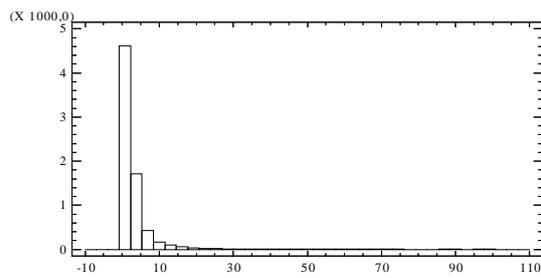
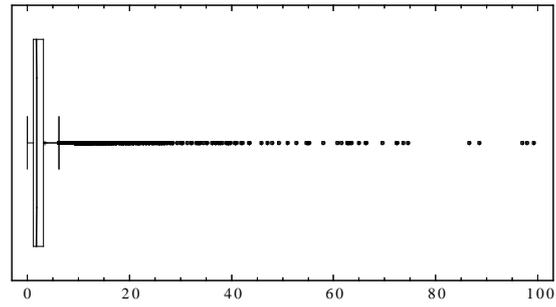
## Ratio corriente – 2011

Intervalos de confianza del 95% para la mediana: [1,70305; 1,7



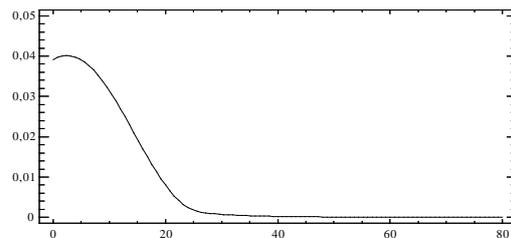
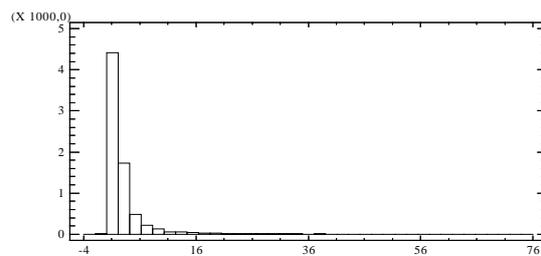
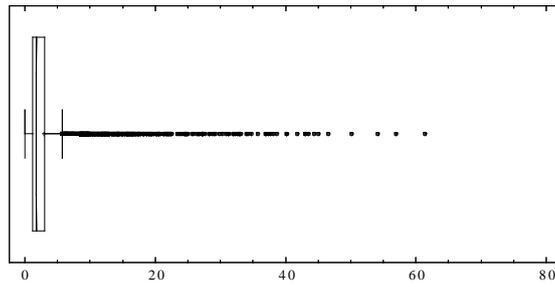
## Ratio corriente – 2012

Intervalos de confianza del 95% para la mediana: [1,74809; 1,8



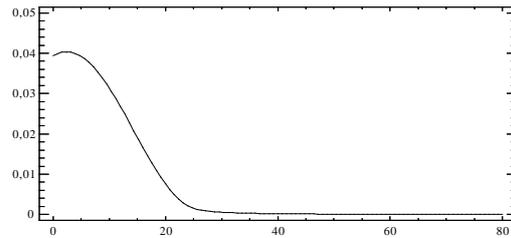
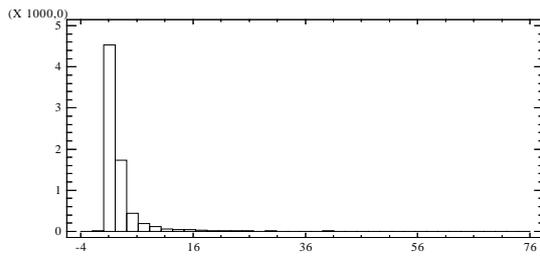
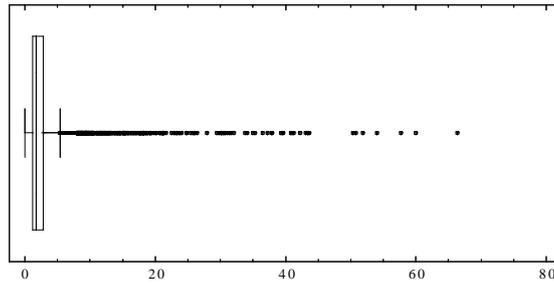
## Ratio corriente - Promedio 2008-2012

Intervalos de confianza del 95% para la mediana: [1,73768; 1,81392



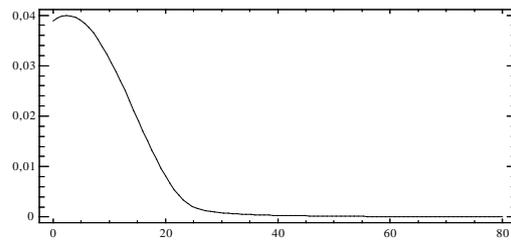
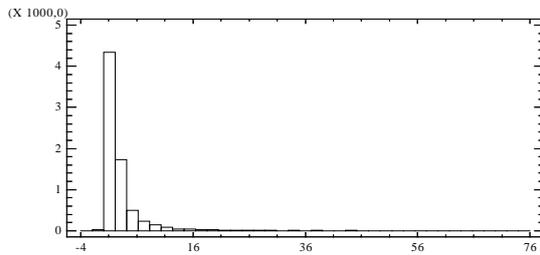
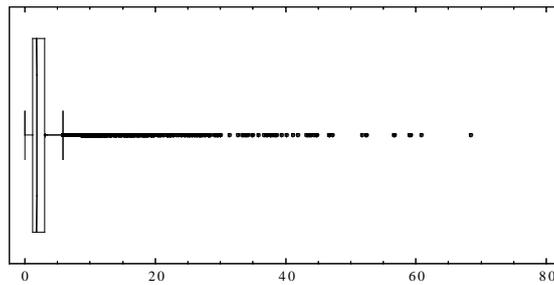
### Ratio corriente - Promedio 2008-2010

Intervalos de confianza del 95% para la mediana: [1,68015; 1,75118]



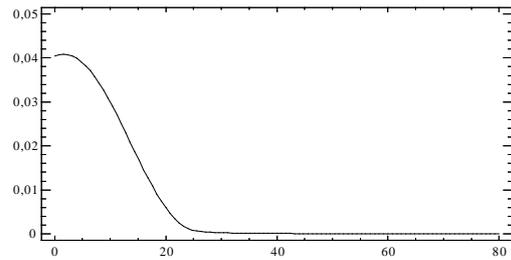
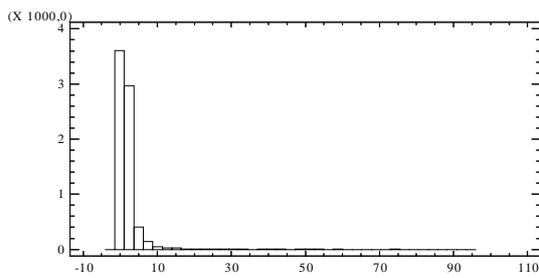
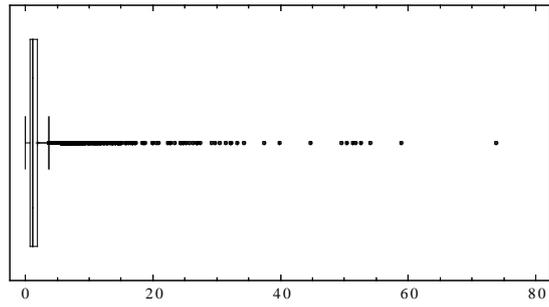
### Ratio corriente - Promedio 2010-2012

Intervalos de confianza del 95% para la mediana: [1,7544; 1,8336]



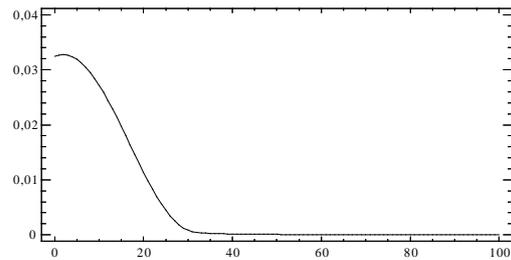
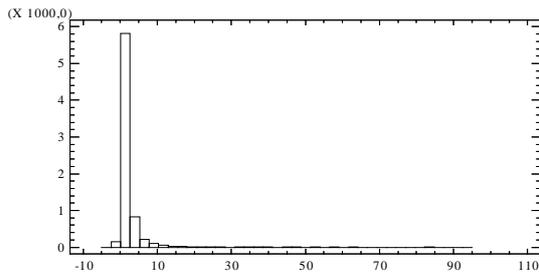
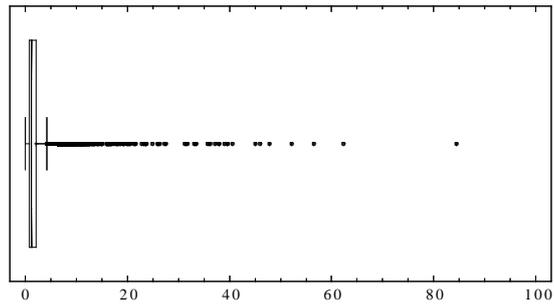
## Acid test – 2008

Intervalos de confianza del 95% para la mediana: [1,1103; 1,1403]



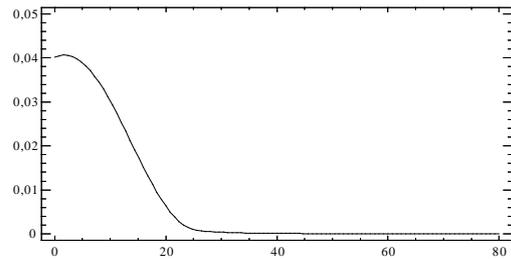
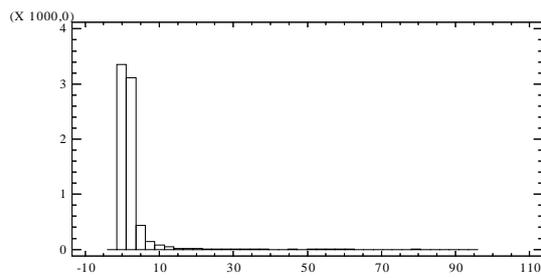
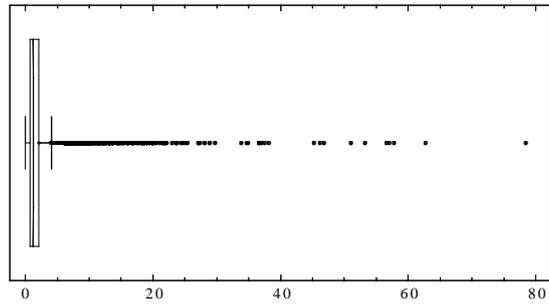
## Acid test – 2009

Intervalos de confianza del 95% para la mediana: [1,18074; 1,21074]



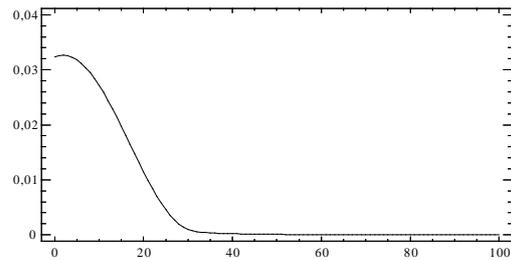
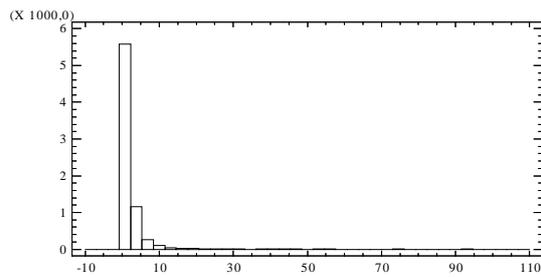
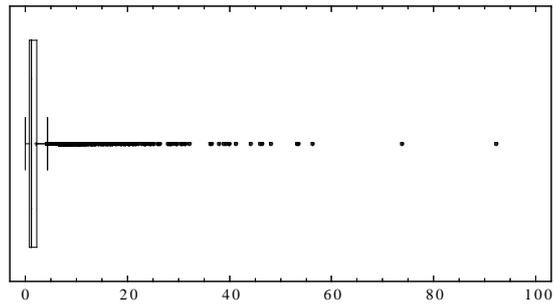
## Acid test – 2010

Intervalos de confianza del 95% para la mediana: [1,17953; 1,2



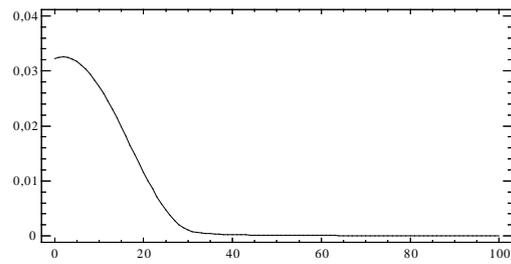
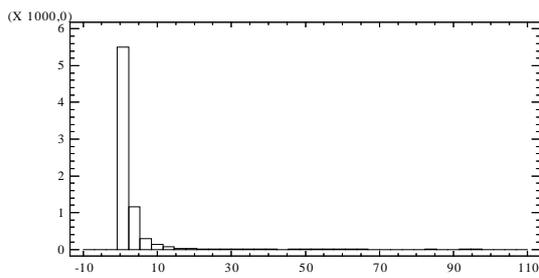
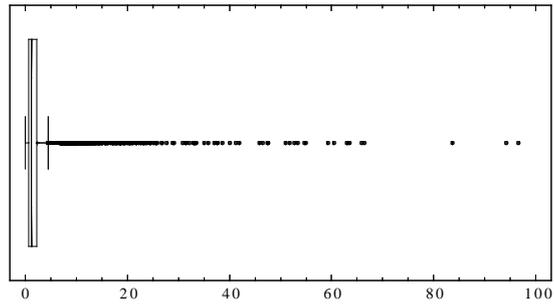
## Acid test – 2011

Intervalos de confianza del 95% para la mediana: [1,16434; 1,2



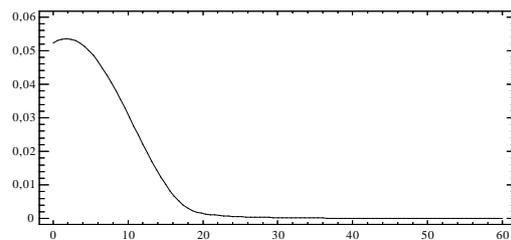
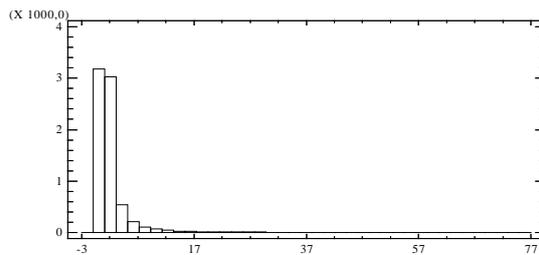
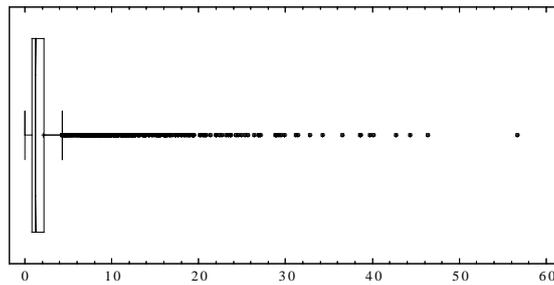
## Acid test – 2012

Intervalos de confianza del 95% para la mediana: [1,17074; 1,2



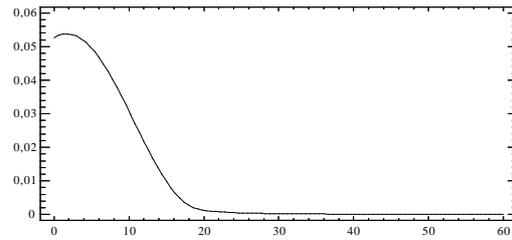
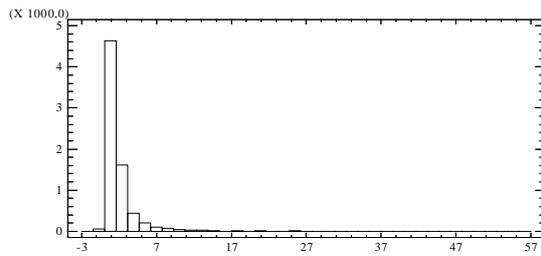
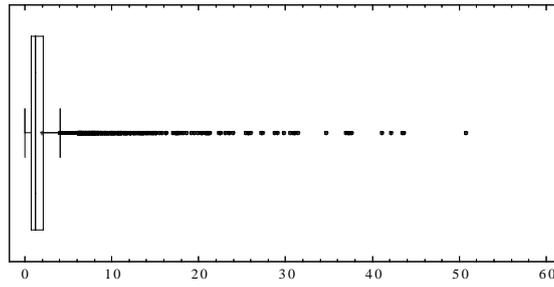
## Acid test - Promedio 2008-2012

Intervalos de confianza del 95% para la mediana: [1,20414; 1,26426



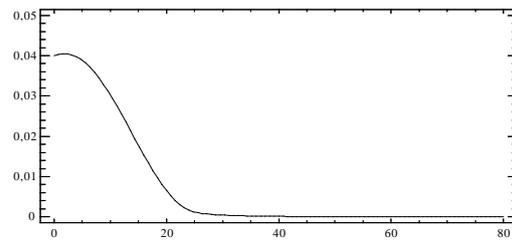
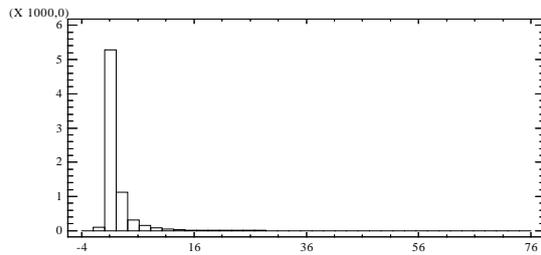
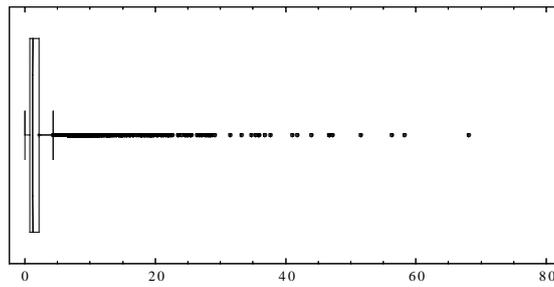
## Acid test - Promedio 2008-2010

Intervalos de confianza del 95% para la mediana: [1,1888; 1,2452]



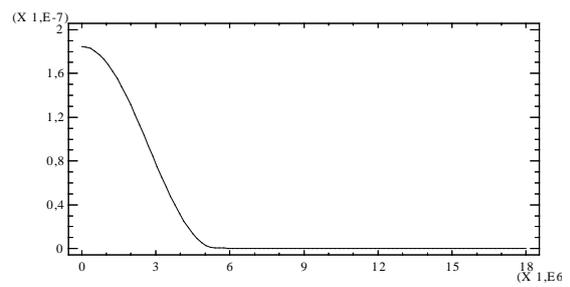
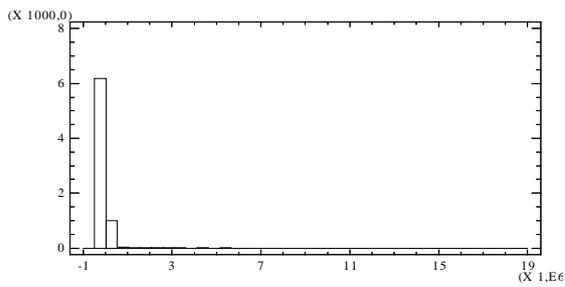
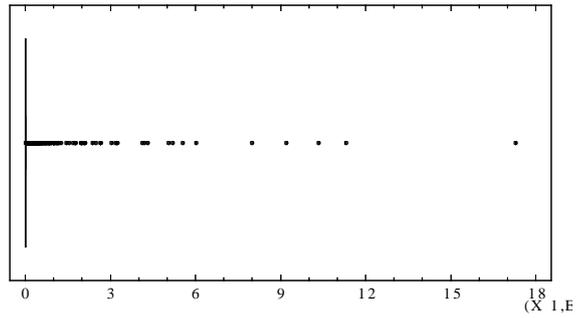
## Acid test - Promedio 2010-2012

Intervalos de confianza del 95% para la mediana: [1,18951; 1,25115]



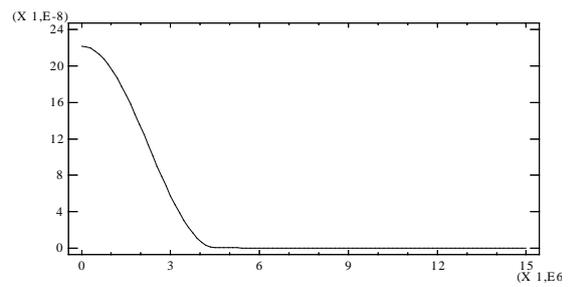
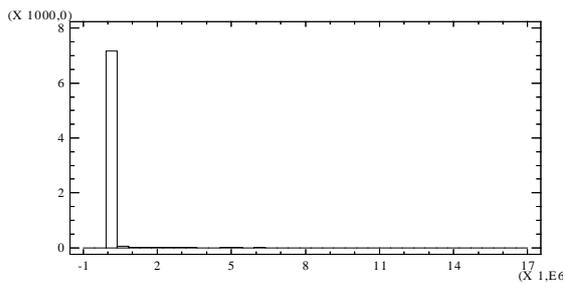
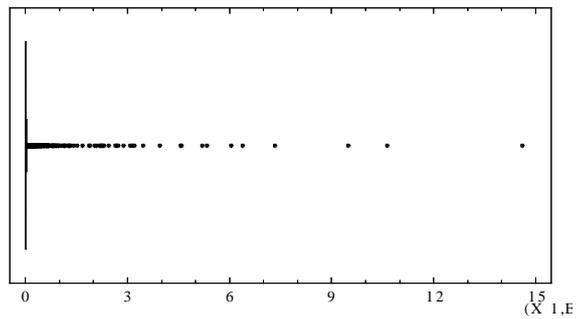
## Activo total – 2008

Intervalos de confianza del 95% para la mediana: [4674,98; 513



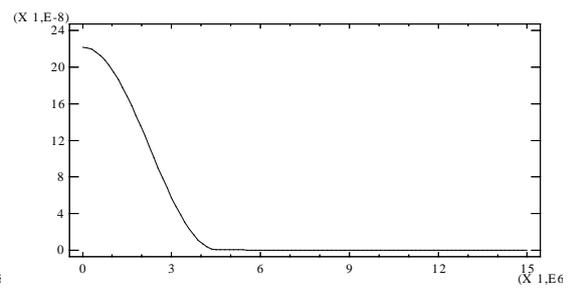
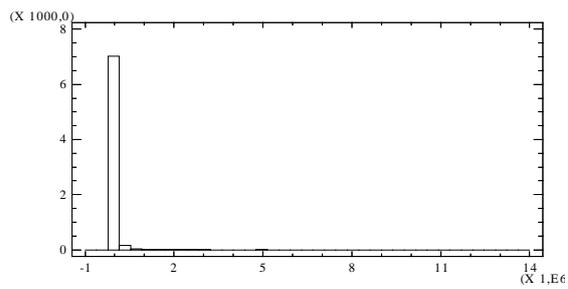
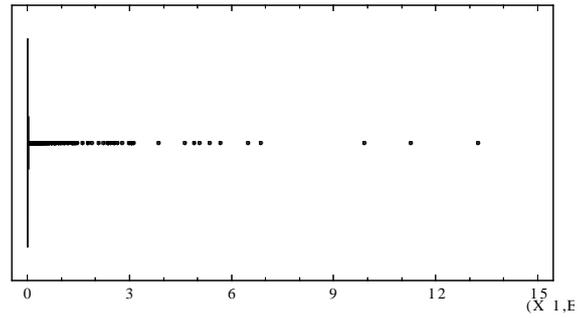
## Activo total – 2009

Intervalos de confianza del 95% para la mediana: [4497,84; 494



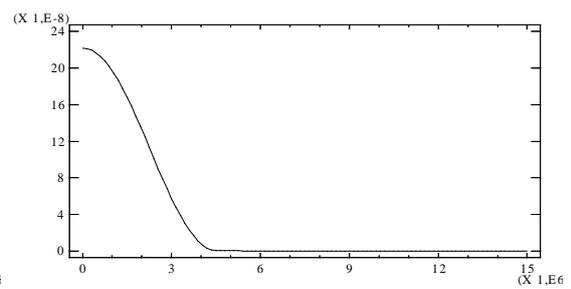
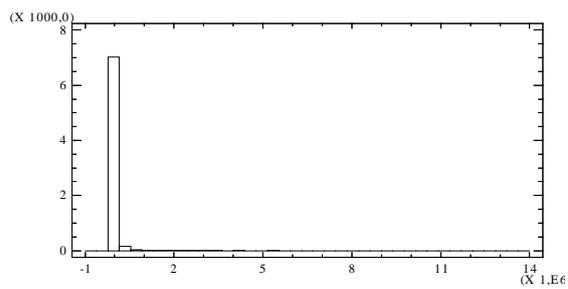
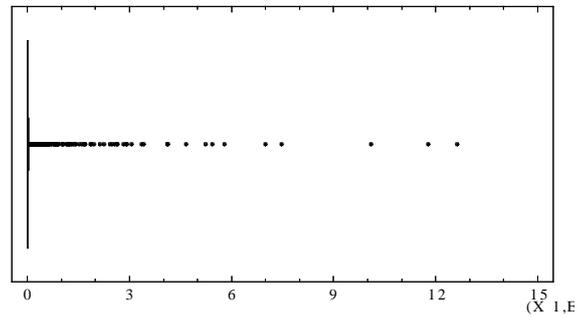
## Activo total – 2010

Intervalos de confianza del 95% para la mediana: [4552,66; 500



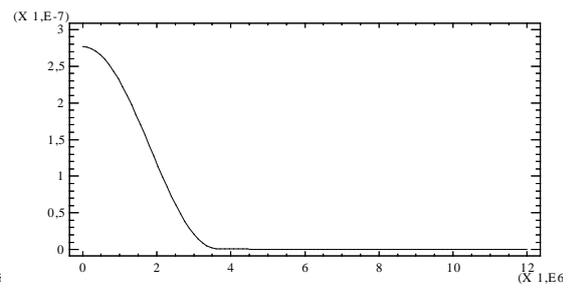
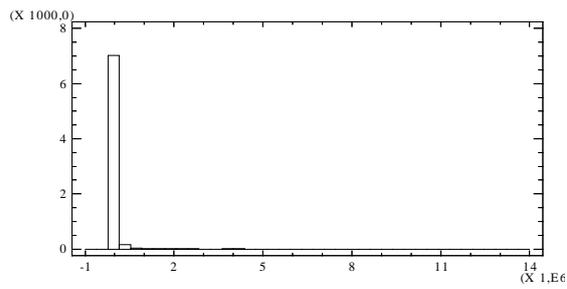
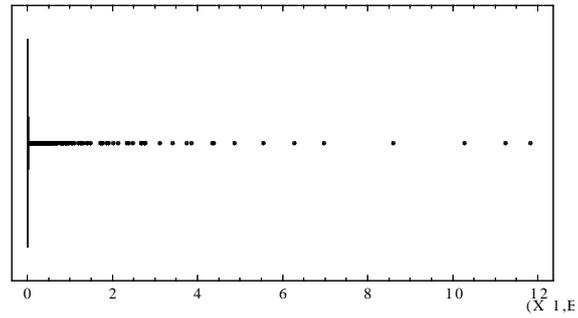
## Activo total – 2011

Intervalos de confianza del 95% para la mediana: [4418,07; 484



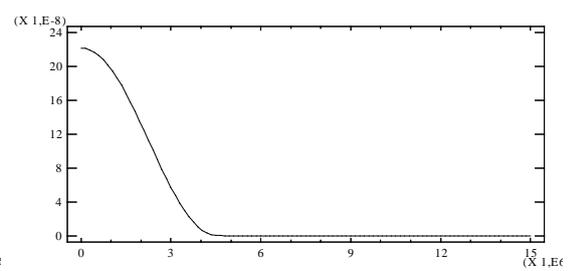
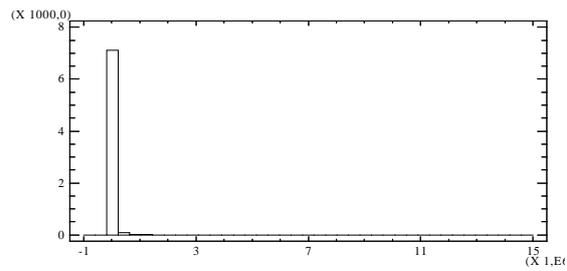
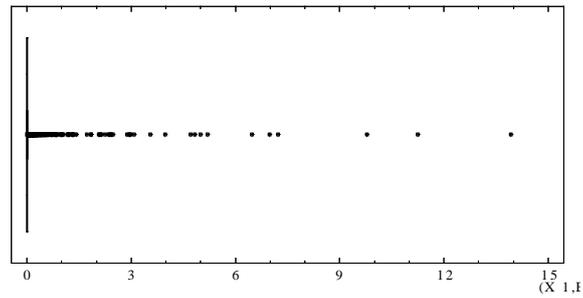
## Activo total - 2012

Intervalos de confianza del 95% para la mediana: [4285,05; 470



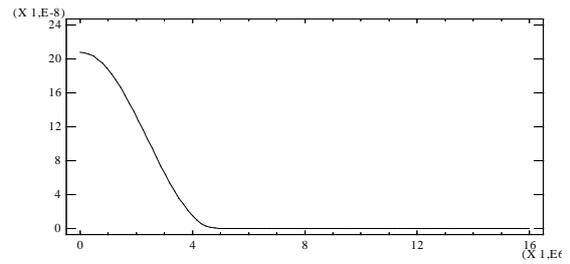
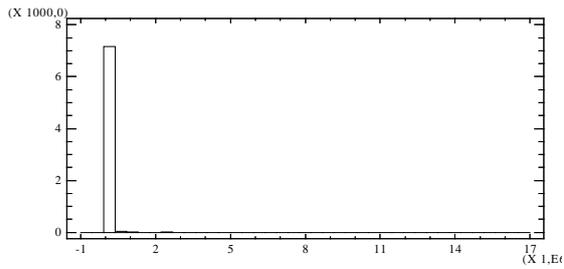
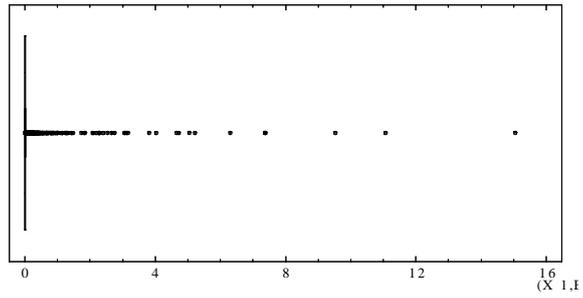
## Total activo - Promedio 2008-2012

Intervalos de confianza del 95% para la mediana: [4537,36; 4979,58



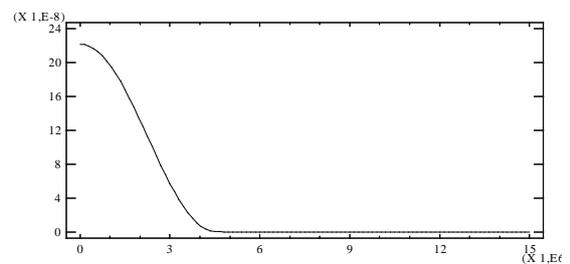
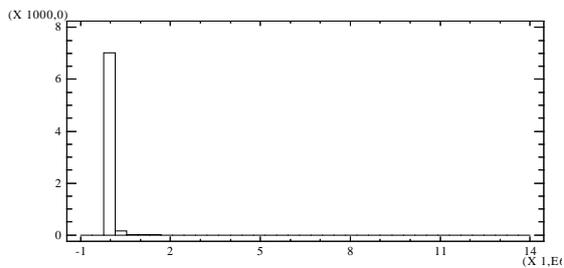
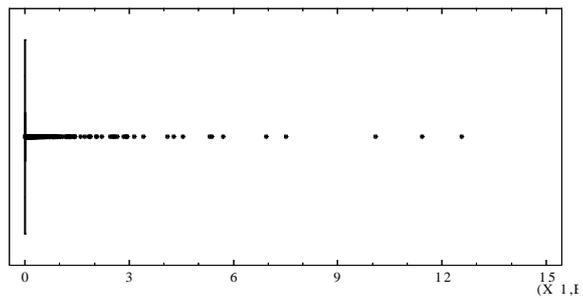
### Total activo - Promedio 2008-2010

Intervalos de confianza del 95% para la mediana: [4618,41; 5070,38]



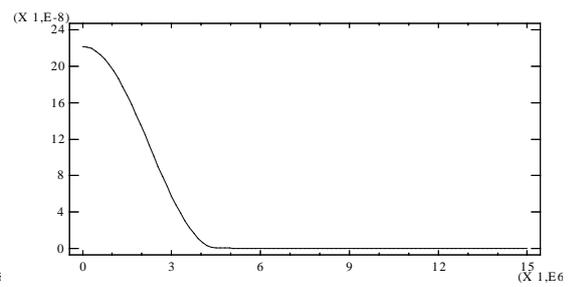
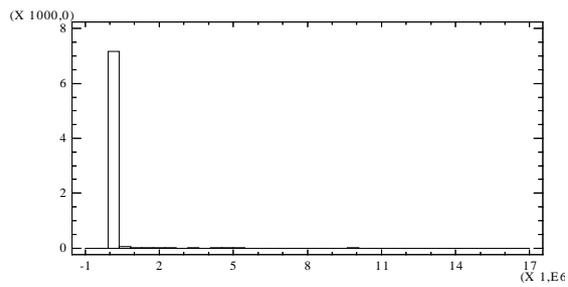
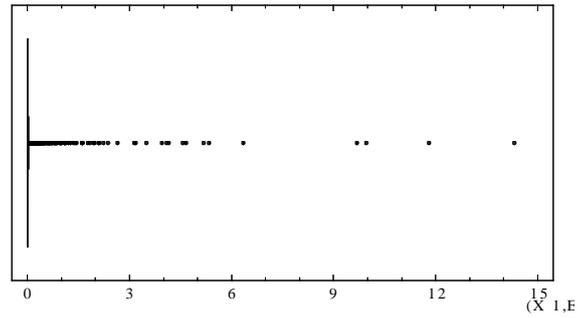
### Total activo - Promedio 2010-2012

Intervalos de confianza del 95% para la mediana: [4437,63; 4870,24]



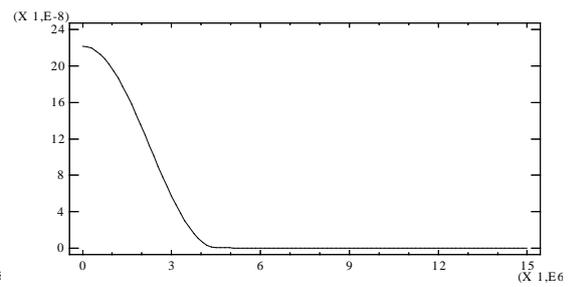
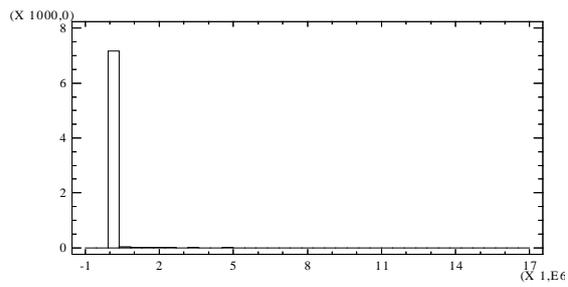
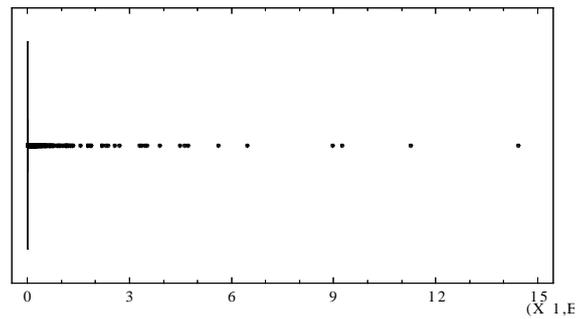
## Ingresos de explotación – 2008

Intervalos de confianza del 95% para la mediana: [5148,27; 556



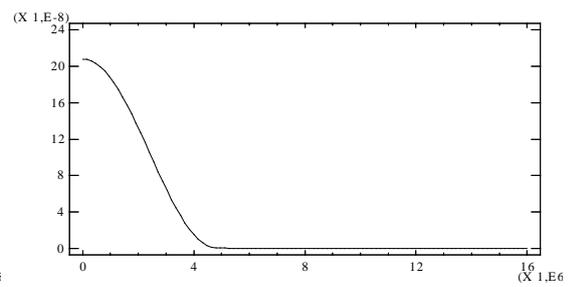
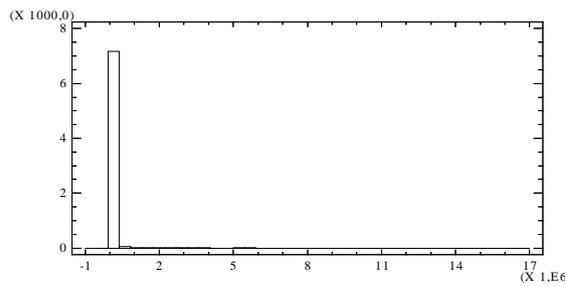
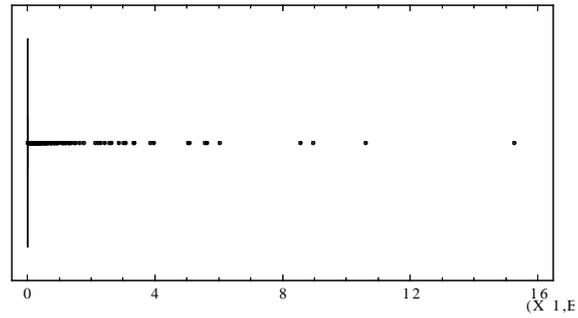
## Ingresos de explotación – 2009

Intervalos de confianza del 95% para la mediana: [4250,02; 466



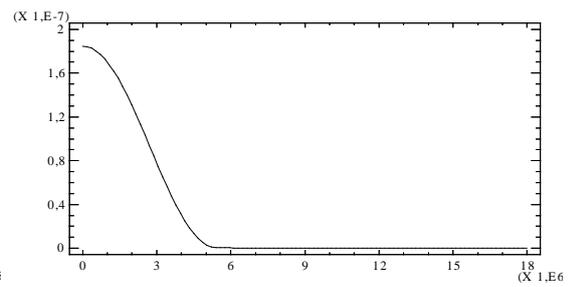
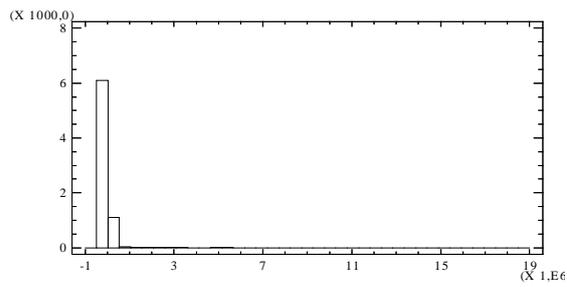
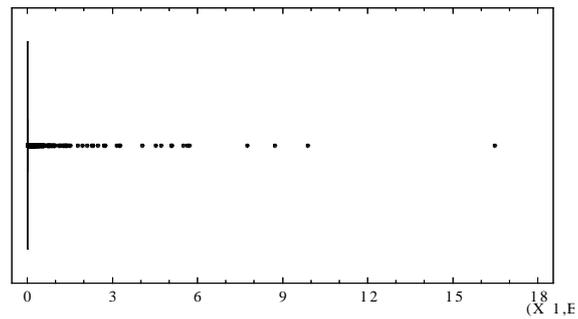
## Ingresos de explotación – 2010

Intervalos de confianza del 95% para la mediana: [4255,87; 461



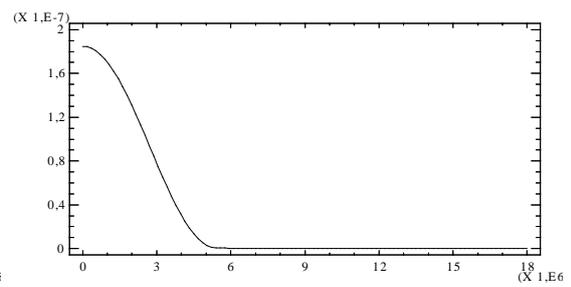
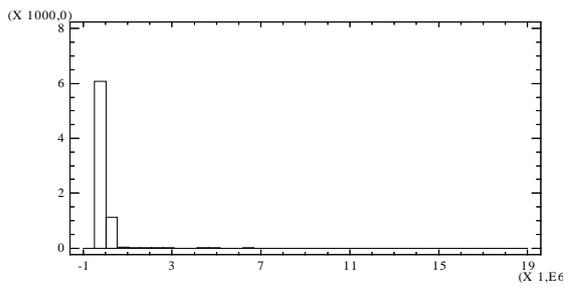
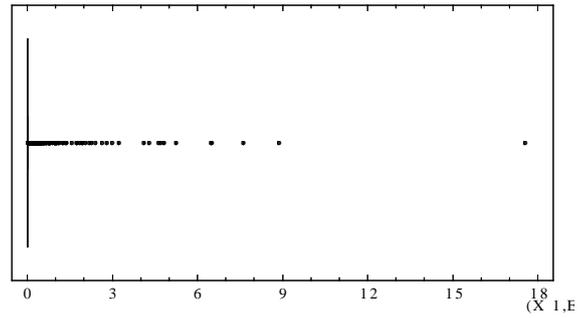
## Ingresos de explotación – 2011

Intervalos de confianza del 95% para la mediana: [4128,47; 448



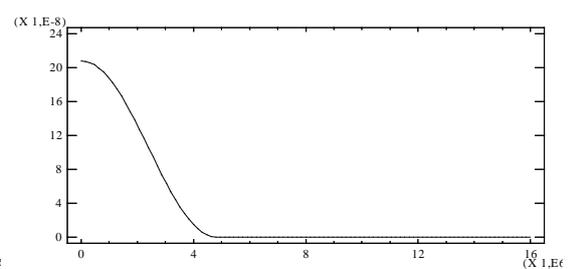
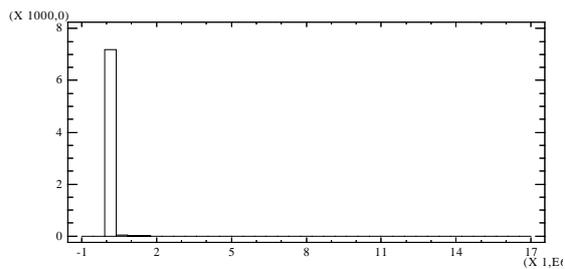
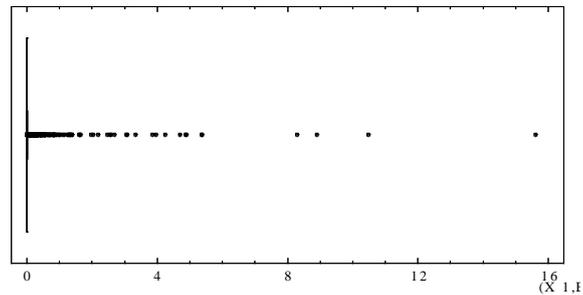
## Ingresos de explotación – 2012

Intervalos de confianza del 95% para la mediana: [3604,17; 394



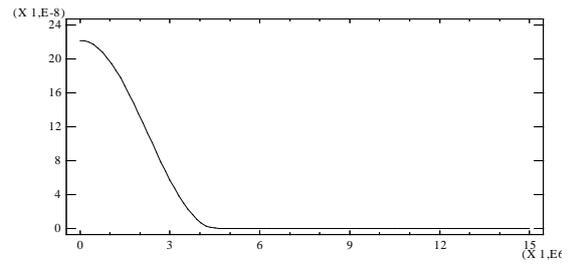
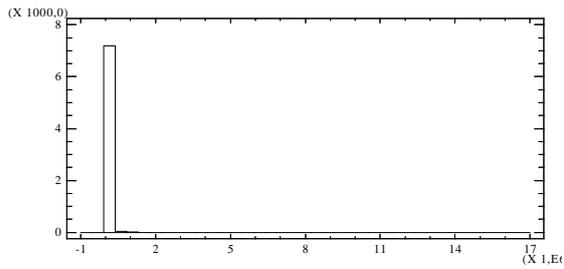
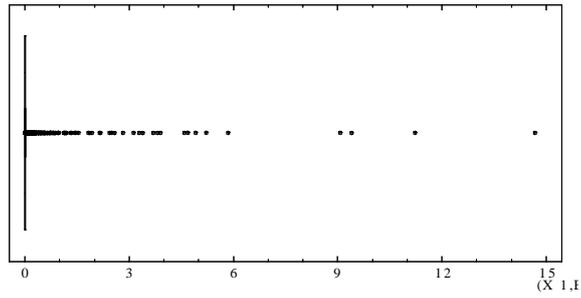
## Ingresos de explotación - Promedio 2008-2012

Intervalos de confianza del 95% para la mediana: [4426,19; 4785,54



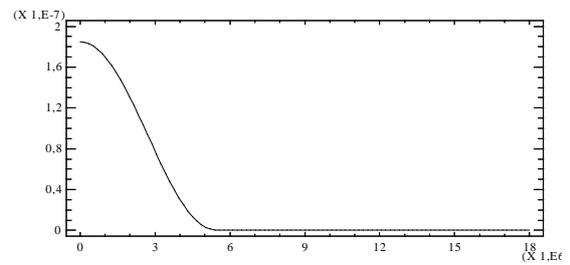
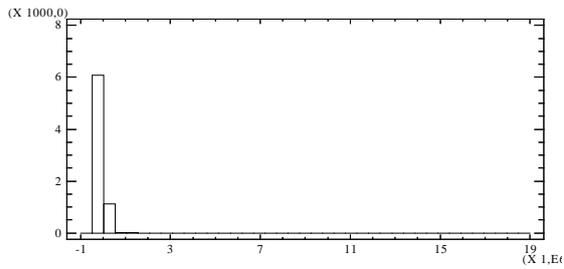
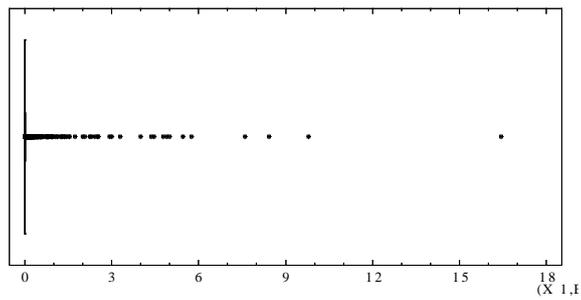
## Ingresos de explotación - Promedio 2008-2010

Intervalos de confianza del 95% para la mediana: [4612,57; 4986,98]



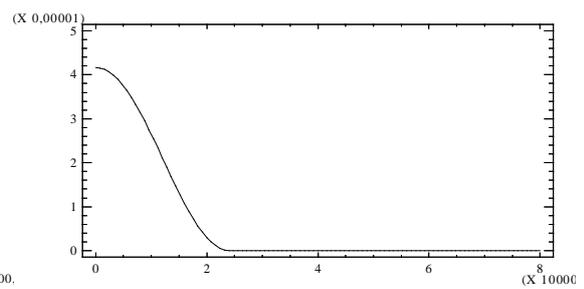
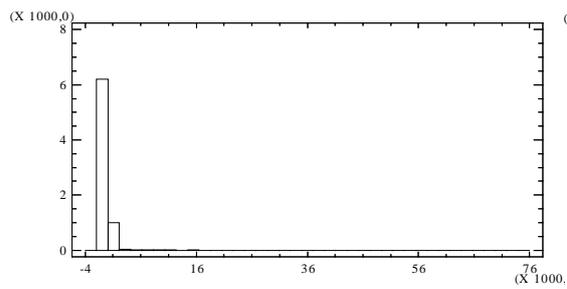
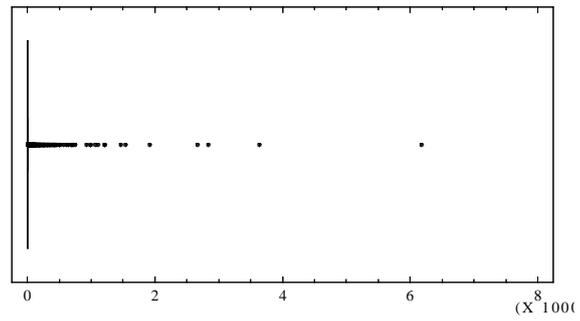
## Ingresos de explotación - Promedio 2010-2012

Intervalos de confianza del 95% para la mediana: [4102,11; 4450,88]



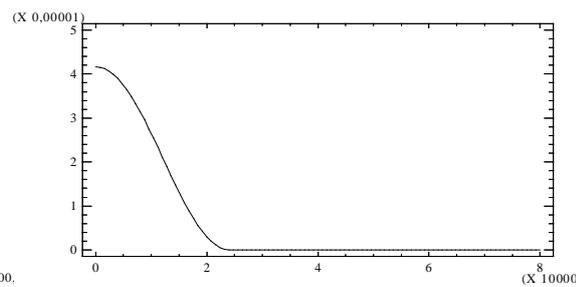
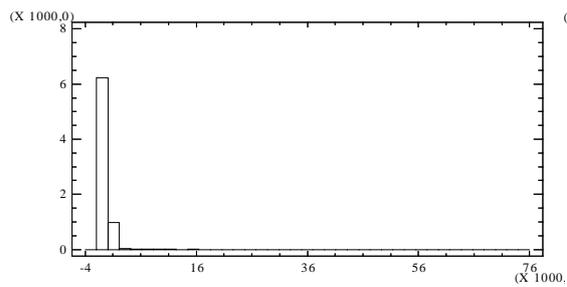
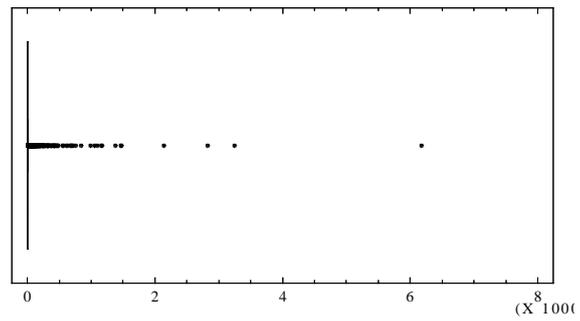
## Nº de empleados – 2008

Intervalos de confianza del 95% para la mediana: [27,063; 28,4



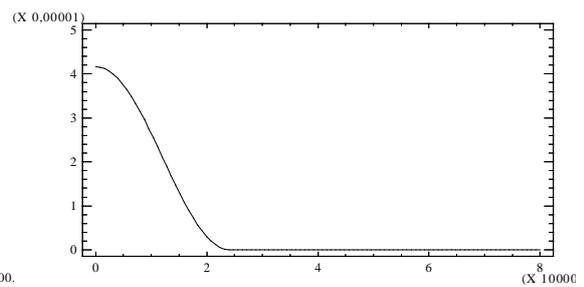
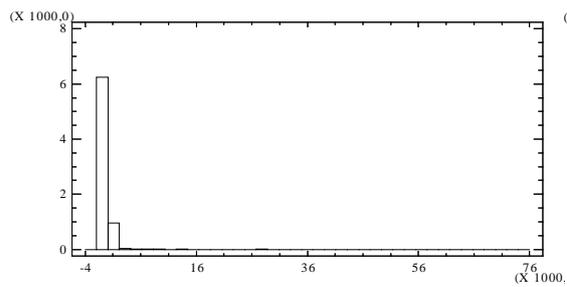
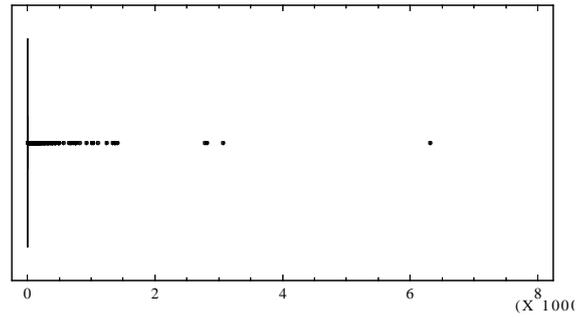
## Nº de empleados – 2009

Intervalos de confianza del 95% para la mediana: [26,1482; 27,



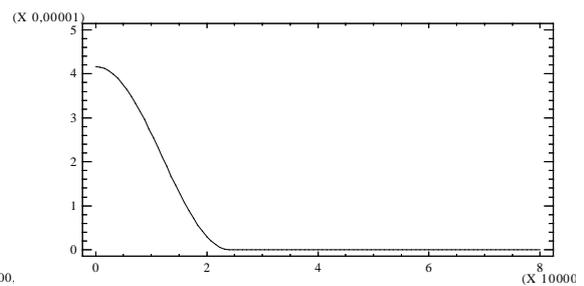
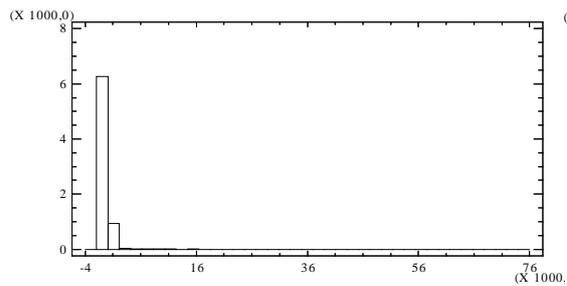
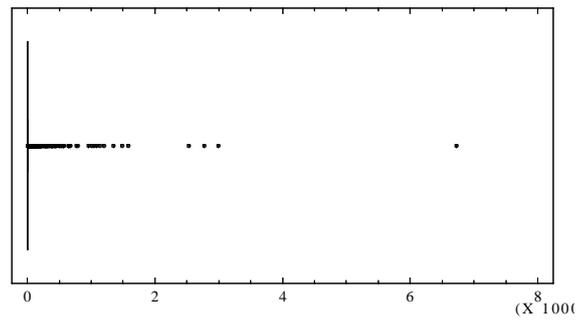
## Nº de empleados – 2010

Intervalos de confianza del 95% para la mediana: [25,1695; 26,



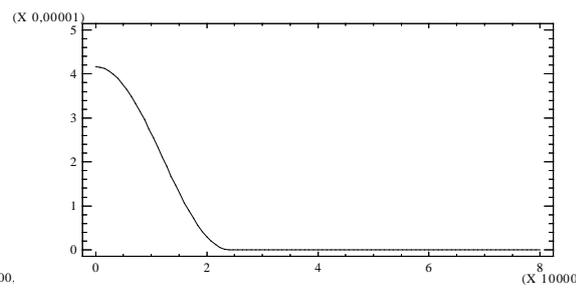
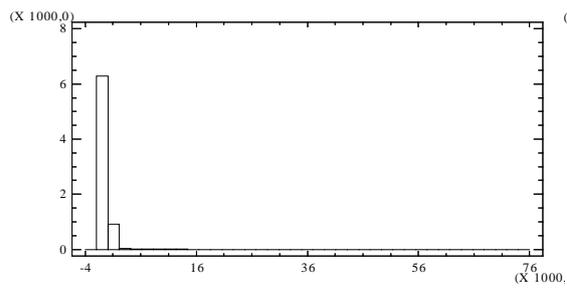
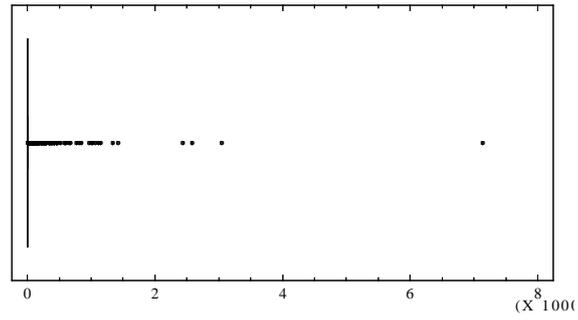
## Nº de empleados – 2011

Intervalos de confianza del 95% para la mediana: [24,1695; 25,



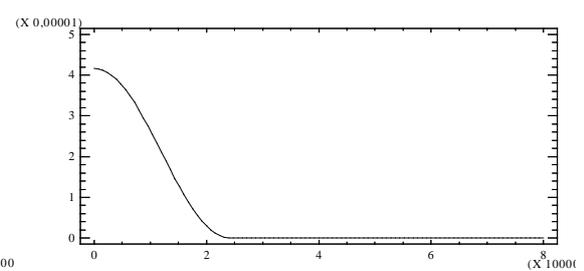
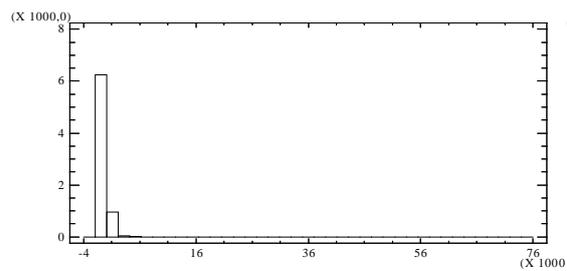
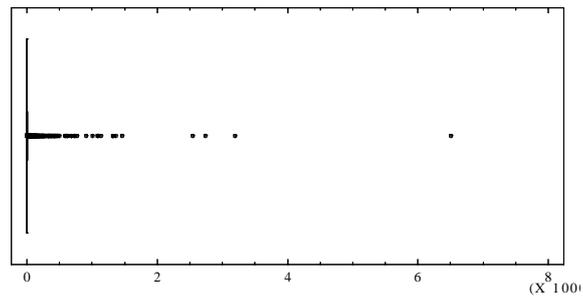
## Nº de empleados – 2012

Intervalos de confianza del 95% para la mediana: [23,2121; 24,



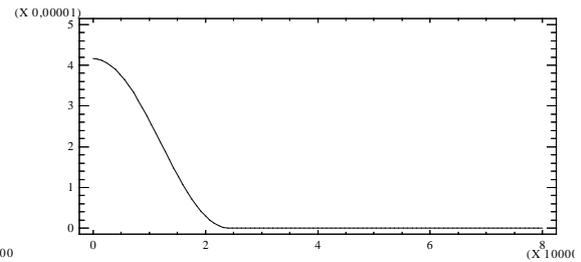
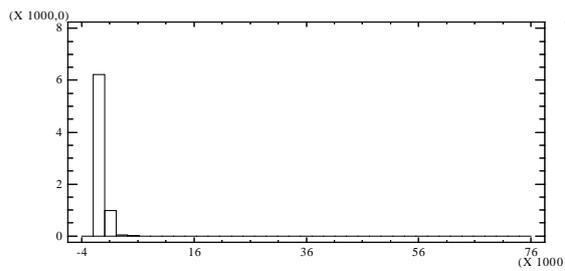
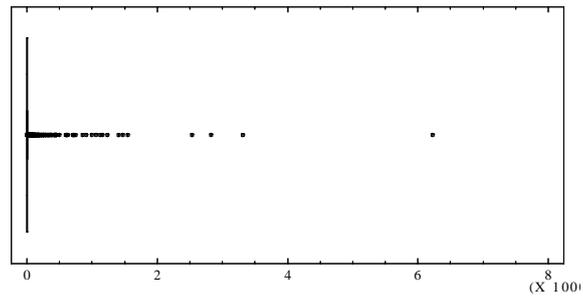
## Nº de empleados - Promedio 2008-2012

Intervalos de confianza del 95% para la mediana: [25,3525; 27,0475



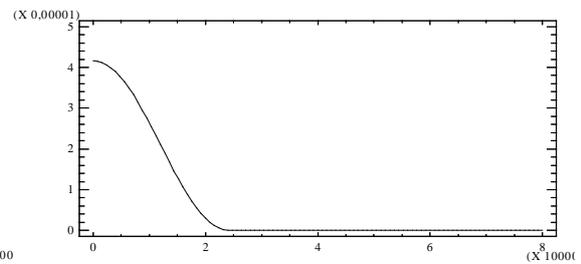
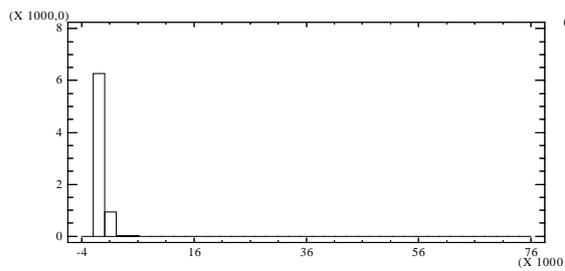
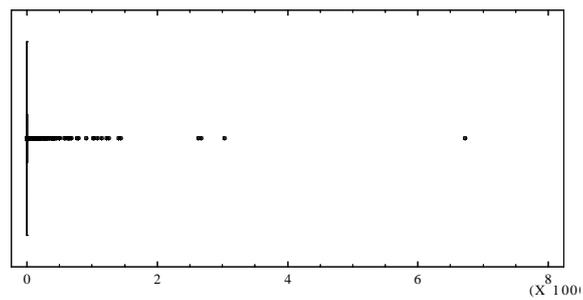
## Nº de empleados - Promedio 2008-2010

Intervalos de confianza del 95% para la mediana: [26,1269; 27,8731]



## Nº de empleados - Promedio 2010-2012

Intervalos de confianza del 95% para la mediana: [24,1837; 25,8163]



**ANEXO IV**  
**ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS CALCULADOS PARA LAS FUNCIONES TRANSFORMADAS**  
**APLICADAS A LOS FACTORES RESULTANTES DEL ANÁLISIS FACTORIAL. RESULTADOS**  
**DESAGREGADOS PARA LOS CINCO RANGOS DE KANTER**

*- Transformada del factor solvencia. Año 2008*

Muestra completa

Rangos de Kanter	Recuento	Media	Mediana	Sesgo estandarizado	Curtosis estandarizada
K1	3.910	4,96	4,82	25,04	47,47
K2	1.002	5,06	4,92	16,36	25,11
K3	860	5,23	5,04	3,68	51,59
K4	978	5,30	5,16	13,71	17,28
K5	513	5,34	5,16	-36,58	296,78

Rangos de Kanter	Intervalo confianza 95% para la media		Intervalo confianza 95% para la mediana	
	Límite inferior	Límite superior	Límite inferior	Límite superior
K1	4,92	4,99	4,78	4,88
K2	4,99	5,12	4,83	4,99
K3	5,16	5,29	4,94	5,19
K4	5,23	5,36	5,06	5,26
K5	5,26	5,43	5,06	5,36

Muestra pareada

Rangos de Kanter	Recuento	Media	Mediana	Sesgo estandarizado	Curtosis estandarizada
K1	513	5,01	4,87	12,87	22,36
K2	513	5,03	4,95	7,71	8,83
K3	513	5,31	5,14	12,26	19,52
K4	513	5,28	5,13	11,73	18,37
K5	513	5,34	5,16	-36,58	296,78

Rangos de Kanter	Intervalo confianza 95% para la media		Intervalo confianza 95% para la mediana	
	Límite inferior	Límite superior	Límite inferior	Límite superior
K1	4,91	5,10	4,75	4,99
K2	4,94	5,12	4,82	5,04
K3	5,22	5,40	4,97	5,26
K4	5,19	5,37	5,02	5,26
K5	5,25	5,44	5,06	5,36

*- Transformada del factor rentabilidad. Año 2008*

Muestra completa

Rangos de Kanter	Recuento	Media	Mediana	Sesgo estandarizado	Curtosis estandarizada
K1	3.910	13,17	12,92	17,23	216,40
K2	1.002	13,13	12,92	11,58	59,15
K3	860	13,19	12,92	24,14	87,51
K4	978	13,03	12,90	-18,42	99,75
K5	513	13,08	12,91	10,67	31,36

Rangos de Kanter	Intervalo confianza 95% para la media		Intervalo confianza 95% para la mediana	
	Límite inferior	Límite superior	Límite inferior	Límite superior
K1	13,13	13,20	12,89	12,96
K2	13,06	13,20	12,86	12,30
K3	13,11	13,26	12,85	13,00
K4	12,96	13,10	12,81	12,96
K5	12,98	13,18	12,83	12,99

Muestra pareada

Rangos de Kanter	Recuento	Media	Mediana	Sesgo estandarizado	Curtosis estandarizada
K1	513	12,76	12,72	-15,76	66,48
K2	513	13,05	12,84	13,86	71,03
K3	513	13,10	12,90	19,74	92,14
K4	513	12,99	12,89	-6,09	35,78
K5	513	13,08	12,91	10,67	31,36

Rangos de Kanter	Intervalo confianza 95% para la media		Intervalo confianza 95% para la mediana	
	Límite inferior	Límite superior	Límite inferior	Límite superior
K1	12,68	12,84	12,65	12,79
K2	12,97	13,14	12,76	12,93
K3	13,01	13,18	12,79	12,98
K4	12,91	13,08	12,79	12,96
K5	13,00	13,16	12,83	12,99

*- Transformada del factor solvencia. Año 2009*

Muestra completa

Rangos de Kanter	Recuento	Media	Mediana	Sesgo estandarizado	Curtosis estandarizada
K1	3.264	5,51	5,36	21,66	33,07
K2	1.540	5,50	5,46	19,23	30,92
K3	1.108	5,72	5,52	16,59	19,07
K4	852	5,84	5,69	-35,19	357,54
K5	499	5,96	5,85	10,85	14,53

Rangos de Kanter	Intervalo confianza 95% para la media		Intervalo confianza 95% para la mediana	
	Límite inferior	Límite superior	Límite inferior	Límite superior
K1	5,48	5,55	5,31	5,42
K2	5,54	5,65	5,37	5,53
K3	5,66	5,79	5,42	5,60
K4	5,77	5,91	5,58	5,81
K5	5,87	6,05	5,63	6,02

Muestra pareada

Rangos de Kanter	Recuento	Media	Mediana	Sesgo estandarizado	Curtosis estandarizada
K1	499	5,56	5,41	10,88	15,67
K2	499	5,78	5,70	6,42	4,23
K3	499	5,86	5,60	12,02	12,91
K4	499	5,84	5,67	15,36	30,61
K5	499	5,96	5,85	10,85	14,53

Rangos de Kanter	Intervalo confianza 95% para la media		Intervalo confianza 95% para la mediana	
	Límite inferior	Límite superior	Límite inferior	Límite superior
K1	5,47	5,65	5,29	5,54
K2	5,69	5,87	5,52	5,81
K3	5,77	5,95	5,49	5,74
K4	5,75	5,93	5,56	5,83
K5	5,87	6,05	5,63	6,02

*- Transformada del factor rentabilidad. Año 2009*

Muestra completa

Rangos de Kanter	Recuento	Media	Mediana	Sesgo estandarizado	Curtosis estandarizada
K1	3.264	18,71	18,60	24,22	432,10
K2	1.540	18,76	18,59	15,13	138,01
K3	1.108	18,66	18,55	-5,73	70,67
K4	852	18,66	18,56	-0,57	48,37
K5	499	18,57	18,54	-0,422	26,89

Rangos de Kanter	Intervalo confianza 95% para la media		Intervalo confianza 95% para la mediana	
	Límite inferior	Límite superior	Límite inferior	Límite superior
K1	18,67	18,75	18,56	18,63
K2	18,70	18,82	18,55	18,64
K3	18,59	18,72	18,49	18,61
K4	18,58	18,74	18,51	18,61
K5	18,46	18,67	18,44	18,62

Muestra pareada

Rangos de Kanter	Recuento	Media	Mediana	Sesgo estandarizado	Curtosis estandarizada
K1	499	18,61	18,52	15,74	141,05
K2	499	18,66	18,58	1,90	42,32
K3	499	18,62	18,57	-7,82	54,93
K4	499	18,61	18,53	-1,87	43,84
K5	499	18,57	18,54	-0,42	26,89

Rangos de Kanter	Intervalo confianza 95% para la media		Intervalo confianza 95% para la mediana	
	Límite inferior	Límite superior	Límite inferior	Límite superior
K1	18,52	18,70	18,44	18,62
K2	18,57	18,75	18,49	18,66
K3	18,53	18,70	18,48	18,65
K4	18,52	18,70	18,48	18,59
K5	18,48	18,66	18,44	18,62

*- Transformada del factor solvencia. Año 2010*

Muestra completa

Rangos de Kanter	Recuento	Media	Mediana	Sesgo estandarizado	Curtosis estandarizada
K1	3.326	5,46	5,30	22,05	31,36
K2	1.587	5,53	5,40	16,20	24,83
K3	1.088	5,69	5,51	17,80	27,65
K4	831	5,82	5,63	-32,03	322,42
K5	431	5,83	5,69	7,48	5,94

Rangos de Kanter	Intervalo confianza 95% para la media		Intervalo confianza 95% para la mediana	
	Límite inferior	Límite superior	Límite inferior	Límite superior
K1	5,42	5,49	5,24	5,38
K2	5,48	5,59	5,34	5,46
K3	5,63	5,75	5,42	5,62
K4	5,75	5,90	5,52	5,72
K5	5,73	5,93	5,50	5,91

Muestra pareada

Rangos de Kanter	Recuento	Media	Mediana	Sesgo estandarizado	Curtosis estandarizada
K1	431	5,50	5,34	8,49	9,50
K2	431	5,72	5,57	5,33	1,74
K3	431	5,92	5,75	10,87	14,23
K4	431	5,87	5,67	12,36	15,94
K5	431	5,83	5,69	7,48	5,94

Rangos de Kanter	Intervalo confianza 95% para la media		Intervalo confianza 95% para la mediana	
	Límite inferior	Límite superior	Límite inferior	Límite superior
K1	5,40	5,60	5,22	5,49
K2	5,62	5,81	5,44	5,75
K3	5,82	6,02	5,59	5,92
K4	5,77	5,97	5,53	5,79
K5	5,73	5,93	5,50	5,91

*- Transformada del factor rentabilidad. Año 2010*

Muestra completa

Rangos de Kanter	Recuento	Media	Mediana	Sesgo estandarizado	Curtosis estandarizada
K1	3.326	16,38	16,21	1,57	179,78
K2	1.587	16,47	16,25	73,99	784,04
K3	1.088	16,19	16,14	-28,89	142,88
K4	831	16,28	16,17	25,57	136,40
K5	431	16,11	16,08	-6,19	61,40

Rangos de Kanter	Intervalo confianza 95% para la media		Intervalo confianza 95% para la mediana	
	Límite inferior	Límite superior	Límite inferior	Límite superior
K1	16,34	16,41	16,17	16,23
K2	16,42	16,53	16,19	16,31
K3	16,12	16,26	16,10	16,20
K4	16,20	16,36	16,12	16,22
K5	16,01	16,22	16,01	16,12

Muestra pareada

Rangos de Kanter	Recuento	Media	Mediana	Sesgo estandarizado	Curtosis estandarizada
K1	431	16,28	16,15	6,48	60,80
K2	431	16,43	16,26	3,62	37,51
K3	431	16,22	16,13	-17,93	92,42
K4	431	16,16	16,12	-0,50	23,93
K5	431	16,11	16,08	-6,19	61,40

Rangos de Kanter	Intervalo confianza 95% para la media		Intervalo confianza 95% para la mediana	
	Límite inferior	Límite superior	Límite inferior	Límite superior
K1	16,19	16,37	16,08	16,22
K2	16,34	16,52	16,16	16,37
K3	16,13	16,30	16,07	16,21
K4	16,07	16,25	16,06	16,19
K5	16,03	16,20	16,01	16,12

*- Transformada del factor solvencia. Año 2011*

Muestra completa

Rangos de Kanter	Recuento	Media	Mediana	Sesgo estandarizado	Curtosis estandarizada
K1	3.340	5,99	5,83	24,77	32,41
K2	1.641	6,07	5,92	16,40	26,74
K3	1.008	6,24	6,06	12,98	13,64
K4	801	6,35	6,08	-26,63	300,15
K5	473	6,36	6,30	10,72	13,23

Rangos de Kanter	Intervalo confianza 95% para la media		Intervalo confianza 95% para la mediana	
	Límite inferior	Límite superior	Límite inferior	Límite superior
K1	5,96	6,03	5,77	5,88
K2	6,02	6,12	5,84	5,99
K3	6,18	6,31	5,96	6,19
K4	6,27	6,42	5,96	6,22
K5	6,27	6,46	6,14	6,46

Muestra pareada

Rangos de Kanter	Recuento	Media	Mediana	Sesgo estandarizado	Curtosis estandarizada
K1	473	6,01	5,82	10,53	11,63
K2	473	6,24	6,10	9,00	9,37
K3	473	6,32	6,15	11,72	13,46
K4	473	6,41	6,16	18,06	34,27
K5	473	6,36	6,30	10,72	13,23

Rangos de Kanter	Intervalo confianza 95% para la media		Intervalo confianza 95% para la mediana	
	Límite inferior	Límite superior	Límite inferior	Límite superior
K1	5,91	6,10	5,71	5,92
K2	6,15	6,34	5,92	6,28
K3	6,22	6,41	5,95	6,28
K4	6,31	6,50	6,00	6,31
K5	6,27	6,46	6,14	6,46

*- Transformada del factor rentabilidad. Año 2011*

Muestra completa

Rangos de Kanter	Recuento	Media	Mediana	Sesgo estandarizado	Curtosis estandarizada
K1	3.340	11,89	11,71	25,90	146,13
K2	1.641	11,85	11,71	7,54	100,55
K3	1.008	11,68	11,69	-10,75	65,71
K4	801	11,75	11,69	8,44	68,94
K5	473	11,59	11,63	-3,96	66,39

Rangos de Kanter	Intervalo confianza 95% para la media		Intervalo confianza 95% para la mediana	
	Límite inferior	Límite superior	Límite inferior	Límite superior
K1	11,86	11,93	11,69	11,74
K2	11,80	11,91	11,68	11,77
K3	11,61	11,75	11,64	11,72
K4	11,67	11,82	11,64	11,74
K5	11,49	11,69	11,58	11,68

Muestra pareada

Rangos de Kanter	Recuento	Media	Mediana	Sesgo estandarizado	Curtosis estandarizada
K1	473	11,80	11,68	19,31	112,26
K2	473	12,00	11,82	25,61	137,85
K3	473	11,63	11,65	-2,37	19,40
K4	473	11,68	11,65	7,99	53,06
K5	473	11,59	11,63	-3,96	66,39

Rangos de Kanter	Intervalo confianza 95% para la media		Intervalo confianza 95% para la mediana	
	Límite inferior	Límite superior	Límite inferior	Límite superior
K1	11,71	11,89	11,63	11,73
K2	11,91	12,09	11,73	11,92
K3	11,54	11,72	11,59	11,71
K4	11,59	11,77	11,59	11,72
K5	11,50	11,68	11,58	11,68

*- Transformada del factor solvencia. Año 2012*

Muestra completa

Rangos de Kanter	Recuento	Media	Mediana	Sesgo estandarizado	Curtosis estandarizada
K1	3.434	5,57	5,42	31,66	62,33
K2	1.507	5,53	5,39	12,93	18,34
K3	1.006	5,75	5,61	14,04	25,17
K4	838	5,65	5,53	-48,53	441,50
K5	478	5,81	5,63	11,73	18,35

Rangos de Kanter	Intervalo confianza 95% para la media		Intervalo confianza 95% para la mediana	
	Límite inferior	Límite superior	Límite inferior	Límite superior
K1	5,53	5,60	5,38	5,46
K2	5,48	5,59	5,32	5,47
K3	5,69	5,82	5,51	5,71
K4	5,58	5,72	5,44	5,61
K5	5,72	5,90	5,50	5,77

Muestra pareada

Rangos de Kanter	Recuento	Media	Mediana	Sesgo estandarizado	Curtosis estandarizada
K1	478	5,61	5,39	16,61	34,49
K2	478	5,70	5,60	5,96	8,39
K3	478	5,81	5,64	10,41	14,00
K4	478	5,73	5,57	7,45	5,95
K5	478	5,81	5,63	11,73	18,35

Rangos de Kanter	Intervalo confianza 95% para la media		Intervalo confianza 95% para la mediana	
	Límite inferior	Límite superior	Límite inferior	Límite superior
K1	5,52	5,70	5,30	5,51
K2	5,61	5,79	5,43	5,77
K3	5,72	5,90	5,51	5,78
K4	5,64	5,82	5,46	5,69
K5	5,72	5,90	5,50	5,77

*- Transformada del factor rentabilidad. Año 2012*

Muestra completa

Rangos de Kanter	Recuento	Media	Mediana	Sesgo estandarizado	Curtosis estandarizada
K1	3.434	8,19	8,16	29,69	185,02
K2	1.507	8,20	8,17	-2,04	52,67
K3	1.006	8,19	8,19	11,74	96,13
K4	838	8,01	8,08	0,73	66,36
K5	478	7,97	8,06	-11,80	32,18

Rangos de Kanter	Intervalo confianza 95% para la media		Intervalo confianza 95% para la mediana	
	Límite inferior	Límite superior	Límite inferior	Límite superior
K1	8,16	8,22	8,13	8,19
K2	8,15	8,25	8,13	8,22
K3	8,13	8,25	8,13	8,25
K4	7,94	8,08	8,03	8,14
K5	7,88	8,06	7,99	8,14

Muestra pareada

Rangos de Kanter	Recuento	Media	Mediana	Sesgo estandarizado	Curtosis estandarizada
K1	478	8,24	8,19	4,84	41,22
K2	478	8,27	8,25	-4,19	31,47
K3	478	8,08	8,16	-8,07	25,73
K4	478	7,92	8,04	2,10	42,84
K5	478	7,97	8,06	-11,80	32,18

Rangos de Kanter	Intervalo confianza 95% para la media		Intervalo confianza 95% para la mediana	
	Límite inferior	Límite superior	Límite inferior	Límite superior
K1	8,16	8,32	8,12	8,25
K2	8,19	8,35	8,17	8,34
K3	8,00	8,16	8,07	8,25
K4	7,84	8,00	7,97	8,10
K5	7,89	8,05	7,99	8,14

*- Transformada del factor solvencia. Promedio 2008-2012*

Muestra completa

Rangos de Kanter	Recuento	Media	Mediana	Sesgo estandarizado	Curtosis estandarizada
K1	3.910	6,14	5,98	21,48	22,60
K2	1.002	6,31	6,08	14,70	16,13
K3	860	6,50	6,33	10,98	14,46
K4	978	6,55	6,38	14,31	15,24
K5	513	6,59	6,40	-33,56	264,34

Rangos de Kanter	Intervalo confianza 95% para la media		Intervalo confianza 95% para la mediana	
	Límite inferior	Límite superior	Límite inferior	Límite superior
K1	6,11	6,18	5,93	6,04
K2	6,24	6,38	5,99	6,20
K3	6,42	6,57	6,18	6,45
K4	6,48	6,63	6,25	6,49
K5	6,49	6,69	6,27	6,56

Muestra pareada

Rangos de Kanter	Recuento	Media	Mediana	Sesgo estandarizado	Curtosis estandarizada
K1	513	6,18	5,96	10,95	10,79
K2	513	6,31	6,17	5,98	1,49
K3	513	6,61	6,41	9,83	9,73
K4	513	6,54	6,39	11,10	13,56
K5	513	6,59	6,40	-33,56	264,34

Rangos de Kanter	Intervalo confianza 95% para la media		Intervalo confianza 95% para la mediana	
	Límite inferior	Límite superior	Límite inferior	Límite superior
K1	6,08	6,29	5,87	6,14
K2	6,21	6,42	6,01	6,30
K3	6,50	6,71	6,26	6,59
K4	6,44	6,65	6,24	6,50
K5	6,48	6,69	6,27	6,56

*- Transformada del factor rentabilidad. Año 2008-2012*

Muestra completa

Rangos de Kanter	Recuento	Media	Mediana	Sesgo estandarizado	Curtosis estandarizada
K1	3.910	12,90	12,75	14,15	101,42
K2	1.002	12,86	12,72	-0,21	41,25
K3	860	12,88	12,70	9,92	48,21
K4	978	12,67	12,68	-7,66	40,81
K5	513	12,68	12,66	1,95	38,38

Rangos de Kanter	Intervalo confianza 95% para la media		Intervalo confianza 95% para la mediana	
	Límite inferior	Límite superior	Límite inferior	Límite superior
K1	12,86	12,94	12,72	12,79
K2	12,78	12,93	12,66	12,80
K3	12,80	12,96	12,65	12,77
K4	12,59	12,75	12,62	12,73
K5	12,57	12,79	12,56	12,76

Muestra pareada

Rangos de Kanter	Recuento	Media	Mediana	Sesgo estandarizado	Curtosis estandarizada
K1	513	12,72	12,66	3,55	41,00
K2	513	12,80	12,70	-3,26	32,48
K3	513	12,78	12,65	6,32	40,82
K4	513	12,65	12,67	-8,45	27,47
K5	513	12,68	12,66	1,95	38,38

Rangos de Kanter	Intervalo confianza 95% para la media		Intervalo confianza 95% para la mediana	
	Límite inferior	Límite superior	Límite inferior	Límite superior
K1	12,63	12,81	12,60	12,74
K2	12,71	12,89	12,59	12,80
K3	12,69	12,87	12,57	12,72
K4	12,56	12,74	12,56	12,76
K5	12,59	12,77	12,56	12,76

*- Transformada del factor solvencia. Promedio 2008-2010*

Muestra completa

Rangos de Kanter	Recuento	Media	Mediana	Sesgo estandarizado	Curtosis estandarizada
K1	3.910	5,73	5,58	21,66	27,63
K2	1.002	5,86	5,69	15,88	21,33
K3	860	6,05	5,85	10,43	14,87
K4	978	6,12	5,98	14,09	16,76
K5	513	6,18	5,99	-35,38	277,68

Rangos de Kanter	Intervalo confianza 95% para la media		Intervalo confianza 95% para la mediana	
	Límite inferior	Límite superior	Límite inferior	Límite superior
K1	5,69	5,76	5,51	5,63
K2	5,80	5,93	5,58	5,78
K3	5,98	6,13	5,76	6,01
K4	6,05	6,19	5,87	6,10
K5	6,08	6,27	5,83	6,18

Muestra pareada

Rangos de Kanter	Recuento	Media	Mediana	Sesgo estandarizado	Curtosis estandarizada
K1	513	5,78	5,61	10,35	10,26
K2	513	5,86	5,75	6,01	1,93
K3	513	6,15	5,93	9,88	10,16
K4	513	6,12	5,98	11,25	14,88
K5	513	6,18	5,99	-35,38	277,68

Rangos de Kanter	Intervalo confianza 95% para la media		Intervalo confianza 95% para la mediana	
	Límite inferior	Límite superior	Límite inferior	Límite superior
K1	5,68	5,89	5,47	5,71
K2	5,76	5,96	5,61	5,85
K3	6,04	6,25	5,79	6,12
K4	6,02	6,22	5,85	6,12
K5	6,08	6,28	5,83	6,18

*- Transformada del factor rentabilidad. Año 2008-2010*

Muestra completa

Rangos de Kanter	Recuento	Media	Mediana	Sesgo estandarizado	Curtosis estandarizada
K1	3.910	12,86	12,65	15,12	115,07
K2	1.002	12,79	12,65	-2,61	72,88
K3	860	12,84	12,62	14,52	40,45
K4	978	12,67	12,57	-2,18	38,24
K5	513	12,65	12,57	5,51	32,70

Rangos de Kanter	Intervalo confianza 95% para la media		Intervalo confianza 95% para la mediana	
	Límite inferior	Límite superior	Límite inferior	Límite superior
K1	12,82	12,89	12,61	12,69
K2	12,71	12,86	12,57	12,71
K3	12,76	12,92	12,54	12,70
K4	12,59	12,74	12,52	12,65
K5	12,55	12,76	12,47	12,66

Muestra pareada

Rangos de Kanter	Recuento	Media	Mediana	Sesgo estandarizado	Curtosis estandarizada
K1	513	12,59	12,51	1,97	38,82
K2	513	12,69	12,59	-10,60	71,96
K3	513	12,73	12,54	8,11	29,41
K4	513	12,65	12,57	0,21	18,88
K5	513	12,65	12,57	5,51	32,70

Rangos de Kanter	Intervalo confianza 95% para la media		Intervalo confianza 95% para la mediana	
	Límite inferior	Límite superior	Límite inferior	Límite superior
K1	12,50	12,68	12,44	12,59
K2	12,61	12,78	12,45	12,68
K3	12,64	12,81	12,49	12,63
K4	12,56	12,73	12,49	12,66
K5	12,56	12,74	12,47	12,66

*- Transformada del factor solvencia. Promedio 2010-2012*

Muestra completa

Rangos de Kanter	Recuento	Media	Mediana	Sesgo estandarizado	Curtosis estandarizada
K1	3.326	6,07	5,92	21,40	23,77
K2	1.587	6,14	6,01	12,44	13,38
K3	1.088	6,32	6,11	16,41	21,33
K4	831	6,47	6,24	-30,06	301,37
K5	431	6,45	6,29	10,00	10,88

Rangos de Kanter	Intervalo confianza 95% para la media		Intervalo confianza 95% para la mediana	
	Límite inferior	Límite superior	Límite inferior	Límite superior
K1	6,03	6,11	5,85	5,98
K2	6,09	6,20	5,92	6,07
K3	6,26	6,39	6,00	6,23
K4	6,40	6,55	6,12	6,34
K5	6,35	6,56	6,08	6,49

Muestra pareada

Rangos de Kanter	Recuento	Media	Mediana	Sesgo estandarizado	Curtosis estandarizada
K1	431	6,07	5,90	10,00	12,07
K2	431	6,33	6,20	5,60	3,20
K3	431	6,57	6,39	9,83	10,89
K4	431	6,48	6,28	11,79	15,82
K5	431	6,45	6,29	10,00	10,88

Rangos de Kanter	Intervalo confianza 95% para la media		Intervalo confianza 95% para la mediana	
	Límite inferior	Límite superior	Límite inferior	Límite superior
K1	5,97	6,18	5,78	6,04
K2	6,22	6,43	6,01	6,34
K3	6,46	6,68	6,19	6,61
K4	6,37	6,59	6,14	6,38
K5	6,34	6,56	6,08	6,49

*- Transformada del factor rentabilidad. Año 2010-2012*

Muestra completa

Rangos de Kanter	Recuento	Media	Mediana	Sesgo estandarizado	Curtosis estandarizada
K1	3.326	10,98	10,85	18,48	100,44
K2	1.587	11,04	10,89	10,50	76,43
K3	1.088	10,79	10,83	-8,50	60,58
K4	831	10,83	10,83	-0,18	40,93
K5	431	10,74	10,79	-1,47	52,21

Rangos de Kanter	Intervalo confianza 95% para la media		Intervalo confianza 95% para la mediana	
	Límite inferior	Límite superior	Límite inferior	Límite superior
K1	10,94	11,02	10,82	10,88
K2	10,99	11,10	10,85	10,94
K3	10,72	10,86	10,78	10,86
K4	10,75	10,91	10,78	10,88
K5	10,63	10,85	10,69	10,85

Muestra pareada

Rangos de Kanter	Recuento	Media	Mediana	Sesgo estandarizado	Curtosis estandarizada
K1	431	10,92	10,83	6,66	52,79
K2	431	11,10	10,99	6,62	33,90
K3	431	10,80	10,82	-4,46	13,80
K4	431	10,71	10,78	-0,26	29,19
K5	431	10,74	10,79	-1,47	52,21

Rangos de Kanter	Intervalo confianza 95% para la media		Intervalo confianza 95% para la mediana	
	Límite inferior	Límite superior	Límite inferior	Límite superior
K1	10,82	11,02	10,78	10,87
K2	11,00	11,20	10,88	11,10
K3	10,70	10,90	10,75	10,87
K4	10,62	10,81	10,71	10,86
K5	10,64	10,84	10,69	10,85