

# I

## FACTORES EMPRESARIALES CON EFECTOS EN LA SEGREGACIÓN PROFESIONAL VERTICAL. ESTUDIO EXPLORATORIO

Mercedes REDONDO CRISTÓBAL  
Francisco Javier JIMENO DE LA MAZA  
Universidad de Valladolid

---

(Págs. 21 a 43)

### SUMARIO

	<u>Página</u>
I. INTRODUCCIÓN .....	22
II. LA DESIGUALDAD VERTICAL Y LA DIVERSIDAD. EL DEBATE ACERCA DE SU IMPACTO EN EL DESEMPEÑO EMPRESARIAL .....	24
1. La relación entre diversidad y segregación vertical. Argumentos económicos en favor de una mayor diversidad en las organizaciones .....	24
2. La diversidad en el entorno empresarial. Desarrollos teóricos .....	27
III. REVISIÓN DE LA LITERATURA .....	30
IV. DATOS Y METODOLOGÍA DEL ESTUDIO EMPÍRICO .....	32
V. RESULTADOS .....	35
VI. CONCLUSIONES .....	39
VII. BIBLIOGRAFÍA .....	40

---

### RESUMEN

En los últimos años la literatura empresarial ha mostrado un creciente interés por el análisis de la llamada segregación profesional vertical, lo cual es consecuen-

cia, entre otros motivos, del considerable incremento en la diversidad demográfica que se observa tanto en los mercados laborales en general como, particularmente, en el área de los recursos humanos de las organizaciones. Adicionalmente a distintos aspectos contextuales, evidencias empíricas previas señalan la asociación existente entre factores que se presentan en el nivel específico de las empresas, incluyendo a variables de naturaleza económico-financiera, y la existencia de un menor o mayor desequilibrio que se manifiesta, bien en los niveles jerárquicos superiores de la organización, bien en los propios órganos de administración de las sociedades mercantiles. El presente trabajo efectúa una revisión de las teorías explicativas que se han formulado respecto a esta asociación y realiza también un contraste empírico, mediante la utilización de técnicas estadísticas, sobre la base de una amplia muestra de empresas españolas. Los resultados obtenidos con el estudio empírico señalan la influencia significativa de ciertos factores, aunque resultan en algún caso contradictorios respecto a trabajos previos de enfoque análogo.

## **ABSTRACT**

Specific firm research literature has shown in the last years a growing interest in the aspects concerning to the occupational segregation in top jobs. Among other reasons, this is a consequence of the considerable and increasing demographical diversity that workforce presents in general, question that it could particularly be appreciated at the organisational level. Despite to the influence of some environmental issues, previous empirical evidence suggests that there are various firm-level factors, including financial and economical variables, which have effects on the range that can reach the unbalanced participation of demographical groups in the top executive jobs and also can affect to the gender composition of the board of directors. In this paper, we make a comprehensive review of the multiple theoretical perspectives that offers a way to establish a linkage explaining such a suggested association. On this background, we also make some empirical analyses using a broad sample of Spanish firms. The results of our statistical analyses support the conclusion that some specific firm factors are significant. However, these findings differ with the evidence presented in some previous works.

**Palabras clave:** segregación, diversidad de género, ratios contables.

**Key words:** Segregation, gender diversity, accounting ratios.

## **I. INTRODUCCIÓN**

En los últimos años, la literatura empresarial ha mostrado un creciente interés por el análisis de la llamada segregación profesional vertical, lo cual es consecuencia, entre otros motivos, del considerable incremento en la diversidad demográfica que se observa tanto en los mercados laborales, en general, como particularmente en el área de los recursos humanos de las organizaciones. Como consecuencia de las

múltiples transformaciones sociales que se han producido en el entorno general en el que actúan las empresas, resulta patente que cada vez son más numerosas las compañías que experimentan un incremento notable en la heterogeneidad de los atributos demográficos de los recursos humanos con los que cuentan. Esta situación motiva una creciente atención para integrar en la práctica gestora aspectos relacionados con la gestión de la diversidad, que han de contemplar necesariamente como punto de partida ciertos mecanismos que eviten cualquier tipo de discriminación legal o de segregación implícita que pudiera afectar al ámbito sociolaboral.

La desigualdad vertical difícilmente puede ser combatida con legislación, pues no se manifiesta como una forma de discriminación abierta que incumpla normas establecidas para la consecución de una igualdad formal, de manera que resulte sancionable, sino que se expresa de manera sutil e invisible, reflejándose en una disparidad que la mayor parte de las veces encuentra un reflejo estadístico, el cual, por ejemplo, señala diferencias notables en las carreras profesionales de hombres y de mujeres (MOLTÓ y DOMINGO, 1998; SÁEZ LARA, 1995). La investigación socioeconómica ha apuntado diversas causas que producen la existencia de esta segregación vertical, algunas de las cuales derivan de factores propios de la organización (diseño, estructura, sistemas de promoción), mientras que en otras ocasiones responden a factores sociales contingentes que afectan al ámbito empresarial (estereotipos de género o doble carga laboral y profesional que recae sobre las mujeres).

En las áreas de conocimiento vinculadas a contenidos de naturaleza socioeconómica y laboral, la utilización del término segregación suele aludir a la distribución asimétrica que afecta a ciertos colectivos, en función de características demográficas comunes que poseen, para ocupar determinados puestos de trabajo o para desempeñar algunas funciones profesionales. Entre los factores más destacables a los que se puede manifestar asociada esta segregación se encuentra el género, ya que las estadísticas disponibles indican que todavía subsisten importantes dificultades para el acceso de las mujeres a determinados ámbitos profesionales o evidencian la escasa proporción femenina en los cargos jerárquicos de nivel superior de las organizaciones empresariales. A efectos del estudio de esta realidad, se suele distinguir convencionalmente entre segregación horizontal y segregación vertical. La segregación vertical alude a la escasa presencia de mujeres en puestos de trabajo de nivel superior en las organizaciones (MARTÍNEZ y GONZÁLEZ, 2007), ya que la realidad indica que los cargos directivos y de administración de las empresas suelen estar ocupados sistemáticamente por hombres. En cambio, la «segregación ocupacional horizontal» se refiere a las dificultades para encontrar a colectivos que comparten una característica demográfica en ciertos empleos profesionales o en determinados sectores de actividad económica, siendo frecuente que se produzca por razón de género en profesiones en que el predominio masculino es casi absoluto (RESKIN, 1993).

A raíz de la importancia creciente que adquiere la heterogeneidad demográfica en los mercados de trabajo y que se traslada a los recursos humanos que se ven involucrados en la actuación de la firma, se va potenciando una línea de investigación con entidad propia que asume como tópico la diversidad en las organizacio-

nes. La percepción de las situaciones de segregación o de desigualdad es usual en muchos de los trabajos que se encuadran en esta línea de estudio. Así, varios temas enfocan o giran en torno a la posición de las mujeres en el contexto empresarial, pudiéndose citar tópicos de análisis tales como: (1) diferencias salariales, (2) condiciones de trabajo, (3) promoción a niveles jerárquicos y de administración de ámbito superior y (4) tareas y funciones desempeñadas. Los efectos económicos de la segregación ocupacional son relevantes, de forma que algunas contribuciones sostienen que son una de las razones principales de la persistente disparidad en las remuneraciones para los colectivos afectados, del desarrollo de unas carreras profesionales más cortas, de promociones más lentas o de la tendencia a monopolizar el empleo a tiempo parcial.

De acuerdo a tales consideraciones, el presente trabajo se centra en analizar específicamente los efectos que sobre el desempeño de las empresas pueda surtir una mayor diversidad de género en cargos de administración, entendiendo que los mayores niveles de diversidad que presente una firma en dicho ámbito suponen una representación objetiva de la irrelevancia de la segregación vertical. A tal fin, se ha procedido a efectuar una revisión de las teorías explicativas que se han formulado respecto a esta posible asociación, realizando asimismo un contraste empírico, mediante la utilización de técnicas estadísticas, sobre la base de una amplia muestra de empresas españolas, midiendo el desempeño a través de ratios contables obtenidos de las cuentas anuales de las firmas.

## **II. LA DESIGUALDAD VERTICAL Y LA DIVERSIDAD. EL DEBATE ACERCA DE SU IMPACTO EN EL DESEMPEÑO EMPRESARIAL**

### **1. LA RELACIÓN ENTRE DIVERSIDAD Y SEGREGACIÓN VERTICAL. ARGUMENTOS ECONÓMICOS EN FAVOR DE UNA MAYOR DIVERSIDAD EN LAS ORGANIZACIONES**

Como ya se ha sugerido previamente, la segregación vertical hace referencia a la escasa presencia o práctica ausencia de determinados colectivos demográficos en los niveles jerárquicos superiores, así como en puestos de administración situados en la cúpula de las organizaciones. Lógicamente, la existencia de una desigualdad de esta naturaleza se ha de estimar en términos relativos, dentro de unos márgenes que se encontrarían en relación con las proporciones que razonablemente corresponderían a la participación de dichos colectivos en la esfera social, y también de acuerdo a las condiciones objetivas de las que disponen sus integrantes y que permitirían asumir ese tipo de cargos. Puede afirmarse que esta segregación ocupacional vertical ha venido a generar un interés creciente en el ámbito de la investigación socioeconómica durante la última década, que posiblemente deriva del notable incremento en la diversidad demográfica que se ha producido en todos los segmentos de los mercados laborales. Así pues, en este sentido es posible considerar que diversidad y segregación vertical son dos conceptos convergentes que aparecen con frecuencia asociados,

afirmación que se sustenta en la conexión que reflejan numerosos trabajos recientes que abordan dichos tópicos, observable tanto en aquellos de corte teórico como en los estudios de carácter empírico.

En el contexto del análisis empresarial, el concepto de diversidad se ha utilizado para representar el grado en el que se encuentran heterogéneamente distribuidos los atributos demográficos de los individuos que componen una organización (PELLED *et al.*, 1999; WAGNER *et al.*, 1984). La investigación previa enfocada a la diversidad en las organizaciones (MILLIKEN y MARTINS, 1996; PELLED, 1996; BRAMMER *et al.*, 2007) distingue tradicionalmente dos categorías: (1) la diversidad demográfica, que es la observable, basada en características fácilmente detectables, tales como el género, y (2) la diversidad no observable, llamada en ocasiones cognitiva, que hace referencia a atributos personales menos observables como el conocimiento, las habilidades, los perfiles o las capacidades de los individuos. MILLIKEN y MARTINS (1996) establecen que existe una relación directa entre la diversidad demográfica y la diversidad no observable, de manera que consideran que las variables demográficas proporcionan representaciones objetivas de otros factores relevantes que se encuentran asociados a los recursos humanos, y que, al no ser detectables directamente, resultarían difíciles de configurar aisladamente. De acuerdo a esta línea, existen numerosas contribuciones en el campo de estudio de la diversidad que asumen que las variables cognitivas tienden a correlacionarse sistemáticamente con las variables demográficas observables (PETERSON y PHILPOT, 2007; SMITH, 2007; ROSE, 2007), siendo de hecho frecuente la adopción de dicha perspectiva en los trabajos empíricos.

Por otra parte, y dentro de los bloques que vertebrarían la temática relacionada con la diversidad demográfica que se presenta en las organizaciones, puede destacarse, en cuanto al volumen de literatura que ha generado, el área específica de la diversidad de género. Conviene precisar que, debido sobre todo al fuerte sesgo anglosajón que ha predominado en las corrientes investigadoras relativas a este campo de estudio, el vocablo género es utilizado en el contexto de las corporaciones para referirse a la construcción y percepción sociocultural de los espacios masculino y femenino. Por lo tanto, el género como categoría trasciende al mero cómputo de las distribuciones demográficas por sexos, de forma que la incorporación de esta dimensión sirva de referencia explicativa y objeto de estudio descriptivo y analítico. Ejemplo de ello son los estudios en el área de la organización que ponen énfasis en la distinción entre estilos masculinos o femeninos de dirección. Sin embargo, aunque la diversidad demográfica puede, obviamente, enfocarse en torno a distintos atributos, las distribuciones por sexos aparecen como uno de los tópicos comunes más recurrentes, habida cuenta de que los desequilibrios entre géneros, en el ámbito laboral y profesional, y en el contexto de las organizaciones, se presentan de forma generalizada en prácticamente cualquier ámbito geográfico que se analice.

Complementariamente al plano académico e investigador, la mayor heterogeneidad de los mercados laborales también afecta a la práctica empresarial, pues supone la apertura de la perspectiva gestora al enfoque de la diversidad. Siguiendo a STEVENS y VAN LAMOEN (2001), la gestión de la diversidad se identifica con las

políticas y prácticas de recursos humanos que tienen como finalidad conseguir una igualdad entre individuos en el ámbito de la organización, que contribuya al logro de los objetivos empresariales y a la creación de valor para los accionistas y otros terceros interesados en el devenir de la firma. La gestión de la diversidad parte de la idea de que los recursos humanos no son idénticos y de que su diferente potencial representa variedad de beneficios y posibilidades de mejora de la productividad, asumiendo el principio de que la incorporación de lo diverso supone una ventaja frente a lo uniforme. De esta forma, son reiteradas las proposiciones en las cuales los efectos positivos de la diversidad son considerados a partir de su incidencia en la estructura y el diseño organizativo (KESNER, 1988; BILIMORIA y PIDERIT, 1994). De acuerdo a esta línea de pensamiento, algunas contribuciones subrayan el hecho de que las prácticas de atención a la diversidad facilitan a las organizaciones la atracción y retención del capital humano (FERRIS *et al.*, 2000), o aluden a los beneficios que suponen las diferencias entre los recursos humanos como fuente de ventaja competitiva para la empresa, en el sentido de que la diversidad enriquecería más el potencial de los equipos de trabajo que la uniformidad (ROBINSON y DECHANT, 1997). Puede mencionarse, a este respecto, que la versión actualizada en 2004 del influyente trabajo de WIRTH (2002) sitúa el problema de alcanzar la paridad en las cúpulas empresariales como el principal desafío al que se enfrenta la gestión de la diversidad.

Adicionalmente, una línea de análisis que en los últimos años ha recibido particular atención es la que se articula en relación con la influencia que la heterogeneidad que presentan los recursos humanos puede ejercer sobre los resultados y el desempeño de las empresas. De esta forma, puede decirse que la investigación empresarial ha buscado una motivación económica para el fomento de la diversidad y para justificar la erradicación de la segregación en el ámbito de la empresa, junto a los convencionales argumentos basados en un ideario social, lo cual conduce, en consecuencia, a la búsqueda de un sustento teórico que sirva de apoyo para examinar la posible contribución al negocio de una mayor diversidad en los recursos humanos que componen la organización.

De alguna manera, la perspectiva que supone una asociación entre diversidad y mejora del desempeño pretende contrastar la proposición intuitiva de que la variedad de puntos de vista e ideas que supone la heterogeneidad permite que los grupos de decisión involucrados en la empresa adopten decisiones óptimas (ARFKEN *et al.*, 2004). Asimismo, los vínculos entre diversidad y rendimiento se fundamentan en la mejora de relaciones con clientes, proveedores y empleados que puede suponer el hecho de contar con equipos humanos heterogéneos (ELLIS y KEYS, 2003), para empresas que actúan en unos mercados en los que la diversidad es la norma, y no la excepción. Una fuerza de trabajo diversa que refleje mejor la composición de los mercados puede aumentar la competitividad y atraer una base mayor de empleados mediante la retención del talento y el establecimiento de lazos más estrechos con los consumidores, produciendo en consecuencia un impacto positivo en los resultados, en el desempeño y en el valor de la empresa (HILLMAN y DALZIEL, 2003). Por otro lado, la diversidad se proyecta como extensión de un comportamiento socialmente responsable por parte de la compañía (AGRAWAL y KNOEBER, 2001), que respon-

dería al hecho de que resulta inaceptable cualquier situación de desigualdad o de discriminación en compañías que actúan en el entorno de sociedades formalmente igualitarias. En este sentido, KATZENBACH *et al.* (1995) concluyen que la falta de integración de la diversidad en la gestión produce que muchas empresas infrautilicen sus recursos más valiosos en la era del conocimiento y de la competitividad a escala internacional.

## **2. LA DIVERSIDAD EN EL ENTORNO EMPRESARIAL. DESARROLLOS TEÓRICOS**

La segregación ocupacional vertical por razón de género se ha convertido recientemente en una cuestión que despierta especial sensibilidad en el ámbito empresarial y sociolaboral, lo cual puede advertirse tanto en el plano de la literatura académica reciente como en contribuciones de naturaleza más divulgativa o incluso por la repercusión alcanzada en los medios de comunicación. El hecho de que las estadísticas disponibles evidencien de forma persistente que son pocas las mujeres que ocupan cargos de responsabilidad en los niveles jerárquicos superiores de administración de las empresas, frente a una abrumadora mayoría de hombres que participan en los niveles más altos de decisión, sugiere un fuerte contraste con la acelerada incorporación femenina al mercado laboral que se ha producido en las sociedades industrializadas (CASTAÑO *et al.*, 2002).

Además, tal situación no resultaría comprensible si se tiene en cuenta que convencionalmente se vincula la función directiva con el acceso generalizado a niveles educativos de grado superior, pues un individuo con mayor formación, conocimientos y experiencia que otro se supone que tiene más posibilidades de promocionar (HITT *et al.*, 2001), ya que la paridad en la educación superior ha sido alcanzada o superada en numerosos países. Complementariamente al hecho de que haya mujeres preparadas y con aspiraciones que quedan atrapadas en puestos intermedios, los hombres suelen ser promovidos profesionalmente más rápidamente (PURCELL, 2002). Además, y como señala JORGENSON (2002), en determinados contextos se muestran de forma más acusada las resistencias al acceso de mujeres a puestos de responsabilidad, bien en ciertos ámbitos funcionales (por ejemplo, en las ramas vinculadas a ingeniería o en las funciones de producción) o en sectores económicos que han sido asociados convencionalmente a estereotipos masculinos. Es decir, se produce una superposición de la segregación vertical con la segregación horizontal, por la concentración masculina en determinadas actividades o profesiones, que refuerza el carácter excluyente del fenómeno.

Desde una base teórica, las explicaciones a la pervivencia de desigualdades de género en el entorno laboral pueden encuadrarse en una variedad de líneas de análisis económico. Algunas contribuciones apuntan a la rigidez de las estructuras institucionales que presentan los mercados laborales como causa de algunas de las barreras a las que han de enfrentarse las mujeres en su promoción profesional (JONUNG, 1998). Tanto las teorías de la segmentación como las teorías estructuralistas inciden en el hecho de que en la estructura del mercado de trabajo subsisten prejuicios y estereo-

tipos (HULL y NELSON, 2000; MENCKEN y WINFIELD, 2000) que provocan en última instancia la persistencia de una baja tasa de movilidad ocupacional entre géneros (CHANG, 2003). Por otro lado, algunos desarrollos de más reciente divulgación se replantean la interpretación del fenómeno de la segregación por razón de género, introduciendo factores clave que estarían asociados a los procesos de globalización económica que condicionan al conjunto del sistema económico (MOLYNEUX, 2001). En principio, un entorno global obliga a las empresas que quieran ser competitivas a seleccionar a los mejores profesionales disponibles, independientemente de sus atributos demográficos, es decir, descartando cualquier mecanismo de segregación. Sin embargo, estos procesos de globalización afectan de forma asimétrica al capital y al trabajo, esto es, la liberalización de flujos financieros corre pareja a la del mercado laboral, pero se produce con mayor intensidad y dinamismo en la esfera financiera, de tal forma que resulta relativamente sencillo para el capital moverse a escala internacional, mientras que la movilidad de los recursos humanos se enfrenta a dificultades que retardan y obstaculizan los flujos migratorios.

En todo caso, una de las líneas analíticas de especial interés en la investigación empresarial, y que ha generado abundante literatura en la última década, es aquella que relaciona la segregación vertical por razón de género con un desempeño más pobre para la organización. De esta manera, si tal hipótesis puede confirmarse, la necesidad de eliminar toda forma de segregación en las organizaciones no respondería solamente a un imperativo de equidad o igualdad de oportunidades, sino que también obedece a objetivos de eficiencia. Así, FLETCHER (1999) apunta a que los factores que inhiben el progreso de mujeres en las organizaciones no suponen únicamente un problema para las personas, sino que también comprometen la eficacia y la eficiencia de la firma. Sus argumentos parten del enfoque de recursos y capacidades, en el marco de los desarrollos de la teoría de la organización, enlazando los procesos de selección equitativa de recursos humanos con la obtención de una ventaja competitiva para las empresas, en el mismo sentido en que se plantean también algunas de las propuestas de COX y BLAKE (1991).

Dentro de una línea argumental similar, LETTENDRE (2004) introduce la idea del valor de la diversidad dentro de las teorías del comportamiento organizacional y sugiere que los equipos con presencia femenina relevante son más participativos, lo que conduce a una mejor interpretación de los objetivos de la entidad. También SINCLAIR (2000) insiste en los beneficios que supone la introducción del enfoque de género y la gestión de la diversidad en los procesos de la organización, como forma de incrementar la productividad en diversos niveles, proponiendo como ejemplo la contribución a la mejora del gobierno corporativo que supone la presencia de las mujeres en los consejos de administración, al aportar un estilo de liderazgo más participativo. En este sentido, son varios los estudios que destacan las virtudes que conlleva la diversidad de género en puestos de dirección (LOWE *et al.*, 1996; EAGLY *et al.*, 2003).

El punto de partida de muchos de estos desarrollos para vincular una mayor diversidad (y correlativamente una ausencia de barreras de segregación) con un superior rendimiento para la organización se apoya en las teorías económicas del capital

humano. Estas teorías sustentan expectativas más elevadas de desempeño basándose en que la acumulación de capital humano se incrementa con la diversidad. En sentido contrario, el principal argumento reside en que discriminar en cualquier contexto empresarial resulta ineficiente, además de inmoral. Así, BECKER (1971) apuntaba a que la inclinación a discriminar supone incurrir en un sobrecoste, de manera que basta con que haya mayor competencia para que aquellas organizaciones que discriminan vean sus cuentas de resultados por debajo de aquellas que escogen a los mejores en un entorno competitivo global, independientemente de su sexo o de otras características.

También la justificación económica para una mayor diversidad, y la consiguiente proposición derivada que enuncia que la segregación no es rentable, ha venido a formularse desde el ámbito de teorías y enfoques basados en los desarrollos del gobierno corporativo. Esto es debido a que, particularmente, buena parte de trabajos empíricos recientes estudia la segregación vertical analizando concretamente la composición demográfica (con especial referencia al género) del consejo de administración de las sociedades mercantiles, posiblemente por la mayor facilidad de fuentes de datos disponibles, y en función del importante papel que desempeña este órgano de gobierno societario en las grandes corporaciones. Siguiendo a VAN DER WALT e INGLEBY (2003), el concepto de diversidad en este contexto se refiere a la composición del consejo en términos de características, atributos y experiencia de sus miembros integrantes. La escasez de mujeres en consejos de administración que distintas fuentes señalan, y la baja representación femenina en cargos de consejera, ha dado lugar a un intenso debate que va más allá de la esfera académica y alcanza al ámbito de las políticas de igualdad de oportunidades.

Los cambios acaecidos en el entorno empresarial también suponen un desafío para las firmas en el sentido de configurar unos consejos de administración más dinámicos, lo cual conlleva, a menudo, que sean más heterogéneos y menos monolíticos. En un entorno global, la diversidad de los recursos humanos se convierte en la norma a todos los niveles, alcanzando al órgano de gobierno de las firmas. La existencia de segregación por razón de género en los consejos sería un síntoma de pobre gobierno corporativo, como han venido a recoger en sus códigos de buen gobierno algunas de las recientes reformas que han llevado a cabo las instituciones reguladoras de los mercados financieros. Además, la conexión entre rendimiento y buen gobierno corporativo ha sido tradicionalmente una línea argumental prioritaria en la literatura financiera. Dentro de este marco teórico del gobierno corporativo, y entre las principales líneas que aportan argumentos a favor de una mayor diversidad en los consejos, podrían destacarse las contribuciones realizadas desde la teoría de la agencia, las basadas en la teoría de los *stakeholders* o las derivadas de la teoría de la dependencia de recursos. Bajo la idea subyacente de que un mejor gobierno conduce a un mejor desempeño, estos desarrollos comparten planteamiento en que la diversidad se evidencia como un componente de negocio e influye en los resultados, en la medida en que reduce costes de transacción o constituye un recurso estratégico para las compañías, traducándose en términos de valor añadido y de productividad para las empresas.

La investigación basada en la teoría de la agencia ha sido una de las áreas más prolíficas de la literatura empresarial de las últimas décadas, fundamentada en los conflictos que surgen por las relaciones contractuales entre principal y agente que se manifiestan en las organizaciones. La diversidad de género podría plantearse como un mecanismo de reducción de los costes asociados a los problemas de agencia, lo cual supone un impacto en última instancia sobre el valor de la firma. Por otro lado, la teoría de los *stakeholders* o terceros vinculados entronca con algunos de los desarrollos recientes en responsabilidad social corporativa y presupone que la empresa no solamente ha de tener en cuenta los intereses de los accionistas, sino también maximizar el valor para otros actores implicados en la empresa (proveedores, clientes, suministradores de fondos, etc.). Una composición del consejo más acorde a la realidad social del entorno de la firma puede tener impacto sobre la consecución de los objetivos de la organización, al permitir una mejor reputación corporativa que facilita la obtención de ciertos recursos. Así, diversos inversores institucionales de Estados Unidos (CARTER *et al.*, 2003) establecen como criterio preferente para sus políticas de inversión el hecho de que las compañías tengan implantadas prácticas de responsabilidad social, lo que incluye cuestiones tales como la diversidad en la composición de los consejos o la eliminación de la segregación por razón de edad, género o raza. Finalmente, la teoría de la dependencia de recursos incide específicamente en una de las funciones de los consejos, la de allegar recursos clave para la empresa, lo cual también ha de repercutir en una mejora del desempeño de la firma. La idea de la aportación de la diversidad en este marco teórico consiste en que, en la medida en que el consejo de administración refleje la realidad diversa de los mercados, conseguirá una más eficiente interpretación de esta función de vínculo con el entorno.

### III. REVISIÓN DE LA LITERATURA

Los estudios empíricos que analizan los efectos de una mayor diversidad de género sobre el desempeño de la empresa, o que establecen una relación directa, bien con una superior rentabilidad, bien con una mayor valoración, ofrecen resultados contradictorios, como se observa con la revisión de aquellos trabajos que se centran concretamente en el consejo de administración. En general, la literatura presume que la ausencia de segregación vertical, y la existencia de un cierto grado de heterogeneidad en la composición del consejo, supone un efecto positivo sobre el rendimiento del órgano de gobierno, lo que, en última instancia, ha de repercutir sobre el mejor desempeño financiero de la firma. Sin embargo, aunque la evidencia de esta relación positiva entre diversidad y desempeño es consistente en ciertos estudios empíricos, existen otras investigaciones que no encuentran relación entre ambas variables o incluso concluyen la existencia de un efecto negativo.

En general, la mayoría de los estudios se refieren al ámbito geográfico de los Estados Unidos e incluyen solamente a las principales empresas. Entre los trabajos que no obtienen evidencia se encuentran el de KOCHAN *et al.* (2003) y el de ZAHRA y STANTON (1988), quienes consideran la diversidad en términos de minorías étnicas

y de mujeres en el consejo, mientras que el desempeño se valora a través de diversas medidas contables. FARRELL y HERSCH (2005) estudian la reacción de los precios de mercado de las acciones a nombramientos femeninos para puestos en el consejo, sin obtener efectos significativos. Tampoco WOLFERS (2006) encuentra diferencias en la relación entre valor de mercado y valor en libros en un conjunto de empresas cotizadas que se segmentan en dos grupos, atendiendo al hecho de que el consejero delegado sea un hombre o una mujer. Inclusive otros estudios evidencian una relación negativa entre diversidad y desempeño, como es el caso de FRYXELL y LERNER (1989), respecto de algunas medidas de rentabilidad y liquidez empresarial. SHRA-DER *et al.* (1997) indican una débil relación negativa entre la proporción de mujeres en el consejo y diversas medidas contables de compañías obtenidas del listado «*Fortune 500*». LEE y JAMES (2003) observan reacciones negativas del mercado financiero a los nombramientos de mujeres como consejeras delegadas. También RYAN y HASLAM (2005) observan cierta correlación negativa entre porcentaje de mujeres en el consejo y precios de mercado, diferenciando a las compañías en función de sus prácticas de diversidad y su estabilidad financiera.

En contraposición a los estudios citados, algunos trabajos encuentran efectos positivos de la diversidad. CARLETON *et al.* (1998) observan que compañías marcadas por prácticas segregacionistas por parte de un inversor institucional relevante en Estados Unidos como es TIAA-CREF (fondo de pensiones que establece criterios de selección de inversiones entre los cuales se incluyen directrices de diversidad) experimentaban retornos de mercado anormales en las fechas en que eran calificados por su falta de diversidad. KEYS *et al.* (2003) concluyen que la promoción de mujeres a puestos de responsabilidad ejerce efectos significativos sobre la riqueza de los accionistas, mientras que ERHARDT *et al.* (2003) obtienen evidencia del impacto positivo de la diversidad en medidas contables de rentabilidad. ELLIS y KEYS (2003) relacionan las valoraciones superiores de mercado en las firmas que mayor diversidad en la fuerza laboral presentan, de acuerdo a índices y listados de buenas prácticas elaborados al efecto. También sugieren efectos positivos KRISHNAN y PARK (2005), en este caso respecto de la diversidad en cargos directivos, o ADAMS y FERREIRA (2004), quienes estudian el impacto de la diversidad en el consejo tanto sobre medidas contables como de mercado. Por último, cabe citar el influyente trabajo de CARTER *et al.* (2003), que concluye con la existencia de efectos significativos de la diversidad sobre el valor de la firma.

Respecto a los trabajos basados en datos que corresponden a otros ámbitos geográficos distintos a Estados Unidos, los estudios existentes muestran asimismo resultados dispares. Así, BONN *et al.* (2004) comparan el impacto financiero para una muestra de empresas australianas y otra de empresas japonesas, sin encontrar evidencia significativa para las compañías japonesas (que presentan unas tasas muy elevadas de segregación), pero obteniendo cierta correlación positiva de la diversidad con ratios contables y de mercado para el caso de Australia. Para Dinamarca, SMITH *et al.* (2006) encuentran un impacto positivo de la proporción de mujeres en los consejos sobre la rentabilidad para el período 1993-2001, al contrario que ROSE (2006; 2007), quien obtiene resultados contrarios cuando considera a las empresas cotizadas en el mercado danés. RANDØY (2006) analiza conjuntamente las 500 ma-

yores compañías de Dinamarca, Suecia y Noruega, sin advertir efectos significativos de diversidad de género, edad o nacionalidad en los precios de mercado de las compañías. MITCHELL (2004), para empresas sudafricanas cotizadas, estudia tanto la diversidad de género como la diversidad étnica, concluyendo que existe una fuerte correlación entre mayor diversidad y mejor desempeño. Finalmente, MARTIN *et al.* (2007) desarrollan su estudio sobre una muestra de firmas del Reino Unido, que contiene una amplia representación de medianas y pequeñas empresas, indicando que en este tipo de firmas existe una relación no lineal entre una alta diversidad de género y ciertas variables representativas de la evolución del negocio, como el incremento en la cifra de facturación.

#### IV. DATOS Y METODOLOGÍA DEL ESTUDIO EMPÍRICO

El apartado empírico del presente estudio se dirige a contrastar la relación sugerida por alguno de los desarrollos teóricos entre una mayor diversidad demográfica en los niveles superiores de decisión de la empresa y un mejor desempeño de la firma. Siguiendo la línea de otros trabajos previos, se ha considerado la diversidad de género en el consejo de administración de las sociedades anónimas, partiendo del cómputo de la proporción que representa cada sexo en el órgano de administración. Se presupone que una selección de miembros del consejo sin sesgo, esto es, ausente de segregación, permite ampliar la base potencial de capital humano que puede incorporarse al órgano de administración, lo cual, en consecuencia, se ha de ver reflejado en los resultados de la actividad. El desempeño de la firma se ha medido a través de una serie de ratios contables calculados a partir de la información contenida en las cuentas anuales no consolidadas de una muestra de las principales empresas españolas activas y auditadas para el período 2001-2005, ambos inclusive. Todos los datos, tanto los contables como los referidos a la composición nominal del consejo al final del período contemplado, se han obtenido de la base de datos *Amadeus* suministrada por *Informa y Bureau van Dijk*.

Como medida de la diversidad de género se ha utilizado una variable cualitativa con tres niveles, construida según la proporción de mujeres respecto al total de personas físicas que integran el consejo de administración. Cuando hay paridad o mayoría de mujeres, la empresa se ha incluido en la categoría «A»; cuando había presencia femenina no paritaria ni mayoritaria se ha consignado a la firma como de categoría «B», y, finalmente, la categoría «C» contiene a las sociedades en que el 100 por 100 de los consejeros son hombres. La formulación que se ha empleado para los ratios utilizados se expone en el cuadro 1, donde las magnitudes contables se corresponden con los criterios del Plan General de Contabilidad de 1990, que era el que estaba en vigor para la formulación de las cuentas anuales en los períodos considerados. Para cada ratio se ha calculado el promedio de los cinco años, que es la variable con la que se ha trabajado en los diferentes análisis, debido a que a corto plazo el desempeño puede variar con diversos factores coyunturales que tienden a dispersarse con un mayor horizonte temporal.

**TABLA 1**  
**RATIOS UTILIZADOS EN EL ANÁLISIS**

R1	Margen bruto ( por 100)	$100 \times (\text{Resultado del ejercicio} + \text{Amortizaciones}) / \text{Ingresos de explotación}$
R2	Circulante o solvencia a corto plazo	Activo circulante / Pasivo circulante
R3	Margen neto de explotación (%)	$100 \times \text{Resultado de explotación} / \text{Ingresos de explotación}$
R4	Margen bruto de explotación (%)	$100 \times (\text{Resultado de explotación} + \text{Amortizaciones}) / \text{Ingresos de explotación}$
R5	Endeudamiento a largo plazo (%)	$100 \times (\text{Acreedores l/p} + \text{Provisiones para riesgos y gastos}) / \text{Fondos propios}$
R6	Acid test	$(\text{Activo circulante} - \text{Existencias}) / \text{Pasivo circulante}$
R7	Rentabilidad de la actividad antes de impuestos (%)	$100 \times \text{Resultado antes de impuestos} / \text{Ingresos de explotación}$
R8	Rentabilidad de los recursos permanentes (%)	$100 \times (\text{Resultado antes de impuestos} + \text{Gastos financieros}) / (\text{Fondos propios} + \text{Acreedores l/p} + \text{Provisiones para riesgos y gastos})$
R9	Rentabilidad financiera (%)	$100 \times \text{Resultado antes de impuestos} / \text{Fondos propios}$
R10	Rentabilidad económica total (%)	$100 \times \text{Resultado antes de impuestos} / \text{Total activo}$
R11	Endeudamiento (%)	$100 \times \text{Fondos propios} / \text{Total pasivo}$

Tomando en consideración las variables referidas, esto es, la que constituye la medida cualitativa de la diversidad de género, junto a los indicadores elegidos para representar distintos aspectos económico-financieros de la empresa, en el análisis empírico se contrasta como hipótesis si la existencia de diferencias en los valores alcanzados por los ratios puede explicarse en algún grado por la influencia de la composición por género del consejo de administración. En función del carácter exploratorio de este estudio empírico, que se lleva a cabo mediante distintos análisis de la varianza que se realizan para cada uno de los ratios, se ha optado por trabajar con una muestra pareada, esto es, con el mismo número de empresas incluido en cada uno de los tres grupos de referencia en los cuales se ha segmentado la variable representativa de la diversidad de género. Ello se debe a que en la aplicación de contrastes paramétricos tipo ANOVA es posible relajar alguna de las asunciones de partida (normalidad y heteroscedasticidad) cuando la muestra es balanceada, esto es, cuando cada grupo tiene el mismo número de casos. Obviamente, el número de casos que contenga cada nivel en la muestra pareada será el que originariamente incluía un menor número de empresas (y que ascendía a un total de 1.119), correspondiente al grupo de las empresas consignadas como «A», es decir, aquellas que como mínimo han alcanzado la paridad.

En consecuencia, y para proceder a seleccionar la muestra definitiva, se realizó un proceso de casamiento de observaciones para igualar el número de casos en cada nivel. El criterio de selección por el que se ha optado, una vez ordenado el conjunto de empresas inicial de mayores a menores ingresos de explotación del ejercicio 2005, ha consistido en escoger, de entre las pertenecientes a las dos categorías que incluían mayor número de observaciones («B» y «C»), la siguiente empresa no seleccionada más próxima a la que fuese de la categoría «A», la que incluía un menor número de firmas. El tamaño de la muestra final con la que se ha trabajado, por lo tanto, es de 3.357 empresas, sobre la cual se ha aplicado la técnica del análisis de la varianza (ANOVA) de un factor o variable cualitativa (diversidad de género) con tres niveles y equilibrado (dado que el número de observaciones en cada uno de los niveles es el mismo). En cada análisis univariante realizado se ha considerado como variable dependiente cada una de las transformaciones efectuadas en los ratios (con objeto de mejorar sus propiedades estadísticas), lo cual implica que la influencia del resto de factores estaría englobada en el componente aleatorio o error experimental.

La aplicación del ANOVA parte del cumplimiento de hipótesis relativas a la normalidad de las distribuciones de las variables consideradas y a la homogeneidad de las varianzas. Algunos autores consideran que la no verificación de la hipótesis de homoscedasticidad puede afectar a los contrastes del análisis de la varianza cuando la razón de los tamaños muestrales es mayor que dos (URIEL, 1995). Ahora bien, el diseño balanceado cuenta con dos ventajas: la primera es que la potencia de la prueba es máxima si las muestras tienen el mismo tamaño. Adicionalmente, el procedimiento de prueba es relativamente insensible a alejamientos pequeños de la hipótesis de varianzas iguales cuando los tamaños de las pruebas son los mismos. 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 robustez cuando la muestra fuese lo suficientemente grande, como es el caso que nos ocupa.

Son numerosas las aportaciones que señalan las dificultades que habitualmente presenta la distribución de los ratios contables de cara a la consistencia de ciertos análisis estadísticos que los utilicen como variables. Como cabía esperar, dada la existencia de asimetría, curtosis y observaciones extremas, no es posible asumir la hipótesis de normalidad para ninguno de los ratios utilizados, como evidencian las pruebas estadísticas llevadas a efecto. Por ello, y para obtener un mejor ajuste al requisito de normalidad y aliviar la heteroscedasticidad, se ha transformado cada ratio con el método de Box-Cox, definido por la ecuación [1], donde  $y$  representa a cada uno de los ratios (añadiendo como constante el mínimo en cada distribución para evitar valores negativos), para cada empresa  $i = 1, \dots, N$ ; mientras que  $\lambda$  es el parámetro de transformación de potencia. Sin embargo, a pesar de las transformaciones efectuadas, los contrastes estadísticos evidencian que no puede aceptarse para ninguno de los ratios propuestos la hipótesis de distribución normal de los ratios, aunque, para el caso de algunas de las rentabilidades, la transformación ha mejorado considerablemente la simetría y minorado la dispersión. La asimetría y curtosis es-

tandarizadas están fuera de los rangos que permitirían asumir significativamente la hipótesis de normalidad en los niveles del factor.

$$y_i^{(\lambda)} = \begin{cases} \frac{(y_i^\lambda - 1)}{\lambda} & \text{si } \lambda \neq 0 \\ \log(y_i) & \text{si } \lambda = 0 \end{cases}$$

[1]

En todo caso, cuando el rechazo de las hipótesis de normalidad y homogeneidad de varianzas lleve a descartar, con carácter general, la utilización de procedimientos paramétricos para hacer comparaciones entre grupos, existe la posibilidad de recurrir al test no paramétrico de Kruskal-Wallis, que, sin precisar de la exigencia del cumplimiento de tales hipótesis, permite valorar la existencia de diferencias entre los niveles para cada una de las variables consideradas.

## V. RESULTADOS

En primer término, se ha procedido a calcular algunos estadísticos descriptivos para cada una de las funciones transformadas de los ratios y para cada uno de los tres niveles del factor diversidad. Los resultados se presentan en la tabla 2, pudiéndose observar cómo las distribuciones de todas las variables presentan síntomas claros de alejamiento de la hipótesis de normalidad. El test de Levene, cuyos resultados se exponen en la tabla 3, indica para un nivel del 95 por 100 aquellos ratios que no superan la hipótesis de igualdad de varianzas, cuando su p-valor es inferior a 0,05. Como puede observarse, serían los de margen bruto, margen neto de explotación, margen bruto de explotación, rentabilidad de los recursos permanentes, rentabilidad financiera y rentabilidad económica total. El contraste de Levene indica que el requisito de heteroscedasticidad se cumple para las restantes funciones transformadas de los ratios.

**TABLA 2**  
**ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS**

	Categoría	Frecuencia	Media	Varianza	Desviación típica	Mínimo	Máximo	Rango	Asimetría tipificada	Curtosis tipificada
R1	A	1.119	82,72	43,98	6,63	49,53	121,49	71,96	19,64	29,63
	B	1.119	83,58	63,76	7,98	37,67	125,63	87,95	21,47	40,55
	C	1.119	82,36	56,61	7,52	-15,53	126,78	142,32	-10,61	197,57
	Total	3.357	82,89	55,01	7,42	-15,53	126,78	142,32	17,56	166,69
R2	A	1.119	39,06	15,18	3,90	22,19	60,17	37,98	16,05	23,90
	B	1.119	39,30	18,15	4,26	26,13	59,34	33,20	17,37	20,68
	C	1.119	38,72	19,07	4,37	-10,35	71,74	82,09	-7,31	141,93
	Total	3.357	39,03	17,51	4,18	-10,35	71,74	82,09	13,12	122,33

	Categoría	Frecuencia	Media	Varianza	Desviación típica	Mínimo	Máximo	Rango	Asimetría tipificada	Curtosis tipificada
R3	A	1.119	79,64	50,96	7,14	46,51	118,86	72,35	18,03	32,75
	B	1.119	80,20	67,64	8,22	54,12	125,76	71,65	23,17	36,47
	C	1.119	79,06	63,54	7,97	-8,12	120,11	128,23	-15,01	154,32
	Total	3.357	79,63	60,89	7,80	-8,12	125,76	133,88	14,47	139,77
R4	A	1.119	88,57	59,61	7,72	51,90	128,16	76,26	16,78	27,40
	B	1.119	89,48	80,02	8,95	65,34	137,45	72,11	24,51	32,92
	C	1.119	88,01	72,42	8,51	-20,13	136,46	156,59	-15,34	189,90
	Total	3.357	88,69	71,01	8,43	-20,13	137,45	157,58	15,53	153,64
R5	A	1.119	146,30	891,54	29,86	91,47	319,51	228,04	17,69	16,18
	B	1.119	146,35	1038,03	32,22	91,19	305,03	213,84	21,33	22,55
	C	1.119	147,04	1110,36	33,32	-275,99	289,89	565,88	-13,04	160,40
	Total	3.357	146,56	1012,82	31,82	-275,99	319,51	595,50	12,60	131,34
R6	A	1.119	39,22	14,88	3,86	22,71	60,33	37,62	15,80	23,56
	B	1.119	39,48	17,91	4,23	26,61	59,69	33,08	17,56	21,19
	C	1.119	38,92	18,89	4,35	-10,20	72,13	82,33	-7,23	143,34
	Total	3.357	39,21	17,27	4,16	-10,20	72,13	82,33	13,11	124,21
R7	A	1.119	79,14	51,14	7,15	45,23	121,26	76,03	17,55	38,33
	B	1.119	79,52	65,42	8,09	51,59	124,00	72,41	18,97	33,03
	C	1.119	78,62	67,16	8,20	-6,93	124,51	131,45	-9,95	136,90
	Total	3.357	79,10	61,34	7,83	-6,93	124,51	131,45	13,10	133,93
R8	A	1.119	162,72	220,51	14,85	105,17	291,25	186,07	24,14	79,04
	B	1.119	161,38	266,62	16,33	-10,54	281,40	291,94	-3,27	120,18
	C	1.119	163,97	307,49	17,54	51,25	254,84	203,59	4,29	39,12
	Total	3.357	162,69	265,84	16,30	-10,54	291,25	301,78	11,98	132,30
R9	A	1.119	181,55	417,82	20,44	75,41	403,92	328,50	26,18	144,19
	B	1.119	180,16	593,09	24,35	1,00	438,06	437,07	13,31	152,10
	C	1.119	182,11	693,76	26,34	4,01	329,65	325,64	-4,51	60,39
	Total	3.357	181,27	568,55	23,84	1,00	438,06	437,07	14,24	192,22
R10	A	1.119	54,46	39,91	6,32	28,75	100,68	71,93	12,77	30,99
	B	1.119	54,19	43,71	6,61	27,45	90,03	62,57	11,78	26,54
	C	1.119	54,23	58,38	7,64	-12,41	95,43	107,84	-3,50	67,26
	Total	3.357	54,30	47,32	6,88	-12,41	100,68	113,09	8,85	85,67
R11	A	1.119	40,56	84,61	9,20	17,91	69,13	51,23	1,50	-4,11
	B	1.119	40,85	92,37	9,61	9,89	67,91	58,02	-0,76	-2,90
	C	1.119	38,79	86,87	9,32	-15,65	69,13	84,78	-0,49	3,62
	Total	3.357	40,07	88,73	9,42	-15,65	69,13	84,78	0,14	-1,87

El test F en la tabla ANOVA comprueba si hay diferencia significativa entre las medias, y, en el caso de que la haya, los test de rangos múltiples indican las medias que son significativamente diferentes para cuando hubiese más de dos niveles. La tabla ANOVA descompone la varianza de cada variable en dos componentes, un componente entre grupos y otro dentro de los grupos. El F-ratio es el cociente de la estimación entre grupos y la estimación intragrupos. Cuando el p-valor del test F consignado en la tabla 3 sea inferior a 0,05, hay diferencias estadísticamente significativas entre las medias de la variable de un grupo a otro del factor para un nivel de confianza del 95 por 100. Además de la media para cada nivel, se calcula el error estándar de cada media, que es la medida de su variabilidad en la muestra, dividiendo la desviación típica agrupada por la raíz cuadrada del número de observaciones de cada nivel. El test de rangos múltiples se ha basado en el procedimiento de menores diferencias significativas de Fisher (LSD) al 95 por 100 de significación, construido de forma que, si dos medias son iguales, sus intervalos se solaparían el 95 por 100 de las veces. En los test de rangos múltiples, estos intervalos se utilizan para determinar las medias que son significativamente diferentes unas de otras, aplicando un procedimiento de comparación a partir de la diferencia estimada.

**TABLA 3**  
**CONTRASTE DE VARIANZA, TEST F ANOVA Y CONTRASTE**  
**DE KRUSKAL-WALLIS**

	Test de Levene	p-valor	Cociente-F	p-valor	Estadístico Kruskal-Wallis	p-valor
R1	5,12	0,0060 <sup>(*)</sup>	8,04	0,0003 <sup>(*)</sup>	11,62	0,0030 <sup>(*)</sup>
R2	1,77	0,1700	5,48	0,0042 <sup>(*)</sup>	7,63	0,0220 <sup>(*)</sup>
R3	3,19	0,0413 <sup>(*)</sup>	5,96	0,0026 <sup>(*)</sup>	5,38	0,0679
R4	3,98	0,0187 <sup>(*)</sup>	8,8	0,0002 <sup>(*)</sup>	8,00	0,0183 <sup>(*)</sup>
R5	1,32	0,2675	0,19	0,8274	2,16	0,3388
R6	1,87	0,1536	5,05	0,0064 <sup>(*)</sup>	6,70	0,0351 <sup>(*)</sup>
R7	2,84	0,0589	3,75	0,0236 <sup>(*)</sup>	4,55	0,1028
R8	9,72	0,0001 <sup>(*)</sup>	7,11	0,0008 <sup>(*)</sup>	21,96	0,0000 <sup>(*)</sup>
R9	11,87	0,0000 <sup>(*)</sup>	1,99	0,1369	12,32	0,0021 <sup>(*)</sup>
R10	3,85	0,0214 <sup>(*)</sup>	0,5	0,6089	2,20	0,3327
R11	1,03	0,3563	15,77	0,0000 <sup>(*)</sup>	30,50	0,0000 <sup>(*)</sup>

(\*) Denota significación.

En las columnas de la tabla 4, en la que se presentan los resultados, se identifican los grupos homogéneos según la alineación del signo «X», el cual indica

que no hay diferencias estadísticamente significativas entre las medias. Los grupos que difieren entre ellos también se muestran en la tabla 4. Puesto que los resultados del ANOVA se han de ver condicionados por la ausencia de normalidad de las distribuciones, y en algunas variables por la heteroscedasticidad, se ofrecen complementariamente en la tabla 3 los resultados del test de Kruskal-Wallis, prueba no paramétrica que no requiere esos requisitos, pero que posee menos robustez que el análisis de la varianza y otros contrastes paramétricos. El test de Kruskal-Wallis contrasta la hipótesis nula de igualdad de medianas de las variables dentro de cada uno de los niveles del factor. Los datos de los niveles se ordenan de menor a mayor, calculando el rango medio para los datos en cada nivel. Si el p-valor es superior o igual a 0,05, no hay diferencia estadísticamente significativa entre las medianas a un nivel de confianza del 95 por 100, mientras que, si resulta inferior, hay que interpretar que sí que existe diferencia.

**TABLA 4**

**GRUPOS HOMOGÉNEOS Y DIFERENCIAS ENTRE NIVELES DE ACUERDO AL CONTRASTE MÚLTIPLE DE RANGOS (MÉTODO LSD DE FISHER)**

	PR1	PR2	PR3	PR4	PR5	PR6	PR7	PR8	PR9	PR10	PR11
A	X	X X	X X	X	X	X X	X X	X X	X	X	X
B	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
C	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

	PR1	PR2	PR3	PR4	PR5	PR6	PR7	PR8	PR9	PR10	PR11
A-B	X			X							
A-C											X
B-C	X	X	X	X		X	X	X			X

Los resultados del test ANOVA señalan que los niveles de diversidad de género tienen efectos sobre las funciones transformadas de los ratios R1, R2, R3, R4, R6, R7, R8 y R11. Estas diferencias son casi siempre debidas al comportamiento divergente entre el grupo «B» (presencia femenina que no alcanza la paridad) y el grupo «C» (totalidad del consejo formado por hombres), como ocurre en todos los ratios mencionados que presentan diferencias significativas en el ANOVA. Además, en el caso de los ratios R1 y R4 hay diferencias entre «A» (paridad o mayoría de mujeres) y «B», y únicamente para el caso del ratio R11, que mide el endeudamiento, hay diferencias entre los dos grupos opuestos «A» y «C». Los resultados del contraste de Kruskal-Wallis confirman la existencia de diferencias entre los niveles de diversidad para los ratios R1, R2, R4, R6, R8 y R11, así como coinciden en señalar que los niveles de diversidad no influyen en los ratios R5 y R10. Por el contrario, los resultados que ofrece la prueba de Kruskal-Wallis son diferentes a los obtenidos con el ANOVA para R3, R7 y R9.

A la luz de tales resultados, se podría inferir que la diversidad de género influye en algunos indicadores, aunque parece difícil que, conforme a la interpretación de los análisis, se pueda establecer una relación lineal directa. La razón reside en que las diferencias aparecen sustancialmente entre las empresas con nula presencia de mujeres y las que tienen escasa proporción, mientras que, en el grupo que alcanza la paridad, las diferencias se diluyen en comparación con el bloque en que se está observando un máximo grado de segregación.

## **VI. CONCLUSIONES**

La difusión de corrientes que propugnan una mayor diversidad en la composición de las cúpulas directivas y de los consejos de administración de las empresas se ha venido a relacionar con el problema de la segregación ocupacional vertical que afecta a la promoción de ciertos colectivos en algunas organizaciones. En el caso de la diversidad de género, y con especial referencia a los consejos de administración, la literatura previa viene planteando que, junto a las razones basadas en principios de equidad e igualdad de trato, existen argumentos económicos para contemplar que la diversidad en los consejos forma parte de los principios del buen gobierno corporativo y, consecuentemente, conduce a un mejor desempeño financiero. No obstante, la evidencia obtenida con los trabajos empíricos que se dirigen a contrastar esta proposición ofrece conclusiones contradictorias sobre los efectos de la mayor diversidad en determinados indicadores de rendimiento o de valoración de las empresas.

En el presente trabajo se exploran los efectos que distintos niveles de diversidad de género observados en el consejo de administración ejercen sobre los resultados de un conjunto de ratios contables calculados para una amplia muestra de las principales empresas españolas. Considerando tres grupos para la variable diversidad: el que contiene a las empresas que han alcanzado la paridad o tienen mayoría de mujeres, el que tiene presencia femenina pero no alcanza la paridad y los consejos formados íntegramente por hombres, los resultados de los análisis indican diferencias en los promedios para las funciones transformadas de los ratios de margen bruto, solvencia a corto plazo, margen neto de explotación, margen bruto de explotación, acid test, rentabilidad de la actividad antes de impuestos, rentabilidad de los recursos permanentes y endeudamiento. Es decir, las diferencias se aprecian tanto en los ratios relativos a la contribución al valor añadido como en los de rentabilidad o en el nivel de endeudamiento.

El grupo que incluye a las empresas con un consejo totalmente masculino es el que se suele mostrar significativamente diferente al grupo que contiene a empresas con representación de mujeres pero que no alcanza la paridad. Aunque la naturaleza del estudio es exploratoria, dado que las técnicas aplicadas no permiten obtener razones de causalidad, ni estimar una función que vincule a las variables consideradas, los resultados obtenidos bien pudieran sugerir el carácter no lineal del efecto que la diversidad puede tener sobre el desempeño. Tal razonamiento estaría motivado en que las diferencias surgen principalmente entre las empresas que no tienen mujeres y aquellas en que se va incrementando la proporción en la presencia femenina,

mientras que, cuando el porcentaje alcanza un 50 por 100, el comportamiento de los ratios parece volver a ser similar al del nivel que contiene a las firmas con un consejo totalmente masculino.

## VII. BIBLIOGRAFÍA

- ADAMS, R.B. y FERREIRA, D. (2004): *Gender diversity in the boardroom*, ECGI Working Paper Series in Finance, 58, <<http://www.ssrn.com/abstract=594506.pdf>>.
- AGRAWAL, A. y KNOEBER, C.R. (2001): «Do some outside directors play a political role?», *The Journal of Law and Economics*, vol. 44, núm. 1, pp. 179-198.
- ARFKEN, D.E.; BELLAR, S.L. y HELMS, M.M. (2004): «The ultimate glass ceiling revisited: The presence of women on corporate boards», *Journal of Business Ethics*, vol. 50, núm. 2, pp. 177-186.
- BECKER, G. (1971): *The economics of discrimination*, Chicago University Press, Chicago.
- BILIMORIA, D. y PIDERIT, S. (1994): «Board committee membership: effects of sex-based bias», *Academy of Management Journal*, vol. 37, núm. 6, pp. 1453-1477.
- BONN, I.; YOSHIKAWA, T. y PHAN, P.H. (2004): «Effects of board structure on firm performance: A comparison between Japan and Australia», *Asian Business & Management*, vol. 3, pp. 105-125.
- BRAMMER, S.; MILLINGTON, A. y PAVELIN, S. (2007): «Gender and ethnic diversity among UK corporate boards», *Corporate Governance: An International Review*, vol. 15, núm. 2, pp. 393-403.
- CARLETON, W.T.; NELSON, J.M. y WEISBACH, M.S. (1998): «The influence of institutions on corporate governance through private negotiations: evidence from TIAA-CREF», *Journal of Finance*, vol. 53, núm. 4, pp. 1335-1362.
- CARTER, D.A.; SIMKINS, B.J. y SIMPSON, W.G. (2003): «Corporate governance, board diversity, and firm value», *The Financial Review*, vol. 38, núm. 1, pp. 33-53.
- CASTAÑO, C.; IGLESIAS, C. y SÁNCHEZ, M. (2002): «Tecnología y empleo en perspectiva de género», *Economía Industrial*, núm. 348.
- CHANG, T.F. (2003): «A social psychological model of women's gender-typed occupational mobility», *Career Development International*, núm. 1, pp. 27-39.
- COX, T.H. y BLAKE, S. (1991): «Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness», *Academy of Management Executive*, vol. 5, núm. 3, pp. 45-56.
- EAGLY, A.H., JOHANNESSEN-SCHMIDT, M.C. y VAN-ENGEN, M.L. (2003): «Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: a meta-analysis comparing women and men», *Psychological Bulletin*, núm. 4, pp. 569-591.
- ELLIS, K.M. y KEYS, P.Y. (2003): *Stock returns and the promotion of workforce Diversity*, Working Paper, University of Delaware.

- ERHARDT, N.L.; WERBEL, J.D. y SHRADER, C.B. (2003): «Board of director diversity and firm financial performance», *Corporate Governance: An International Review*, vol. 11, núm. 2, pp. 102-111.
- FARRELL, K.A. y HERSCH, P.L. (2005): «Additions to corporate boards: the effect of gender», *Journal of Corporate Finance*, vol. 11, núms. 1-2, pp. 85-106.
- FERRIS, G.R.; PERREWE, P.L.; ANTHONY, W.P. y GILMORE, D.C. (2000): «Political skill at work», *Organizational Dynamics*, vol. 28, núm. 4, pp. 25-37.
- FLETCHER, J.K. (1999): *Disappearing acts: Gender power and relational practice at work*, MIT Press, Cambridge.
- FRYXELL, G.E. y LERNER, L.D. (1989): «Contrasting corporate profiles: women and minority representation in top management positions», *Journal of Business Ethics*, vol. 8, núm. 5, pp. 341-352.
- HILLMAN, A.J. y DALZIEL, T. (2003): «Board of directors and firm performance: integrating agency and resource dependence perspectives», *Academy of Management Review*, vol. 28, núm. 3, pp. 383-396.
- HITT, M.A.; BIERMAN, L.; SHIMIZU, K. y KOCHHAR, R. (2001): «Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: A resource-based perspective», *The Academy of Management Journal*, vol. 44, núm. 1, pp. 13-28.
- HULL, K.E. y NELSON, R.L. (2000): «Assimilation, choice or constraint? Testing theories of gender differences in the careers of lawyers», *Social Forces*, núm. 1, pp. 229-264.
- JONUNG, C. (1998): «Occupational segregation by sex and change over time», en Persson, I. y Jonung, C. (eds.): *Women's work and wages*, pp. 36-71, Routledge, New York.
- JORGENSEN, J. (2002): «Enginnering selves: negotiating gender and identity in technical work», *Management Communication Quarterly*, núm. 3, pp. 350-380.
- KATZENBACH, J.R.; BECKETT, F.; DICHTER, S.; FEIGEN, M.; GAGNON, C.; HOPE, Q. y LING, T. (1995): *Real change leaders: How you can create growth and high performance at your company*, New York, Times Books, Random House.
- KESNER, I.F. (1988): «Director's characteristics and committee membership: an investigation of type, occupation, tenure, and gender», *Academy of Management Journal*, vol. 31, núm. 1, pp. 66-84.
- KEYS, P.Y.; ELLIS, K.M.; NEWSOME, P.T. y FRIDAY, S.S. (2003): *Shareholders Benefits of Diversity*, Working Paper, <<http://fisher.osu.edu/fin/dice/seminars>>.
- KOCHAN, T.; BEZRUKOVA, K.; ELY, R.; JACKSON, S.; JOSHI, A.; JEHN, K.; LEONARD, J.; LEVINE, D. y THOMAS, D. (2003): «The effects of diversity on business performance: report of the diversity network», *Human Resource Management*, vol. 42, núm. 1, pp. 3-21.
- KRISHNAN, H. y PARK, D. (2005): «A few good women - on top management teams», *Journal of Business Research*, vol. 58, núm. 12, pp. 1712-1720.
- LEE, P.M. y JAMES, E.H. (2003): *She'-e-os: Gender effects and stock price reactions to the announcements of top executive appointments*, Working Paper, University of Virginia.

- LETTENDRE, L. (2004): «The dynamics of the boardroom», *Academy of Management Executive*, vol. 18, núm. 1, pp. 101-104.
- LOWE, K.B.; KROECK, K.G. y SIVASUBRAMANIAM, N. (1996): «Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature», *Women in Management Review*, núm. 2, pp. 3-9.
- MARTIN, L.; WARREN-SMITH, I.; ROPER, S. y SCOTT, J. (2007): *Board gender diversity in UK firms-recent trends and performance effects*, Aston Business School Research Papers, Aston University, <<http://www.abs.aston.ac.uk>>.
- MARTÍNEZ TEN, C. y GONZÁLEZ RUIZ, P. (coord.) (2007): *Las mujeres en la dirección de empresas*, UIMP-Fundación ICO, Santander.
- MENCKEN, F.C. y WINFIELD, I. (2000): «Job search and sex segregation: does sex of social contact matter?», *Sex roles*, núms. 9-10, pp. 847-864.
- MILLIKEN, F.J. y MARTINS, I.L. (1996): «Searching for common trends: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups», *Academy of Management Journal*, vol. 21, núm. 2, pp. 402-433.
- 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*, vol. 3, núm. 1, pp. 1-35.
- MOLTÓ CARBONELL, M.L. y DOMINGO, T. (coord.) (1998): *La actividad laboral femenina en el sur de Europa: el estado de la cuestión*, Institut Universitari d'Estudis de la Dona, Universitat de València.
- MOLYNEUX, M. (2001): «Globalización a qué precio. El impacto en las mujeres del Norte y el Sur», en Villota, P. (ed.): *Perspectivas comparativas sobre género y ciudadanía*, Icaria, Barcelona.
- PELLED, L.H. (1996): «Demographic diversity, conflict, and work group outcomes: An intervening process theory», *Organization Science*, vol. 7, núm. 6, pp. 615-631.
- PELLED, L.H.; EISENHARDT, K.M. y XIN, K.R. (1999): «Exploring the black box: an analysis of work group diversity, conflict, and performance», *Administrative Science Quarterly*, vol. 44, núm. 1, pp. 1-28.
- PETERSON, C.A. y PHILPOT, J. (2007): «Women's roles on U.S. Fortune 500 boards: Director expertise and committee memberships», *Journal of Business Ethics*, vol. 72, pp. 177-196.
- PURCELL, K. (2002): *Qualifications and careers: equal opportunities and earnings among graduates*, Employment Studies Research Unit Report Conducted on Behalf of the Equal Opportunities Commission.
- RANDØY, T.; THOMSEN, S. y OXELHEIM, L. (2006): *A Nordic perspective on corporate board diversity*, Nordic Innovation Centre.
- RESKIN, B. (1993): «Sex segregation in the workplace», *Annual Review of Sociology*, vol. 19, pp. 41-270.

- ROBINSON, G. y DECHANT, K. (1997): «Building a business case for diversity», *The Academy of Management Executive*, vol. 11, núm. 3, pp. 21-31.
- ROSE, C. (2006): «Board composition and corporate governance—A multivariate analysis of listed Danish firms», *European Journal of Law and Economics*, vol. 21, pp. 113-127.
- (2007): «Does female board representation influence firm performance? The Danish evidence», *Corporate Governance: An International Review*, vol. 15, núm. 2, pp. 404-413.
- RYAN, M. y HASLAM, S.A. (2005): «The glass cliff: evidence that women are over represented in precarious leadership positions», *British Journal of Management*, vol. 16, núm. 1, pp. 81-90.
- SÁEZ LARA, C. (1995): «Las discriminaciones indirectas en el trabajo», *Cuadernos de Relaciones Laborales*, núm. 6, pp. 67-80.
- SHRADER, C.B.; BLACKBURN, V.B. e ILES, P. (1997): «Women in management and firm financial performance: An explorative study», *Journal of Managerial Issues*, vol. 9, núm. 3, pp. 355-372.
- SINCLAIR, A. (2000): «Teaching managers masculinities: are you kidding?», *Management Learning*, núm. 1, pp. 83-101.
- SMITH, E. (2007): «Gender influence on firm-level entrepreneurship through the power structure of boards», *Women in Management Review*, vol. 22, núm. 3, pp. 168-186.
- SMITH, N.; SMITH, V. y VERNER, 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*, vol. 55, núm. 7, pp. 569-593.
- STEVENS, I. y VAN LAMOEN, I. (2001): *Manual on gender mainstreaming at universities*, Maastricht Universiteit, <[www.kuleuven.ac.be/gkg/pub/manual.pdf](http://www.kuleuven.ac.be/gkg/pub/manual.pdf)>.
- URIEL JIMÉNEZ, E. (1995): *Análisis de datos. Series temporales y análisis multivariante*, Editorial AC.
- VAN DER WALT, N. y INGLEBY, C. (2003): «Board dynamics and the influence of professional background, gender and ethnic diversity of directors», *Corporate Governance: An International Review*, vol. 11, núm. 3, pp. 218-234.
- WAGNER, W.G.; PFEFFER, J. y O'REILLY III, C.A. (1984): «Organizational demography and turnover in top-management groups», *Administrative Science Quarterly*, vol. 29, núm. 1, pp. 74-92.
- WIRTH, L. (2002): *Romper el techo de cristal. Las mujeres en puestos de dirección*, Colección Informes OIT, núm. 58, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- WOLFERS, J. (2006): «Diagnosing discrimination: Stock returns and CEO gender», *Journal of the European Economic Association*, vol. 4, núms. 2-3, pp. 531-541.
- ZAHRA, S. y STANTON, W. (1988): «The implications of board of directors' composition for corporate strategy and performance», *International Journal of Management*, vol. 5, núm. 2, pp. 229-236.