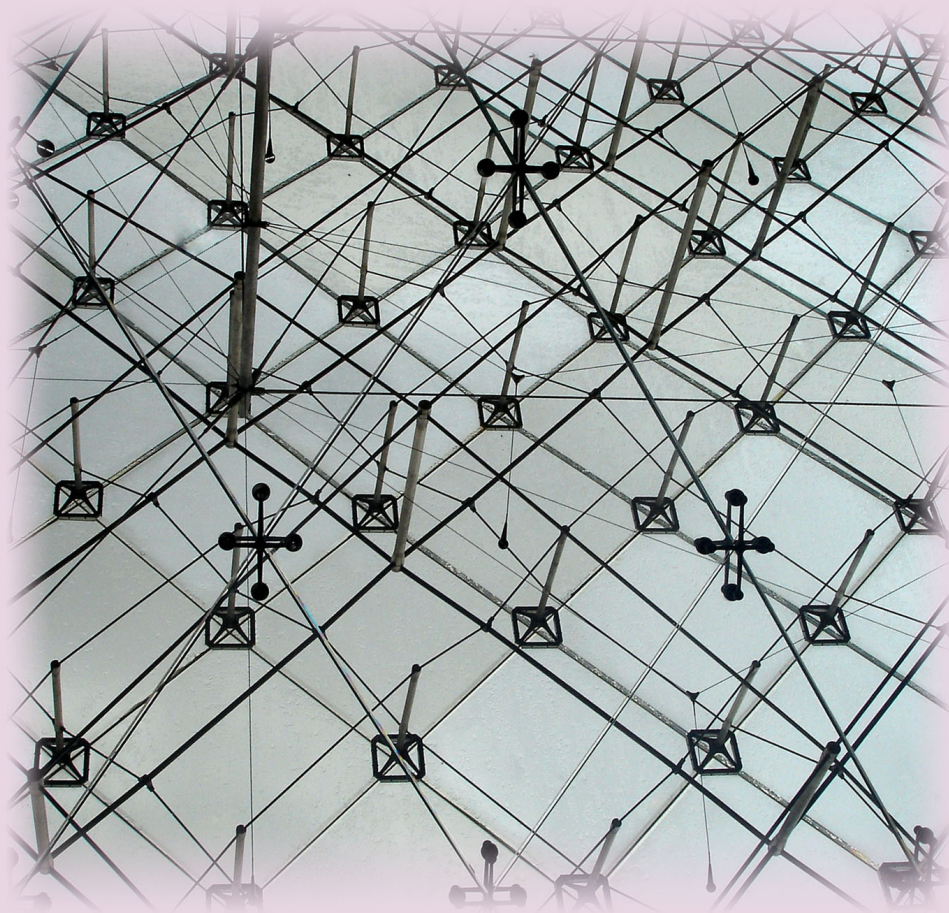


# LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN ESPAÑOLES EN CLAVE DE GÉNERO

## La desigualdad vertical en cifras

MERCEDES REDONDO CRISTÓBAL  
FRANCISCO JAVIER JIMENO DE LA MAZA



Premio de Investigación  
María Isidra de Guzmán 2010  
XVIII EDICIÓN



Título: Los consejos de administración españoles en clave de género.  
La desigualdad vertical en cifras.  
Autores: Mercedes Redondo Cristóbal y Francisco Javier Jimeno de la Maza  
Edita: Excmo. Ayuntamiento de Alcalá de Henares. Plaza de Cervantes, 12.  
28801 Alcalá de Henares. Concejalía de Mujer.  
© Diseño y maquetación: Excmo. Ayuntamiento de Alcalá de Henares.  
Servicio de publicaciones.  
ISBN: 978-84-87914-99-7  
Dep. Leg.: M-22579-2011  
Impreso en España. Printed in Spain

LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN  
ESPAÑOLES EN CLAVE DE GÉNERO  
La desigualdad vertical en cifras

Mercedes Redondo Cristóbal  
Francisco Javier Jimeno de la Maza



LA AUSENCIA DE MUJERES EN LOS PUESTOS DIRECTIVOS DE LAS EMPRESAS

*‘Hay una correlación entre la felicidad de los empleados y el rendimiento en la empresa’*

Los Consejos de Administración y Consejos Asesores en las organizaciones y empresas son imprescindibles en lo que respecta a la toma de decisiones y el Buen Gobierno. En este sentido, la experiencia demuestra que la presencia de mujeres competentes en los citados Consejos representa un activo fundamental, tal como indican los recientes estudios internacionales de empresas de gran prestigio, que destacan el beneficio que aporta la incorporación de la mujer a los mismos.

¿Son tiempos de nuevas conquistas para las mujeres en el mundo económico y empresarial? En España, una microempresa de mujeres expertas acaba de crear la nueva división “Mujeres en los Consejos de Administración y Alta Dirección” como un servicio al que pueden acudir las empresas interesadas en conseguir el equilibrio y la diversidad, factores ambos que garantizan ese buen gobierno de la empresa. Una de las pioneras en el impulso al reconocimiento de la mujer en el mundo empresarial que nos ocupa, Eva Levy, lo hizo desde su cargo de Presidenta de la Federación Española de Mujeres Directivas y Empresaria y a lo largo de su extensa vida profesional en multinacionales de reconocido prestigio. Lideró en el 2006, junto a otras mujeres del equipo de FEDEPE, la realización del primer Di-

rectorio de Mujeres en los Consejos de Administración y Alta Dirección, promovido por la Fundación de Estudios Financieros.

Y es el momento actual, marcado por la globalización y la recesión, donde ya resultan imprescindibles la existencia de Consejos de Administración y Consejos Asesores vigilantes y atentos, sensibles a los cambios y a las demandas de un entorno turbulento. Desde las mentes más preclaras de la inteligencia económica académica, se pretende dar una oportunidad a las profesionales de máxima competencia, capaces de contribuir con su criterio profesional y, al mismo tiempo, representar la diversidad, requisitos imprescindibles hoy en día para cualquier empresa.

La crisis actual, ha puesto de relieve cómo las empresas con mayor número de mujeres en los Consejos de Administración se están enfrentando mejor al futuro. En nuestro país, actualmente, y no sólo por la presión de las leyes, se ha propiciado una mayor presencia de las mujeres en los Consejos de Administración, alcanzando una representatividad del 8% en las empresas del IBEX 35.

La cifra no es representativa y no responde al potencial real de las mujeres en el mundo de la empresa, pero es un paso adelante y un modelo que las compañías más ambiciosas e innovadoras tratan de alentar.

Pensemos, pues, en positivo y en este sentido preguntémosnos, entonces cuestiones como ¿qué aportamos las mujeres?, ¿qué se pierde la sociedad con el desequilibrio de género?, ¿qué supone el talento y la capacidad de las mujeres como valor añadido?

- La mujer es largoplacista y prudente, utiliza frecuentemente mecanismos de regulación y autocontrol.
- La mujer es confiable. El 95% de los microcréditos se conceden a mujeres.
- La mujer es resistente a la adversidad.
- La mujer es leal a las organizaciones donde trabaja.

- La mujer tiene una visión global.
- La mujer trabaja en equipo debido a su mente flexible.
- La mujer comparte información y busca sinergias.

¿Hay otra mirada, otra cosmovisión diferente de las mujeres que quizás pueda contribuir a la salida de la crisis?. Ya expertos de estudios de Género y Económicos reconocen que “*una mayor incorporación de las mujeres al mundo laboral incrementaría el PIB de las naciones*”: Goldman Sachs indica en The Economist, January 2nd-8th. 2010 p.51, que, manteniendo otros parámetros iguales, elevar la participación femenina en el mundo laboral al nivel masculino tendría un impacto en el PIB del: 21% en Italia, 19% en España, 16% en Japón , 9% en América, Francia y Alemania y un 8% en Reino Unido de Gran Bretaña.

La diversidad de género en los órganos de Dirección incide positivamente en los resultados económicos de las empresas. Es constructiva siempre: hombres y mujeres de talento trabajando juntos suman y ofrecen puntos de vista diferentes, una mayor seguridad de y en los criterios. La ciudadanía está inmersa hoy en una situación donde lo que empezó siendo una crisis financiera acaba en una ecuación aproximada de:

CRISIS DE VALORES + CRISIS DE CONFIANZA + CRISIS DE LIDERAZGO

¿Cómo pueden contribuir la mitad del género humano, el 52% de la población mundial a la innovación y al desarrollo, siendo las mujeres una fuente de energía creativa y productiva , ¿qué valor añadido a la I+D+i aportaría ese activo si sabemos ya que “una cultura interna diversa fomenta la innovación”

Las respuestas son diversas y copiosas:

La visión femenina aporta una mirada diferente y complementaria a la del hombre, rompe la uniformidad del pensamiento grupal, favoreciendo la pluralidad y el cambio, rechaza la rigidez paralizante



de las jerarquías, perjudiciales para el flujo de ideas, se centra en las personas. Las mujeres crean equipo, comunican, transmiten entusiasmo. Ese aporte es inteligencia y equilibrio emocional. La mujer por su socialización tiende a relacionarse bien con los demás. Inclusive en la actualidad, las mujeres jóvenes y maduras dominan idiomas y ello propicia la orientación hacia mercados internacionales, al concepto de globalidad en el que vivimos inmersos.

Sin olvidar nunca que la mujer ancestralmente atiende a la intuición, su sexto sentido, tan necesario para la creatividad, Esta cerca del mercado y comprende las necesidades del consumidor. En resumen: tiene dotes de negociación: la suma de una actitud receptiva, participativa y además flexible.

**Amparo Moriche Hermoso**  
Concejala de Mujer

*A nuestros padres*



*“No habrá igualdad hasta que no haya mujeres incompetentes en los consejos de administración”*

[Declaraciones en una visita a España de Laila Daavoey, ministra noruega para la Infancia y Familia, quien promovió un cambio legislativo dirigido a establecer un sistema de cuotas para que las empresas estatales y aquellas que hubieran emitido valores negociables cotizados en mercados financieros contasen al menos con un 40% de mujeres en sus consejos de administración]



## ÍNDICE.

1. LA IGUALDAD DE GÉNERO EN LAS CÚPULAS DE DECISIÓN EMPRESARIAL, UN DESAFÍO PENDIENTE .....	15
2. LAS ESTRUCTURAS DE PODER CORPORATIVO ANALIZADAS EN CLAVE DE GÉNERO. ASPECTOS CONCEPTUALES Y ENFOQUES.....	37
3. ALGUNOS DE LOS FACTORES EXPLICATIVOS DE LA PERSISTENCIA DE DESIGUALDAD DE GÉNERO EN LA JERARQUÍA DE LAS ORGANIZACIONES. LAS APORTACIONES TEÓRICAS .....	67
4. LA DIVERSIDAD DE GÉNERO EN LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN EN CIFRAS. REVISIÓN DE EVIDENCIAS PREVIAS DESTACABLES .....	101
5. LAS MUJERES EN LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS ESPAÑOLAS. ANÁLISIS CUANTITATIVO .....	141
6. A MODO DE CONCLUSIÓN .....	181
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	191
ANEXO .....	211



## LA IGUALDAD DE GÉNERO EN LAS CÚPULAS DE DECISIÓN EMPRESARIAL, UN DESAFÍO PENDIENTE.

La totalidad de estudios y análisis que nos preceden coincide al poner de manifiesto que la muy reducida participación de las mujeres en los consejos de administración de las sociedades mercantiles y en el ámbito de la alta dirección de las grandes compañías privadas refleja una situación ampliamente extendida a lo largo de los distintos contextos geográficos para los que se ha considerado esta cuestión. El enorme desequilibrio numérico que se aprecia en la distribución de puestos con funciones de administración asociadas, siendo en todos los casos dicha asimetría sistemáticamente favorable a la representación masculina, sugiere una desigualdad por razón de género en un espacio que parece ofrecer aún singulares resistencias a los avances que históricamente se han venido produciendo en el terreno de la participación plena de la ciudadanía en la vida económica activa. Asimismo, la magnitud de las cifras que cuantifican la brecha que surge entre la proporción que corresponde a cada género conduce a plantearse que hay una serie de barreras que dificultan el acceso de las mujeres al vértice del poder de las compañías. Quedan descartados otros motivos alternativos en tanto que hoy en día el número de candidatas aptas debería resultar más que suficiente para lograr unas cotas femeninas superiores a las que habitualmente exhiben las firmas en sus niveles superiores de administración, de acuerdo a los parámetros de formación y de acumulación de expe-



riencia laboral en los que convencionalmente se suele desenvolver el mundo de los negocios para llevar a cabo el reclutamiento, captación o promoción de cargos que tienen asignadas responsabilidades en el ámbito de la adopción de decisiones corporativas.

De hecho, esta desigual presencia de hombres y mujeres en la esfera superior de decisión de las empresas ha venido despertando desde hace años una creciente atención en muchos países, abriendo un debate público en torno a las medidas oportunas para corregir el enorme desequilibrio que tan generalizadamente se evidencia. Lo habitual es que la presencia de mujeres en puestos de decisión de alto nivel en la esfera de los negocios sea bastante escasa o incluso inexistente para un amplio rango de firmas, alcanzando difícilmente la cota del 15% en los entornos más favorables que se han analizado, con ciertas excepciones puntuales. En este sentido, los porcentajes cada vez más cercanos al 40% de los puestos en consejos de administración que se han conseguido en un país como Noruega, el cual ha establecido una legislación basada en sistemas de cuotas mínimas, se refieren únicamente a unas quinientas compañías que se ven afectadas por la aplicación de esa norma. Es por ello que esta vertiente de la desigualdad tiende a contemplarse como un fenómeno universal, incluso en aquellos países que han desarrollado una legislación más avanzada en materia de igualdad de oportunidades.

La reivindicación de unas mayores conquistas en igualdad de género en el terreno de los niveles jerárquicos superiores de la administración corporativa nace de la propia realidad a la que se enfrentan muchas mujeres aptas y cuyas expectativas profesionales se orientan hacia las cimas de poder empresarial, a la vista del abrumador desequilibrio de género con el que se suelen encontrar. Indudablemente, la percepción de que por el mero hecho de ser mujer se van a presentar obstáculos adicionales debe estar condicionando las aspiraciones de muchas carreras profesionales en sus inicios, sobre todo a la hora de ambicionar metas de primer orden como puede ser formar parte algún día de un consejo de administración de una

sociedad anónima. La apreciación de que existen obstáculos vinculados al género que aparecen e intervienen en la trayectoria que conduce hacia los niveles superiores de la jerarquía organizativa tiene una lectura muy directa y elemental. Hay una creencia generalizada y racionalmente justificable de que en las sociedades modernas más desarrolladas los logros profesionales van asociados al mérito. En consecuencia, en aquellos procesos de selección que realicen las entidades privadas, cuando tengan la necesidad de cubrir un puesto de decisión, parecería que los estándares de actuación deberían tener en cuenta unos componentes básicos que permitan acreditar tales méritos y poder competir con candidaturas alternativas. De esta forma, puede suponerse que las habilidades directivas y de administración frecuentemente se asociarán a ciertos parámetros preferentes, entre los que cabe conjeturar que se exija atesorar cierta experiencia laboral, contar con una formación de grado superior o demostrar capacidades individuales usualmente requeridas para el ejercicio de funciones decisorias, entre otras cualidades que es posible presumir de un procedimiento racionalizado.

Pues bien, en la educación superior hace ya tiempo que se ha alcanzado un equilibrio entre hombres y mujeres, e incluso las estadísticas disponibles demuestran que en las últimas cohortes demográficas suele haber más mujeres graduadas que hombres, siendo a menudo también superior el promedio de su valoración académica. De hecho, hay una titulación universitaria que específicamente alude a la habilitación en “administración y dirección de empresas”, en la cual la distribución por género ha venido mostrando históricamente unas proporciones muy similares. En cuanto a la experiencia laboral, han transcurrido décadas desde la incorporación femenina masiva a los mercados de trabajo y más concretamente al mundo empresarial, de tal forma que la mujer que hoy en día no desea una integración laboral formalizada constituye la excepción, y no precisamente la norma habitual y representativa. Entre otras consecuencias, este cambio social supone que hoy en día son ya varias

las generaciones de mujeres que acumulan una dilatada experiencia profesional en la esfera de los negocios. Sin embargo, y a pesar de esta equiparación entre géneros en aquellas cuestiones básicas que se entiende que conformarían el punto de partida en la carrera profesional hacia la cúpula de la organización, la tendencia se va invirtiendo bruscamente hasta culminar en los cargos de dirección y administración de nivel superior de las empresas, en los cuales hay que reiterar que la presencia de mujeres resulta sistemática y desmesuradamente minoritaria. Por lo tanto, la conclusión obvia a la que conduce la observación de esa situación de desigualdad en los estratos superiores de poder corporativo es que existen determinados obstáculos de considerable dimensión a los que muchas mujeres se enfrentan cuando recorren esa trayectoria, pero que no afectan, en términos generales, a las carreras profesionales de los hombres. La generalización de esta desigualdad vertical puede resultar relevante a la hora de analizar algunas de sus causas subyacentes, en el sentido de que la recurrencia de un patrón común está señalando a ciertas características del modelo empresarial al uso como un factor de primer orden que fomenta los desequilibrios de género en el vértice de las estructuras organizativas, independientemente del entorno social en el que se desenvuelva la actividad productiva.

Adicionalmente, las implicaciones de la desigualdad de género en la cima corporativa abarcan muchos más aspectos que los afines al desarrollo pleno de las mujeres en cualquier ámbito de la vida pública, aunque por sí solos éstos sean suficientes como para plantearse líneas de actuación que corrijan tales desequilibrios. Las repercusiones de la desigualdad, como frecuentemente suele ocurrir en tantos temas de esta índole, atañen a múltiples campos culturales, políticos, sociales y económicos, que se interrelacionan mutuamente. En este sentido, merece destacarse el hecho de que se haya ido abriendo paso en el mundo de los negocios un discurso gestor que resalta las virtudes de la diversidad y la oportunidad que se les presenta a las organizaciones productivas de aprovechar el talento

disponible en su entorno. Estas corrientes de pensamiento empresarial ponen el acento en la ampliación de perspectivas que consiguen aquellas firmas que optan por una composición diversa y equilibrada de sus recursos humanos acorde con la realidad social, de forma que se facilite el acceso de personas aptas y suficientemente preparadas a los estratos superiores de la dirección y a los consejos de administración. Así, son cada vez más las organizaciones que reconocen la importancia de prestar atención a la diversidad a todos los niveles, como un imperativo acuciante que exige el entorno diverso en que se desenvuelven hoy en día las unidades productivas. Hay que tener en cuenta que la empresa actual se suele relacionar con una clientela o debe gestionar unos recursos humanos que responde a una creciente variedad de perfiles demográficos o de estatus sociales. Si nos centramos en el aspecto concreto del género, no atiende a razón que el máximo ámbito de decisión de esas empresas sea un espacio exclusivamente masculino, cuando en el contexto de referencia de la organización en torno a la mitad de las personas con las que se va a relacionar serán mujeres.

Conviene hacer hincapié en el aspecto aludido de que una de las consecuencias de una mayor igualdad entre la participación de mujeres y hombres en la administración corporativa sería la normalización de este plano de actuación empresarial, donde las desigualdades de género que persisten se muestran totalmente incongruentes con el contexto en que se desenvuelven las organizaciones. Resulta patente que la igualdad es un valor plenamente asimilado por la ciudadanía del entorno social actual. No hay ninguna posición relevante en prácticamente ningún ámbito social que justifique o promueva valores de desigualdad desde bases intelectuales o éticamente aceptables. Por lo tanto, la empresa comprometida con la igualdad se vería en la oportunidad de configurarse como una suerte de “ciudadano corporativo”, lo cual, de alguna manera, lleva a la inclusión natural de la actividad económica en el espacio social que le corresponde. Además, una empresa en sintonía con su

entorno suele ser más innovadora, más abierta, más flexible a las necesidades y demandas, a sus recursos humanos, mantiene unas relaciones fluidas con otros agentes públicos o privados, siendo previsible por todas estas razones que incremente vínculos y contactos valiosos en la red comunitaria en la que radique o desarrolle su actividad. En sentido opuesto, una empresa que se caracterice por una actitud de permanentes desigualdades se está excluyendo y cerrando a su entorno, perderá la oportunidad de contar con personal potencialmente valioso que no esté dispuesto a trabajar en un ámbito productivo de esas características y que no satisface sus perspectivas, promoverá la desconexión con una clientela que puede mostrarse recelosa, e irá acumulando una serie de connotaciones negativas para su actividad y para el cumplimiento de sus objetivos organizacionales.

La segunda derivación que se puede esperar de una empresa comprometida con la igualdad de género se relaciona más con el éxito empresarial entendido en el sentido económico clásico. Las presumibles mejoras en la selección del talento disponible que se logren con unos procesos más igualitarios y basados exclusivamente en los méritos que aporte cada persona deberían conducir cabalmente a una composición diversa en términos de género de los grupos que estructuran a la organización, incluyendo a aquellos que se ubican en el estrato superior de poder de las compañías, como ocurre con el consejo de administración de las sociedades por acciones. En las líneas previas ya se han esbozado argumentos consistentes que avalan esa conexión entre diversidad de género y selección óptima. Si se piensa que los parámetros primarios que convencionalmente se requerirán para desempeñar un puesto de máximo nivel jerárquico o de administración suelen ser una formación de nivel superior y una experiencia laboral acumulada, hay fundadas expectativas de que en el conjunto de candidaturas haya proporciones equilibradas de hombres y de mujeres. En consecuencia, toda selección sesgada hacia uno de los dos lados de la balanza, lo que ciertamente es habitual

en el estándar de los consejos de administración, mayoritariamente compuestos por hombres, estaría emitiendo una señal inequívoca de selección inadecuada. Es cierto que una composición equilibrada de hombres y mujeres no permite asegurar un óptimo, pero casi seguramente que una composición hegemónica masculina del consejo de administración está sirviendo de indicador de una composición ineficiente del órgano de administración, que no está contando con los mejores talentos posibles, y consiguientemente, es un síntoma de un mal gobierno de la empresa.

Conforme a las cuestiones inicialmente expuestas, el estudio que aquí se propone, desde una vocación esencialmente descriptiva, se enfoca hacia el propósito básico de analizar en profundidad la desigualdad de género existente en los consejos de administración de las compañías españolas, considerando asimismo su evolución reciente y el ritmo al que se viene produciendo la incorporación de mujeres a puestos en los consejos. Siguiendo la tradición de investigaciones que nos preceden, se ha optado por un acercamiento cuantitativo y por una visión de conjunto, es decir, se efectúa lo que podría denominarse como una radiografía en cifras de la desigualdad de género existente en los consejos de administración, con la base de las distribuciones estadísticas resultantes del cómputo numérico de los integrantes de los órganos de gobierno de cada compañía que compone la extensa muestra utilizada en el análisis empírico. De forma suplementaria, y fundamentándose en los resultados obtenidos primariamente, se ha explorado la influencia de ciertos factores que puedan estar incidiendo en que existan desequilibrios de género, siempre que puedan estar asociados a elementos del propio entorno empresarial y se disponga de información sobre ellos. De esta manera, se estudia la significación de potenciales relaciones directas entre la participación de mujeres en los consejos de administración y determinadas variables que representan a aquellos factores que se han considerado relevantes a efectos de explicar la existencia de la desigualdad de género.

Atendiendo a estos propósitos, la formulación de algunas de las hipótesis que se realizará viene a apoyarse en la presunción de que determinados factores, que operan en el contexto en el que las organizaciones desarrollan su actividad, intervienen solapadamente en la gestación de procesos que propician que haya una mayor desigualdad entre hombres y mujeres en las estructuras de poder formal de la esfera de los negocios. Obviamente, tal planteamiento va a requerir ineludiblemente la incorporación de un enfoque de género al análisis empresarial. Además, esta perspectiva de género adquirirá mayor relevancia si se considera cómo afecta a la esfera económica lo que podríamos denominar como “normas sociosexuales”, esto es, los roles que en el seno de la sociedad se suelen atribuir a uno y otro sexo, ya que, al configurarse las empresas como una institución social, hay numerosos aspectos que deben considerarse en unos términos que incluyan al género como categoría analítica significativa. No parece posible eludir el hecho de que las empresas también resulten permeables a asumir unos roles estereotipados de género que se transmiten desde el marco social, en su condición de agentes económicos que canalizan la producción y distribución de bienes y servicios en el seno de la sociedad. Adicionalmente, el estudio realizado se prolonga hacia la comprobación de otras suposiciones que cada vez con mayor frecuencia son planteadas en trabajos de análoga naturaleza, interrogándose acerca del impacto económico de la diversidad de género en los niveles de administración superior de las empresas, en el sentido de considerar si las composiciones demográficas de los consejos que son más equilibradas resultan preferibles para favorecer el éxito empresarial.

Las implicaciones a las que pueden conducir los resultados de una investigación como la que aquí se propone remiten a distintos planos de actuación. En primer lugar, hay que reiterar el innegable interés social que despierta el tema de la patente desigualdad de género que se aprecia en la administración y dirección de empresas. En lo que se refiere a la incorporación de las mujeres a la vida

económica activa, no cabe duda de que se han conseguido importantes progresos, sobre todo por el generalizado acceso a los mercados laborales remunerados que durante el último medio siglo se ha venido produciendo en aquellos países con mayores estándares de desarrollo socioeconómico, con el consiguiente acercamiento a la independencia financiera que ello supone para muchas mujeres. Sin embargo, y teniendo siempre en consideración que todavía persisten las situaciones de desigualdad, hay determinados ámbitos de la esfera productiva en los que el ritmo de los progresos ha sido mucho menor, y que aún se perciben como escasamente sensibles a la participación igualitaria de mujeres y hombres. En concreto, un terreno que así se ha señalado en el pasado, y que todavía se revela en la actualidad insuficientemente receptivo a la apertura hacia enfoques que asuman los postulados de la igualdad de género ha sido el área funcional que corresponde al nivel superior de decisión de las organizaciones empresariales, tanto en lo que se refiere al poder formal, que estaría constituido por órganos como los consejos de administración, como el poder material, que en muchos casos residirá en una dirección ejecutiva de la compañía, sobre todo si ha alcanzado ciertas dimensiones o complejidad. Ciertamente, la dualidad del mundo económico en lo que se refiere a distancia entre teoría y práctica se acentúa cuando se aplica un enfoque de género para analizar el segmento del poder corporativo, con toda una serie de contradicciones que emergen al calor de todas esas situaciones de desigualdad en la esfera productiva que en el estrato decisorio aún persisten.

Una característica destacable de los resultados de un estudio de esta naturaleza es la relativa a la tipificación de factores alrededor de los que deban planificarse acciones afirmativas, típicas de contextos de segregación por género. A priori, cabe presuponer que el reflejo estadístico de la desigualdad existente en las estructuras jerárquicas no responde en una generalidad de casos a la aplicación por parte de las organizaciones de mecanismos basados en prejuicios explícitos de sexismo. Esto es así porque el ordenamiento jurídi-



co de las legislaciones modernas asegura formalmente la igualdad, y cualquier práctica discriminatoria es potencialmente susceptible de ser erradicada y sancionada de una forma digamos que razonablemente diligente. Como ya se ha indicado, las empresas constituyen un agente institucional suficientemente visible en la sociedad actual, y eso facilita que se erradique aceptablemente el problema cuando éste sea de tintes palmariamente discriminatorios. En consecuencia, y tal y como suele ser usual al estudiar el tema que nos ocupa, parece más lógico presumir que el importante desequilibrio cuantitativo que se aprecia en la cúspide de las jerarquías empresariales se debe a la intervención de factores de influencia sutiles y no explícitos, que vendrían a actuar sobre los procesos de selección que se llevan a efecto para el acceso a cargos de administración, y que sistemáticamente condicionan la incorporación de las mujeres a tales puestos.

La multiplicidad de medidas de acción positiva que desde el ámbito público se vienen contemplando, en el marco de las políticas de igualdad, y que específicamente se encuentran dirigidas a eliminar aquellos obstáculos que limitan el acceso de las mujeres al poder empresarial, constituye una buena muestra de la común aceptación de la explicación a las causas de la desigualdad vertical que incide sobre todo en los elementos de segregación, más que en considerar la cuestión como un fenómeno de abierta discriminación que se pueda combatir exclusivamente desde la vertiente legislativa. En todo caso, también el recurso al desarrollo normativo se hace necesario para dar soporte a la materialización de esas actuaciones en pro de conseguir un mayor equilibrio en las cúpulas empresariales que, a su vez, refleje más adecuadamente la realidad social. En este sentido, parece oportuno aludir a la introducción de referencias a la igualdad en la esfera mercantil que se realiza en la Ley de Igualdad española de 2007. Además, y enlazando con las aportaciones que puedan derivarse de la presente investigación, conviene señalar que, puesto que las políticas de igualdad de oportunidades ya vienen involucrándose desde hace tiempo en la eliminación de barreras que dificultan

el acceso de las mujeres a las cúpulas de decisión corporativas, la realización de diagnósticos que reflejen la situación y la evolución del fenómeno bien podría contribuir, en cierta manera, a ofrecer una expresión indicativa del impacto y de los efectos que han venido teniendo esas medidas legislativas y políticas.

Hay una segunda perspectiva que introduce argumentos adicionales para abordar una investigación de estas características, y sería la que atañe al punto de vista del buen gobierno corporativo de la empresa y a los principios en los que se basa convencionalmente la gestión de las organizaciones. Posiblemente, tal visión deba calificarse como novedosa para enfocar un tema que de inicio se halla estrechamente relacionado con la igualdad de oportunidades. Tampoco las ideas en torno al mundo de los negocios que el imaginario colectivo tiende a articular favorece que se encuentren vínculos inmediatos, dado que la vocación genuina de la empresa se dirige obviamente hacia la obtención de lucro, y éste es un interés particular que sobre el papel no parece sugerir unas conexiones directas con las aspiraciones colectivas derivadas de la culminación efectiva de un derecho a la equidad de trato reconocido en el marco social. En todo caso, esa aseveración se matiza ya que, lógicamente, las cúpulas de decisión empresariales también constituyen una meta profesional para muchas personas, lo que pone en juego una multiplicidad de intereses individuales. Sin embargo, y contra lo que a priori quepa suponer, igualdad de género y objetivos empresariales no han de configurarse como dos vectores de sentido contrario, lo que se demuestra al comprobar que cada vez son más frecuentes los planteamientos que adoptan premisas económicas para apostar por unas estructuras de poder de las organizaciones que sean más igualitarias en términos de género. Eso sí, conviene resaltar que desde estas posiciones es habitual encontrar como concepto de referencia habitual el de diversidad de género, en lugar del común de igualdad de oportunidades que resulta más usual cuando el punto de partida es el de la realización efectiva de derechos de la ciudadanía. Tal dis-

tinción terminológica no es relevante en la práctica, y aunque la diversidad incorpore componentes diferenciales, ambas acepciones se hallan íntimamente relacionadas, debido a que la falta de diversidad de las cúpulas empresariales que se pone a la vista se debe precisamente a los factores de desigualdad que actúan en detrimento del acceso de las mujeres a los puestos situados en ese segmento.

En términos operativos, no es posible afirmar que haya dado grandes frutos la controversia teórica que se ha generado en torno a distintos planteamientos que debaten sobre si la asimilación de prácticas empresariales en materia de diversidad supone efectivamente un avance en el fomento de la igualdad de oportunidades. Desde nuestra interpretación particular, entendemos que la delimitación práctica con la que más frecuentemente suele emplearse el concepto de diversidad permite un encaje natural en el marco de la igualdad de oportunidades. Constituye una premisa básica el hecho de que cualquier desigualdad inducida cercena las oportunidades de los individuos, lo que conduce a que el principio de igualdad de oportunidades puede verse como la plasmación del ejercicio pleno de derechos de la ciudadanía. Por otro lado, el principio de diversidad se basa en planteamientos económicos que ensalzan el valor de la variabilidad, bajo la idea esencial que alude al hecho de que toda discriminación (y por extensión, cualquier forma de segregación inducida), además de resultar inmoral y contraria a los principios democráticamente establecidos sobre los que se asienta el orden social moderno, es también ineficiente, por la simple razón de que impide conseguir el óptimo aprovechamiento de recursos productivos. En consecuencia, que la desigualdad resulte ineficiente, o, si se prefiere, que la diversidad sea más rentable, proporciona también argumentos interesantes para avanzar en igualdad en el marco de unas instituciones privadas cuyos principales objetivos giran en torno a la noción de rentabilidad económica y financiera, aspecto que no debería obviarse para conseguir una “solución global” a la escasez de mujeres en los niveles superiores de administración empresarial.

Siguiendo este discurso, son varios los desarrollos de la teoría económica que fundamentan el valor de la diversidad y el coste inherente a la desigualdad, destacando en este terreno principalmente las teorías conocidas como “de la discriminación”, las cuales, a su vez, derivan de las más genéricas teorías macroeconómicas del capital humano. En su versión más sencilla, estas proposiciones establecen que cuando en un entorno productivo se restringe una elección, descartando posibilidades conforme a determinado criterio que no tenga relación alguna con la contraprestación esperable del factor de producción (en el caso de los recursos humanos sería el caso de candidaturas eliminadas por ser mujer, por pertenecer a una determinada raza o a un origen étnico, etc.), sistemáticamente se conseguirá descartar a recursos disponibles relativamente mejores, y, simultáneamente, se irán seleccionando recursos comparativamente peores, con lo cual el proceso no alcanzará nunca un óptimo desde la racionalidad técnica. Esa elección subóptima conllevará un consumo de recursos adicional, que, en términos monetarios, se traducirá en un coste asociado relativamente superior o bien conducirá alternativamente a menores retornos y a una más limitada obtención de beneficios económicos de ese recurso, al contar con una capacidad productiva potencialmente inferior. La lectura en clave de género que puede hacerse concluye que la existencia en cualquier nivel de la organización de una segregación en favor de los hombres va a implicar un coste asociado a la pérdida de una mujer suficientemente preparada. En consecuencia, las empresas que cuentan con un número escaso de mujeres en cargos de dirección y en puestos del consejo de administración salen perjudicadas en términos de competitividad, al desaprovechar parte del capital humano disponible en la sociedad y en el entorno de las firmas.

Dentro de esta línea de pensamiento más enfocada a los aspectos productivos, quizá uno de los factores que mejor contribuye a que en el entorno empresarial cada vez vayan siendo apreciadas en mayor medida las consecuencias económicas de la igualdad de

oportunidades deriva del papel clave que desempeñan los recursos humanos en los actuales sistemas económicos. Hay que tener presente que las políticas sociales inciden directamente sobre las condiciones y la calidad de vida de los individuos y de las unidades familiares, de forma tal que cuestiones como la conciliación de la vida personal y laboral o la racionalización de horarios de trabajo terminan convirtiéndose en elemento fundamental para la productividad de los recursos humanos, debido a cuestiones básicas que se hallan asumidas firmemente en la percepción colectiva y que reflejan adecuadamente la realidad económica, como aquella proposición que estipula que, de forma corriente, cuanto más tiempo dedique una persona a una tarea, más eficaz resultará, siempre que la ejecución sea la correcta. Por lo tanto, un individuo que tenga que cargar con responsabilidades domésticas cuenta con una desventaja de partida en tiempo y en potencial de eficacia de desempeño de tareas profesionales, frente a aquel que no asuma trabajos en el hogar. Las dimensiones de ese obstáculo, casi siempre vinculado al género, al ser las mujeres quienes en una abrumadora mayoría se responsabilizan del ámbito doméstico, se incrementan cuanto más tiempo requiera el ejercicio de las tareas profesionales, como a menudo sucede con las funciones directivas y de mando.

Adicionalmente, en la moderna gestión de las organizaciones cada vez se encuentra más ampliamente aceptada la idea de que las finalidades sociales involucran a todo el conjunto de agentes sociales, incluyendo a la institución empresarial. Puede observarse que son cada vez más las empresas que proclaman su apertura a la inclusión de la igualdad de género en sus procesos corporativos o implantan programas de igualdad y de gestión de la diversidad a partir de la asunción voluntaria de un ideario de responsabilidad social, paradigma del pensamiento corporativo contemporáneo que despierta hoy en día grandes expectativas. La responsabilidad social propugna que las compañías deben extender su visión hacia otros objetivos que no sean meramente económicos, singularizados en la

consecución de un beneficio monetario, sino que deben incorporar a sus estrategias corporativas determinados objetivos sociales o ambientales que antaño parecerían reservados en exclusiva a la actuación de entidades de carácter público o de aquellas organizaciones cuya finalidad no es lucrativa. En consecuencia, es innegable que en la actual economía globalizada hay un incremento de empresas de vanguardia cuyo enfoque de responsabilidad social integra un compromiso con la igualdad de género. Por ejemplo, Gensing-Phopal (2002) indica que a comienzos del siglo XXI un 95% de las mayores empresas estadounidenses incluidas en el listado Fortune 1000, extraído de la revista del mismo nombre, habían implantado iniciativas enfocadas a la diversidad de género.

También es cierto que se ha generado un acalorado debate en torno a las consideraciones éticas con las que muchas compañías asumen las prácticas de responsabilidad social, bajo la sospecha, que no parece muy mal dirigida, de que el aparente compromiso con los objetivos comunitarios de ciertas firmas se conforma como una herramienta de marketing que se dirige a preservar su reputación, elemento clave para sostener los beneficios empresariales. Es decir, la adopción de una postura socialmente responsable serviría meramente de cautela para eludir los daños irreversibles en la reputación de la firma por parte de la percepción que desarrollen terceros involucrados (una de las muchas traducciones que se ha aceptado para el neologismo inglés “*stakeholders*”), entre los que se incluyen clientes, proveedores, recursos humanos, y un largo etcétera de “presuntos implicados” en la actuación empresarial. Es ya clásico el ejemplo de multinacionales que se dedican a la fabricación de prendas, calzado y material deportivo, muchas veces fuertemente orientada a las demandas una población adolescente y juvenil, que en el pasado fueron acusadas de explotación de la infancia en países asiáticos, viéndose en la circunstancia de comprometer cuantiosos desembolsos en estrategias de comunicación que tratan de lavar la imagen de la empresa y compensar su desprestigio. Desde luego, resulta im-

posible decidir desde una posición externa si un enfoque organizacional de responsabilidad social corporativa obedece a una genuina convicción o es una primera barrera de defensa ante la pérdida de reputación. Ahora bien, hoy en día, el que una empresa pueda ser percibida como discriminatoria o como machista puede ser crítico para su clientela potencial. Y las grandes empresas suelen estar más en el ojo público, ya que las pequeñas y medianas entidades tienen corrientemente aspectos más opacos al común de la ciudadanía.

La diversidad de género ha alcanzado también a la preocupación por lo que se conoce como buen gobierno de las empresas o buen gobierno corporativo, el cual nace de las demandas de establecer unos sistemas efectivos de supervisión para las grandes compañías (donde la propiedad suele hallarse muy separada de la gestión), que sirvan sobre todo de protección de los intereses de un accionariado disperso y con escaso poder individual, frente a posibles comportamientos oportunistas de quienes ejercen la dirección. La máxima expresión de los principios de un adecuado gobierno de la firma se plasma en los llamados “Códigos de Buen Gobierno Corporativo”, que se elaboran en el seno de las instituciones reguladoras de los mercados financieros, y que contienen una serie de recomendaciones para las sociedades mercantiles que cotizan en bolsa. Conviene advertir de que, a pesar de la engañosa denominación de “código”, no son normas de obligado cumplimiento, pero gozan de la particularidad derivada del principio de “cumplir o explicar”, de forma que las compañías deben plasmar las razones de un potencial incumplimiento en los llamados “informes de gobierno corporativo”, de difusión periódica. Esos informes del gobierno corporativo de cada compañía llegan a los partícipes en los mercados financieros que estén interesados, y normalmente constituyen una de las fuentes a las que acuden los analistas, cuya función de agente intermediario se basa en canalizar y sintetizar información relevante que sea de utilidad para evaluar y valorar a las empresas cotizadas. Pues bien, desde hace ya unos años, estos códigos de gobierno, y,

entre ellos, y en la línea de una tendencia europea, el Código español de las sociedades cotizadas, (que suele denominarse habitualmente como código Conthe, por la persona que ocupaba el cargo de presidente de la Comisión Nacional del Mercado de Valores cuando fue aprobado en el año 2006), ya incluyen referencias a la necesidad de que los consejos de administración cuenten con unos mayores niveles de diversidad de género. Esto quiere decir que, como mínimo, las compañías españolas cotizadas deben dar cuenta periódicamente de las razones por las que sus cúpulas no son igualitarias en términos de género.

Si se desciende a un mayor grado de detalle en el estudio de los procesos organizacionales, la justificación para introducir una motivación económica en el análisis de la desigualdad de género que presentan las estructuras jerárquicas de nivel superior también encuentra encaje en el plano de la gestión empresarial. Por lo menos, considerando que el concepto de función gestora propiamente dicho comporta un componente más táctico y menos estratégico que el del gobierno corporativo, y por lo tanto, más extenso subjetivamente, ya que atañe a prácticamente cualquier firma, independientemente de su tamaño, mientras que el gobierno corporativo únicamente constituye un motivo preferente de atención para aquellas de mayores dimensiones. Pues bien, en lo que concierne al fomento de la diversidad de género, las implicaciones son importantes, ya que cada vez resulta más apreciable la introducción paulatina de prácticas de gestión de la diversidad, contemplada en muchos casos como la evolución natural de la acción afirmativa en su transposición al plano empresarial, así como la implantación de planes de igualdad. El reciente auge en la implantación de tales experiencias, especialmente en lo tocante al área de los recursos humanos, se explica fácilmente desde un impulso fomentado por la acción institucional pública. En todo caso, la mayoría de las veces se recurre a la invitación a la adopción voluntaria de buenas prácticas en materia de igualdad, más que a la imposición. Por ello, no puede ignorarse que en la ges-



ción de la diversidad se reproduce la controversia que se ha generado desde ciertos sectores doctrinales por los argumentos de corte económico que sustentan la introducción de la diversidad de género en los procesos de gestión empresarial. La revisión de las aportaciones que nos preceden señalan a la diversidad como un concepto espinoso, en tanto que es enfocado desde algunas posiciones como una ampliación de la noción de igualdad de oportunidades, puesto que supone la integración voluntaria en los procesos de la organización de medidas de acción positiva, mientras que hay otras visiones muy críticas con la superposición del principio de igualdad a los objetivos empresariales, por ese enfoque fundado en considerar en términos de coste y beneficio un derecho de la ciudadanía a un desarrollo profesional pleno y sin obstáculos. En cierto sentido, es posible interpretar que un componente de la gestión de la diversidad sirve como vehículo para mercantilizar las aspiraciones de igualdad, “vendiendo” reputación corporativa a los mercados de bienes y servicios, en una estrategia de comunicación y propaganda destinada a difundir la idea de “empresa igualitaria”, y sobre todo, con la pretensión de huir de la de “empresa que discrimina”.

Desde postulados teóricos, no es posible decantarse en favor de una u otra opción (diversidad de género como traslado al ámbito empresarial del principio de igualdad de oportunidades versus comercialización de un derecho de la ciudadanía), pues solamente en cada caso particular podría llegarse a determinar si la postura de la organización responde verdaderamente a una conciencia de compromiso con el ideario de la igualdad, lo cual no es incompatible con otras finalidades de índole productiva, u obedece a una mera operación de imagen sin otro objetivo que el que la cuenta de resultados no se vea dañada por muestras de incorrección política. Además, como cabe suponer, incluso en este supuesto será difícil que la propia organización llegue a admitir en la práctica su verdadera intención. Resulta innegable que hay unos principios de orden superior que fundamentan el marco social de convivencia, y que las

actividades que desarrollen los agentes económicos de cara a la legítima obtención de un lucro deben respetar unas reglas de juego básicas. Así, la línea más crítica no considera aceptable la invocación de argumentos en clave de beneficio para promover el acceso de las mujeres a los puestos de poder empresarial, ya que se trata una cuestión elemental de equidad y de igualdad de oportunidades, incluso en el caso de que no redundase en un incremento en los niveles de eficiencia organizacional. No obstante, también goza de amplia difusión la percepción opuesta, en el sentido de que, de cara al fomento de la igualdad de oportunidades, y en términos operativos, merece cierta atención el componente económico que agrega el enfoque de la diversidad de género como filosofía para la organización, pues la realidad demuestra como las empresas suelen ser siempre muy receptivas a un lenguaje que se articula en torno a la rentabilidad.

Además, hay también un esquema de interrelación mutua entre el fomento institucional de la responsabilidad social empresarial y los avances en igualdad de género. Si bien hasta hace poco las políticas sociales parecían estar al margen de las políticas económicas, en los últimos tiempos han cobrado más fuerza los planteamientos que propugnan que la igualdad de oportunidades no solamente va dirigida a beneficiar a las mujeres, sino que forma parte de una apuesta más amplia que integra el progreso social sostenible, la calidad de vida en general y el desarrollo económico. De esta manera, la participación económica plena de las mujeres en el sistema productivo resultaría esencial, no solamente por razones de equidad e igualdad, sino por cuestiones vinculadas a estrategias de desarrollo: los países que no utilizan el talento de la mitad de su población realizan una asignación de recursos poco eficiente, crecen menos y ponen en riesgo su competitividad, ya que, en la actualidad, las mujeres se implican progresivamente con la actividad empresarial adoptando importantes roles como los de consumidora o inversora. Desde la Comisión Europea se aporta la siguiente reflexión que traduce el coste de la desigualdad en términos macroeconómicos:

si a la hora de acceder a un trabajo o de promocionar no hubiera discriminación de género, los gobiernos nacionales podrían ahorrar hasta un 0,25% del Producto Interior Bruto, por una sencilla razón, y es que no sería necesario destinar tantos recursos a las políticas de igualdad, que vienen a representar una cifra similar a ese porcentaje de recursos.

El tercer pilar sobre el que se asientan las motivaciones de las que nace este trabajo se relaciona con el propio contexto de las áreas de conocimiento en las que se enmarca la perspectiva de investigación, ya que se ha intentado dar continuidad y profundizar en una línea de estudio que cada vez va adquiriendo más fuerza, como es la aplicación de un enfoque de género al análisis empresarial, cuyos resultados vienen contribuyendo a dar visibilidad (sobre todo en términos cuantitativos) a un problema que todavía hoy afecta a muchas mujeres en nuestro entorno más inmediato. Singularmente, una buena muestra del interés creciente que se ha venido suscitando a lo largo de esta década encuentra reflejo en la producción científica y técnica de los últimos años que se hallaría encuadrada en varias de las habituales disciplinas empresariales y que incorpora temáticas en las que el género se incluye como una categoría relevante de análisis, incluso con soportes institucionales consolidados que sirven de vehículo específico para canalizar la difusión de aportaciones de este tipo. También es cierto que, en paralelo al foco de atracción del mundo empresarial, hay un predominio y un liderazgo claro del área geográfica anglosajón en la literatura que se ocupa de cuestiones relativas a la administración empresarial y el género, así como en aquella dedicada a las mujeres directivas.

Una vez expuesta esa triple perspectiva social, económica y académica que sirve de vertebración a la investigación propuesta, la siguiente cuestión a considerar previa a los desarrollos del estudio es la relativa al estado de la cuestión, es decir, establecer qué cuestiones han sido establecidas con cierto grado de consistencia por las aportaciones que nos preceden y qué aspectos y qué áreas

de interés pueden ser objeto de nuevos análisis. A este respecto, y como posteriormente se detallará, hay que partir de una evidencia sólidamente documentada, y es que la desigualdad en la dirección y administración de empresas es un fenómeno universal y se halla generalizada para cualquier país de los que se ha estudiado esta cuestión. Sin embargo, también son apreciables y a veces significativas las diferencias que alcanzan los niveles cuantitativos de desigualdad, lo que sugiere que hay diferencias contextuales, es decir, factores de desequilibrio que actúan en un entorno y en otro no se manifiestan de igual forma.

En segundo término, la investigación previa suele ser altamente coincidente a la hora de establecer hipótesis relativas a algunos de los factores que de forma más relevante estarían incidiendo sobre la desigualdad en los vértices de decisión corporativa. Varios de estos factores, los más estrechamente vinculados con el entorno de la empresa, serán estudiados en nuestro análisis empírico, incorporando las variables representativas oportunas. Hay que señalar, en todo caso, que hay conclusiones contradictorias a la hora de determinar la importancia y el papel que juegan estos elementos inductores de la desigualdad. Sirva como ejemplo el hecho de que haya trabajos que discrepen a la hora de señalar cuáles son los sectores de actividad que se muestran más reacios a la participación de mujeres en sus cúspides jerárquicas, los resultados contrapuestos sobre el grado de influencia que en la brecha de desigualdad pueda ejercer el tamaño de la empresa o el debate generado en torno a la incidencia que llegan a tener las estructuras de propiedad basadas en el control por parte de una familia para explicar la presencia en los consejos de administración de mujeres vinculadas al grupo familiar. En este sentido, nuestro trabajo intentará aclarar en su apartado empírico si en los consejos de administración de las empresas españolas algunos de estos factores explicativos están adquiriendo una relevancia significativa.



## LAS ESTRUCTURAS DE PODER CORPORATIVO ANALIZADAS EN CLAVE DE GÉNERO. ASPECTOS CONCEPTUALES Y ENFOQUES.

Desde una perspectiva histórica, el camino recorrido por las mujeres para conseguir el acceso a las cimas del poder corporativo, espacio del que convencionalmente se han visto relegadas, comienza con su incorporación a las empresas a través del trabajo remunerado. Sin duda, la consecución de una independencia económica por parte de muchas mujeres ha constituido una de las manifestaciones más destacables del conjunto de transformaciones sociales que se han venido produciendo a lo largo del siglo XX. Por lo menos, cabría sostener que semejante afirmación encaja plenamente en la situación de aquellos países que han alcanzado niveles elevados de desarrollo económico y que cuentan con amplios sistemas de bienestar social, esto es, para aquellas naciones que suelen identificarse con lo que se conoce como el mundo occidental. En contrapartida, debe igualmente recordarse que todavía hay muchos lugares en el planeta en los cuales las mujeres se enfrentan a graves dificultades para ver reconocido su papel como agente económico activo, siendo además este problema solamente uno de los múltiples de los que acechan en su vida cotidiana y en los cuales el género adquiere una significación crucial.

La gradual participación de un creciente número de mujeres en el trabajo remunerado, así como las sustanciales conquistas en el

terreno laboral durante el último medio siglo asientan la base principal que facilita considerablemente las posibilidades femeninas de independencia económica y financiera (Blau et al, 1998). La magnitud de los avances se hace patente si se piensa que hoy en día la presencia de la mujer trabajadora en la empresa es una situación habitual, cuando hace un siglo resultaba excepcional (Kark, 2004), y, desde luego, cuando antaño parecía impensable su desempeño en puestos que implicasen el ejercicio de un poder de mando en una organización. En casos particulares, el acceso de muchas mujeres al ámbito mercantil se producía en el pasado por vía secundaria, de manera que la empresa era heredada por la hija, a falta de un hijo varón que se hiciese cargo de ella. Las generaciones precedentes de mujeres que vivieron en la era que podemos considerar industrial, en la que primaba la contribución productiva del trabajo manual y físico, habían quedado relegadas casi con exclusividad a un papel de “fuerza laboral doméstica” no retribuida, que actuaba de respaldo del varón en el hogar.

La existencia de las desigualdades de género en el ámbito productivo ya había sido analizada desde los albores del pensamiento económico, y encuentra sus raíces en el máximo exponente de la economía clásica, Adam Smith, autor de “La riqueza de las naciones”, en el siglo XVIII, quien consideraba que la sociedad comercial tendía a eliminar las desventajas de carácter biológico que tenían las mujeres y que en su época se daban por supuestas. Smith pensaba que las mujeres eran intelectualmente iguales a los hombres, pero más vulnerables a la inseguridad ocasionada por las guerras debido a determinados aspectos materiales de la constitución femenina, tales como su menor fuerza física y las cargas de la fecundidad. Ese significado social atribuido a las características femeninas que causaban desigualdad podía alterarse con el progreso económico e institucional, de manera que tras superar la sociedad los sucesivos estadios de la caza, el pastoreo y la agricultura, el “progreso de la opulencia” en la etapa comercial, esencialmente pacífica y libre de

guerras, ofrecía a las mujeres oportunidades sin precedentes para mejorar su condición, gracias al respeto a la propiedad privada que en tal final de la historia se alcanzaba. Quiere esto decir que el aumento de la riqueza de las naciones llevaría parejo una reducción de la desigualdad entre mujeres y hombres, tendencia que, sin embargo, en los países más desarrollados no empezará a apreciarse hasta mediados del siglo XX.

Quizá este pensamiento económico clásico no había prestado suficiente atención a un aspecto clave, y es que la incorporación femenina al trabajo remunerado se estimula a partir de la progresiva equiparación entre mujeres y hombres que finalmente se ha producido en todos los niveles de los sistemas educativos. La formación es uno de los pilares fundamentales de socialización, constituyéndose de esta forma en estrategia básica para conseguir avances en igualdad. Se puede comprobar que la reducción del diferencial de educación por género (esto es, la diferencia entre las tasas que alcanzan los niveles educativos y de escolarización primaria y secundaria de las mujeres y de los hombres) está bastante correlacionada con el nivel de desarrollo y de crecimiento económico de un país. También en este terreno se han experimentado mejoras durante las décadas previas, ya que, como señala Durán (2000), entre 1990 y 1997 la tasa de matriculación escolar de las niñas en el mundo aumentó desde un 36% hasta un 61%. En el caso de España, las fuentes estadísticas confirman que la escolarización total durante el período obligatorio de educación es una realidad desde hace ya varias décadas, mientras que en los estudios superiores las mujeres representan habitualmente una mayoría de efectivos en las últimas cohortes demográficas de las últimas generaciones (Ramos, 2005). Además, se halla ampliamente reconocido que la educación y la formación son los factores que constituyen la principal fuente de capital humano a escala individual, de forma tal que, cuanto mayor capital humano acumule un individuo, mayores probabilidades tendrá de integración en el sistema productivo y mejores expectativas de inserción en los mercados



laborales. En consecuencia, cabe deducir que esos niveles de formación acumulada y de capital humano individual generado por muchas mujeres han representado el factor determinante para asentar su creciente participación en el mercado de trabajo (Boserup, 1993).

En consecuencia, podría decirse que la situación de las mujeres en el mundo económico ha mejorado considerablemente a raíz de los progresos generalizados en la educación, pero el ritmo al que se han ido produciendo los avances tampoco ha permitido la completa eliminación de las diferencias de género en el terreno laboral o en determinados espacios de la actividad productiva. Los síntomas de este hecho son recurrentes, a la luz de las fuentes de información disponibles. En el ámbito económico es muy frecuente y convencional recurrir al sencillo argumento de la conocida como “discriminación estadística” (Aigner y Cain, 1977), que, como puede suponerse, es el reflejo estadístico de la desigualdad que se consigue al utilizar muestras amplias de datos, para documentar que existen todavía múltiples desequilibrios de género en la esfera económica y productiva. Además, en algunos casos concretos, como el del segmento que corresponde al vértice jerárquico de decisión de las corporaciones privadas, la amplitud que alcanza la brecha de desigualdad se muestra particularmente importante e inaceptable en relación con los estándares de igualdad vigentes actualmente. En cualquier caso, la cada vez más amplia difusión de estadísticas socioeconómicas ha concedido mayor visibilidad a algunas de las desigualdades por razón de género que se presentan en la actividad económica, laboral y empresarial, de entre las cuales Anker (1997) destaca a las diferencias en las tasas de actividad que existen entre hombres y mujeres; las mayores tasas de desempleo que suelen soportar las mujeres durante un período más amplio de tiempo; la brecha salarial de género, que alude a la diferencia entre retribuciones medias que perciben hombres y mujeres; la disparidad entre mujeres y hombres respecto a la temporalidad en la contratación y en el desempeño de ocupaciones a tiempo parcial; la segregación profesional horizontal,

que produce que exista una alta concentración de hombres y, en consecuencia, una baja proporción de mujeres en determinadas ocupaciones y en ciertos sectores de actividad económica y, por último, la desigualdad vertical, que sería la que afecta a la participación en puestos de decisión correspondientes al nivel superior en las organizaciones empresariales.

Lo habitual es que este tipo de situaciones de desigualdad de género no se manifieste de forma aislada en el desarrollo de la actividad económica, sino que resulta más frecuente la superposición simultánea y conjunta de desigualdades múltiples, debido a las estrechas relaciones que nacen de la actuación de factores causales comunes. El ejemplo más claro 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. Así, la desigualdad salarial puede ser el reflejo de otras formas de desigualdad, y no necesariamente encontrarse en la raíz del problema; piénsese que los puestos ejecutivos de nivel superior situados en las cúpulas jerárquicas de las empresas serán los mejor retribuidos, correspondiendo el segmento superior de la banda salarial habitualmente a puestos de responsabilidad directiva, y si no hay mujeres que desempeñen esas funciones, las consecuencias se traducen también en forma de diferencias en la remuneración percibida.

En todo caso, hay que huir de las explicaciones universalistas que se centran en un único factor para explicar las desigualdades de género que se presentan en la esfera económica y empresarial. El que las manifestaciones de la desigualdad sean variadas obedece a la confluencia de distintos factores correlacionados, que incluso pueden llegar a tener un impacto contrapuesto sobre el alcance de los desequilibrios de género para contextos diferentes. Por ejemplo, consideremos el punto de vista de lo que podemos denominar

“intereses competitivos” de la empresa (Weichselbaumer y Winter-Ebmer, 2007). Posiblemente, las empresas comerciales estarán en el punto de mira de muchas consumidoras, de tal manera que unas cúpulas de decisión enteramente masculinas puede poner en peligro su reputación, simplemente por que su clientela pueda percibir sesgos de segregación por razón de género (Daily et al, 1999). Quiere ello decir que hay una multiplicidad de intereses que conducen a plantearse que las organizaciones deberían tender a aplicar procesos de selección de recursos humanos libres de sesgos de segregación de género, algunos de raíz ética y de compromiso con los valores sociales de igualdad asumidos colectivamente, por otros abiertamente de negocio. No hay que olvidar que cualquier preferencia subóptima debida a una discriminación conllevará un coste para la empresa, aunque sea en términos de menor beneficio, por el hecho de haber escogido un recurso comparativamente más caro o menos productivo (o con menos talento o capacidad, si se prefiere un lenguaje menos económico).

Sin embargo, el apoyo a los llamamientos a la igualdad en la empresa desde argumentos exclusivamente económicos entraña riesgos, en tanto que no hay una doctrina unívoca y universalmente asumida para interpretar los fenómenos económicos. Hay que contemplar que cualquier agente productivo guiará su comportamiento económico racional de acuerdo al criterio de elegir el recurso más barato de entre aquellos que le ofrecen iguales expectativas. Habida cuenta del binomio existente entre rentabilidad y riesgo que, en forma de relación inversa, opera inmutablemente en el mundo económico, las empresas también tenderán a reducir la incertidumbre y el riesgo en los procesos de selección, con el fin de contribuir a un superior retorno potencial, y una fórmula sencilla para reducir tales riesgos es acudir a la aplicación de esquemas reproductivos, es decir, optar por escoger lo más parecido a lo que ya se tiene. Cuando la situación de partida en el terreno del nivel superior de decisión de las corporaciones resulta tan sumamente desequilibrada para las

mujeres, la consecuencia de los modelos reproductivos es la perpetuación de la desigualdad. Además, la actitud reproductiva se refuerza por la propia actitud de muchas mujeres (Seguino, 2007), que abandonan la carrera laboral hacia las cúpulas organizativas al ver drásticamente disminuidas sus posibilidades de éxito, simplemente observando la escasa representación femenina en los niveles superiores de decisión empresarial.

La literatura especializada ha venido a señalar con frecuencia la importancia que se deriva de las estructuras sociales imperantes para la permanencia de algunos de los obstáculos que encuentra la plena participación de las mujeres en la vida económica, y que en algunos casos se convierten en la causa del abandono del mercado de trabajo o en barreras para la progresión de las carreras profesionales femeninas. El recurrente problema de la conciliación aparece como una cuestión clave que afecta asimétricamente a hombres y a mujeres, ya que las mujeres siguen soportando el peso de la mayor parte de las responsabilidades domésticas y de las tareas en el hogar, en un esquema familiar que perpetúa la ancestral división de tareas en función del género. Las mujeres continúan haciendo más de la mitad de las tareas del hogar incluso cuando ya se han incorporado al mercado de trabajo (Bittman y Wajcman, 2000), y dedican entre dos y cuatro veces más tiempo al cuidado de la descendencia que los hombres (Aguiar y Hurst, 2007). Las fuentes estadísticas indican que en España más de un 90% de los casos de abandono del mercado de trabajo “por razones familiares” corresponden a mujeres y más del 95% de las personas inactivas aducen tareas de cuidados como causa de esta situación. Según la Encuesta de Usos del Tiempo del Instituto Nacional de Estadística, un 92,7% de las mujeres dedican algún tiempo diario a “hogar y familia”, con una duración media de 4 horas y 45 minutos. Por el contrario, sólo un 70% de los varones reconoce dedicar algún tiempo a estas actividades, con una media de 2 horas y 8 minutos. A lo anterior se añaden otros problemas relativos a la distribución del tiempo de trabajo doméstico, familiar y de cuidados, ya

que este tipo de tareas habitualmente se prolongan a lo largo de toda la vida de muchas mujeres, sea en su condición de madres, de hijas, de abuelas o de hermanas. En el caso de las mujeres trabajadoras, la situación se agrava, ya que soportan una doble jornada que ocasiona un consiguiente deterioro físico y psicológico y que, por añadidura, limita considerablemente sus posibilidades de promoción profesional.

La brecha salarial entre hombres y mujeres también es otro problema persistente a lo largo el tiempo, de tal forma que en España y desde 2005 las diferencias oscilan entre los 5.500 euros y los 5.800 euros a favor de los hombres, según los datos de la estadística “Mercado de trabajo y pensiones”, elaborada por la Agencia Estatal de la Administración Tributaria. De hecho, los salarios crecen a un ritmo parecido de uno a otro ejercicio, lo cual ocasiona que esas diferencias se mantengan a lo largo del tiempo. Con datos de la Encuesta de Estructura Salarial, el salario medio femenino en 2007 apenas alcanza el 74,4% del de los hombres, con territorios en los que la distancia salarial entre géneros es mayor, en torno a diez puntos porcentuales por encima de la media nacional. Las diferencias salariales de género persisten incluso en las actividades y ocupaciones más feminizadas.

La temporalidad de la contratación femenina en España se ha venido igualmente alejando de la convergencia con la Unión Europea, como muestran los datos contenidos en las estadísticas laborales, que indican que las mujeres ocupadas a tiempo parcial prácticamente quintuplican al número de hombres. Esta situación también es otra más de las consecuencias de la asunción tradicional y unilateral de roles por parte de la mujer y de la falta de un reparto compartido y equitativo entre géneros de las tareas en el hogar, puesto que las tasas de trabajo a tiempo parcial se encontrarían más equilibradas entre hombres y mujeres si existiera una mayor corresponsabilidad de las tareas domésticas y en el cuidado de personas. Al menos, es posible apreciar algún elemento positivo en el terreno de la desigualdad horizontal, pues las distintas fuentes estadísticas ponen de ma-

nifiesto una consistente evolución positiva, de manera que cada vez son más las mujeres que van accediendo a actividades y sectores de los que tradicionalmente quedaban excluidas (Benería, 2003).

En el lado de la balanza positivo, es cierto que la lucha contra las desigualdades por razón de género que todavía existen ha ido conquistando terreno en las sociedades más avanzadas a lo largo de últimas décadas, de manera que son precisamente estos entornos los más igualitarios y en los que las mujeres han alcanzado cotas de representación históricas en la esfera económica y en la actividad empresarial, incluyendo al nivel superior de la administración que concita la atención del presente trabajo. Además de los avances en términos de rechazo social a la desigualdad, lo cual es muy importante en si mismo, hay un significativo desarrollo del ordenamiento jurídico encaminado a conseguir el logro formal de un aseguramiento de la protección del principio de igualdad. No obstante, si bien la contribución legislativa aporta una serie de herramientas para que las desigualdades vayan desapareciendo, también hay que considerar que la normativa ha de verse complementada con acciones institucionales que muy habitualmente se plasman en políticas activas que persiguen la consecución de una mayor igualdad efectiva o real. Es decir, el desarrollo normativo asegura la igualdad formal y prohíbe cualquier forma de discriminación evidente, pero choca con ciertas limitaciones al enfrentarse a desigualdades que son consecuencia de factores más opacos y de difícil regulación (por ejemplo, la imposibilidad de legislar sobre las obligaciones domésticas de los individuos), que pueden estar afectando significativamente a las carreras profesionales de las mujeres o a su promoción laboral a puestos de responsabilidad. Así, la acción afirmativa es una forma de contrarrestar las diferencias en el reparto de poder que se producen entre grupos poblacionales y que nacen de diferencias sociales entre sexos, tales como las que señala Osborne (2005), el acceso a los recursos, el poder de los amigos, el tiempo disponible o los modelos de socialización imperantes.

En consecuencia, hay que partir del hecho de que un fenómeno como la desigualdad vertical en la empresa no suele plantearse como una situación de abierta discriminación. Esto es así porque la asimetría que afecta a las mujeres a la hora de ejercer cargos de administración empresarial, o las dificultades que afrontan para el desempeño de funciones profesionales que se hallan relacionadas con el ámbito directivo de las organizaciones suele evidenciarse en mayor medida como un problema de segregación ocupacional, más que de discriminación explícita que suponga un incumplimiento del ordenamiento jurídico que resulte sancionable y puede ser erradicado exclusivamente con el recurso a la legislación. Las barreras que impiden la progresión profesional de las mujeres no suelen plasmarse formalmente, sino que actúan como condicionantes invisibles, manifestando una preferencia del hombre sobre la mujer en determinados procesos selectivos que conducen a la cima de las corporaciones. La mayoría de las veces el reflejo de la segregación vertical se evidencia a través de una lectura estadística en términos agregados, la cual, por ejemplo, señala de forma persistente unas diferencias notables entre la progresión de las carreras profesionales de los hombres y de las mujeres. Y de cara a combatir este tipo de segregación vertical, la experiencia indica la conveniencia de aplicar al entorno empresarial unas fórmulas de actuación que estén basadas en la combinación de políticas activas de igualdad y de medidas de acción positiva, puesto que el recurso exclusivo a la sanción no resulta tan eficaz para afrontar la segregación como en el caso de las situaciones de discriminación contrastable.

Una cuestión importante en las actuaciones institucionales en materia de igualdad de género es el concepto de transversalidad (traducción libre del neologismo inglés *mainstreaming*), sobre todo porque supone un marco de referencia distinto y alternativo a la opción por las políticas específicas, es decir, a aquellas desarrolladas solamente para mujeres. La transversalidad de la perspectiva de género se plantea como una herramienta que busca modificar el es-

cenario social de un modo alternativo e inclusivo, de tal forma que se tomen en consideración las experiencias y aportaciones de las mujeres, su modo de estar en el mundo y su conocimiento. También supone la necesidad de que todas las actuaciones de los poderes públicos, independientemente de su contenido o naturaleza concreta, se impliquen de forma integral para incorporar una dimensión de género. El alcance de esta perspectiva integradora se manifiesta al menos en dos vertientes, ya que, por una parte, la adopción de toda decisión, sea normativa o ejecutiva, precisaría de un estudio previo sobre su impacto diferencial en mujeres y hombres, por si éste fuera contrario a algún aspecto de la igualdad de oportunidades. Por otro lado, la transversalidad requiere modificaciones estructurales que afectan también a los procesos y procedimientos de adopción de decisiones, al obligar a los poderes públicos a actuar coordinadamente entre sí y con los sujetos privados, al situar el objetivo de la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en el centro de todas las discusiones, actuaciones y presupuestos políticos. En el campo de la desigualdad vertical, la noción de transversalidad supone la implicación de la propia empresa en la consecución de unos niveles aceptables de igualdad de género.

Hay que referir que la idea de la desigualdad vertical como situación contraria a la realización efectiva del derecho a la igualdad de oportunidades ya venía siendo aceptada como argumento en algunos casos en sentencias de la jurisprudencia laboral europea, bajo la fórmula de discriminación indirecta de aparente legalidad. Se venía a considerar discriminación indirecta aquella situación en que una disposición, un criterio o una práctica determinada, neutros en apariencia, coloca a personas de un sexo determinado en desventaja particular respecto a personas de otro sexo, salvo que dicha disposición, criterio o práctica pueda justificarse objetivamente con una finalidad legítima y que los medios para alcanzar dicha finalidad sean adecuados y necesarios. Con todo, uno de los hitos en la acción institucional en este campo es su incorporación al ordena-



miento jurídico español en 2007 con la Ley de Igualdad, en la cual además de medidas de ámbito laboral más general, también se incluyen preceptos que afectan al ámbito concreto de la administración de las entidades mercantiles. 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 (la otra posibilidad alternativa, de acuerdo a la regulación mercantil vigente, es el modelo abreviado, habitualmente para firmas de tamaño más reducido), con el fin de conseguir una composición equilibrada de los mismos en un plazo de ocho años. Como incentivo, las empresas que cumplan efectivamente esta condición podrán ser consideradas preferentes en relación con la adjudicación de contratos administrativos.

Igualmente, cabe reseñar que en otro contexto más reducido, el problema de la desigualdad por razón de género en los cargos de administración se había propuesto ya para el selecto conjunto de compañías cotizadas en bolsa, en el marco del conjunto de recomendaciones establecidas en 2006 por la Comisión Nacional del Mercado de Valores que constituyen el Código Unificado de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas, conocido como “Código Conthe”. No obstante, conviene recordar que a pesar de su denominación, estos “códigos” de conducta son voluntarios, aunque con la matización impuesta por el principio de “cumplir o informar”. Es decir, las empresas cotizadas que no cumplan con ciertos niveles en la promoción de mujeres a sus consejos de administración deberán dar cuenta de las razones en sus informes de gobierno corporativo. Estos informes se dirigen a analistas y participantes en mercados de inversión, que de esta manera podrían disponer de informaciones sobre el hecho de que las empresas se estén mostrando igualitarias o discriminatorias. La importancia de esta cuestión radica en que

los informes de estos intermediarios pueden ser determinantes de algunas de las decisiones financieras (por ejemplo, la más elemental de invertir en una compañía concreta) que adopten algunos agentes económicos, incluyendo, por descontado, a individuos particulares. Así, y de alguna manera, un cierto sector de la sociedad puede estar monitorizando si las principales empresas muestran un desequilibrio de género en sus cúpulas de decisión, puesto que cada vez hay más personas reacias a implicarse en una compañía que no adopte unos comportamientos que no sean acordes con determinados principios.

La necesidad de la presencia de mujeres en los consejos de administración, más allá de exigencias éticas o de equidad, se postula claramente en el Código de Buen Gobierno de 2006 como una condición de eficacia y de mejora de la competitividad. En la exposición de motivos previa a cada recomendación se plantean una serie de reflexiones, y en lo referido a la diversidad de género, se relacionan expresamente eficiencia productiva y talento femenino, de la siguiente manera: *“Lograr una adecuada diversidad de género en los Consejos de Administración no constituye sólo un desafío en el plano de la ética, de la política y de la responsabilidad social corporativa; es también un objetivo de eficiencia que las sociedades cotizadas deben plantearse, al menos a medio plazo. Desaprovechar el potencial talento empresarial del 51% de la población –las mujeres– no puede ser económicamente racional en el conjunto de las grandes empresas de nuestro país. (...). En atención a esta circunstancia, el Código invita a las sociedades con escasa presencia femenina en sus Consejos a que hagan un esfuerzo deliberado por buscar posibles candidatas cada vez que deba cubrirse alguna vacante en el Consejo, especialmente para puestos de independientes”*. Es decir, el Código Unificado de Buen Gobierno establece básicamente que la integración de talento femenino en el Consejo es aportar eficiencia, y que la desigualdad de género en ese ámbito supone una irracionalidad económica. Además, al solicitar que se busquen consejeras “deliberadamente”, y señalar que los procedimientos de selección no estén sesgados u obstaculicen la selección

de consejeras, el Código está admitiendo tácitamente que tales usos pueden de hecho ser o haber sido habituales en la esfera empresarial.

La actuación institucional dirigida a que las cúpulas corporativas logren una representación más igualitaria en términos de género también puede ser analizada desde la perspectiva de las políticas comunitarias. La igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres es uno de los principios rectores de las políticas europeas y del derecho comunitario y forma parte de la Agenda Renovada de Lisboa y de la Estrategia Europea para el Empleo. En lo que se refiere a la igualdad en el ámbito de la participación económica, la Unión Europea ha reforzado su estrategia a través de iniciativas como el Plan de Trabajo para la Igualdad entre Mujeres y Hombres, el Pacto Europeo por la Igualdad de Género, la Directiva 2006/54/CE sobre igualdad de trato entre mujeres y hombres en asuntos de empleo o la creación del Instituto Europeo de Igualdad de Género. Dentro de la Estrategia Europea para el Crecimiento y el Empleo, es esencial el apoyo de la igualdad en el lugar de trabajo, mientras que la reducción de la brecha salarial de género se incluye dentro de dos de las Directrices Integradas. Los Fondos Estructurales constituyen un catalizador importante para alimentar de recursos a las políticas comunitarias, nacionales, regionales y locales en materia de igualdad de oportunidades. De hecho, el Reglamento General de los Fondos Estructurales considera a la igualdad de oportunidades entre mujer y hombre como un objetivo prioritario y horizontal, que debe estar integrado en las actividades cofinanciadas, que como regla general, deben contribuir a mejorar la igualdad entre las mujeres y los hombres y poder demostrar este efecto, antes, durante y después de su puesta en marcha.

En esta línea, y como consecuencia de la revisión de la Estrategia de Lisboa, el Consejo de Primavera de 2005 aprobó 24 Directrices Integradas para el Crecimiento y el Empleo 2005-2008, clasificadas en tres grupos: macroeconómicas, microeconómicas y de empleo. Y en ellas la igualdad de oportunidades adopta un ca-

rácter transversal, no sólo en lo relativo al mercado de trabajo, sino también en otros aspectos. Por su parte, también las Orientaciones Estratégicas Comunitarias 2007-2013, que rigen la política de cohesión en el periodo de programación, indican que los Estados miembros y las regiones deben perseguir el objetivo de la igualdad entre hombres y mujeres en todas las fases de preparación y la ejecución de los programas y proyectos. Esto puede hacerse mediante acciones específicas para promover la igualdad o luchar contra la discriminación, así como teniendo cuidadosamente en cuenta el modo en que otros proyectos y la gestión de los fondos pueden afectar a mujeres y hombres.

Al atravesar el umbral de la empresa, la acción afirmativa dirigida hacia la consecución de la igualdad enlaza con las demandas de la práctica gestora que en los últimos años ponen énfasis en la diversidad de género. Conforme a Kelly y Dobbin (1998), la gestión de la diversidad sería la evolución de la acción afirmativa cuando se integra en el plano interno de la organización. Lo cierto es que la generalizadamente escasa participación de mujeres en los espacios vinculados al ejercicio del poder de las organizaciones empresariales se ha convertido en un tema de estudio que ha despertado un creciente interés a lo largo de los últimos años, mereciendo la atención tanto de la investigación académica y científica como de aquellas publicaciones de un perfil más técnico y divulgativo. Ese acercamiento al fenómeno de la desigualdad que hay en los órganos corporativos de máximo nivel se ha producido desde diferentes ópticas (social, laboral, económica o psicológica, entre otras), que, a su vez, se engloban en una variedad de campos de conocimiento, lo cual motiva también una pluralidad de enfoques que, en función de la perspectiva adoptada, suelen decantarse por resaltar en mayor o menor medida unas u otras connotaciones de la cuestión analizada.

Una de las consecuencias de las posibilidades que se presentan de elección entre diferentes vertientes desde las que se puede abordar el estudio de este tipo de desigualdad queda manifestada

claramente a la hora de efectuar una revisión de las fuentes documentales disponibles, ya que la desproporcionadamente reducida representación de mujeres en las cúpulas de decisión de las empresas suele ser denominada conforme a distintos términos, siendo indiferente decantarse en favor de una u otra acepción, ya que, a efectos operativos, resultan equivalentes, si bien es cierto que en sentido estricto no debieran considerarse como tales. Realmente, el carácter multidisciplinar del género como categoría de análisis explica ese empleo alternativo de conceptos, que habitualmente se producirá de acuerdo a las convenciones más usuales de la disciplina que predomine en cada desarrollo concreto, aunque en ocasiones el uso de un término se deba sencillamente a factores contextuales o dependa de la amplitud que pretenda abarcar el enfoque del tema. Tampoco esta multiplicidad de denominaciones debe ser contemplada en términos negativos, ya que la cuestión semántica no parece sustantiva respecto a la eficacia de las actuaciones dirigidas a combatir el problema de la desigualdad, como prueba el hecho de que diferentes agentes involucrados (a nivel local, regional, nacional o supranacional) recurran a distinta terminología para aludir a situaciones que en la práctica son análogas. La misma variedad de términos que es posible encontrar al referirse al desequilibrio entre géneros que existe en los espacios de poder del mundo de los negocios resulta indicativa de hasta qué punto esta cuestión se ha convertido en un tema de preferente atención para distintos actores sociales y en diferentes planos de actuación. Consideremos, pues, cuáles serían los principales puntos de vista desde los que se puede plantear la cuestión de la desigualdad de género que exhiben las cúpulas empresariales, destacando algunos de los aspectos relevantes.

Una perspectiva obvia para enfocar el desequilibrio de género existente en la administración corporativa es la que atañe a las políticas de igualdad, pues está claro que a la luz del número de posibles candidatas existente para ocupar puestos de decisión en las empresas (hay una equiparación entre sexos en el nivel superior del sistema edu-

cativo, que se puede suponer el caladero natural de los puestos directivos), esta situación de disparidad no resulta coherente ni aceptable con los estándares de las actuales sociedades del bienestar. En consecuencia, y dentro de las líneas de actuación en materia de igualdad de género en el terreno profesional y laboral que desarrollan todos los países occidentales, el problema de la participación desequilibrada de mujeres y hombres en el poder económico de las organizaciones empresariales es asunto del cual se han ocupado primariamente las políticas de igualdad de oportunidades, ya que la igualdad es un derecho ampliamente reconocido y protegido por el ordenamiento jurídico.

Complementariamente al necesario enfoque de las políticas sociales en sentido estricto, la escasa presencia de las mujeres en los niveles altos de decisión de las corporaciones privadas también constituye un indudable problema de índole laboral y profesional, ya que los puestos de dirección no solamente constituyen un segmento del mercado de trabajo que supone la culminación de la carrera para muchas personas que quieren progresar en el mundo de la empresa, sino que, como anteriormente se ha indicado, al estar las funciones directivas comparativamente mejor retribuidas, ese desequilibrio en el reparto entre géneros es uno de los elementos que induce a la disparidad salarial, otro de los problemas recurrentes de la desigualdad de género en la esfera productiva.

En tercer lugar, como perspectiva destacable y más novedosa en el tiempo, cabe destacar las cada vez más frecuentes contribuciones de la literatura empresarial que acuden a argumentos de racionalidad económica para sostener que una mayor diversidad de género, junto a la incorporación de mujeres a puestos de decisión, son elementos que inducen a que la organización obtenga unos retornos superiores en forma de mayor productividad y aumentos de competitividad. Este es un tipo de motivaciones para la igualdad de género, que podemos llamar “de negocio”, que están consiguiendo una creciente aceptación en la práctica gestora de las organizaciones, debido al impacto que parece mostrar el enfoque de la igualdad

sobre la atracción y retención de personal cualificado, sobre la motivación de los recursos humanos, en los aspectos relacionados con la satisfacción de una clientela sensible al comportamiento que exhibe la compañía o inclusive para impulsar la innovación, todo ello sin contar con consecuencias negativas que se sortean, como los costes en que se incurren asociados a litigios por prácticas de discriminación o segregación, y el inevitable daño sobre la reputación de la firma que conllevan tales situaciones.

Lo cierto es que la perspectiva organizacional de la igualdad de género que se orienta hacia el aprovechamiento de los recursos (y, por lo tanto, hacia el rendimiento económico) difiere sustancialmente del enfoque de género entendido en el sentido más convencional, aunque en su trayectoria ambos aspectos acaben confluyendo en un mismo espacio de actuación que se superpone. Hay que tener en cuenta que las organizaciones actuales compiten en un mundo global pero también diverso; la diversidad es la característica predominante en un entorno globalizado, mientras que la homogeneidad es la excepción. Para alcanzar sus tradicionales objetivos de supervivencia, crecimiento y éxito, las organizaciones que actúan en un marco diverso deben adecuarse de forma ineludible a la diversidad que afrontan y con la que se interrelacionan, y precisan, para ello, de herramientas adecuadas. Qué duda cabe que, en este sentido, la diversidad de género se conforma como uno de los componentes a los que las organizaciones empresariales deben adaptar sus recursos, convirtiéndose de hecho en un elemento de primera magnitud en el plano estratégico y directivo, como prueban múltiples ejemplos. Sirva como muestra que el conocimiento de un mercado diverso será crucial para que las firmas puedan alcanzar unos flujos de intercambios de productos y servicios que les permitan ser competitivos. E intuitivamente puede suponerse que una de las vías más directas para acercarse a las necesidades de los clientes puede ser contar con unos recursos humanos que reflejen la misma diversidad que los mercados a los que se dirigen.

Por otra parte, los planteamientos en clave económica también son una muestra de que el carácter transversal del enfoque de género comienza a dar frutos en ciertas áreas de las organizaciones, abriendo nuevas perspectivas para el desarrollo de algunas de las funciones que tradicionalmente llevan a cabo. Una prueba de esta es la introducción de planteamientos sobre la diversidad de género en la gestión de los recursos humanos en la empresa. La administración óptima de recursos humanos remite al aprovechamiento eficaz y eficiente del capital humano potencialmente disponible en el sistema productivo. Daily y Dalton (2003) hablan de un “imperativo de negocio” para que haya una mayor representación de mujeres fundamentado en tres razones: recursos (toda la fuerza laboral disponible para gestionar en un entorno complejo), emisión de señales (la empresa se muestra comprometida con unos valores de igualdad) y de beneficios (relacionado con la obtención de mejor rendimiento económico). En términos teóricos, cualquier desigualdad inducida parece asociada a un comportamiento ineficiente en la adopción de decisiones. Dicha idea puede aplicarse singularmente respecto a la diversidad de género, de forma que segregar por razón de género, además de inmoral, sería ineficiente para la organización. Argumentos como el señalado empiezan a ser muy usuales en planteamientos de gobierno corporativo; esto es, en aquellos conjuntos de directrices (normalmente emitidos por entidades independientes, generalmente bajo la fórmula de recomendaciones) encaminadas a que las empresas se conduzcan en el desarrollo de su actuación de acuerdo a unas reglas comunes, más allá de las estrictas obligaciones normativas, que permitan un progreso sostenible del sistema económico en su conjunto. Enmarcada en esta línea, las proposiciones que propugnan la puesta en valor de la diversidad de género y su introducción en la agenda empresarial señalan principalmente a sus posibles efectos beneficiosos que este tipo de prácticas supone de cara a obtener un desempeño superior por parte de la organización.



En lo que se refiere a la terminología más habitualmente empleada en distintos campos de análisis, en contextos en los que se incide en los aspectos relacionados con la carrera laboral y profesional de las mujeres resulta frecuente encontrar el concepto de “desigualdad vertical de género”, que también admite variaciones como las de la “dimensión vertical de la diversidad” o la de la “diversidad vertical” (Mitter, 1995). También en este ámbito de las relaciones laborales y de los mercados de trabajo suele ser de frecuente utilización el término de “segregación ocupacional por razón de género” y que designa a la diferente tendencia que se observa en la concentración de hombres y mujeres para distintas ocupaciones. En sentido estricto, la distribución en categorías profesionales diferentes o en puestos de contenido funcional que requieren habilidades directivas es la “segregación vertical”, ya que también existe una “segregación horizontal”, que es la que se manifiesta para distintos sectores de actividad económica. Hay una matización importante en el empleo de la expresión “segregación”, en virtud de la cual se contrapone a la de “discriminación”, ya que un rasgo característico de este tipo de desigualdad es que la escasez de mujeres que existe en las organizaciones empresariales no suele responder a situaciones de abierta discriminación (lo que es obvio, ya que están legalmente prohibidas, y, en consecuencia, el ordenamiento jurídico contempla su castigo y sanción), sino que a menudo, la desigualdad se presenta como una forma de segregación tácita o sutil, basada en un conjunto de factores que muchas veces ni siquiera son responsabilidad de la empresa. El caso más claro sería la reducción de tiempo disponible para mujeres candidatas a puestos de poder empresarial que han de compaginar sus aspiraciones profesionales con las tareas domésticas que han asumido en exclusiva. De hecho, la segregación suele resultar muy difícil de combatir en el terreno legal, pudiendo incluso resultar su prueba imposible, siendo de esta manera un ámbito de actuación más propicio para las políticas sociales de igualdad de oportunidades que para el de los tribunales de justicia.

En conclusión, en el análisis empresarial y en el área de estudio de las organizaciones hay una creciente difusión del concepto de la “diversidad de género” en la esfera empresarial, que probablemente se deba a la popularidad que han venido adquiriendo los programas de “gestión de la diversidad”, como una de las estrategias de recursos humanos que progresivamente consiguen mayor aceptación. La diversidad en el terreno académico es ampliamente utilizada como referencia a composición de las unidades o grupos sociales de una organización (Ashkanasy et al, 2002). Aunque parece que el término ha calado en la literatura económica de las organizaciones, hay una notoria influencia de explicaciones sociológicas que ponen el acento en el rol que asumen los miembros de subgrupos, considerados como tales a partir de factores fácilmente discernibles, a menudo porque en el contexto empresarial también hay una arraigada asunción de estereotipos que moldean ciertas creencias, al competir con otros subgrupos por los recursos materiales (Blalock, 1967). Los estereotipos asumen una categorización dualista acorde a unas líneas específicas muy arraigadas en el mundo de los negocios y que múltiples estudios confirman. El retrato del perfil directivo que ofrecen los estereotipos al uso señala que la agresividad o el don de mando, la racionalidad o el comportamiento juicioso pueden ser expectativas contempladas favorablemente para un varón que para una mujer, de la que no será infrecuente que se espere un poso de dulzura o de comunicación verbal, que resulte una persona intuitiva y poco racional, intrínsecamente amable o tenga altas dosis de empatía (Korac-Kakabadse et al, 1998).

En el entorno de las organizaciones la idea central del concepto de diversidad remite al máximo aprovechamiento de los recursos humanos ofrecidos por grupos heterogéneos, es decir, diversos en cuanto a sexo, edad, raza, etnia, nacionalidad, etc. Así, el criterio de diversidad enfatiza la variabilidad interindividual, de manera que cada persona se valora por lo que es y lo que puede aportar, sea cual sea su procedencia o sus características personales. En lo que se

refiere al género, y en los niveles superiores de decisión de la organización, la diversidad de mujeres y hombres en las cúpulas empresariales permite compartir diferentes valores, diferentes puntos de vista y diferentes aptitudes que enriquecen a los grupos de decisión, lo cual se puede traducir al conjunto de la organización en forma de mejora de la satisfacción y del clima laboral, afectando positivamente, en última instancia, a la eficacia de la empresa y a su rendimiento. Hay que resaltar que el término diversidad de género se identifica en la práctica con el problema de la escasa participación de mujeres, debido a que la totalidad de estudios empíricos coinciden en que la desigualdad afecta únicamente a éstas. Esto quiere decir que resulta absurdo plantearse la atención a la diversidad en la empresa como un concepto abstracto y neutral que puede afectar negativamente y de forma simétrica a la representación de ambos sexos, ya que la realidad demuestra que no hay un problema generalizado al que se enfrente un individuo por su pertenencia a un colectivo al que se asignan roles masculinos. Es cierto que en sentido literal la diversidad hace referencia estrictamente a la distribución de una población en función de un atributo demográfico, y, por lo tanto, la gestión de la diversidad sería aquella que conduce a un reparto equilibrado entre grupos poblacionales. Pero resulta lógica la equiparación del término con la desigualdad o con los desequilibrios que disminuyen las oportunidades de las mujeres, habida cuenta de que la falta de diversidad se debe siempre a la inclinación hacia un mayor peso del lado masculino.

El concepto de diversidad aplicado a la gestión empresarial surge principalmente en los estudios sobre demografía de las organizaciones, los cuales se centran en la distribución de miembros de una organización a través de un conjunto de características o categorías demográficas. La demografía de los grupos refleja si estos son similares o disimilares, y aportará una perspectiva analítica significativa para entender los procesos derivados de una dinámica de grupos en tanto que las categorías sean relevantes (o, al menos,

buenos subrogados) para definir el contexto social de las interacciones entre grupos demográficos (Korac-Kakabadse et al, 1998). La diversidad representa el grado en el que se encuentran heterogéneamente distribuidos los atributos demográficos de los individuos que componen un grupo o subgrupo de la organización (Pelled et al, 1999; Wagner et al, 1984). Su difusión en muchos de los trabajos que introducen el género como categoría de análisis se justifica en el habitual enfoque contingente que caracteriza a esta línea de estudio, en el sentido de que se parte de la hipótesis de la existencia de desequilibrios demográficos en una población, así como del supuesto de que ese desequilibrio comporta una serie de efectos relevantes.

Es habitual diferenciar entre dos categorías de diversidad, siguiendo la distinción propuesta por Milliken y Martins (1996). Por un lado, se encontraría la diversidad demográfica estricta, que se caracteriza por ser fácilmente observable, pues se basa en atributos tales como sexo, raza o nivel educativo; por otra parte, habría un componente de diversidad cognitiva en los grupos de población que no resulta visible directamente, pues alude a atributos no detectables a través de la mera observación, tales como el conocimiento, las habilidades, los perfiles personales o las capacidades individuales. Lógicamente, buena parte de la investigación empírica sobre diversidad se ha planteado en términos demográficos, pues la disponibilidad de bases de datos adecuadas facilita el recuento objetivo respecto del atributo considerado (Rosenzweig, 1998), mientras que en el caso de la diversidad cognitiva lo normal es acudir a instrumentos más sofisticados de recogida de información. En todo caso, los mismos Milliken y Martins (1996) consideran que las variables demográficas proporcionan en general una representación objetiva y válida de atributos relativos a la diversidad no observable, de manera que atributos como sexo, raza o edad casi siempre pueden ser considerados como buenos subrogados (Korac-Kakabadse et al, 1998). En el caso del género es bastante evidente, ya que la experiencia demuestra que es bastante usual la fuerte asociación a las mujeres

de ciertos estereotipos cognitivos femeninos. De hecho, hay varios estudios empíricos que confirman esa correlación sistemática entre diversidad cognitiva y diversidad demográfica en función del sexo (Peterson y Philpot, 2007; Smith, 2007).

Precisamente por el hecho de centrarse en el contexto de la organización, y en sus consecuencias sobre este ámbito, el término diversidad de género suele ofrecer un matiz distinto a los que se deducen del concepto de igualdad de oportunidades, en tanto que éste último parte de las necesidades de los individuos vinculadas a la realización efectiva de sus derechos. Por el contrario, la diversidad no supone una respuesta genuina a la materialización efectiva de un principio de igualdad, sino que su origen se sitúa en la necesidad de las empresas de contar con herramientas para la optimización de las decisiones sobre sus recursos humanos. El valor de la diversidad nace del potencial que aporta la heterogeneidad a un grupo, y que cada vez más contribuciones señalan. No obstante, parece aceptable aunar la aplicación de principio de igualdad de oportunidades que nace de las demandas sociales con las estrategias de recursos humanos que racionalmente podrían llevar a cabo muchas organizaciones para mejorar su eficacia y su eficiencia productiva, pues no se observa ninguna incompatibilidad de raíz entre ambos planteamientos. Como señala Barberá (2004), la diversidad de género puede contemplarse como una estrategia útil que potencia la aplicación de postulados de la igualdad de oportunidades en el ámbito de la organización. Eso no significa que sea la única estrategia, ya que pueden utilizarse otras acciones afirmativas, como las basadas en sistemas de representación de cuotas, que, si bien han sido objeto de mucha controversia por sus supuestos efectos perniciosos sobre la competitividad, parecen ser efectivos para la erradicación de estereotipos con un coste inapreciable en términos de pérdida de eficiencia, como acredita el interesante estudio de Niederle y Vesterlund (2007). De acuerdo a las conclusiones de este estudio, los sistemas de cuotas consiguen que las mujeres aptas opten por competir.

Precisamente el aumento de mujeres competitivas en un sistema es lo que produce que el coste de establecer cuotas sea mínimo, pues la entrada de nuevas mujeres de talento elevado, y que sin cuotas no podrían competir (debido probablemente a la existencia de barreras invisibles que afectan al género), acabará igualando el umbral mínimo de talento para mujeres y para hombres, sin que empíricamente este umbral mínimo parezca disminuir respecto a la situación de partida sin cuotas.

Asumiendo la distinción propuesta entre las dos vertientes de la diversidad, sería preciso buscar argumentos teóricos que fundamenten en la faceta cognitiva esa potencial conducción de valor que suponga la apertura a una composición más diversa de los grupos de la organización. En este sentido, no cabe esperar una influencia significativa que pueda ser debida a la consideración aislada y primaria de un factor demográfico que constituya una fuente de diversidad; esto es, una decisión no debería ser mejor o peor por el hecho de que sea adoptada por un individuo joven o de más edad, porque su adopción corresponda a una persona de uno u otro sexo o porque sea encomendada a un sujeto cuya pertenencia a un grupo poblacional sea percibida conforme a su raza. Sin embargo, la experiencia empírica demuestra un hecho que incluso en la esfera social es fácilmente perceptible, y es la alta correlación que existe entre los factores demográficos y cognitivos, aspecto donde entra en juego el género como categoría social, de manera que el tema pueda ser examinado a través de la distribución demográfica de hombres y mujeres. No es descabellado pensar que un hombre o una mujer que formen parte de un grupo decisorio (piénsese en un equipo directivo o en un consejo de administración) sean percibidos de forma diferente en función de expectativas sociales culturales e históricas asociadas a uno u otro género, y que, por tanto, su capacidad, su conocimiento o su contribución cognitiva sea valorada a la luz de la representación simbólica que se atribuye a los espacios masculino o femenino. Conforme a dicha línea, conviene resaltar que las consecuencias de

la demografía organizacional en clave de género fueron analizadas en el trabajo pionero de Kanter (1977), quien estudió cómo la proporción de hombres y mujeres en las corporaciones afectan de una manera determinante a los procesos del grupo y al rendimiento de la organización. A este respecto, resulta significativa la observación de Kanter (1977, p. 207), quien señala que *“la actuación de las mujeres en la organización se encuentra influida por la proporción que representan”*.

La conexión entre las variables demográficas y los componentes cognitivos se encuentra cercana a la ampliamente difundida perspectiva de la identidad social, que incide en la importancia que adquiere la ubicación de las personas en un espacio social determinado, en su aplicación al marco de actuación de la empresa. En el marco de una organización productiva, la estructura social subyacente afecta a la identidad de una persona y a su papel de miembro asignado a un subgrupo en función de sus características idiosincrásicas (personalidad, físico, trato intelectual), pero también a través de un componente social percibido externamente que conlleva su inclusión en un colectivo, como es el de ser hombre o mujer. Esas fuerzas derivadas de la identidad social subyacente moldean la interacción con otros subgrupos (Konrad y Gutek, 1987), a la vez que el componente social de la identidad envuelve procesos de adscripción voluntaria a la categorización, condicionando su aportación a esa categoría particular de acuerdo a unas expectativas estereotipadas (Pettigrew, 1986). Para Kanter, una cuestión básica es que las mujeres en un contexto de poder organizacional representan sistemáticamente una minoría numérica, y ello conlleva unos efectos evidentes sobre la estructura de poder y sobre el desempeño. La investigación de Kanter llega a concluir que en un entorno masculino las mujeres sufren desventajas derivadas de las interacciones de la minoría numérica del grupo al que han sido asignadas. De hecho, considerando las teorías de interacción de grupos y el impacto que acarrea la distribución de poder, los conflictos y la cohesión entre

grupos, muchos de los desarrollos empíricos de la demografía de las organizaciones han estado tradicionalmente vinculados al componente del desempeño (Murray, 1989). Esa identificación entre categoría social (género) y atributo demográfico (sexo) es lo que permite aplicar a los estudios en clave de género múltiples aspectos del armazón metodológico asociado al enfoque de la “demografía empresarial”. En última instancia, el recuento del cómputo de las distribuciones por sexos está siendo una efectiva señal de cuestiones que se explican desde la perspectiva de género, y especialmente de barreras segregatorias que afectan a las mujeres.

En general, suele suponerse que la homogeneidad en una organización conduce a similares interpretación de eventos, mientras que la heterogeneidad o diversidad brinda nuevas perspectivas cognitivas, valores, actitudes o creencias (Bantel y Jacks, 1985). Así, un grupo en el que haya mayor variedad de conocimientos y puntos de vista y perspectivas más amplias incorporará más riqueza al proceso de deliberación que requiere la adopción de decisiones, y, en consecuencia, los resultados (en forma, precisamente, de decisiones adoptadas) serán relativamente más óptimos. Las expectativas de mejora se sustentan en elementos básicos del proceso de dirección, puesto que las decisiones han incorporado más información (reverso de la moneda inseparable de la gestión ), y habrán reducido la incertidumbre con que a priori cuenta todo proceso decisorio (al no poderse predecir de forma determinista las consecuencias de cada alternativa). Hay que recordar que la divergencia de opiniones es un elemento fundamental en la aplicación de técnicas estadísticas: el criterio medio de un número elevado de observaciones diversas e independientes se acercará siempre más a la realidad que la estimación aislada e individual de un individuo por muy certero que éste sea.

Asimismo, parece necesario mencionar a la extendida expresión que hace referencia al “techo de cristal” existente en el mundo de la empresa, (Wirth, 2002; Segerman-Peck, 1991; Powell, 1991; Davidson y Cooper, 1992), muy difundida sobre todo en ciertos es-



tudios de corte sociológico, y que intenta resaltar que las carreras profesionales femeninas suelen experimentar mayores dificultades para progresar si se comparan con las masculinas (Purcell, 2002). El término alcanza rápida difusión, al menos en el ámbito estadounidense, con la constitución en 1991 y puesta en marcha posterior de los trabajos de la llamada “Comisión Federal para el Techo de Cristal”, en la que se integraban distintos organismos oficiales con competencia en asuntos laborales. Inclusive el Wall Street Journal, señalado referente entre las publicaciones de información bursátil en el mercado financiero estadounidense, dedicó un informe especial en marzo de 1986 al “techo de cristal” de las compañías cotizadas.

Esta metáfora de amplia resonancia alude a la presencia de barreras (procedimientos, estructuras, relaciones de poder, creencias, etc.), que limitan el avance profesional de muchas mujeres, y lleva camino de consolidarse, más allá de coyunturas, en el marco del intenso debate sobre la desigualdad de género en puestos de poder que se presenta en las organizaciones. Los factores que sustentarían el “techo de cristal” se manifiestan más como una forma de segregación vertical por razón de género que como una discriminación explícita para que las mujeres accedan al poder en las organizaciones. En este contexto, y a lo largo de los años se han desarrollado algunas variantes derivadas, tales como la del “suelo pegajoso” que impediría la progresión femenina manteniendo a las mujeres atrapadas en puestos de grado inferior, o la de los “laberintos de cristal” en los cuales se superponen segregación vertical y horizontal (Jorgenson, 2002), de manera que sean pocas las mujeres en los niveles superiores de algunos sectores de actividad o cuando el puesto lleve asociados determinados contenidos funcionales convencionalmente asociados a estereotipos masculinos (ingeniería, producción, etc.). Algunas investigaciones, como las de Ramos et al (2002) destacan como los principales factores que mantienen el “techo de cristal” los relativos a aspectos externos e interactivos como la cultura organizacional y las cargas familiares. Uno de los trabajos más influyentes

sobre el “techo de cristal” es el realizado por Wirth (2002), en el seno de la Organización Internacional del Trabajo, y que fue actualizado en 2004 con nuevos datos.

En todo caso, la revisión de la literatura reciente permite observar que el estudio de las bases teóricas de la desigualdad vertical no solamente ha sido abordado en clave de varias áreas de conocimiento, sino que es frecuente la adopción de un enfoque multidisciplinar. Cabe señalar que los análisis de género en la empresa, antaño prácticamente inexistentes, han avanzado considerablemente en los últimos años, tanto en lo que se refiere a planteamientos teóricos como en el desarrollo estudios empíricos. De hecho, esta multiplicidad de áreas de interés motiva que el lenguaje empleado para modelar la realidad social pueda ser diferente en razón del predominio de una u otra línea analítica, como en las líneas previas ya se ha señalado.



### ALGUNOS DE LOS FACTORES EXPLICATIVOS DE LA PERSISTENCIA DE DESIGUALDAD DE GÉNERO EN LA JERARQUÍA DE LAS ORGANIZACIONES. LAS APORTACIONES TEÓRICAS

Los desarrollos teóricos sobre los que más habitualmente suele fundamentarse el estudio de la desigualdad vertical por razón de género que existe en las organizaciones abarcan una pluralidad de enfoques de distinta procedencia, posiblemente porque el tema constituye un “problema social total”, en el sentido de que afecta a múltiples planos susceptibles de análisis. Sin embargo, y aunque sea posible la adopción de puntos de partida divergentes, los distintos planteamientos suelen coincidir en el reconocimiento del papel clave que juegan ciertos factores (véase, a modo de ejemplo, la doble carga doméstica y profesional que recae sobre muchas mujeres), lo que establece una serie de conexiones que permiten que contribuciones de distinta raíz se complementen a través de influencias e interrelaciones recíprocas. La revisión de la literatura existente que hemos efectuado pone de manifiesto la gran variedad de proposiciones teóricas desde las que se ha abordado la cuestión de la desigualdad de género que presentan las cúpulas empresariales, lo cual responde a la amplitud temática que abarca el objeto de la investigación, pero también a esa complejidad multidisciplinar, ya que se conjugan aspectos sociales basados en principios éticos y de justicia social (como aquellos relativos a la no discriminación), junto a propuestas de análisis económico convencional (como aquellas derivadas de la

competitividad del capital humano que se integra en las organizaciones productivas).

Las investigaciones que nos preceden han venido identificando a múltiples factores como inductores de la existencia de situaciones de segregación vertical por razón de género. Algunos de ellos derivan de las estructuras organizativas que predominan en el modelo empresarial al uso, en cuestiones tales como el diseño organizativo, las estructuras formal e informal, o la implantación de sistemas sesgados de promoción de sus recursos humanos. En otras ocasiones, la desigualdad responde a la influencia de factores sociales contingentes que se transfieren al seno de la organización, como puede ser el caso de los estereotipos de género, o las dificultades que a menudo se afrontan para compaginar la doble jornada de trabajo que recae sobre tantas mujeres. En general, la literatura empírica documenta la relevancia que reiteradamente adquieren determinadas circunstancias, tales como las dimensiones empresariales, el sector de actividad económica en el que se encuadra la empresa o la presencia de estructuras de propiedad corporativa concentradas, típicas de las empresas familiares, que parecen más propicias para el acceso de las mujeres a la cúspide organizativa. Igualmente, las significativas diferencias que se aprecian entre distintos contextos geográficos, en cuanto a las cifras que alcanza la participación de mujeres en el poder empresarial, viene a demostrar la importancia que pueden llegar a tener ciertos factores diferenciales del entorno corporativo, como la configuración del tejido productivo, el arraigo de una determinada cultura de empresa y, por supuesto, el grado de avance en materia de igualdad de género que se haya conseguido en el marco sociolaboral en el que se desenvuelven las organizaciones.

Una cuestión previa a tener en cuenta es que una gran parte de las propuestas teóricas que incorporan el género como categoría de relevancia para el análisis empresarial cuentan con una tradición relativamente reciente en el tiempo. La concepción de que el género es una variable social básica que afecta a los procesos de las organi-

zaciones productivas que actúan en el marco de una sociedad no ha llegado a consolidarse en los estudios relacionados con la empresa hasta prácticamente los años noventa del siglo pasado (Torns, 1995). Gálvez (2004) considera que la integración del género en el estudio de las entidades de naturaleza empresarial se ha producido de dos formas distintas que llegan a entrecruzarse. Por un lado, el género se ha contemplado como herramienta descriptiva de referencia que sirve para explicar desde una perspectiva adicional un amplio rango de tópicos de la organización. En segundo término, la categoría género también es útil como instrumento analítico en el marco del análisis económico convencional, en relación con temas de empleo, capital humano, cualificación profesional, riesgo empresarial e, inclusive, para repensar la propia concepción de empresa, construida históricamente de acuerdo a una visión convencionalmente masculina.

Descendiendo al plano concreto de los planteamientos teóricos que intentan ofrecer un marco explicativo a la existencia de desigualdad vertical por razón de género, es posible observar cómo a lo largo de los últimos tiempos se ha ido ampliando su campo analítico, hasta dar lugar a planteamientos muy heterogéneos. En todo caso, y como también cabría esperar a priori, por el hecho de coincidir en su objeto de análisis, muchos desarrollos teóricos comparten elementos comunes, tanto en la interpretación de los procesos asociados a la escasa presencia de mujeres en las cúpulas de poder empresarial como en el estudio de los efectos derivados de una mayor diversidad de género en los niveles de decisión corporativos. Entre los aspectos comunes que comparten casi todos los marcos teóricos planteados para explicar la desigualdad vertical se encontrarían la existencia de relaciones causa-efecto entre distintos factores causales y la distinción entre factores internos y factores externos a la organización (Barberá et al, 2000, De Anca y Aragón, 2007). Bien es cierto que, en ocasiones, las relaciones causa-efecto son interpretadas en distinto sentido por diferentes corrientes, de manera que ciertas proposiciones parten de la hipótesis de que hay

determinados factores que influyen sobre el grado de desequilibrio de género, mientras que otras explicaciones suponen que el camino es el inverso para otros elementos de incidencia en el fenómeno de la desigualdad, de forma que es el hecho de conseguir una mayor igualdad de género en los recursos humanos que tienen asignadas funciones de decisión lo que acabará repercutiendo positivamente sobre los aspectos organizacionales, traduciéndose en un aumento de las variables que miden el éxito empresarial.

En conclusión, podría afirmarse que en muchos de los esquemas teóricos de mayor difusión relacionados con la desigualdad vertical por razón de género se aprecia una reunión de elementos de corte social, que apelan a los estándares de igualdad vigentes hoy en día, con argumentos económicos derivados del estudio de las organizaciones. A efectos de su exposición, en los siguientes epígrafes se han separado distintos planteamientos teóricos que resaltan uno u otro elemento, de acuerdo a lo que se podía considerar más destacable en cada caso. No obstante, la clasificación bien habría podido ser otra, ya que, como se podrá comprobar, hay una lógica coincidencia de argumentos y de hipótesis en varias de las propuestas, que si bien arrancan desde premisas que encuentran su encaje natural en diferentes campos de conocimiento, terminan confluyendo a la hora de resaltar las conexiones y el papel clave que en el mantenimiento de la desigualdad desempeñan determinados factores.

### 3.1 EL ESPACIO DE PODER EMPRESARIAL DESDE UN ENFOQUE FEMINISTA.

La idea básica que aportan los enfoques feministas para establecer un marco teórico de interpretación de la desigualdad vertical existente en la cúspide jerárquica de las organizaciones alude al hecho de la situación subordinada que la sociedad asigna a las mujeres, lo que implica también una desventaja en el ámbito de los mercados laborales, y, consecuentemente, va a dificultar el acceso

a un segmento concreto de esos mercados, como es el que comprende los puestos de decisión y de responsabilidad en las estructuras empresariales. En consecuencia, los factores no económicos serían decisivos para que se mantenga una brecha de desigualdad en el mundo corporativo (Hooks, 2000; Lorber, 2001; Tong, 1998). El esquema reproductivo que guía la dinámica de esos factores en muchas organizaciones propicia la permanencia en el tiempo de la desigualdad de género. Las relaciones de género constituyen uno de los aspectos que configuran las relaciones sociales y, como tales, se constituyen a partir de reglas, normas y prácticas a partir de las cuales se asignan no solamente recursos, tareas y responsabilidades, sino también el valor de cada tarea y el poder que cada individuo puede movilizar a su favor. Esas relaciones se ven supeditadas a las circunstancias institucionales y a su reproducción a lo largo del tiempo (Zabala, 1999), de una manera tal que la empresa, en su condición de institución económica, asimila bastantes de los estereotipos de dominio común que hay en la sociedad respecto a las mujeres y a sus presuntas habilidades, lo que acaba conduciendo a una división entre ocupaciones femeninas y masculinas o bien a una atribución de las funciones directivas exclusivamente a perfiles masculinos.

El discurso básico que propone esta línea de pensamiento sugiere que las diferencias en la socialización entre géneros actúan como refuerzo de la desigualdad en las organizaciones empresariales. Por ejemplo, el hecho de que la responsabilidad fundamental que la sociedad asigne a las mujeres se corresponda con la llevanza de las tareas domésticas y con el cuidado de los hijos es una de las causas de que, en promedio, las mujeres adquieran menos formación antes de insertarse en el mercado de trabajo y cuenten con menos experiencia profesional una vez que han accedido, por una cuestión elemental de falta de tiempo disponible. Pero incluso para aquellos casos de mujeres que llegan a los escalones de formación superior y que son capaces de acumular un mayor capital humano individual,



las carreras profesionales femeninas se ven enfrentadas a obstáculos que los varones no han de plantearse, en el momento de privilegiar distintas opciones en el balance que realizan los individuos entre los aspectos laborales y una vida familiar a menudo difícilmente compatible con el ejercicio de puestos directivos de nivel superior (Turk y Shleton, 2006).

En las contribuciones de la teoría feminista a los estudios empresariales suelen distinguirse dos líneas divergentes. Hay una vertiente que adopta un enfoque más liberal, partidario de introducir una serie de reformas en las estructuras organizativas predominantes que incorporen el género como elemento transversal a muchos de los procesos de la organización (Cliff, 1998, Brush, 1997). Otra más radical que llega a propugnar incluso el rechazo de los modelos al uso de empresa por considerarlos alineados con los postulados de una visión masculina de los negocios (Bouchier, 1984).

### 3.2 LA SEGMENTACIÓN POR RAZÓN DE GÉNERO QUE AFECTA A LOS MERCADOS LABORALES.

También en lo que se refiere a planteamientos que se dirigen a explicar las causas de la desigualdad vertical, y desde unas teorías de raíz claramente económica, hay un conjunto de desarrollos que parten de la premisa de que tanto la segregación ocupacional como las diferencias salariales observadas entre mujeres y hombres son un reflejo de aspectos no competitivos de los mercados laborales, esto es, hay determinados factores de influencia que intervienen activamente en ese ámbito pero que no obedecen a la lógica económica de su funcionamiento interno. En la práctica esto significa que los mercados de trabajo se encuentran segmentados o estratificados en razón de ciertas variables, como el género, de forma que hay un segmento de ocupaciones considerados preferentemente “para hombres” y otro segmento de trabajos “para mujeres” (Jonung, 1998).

De esta forma, la segmentación resultante de la aplicación de prejuicios latentes y estereotipos sociales explicaría tanto la desigualdad vertical (los puestos asociados al desempeño directivo estarían disponibles para supuestas características que suelen tener los hombres) como la desigualdad horizontal (que se manifestaría en determinados sectores de actividad económica con un predominio masculino abrumador). Aunque cada parte del mercado este funcionando razonablemente bien de manera independiente, en su conjunto la falta de flexibilidad de las estructuras institucionales dificulta el tránsito de un segmento a otro. Hace ya décadas Doeringer y Piore (1971) observaban este fenómeno, distinguiendo un mercado laboral “primario”, constituido por empleos estables, bien retribuidos, con mejores condiciones de trabajo y amplias posibilidades de promoción profesional, y un mercado “secundario” que engloba a los empleos más inestables, con peor retribución y condiciones de trabajo y con escasas posibilidades de promoción profesional.

En este marco explicativo, la aportación de las teorías estructuralistas sugiere que en la estructura del mercado de trabajo subsisten ciertos prejuicios y estereotipos (Hull y Nelson, 2000; Mencken y Winfield, 2000) que operan en contra de los intereses femeninos. En este sentido, y puesto que los empleos del segmento “primario” son más estables, las empresas del sector valorarán mucho la experiencia dentro de la propia organización. Por lo tanto, favorecerán a los varones, porque asumen que van a tener menos interrupciones de su carrera laboral, debido a que probablemente sobre las mujeres recae la mayor parte de las responsabilidades familiares, y eso se presupone que causa interferencias en la vida familiar. Cuando el mercado “primario” se corresponde con el segmento de puestos de contenido directivo se produce una segregación vertical por razón de género, con la particularidad adicional de que los mercados duales suelen caracterizarse por la baja tasa de movilidad ocupacional entre profesiones, lo que acaba originando también una segregación horizontal superpuesta (Chang, 2003).

De esta forma, podría afirmarse que el elemento clave para explicar las desigualdades de género en ciertos ámbitos profesionales es la “dualidad” que presentan los mercados de trabajo, lo que quiere decir que ofrecen una realidad distinta para los hombres, a quienes se les abre un mayor abanico de oportunidades, que para las mujeres, que ven estrecharse sus posibilidades en determinados estratos laborales. Adicionalmente, la segmentación relacionada con el género que se produce en los mercados laborales de directivos (donde el número de mujeres es inferior al que cabría esperar) es uno de los factores que influye en que las mujeres tengan mayor desmotivación y propensión a interrumpir su progresión laboral, con lo cual el propio mecanismo se retroalimenta, perpetuando la situación de segregación.

### 3.3 HACIA UNA TEORÍA SOCIAL DE LA EMPRESA.

La desigualdad de género existente en la dirección y la administración corporativa se ha venido a abordar también desde la incorporación a las teorías de la organización de elementos relacionados con la temática de la estructura social, de sus procesos de cambio y de sus resistencias. Estos enfoques parten de la constatación de la persistencia de una estructura tradicional de valores, normas, creencias e identidades, que son inherentes a un sistema de estatus y roles de género. De esta forma, las teorías sociales de la empresa vincularían el problema de los avances de las carreras profesionales de las mujeres con las clásicas estructuras corporativas patriarcales y con la propia evolución del sistema capitalista. El trabajo pionero de Kanter (1977), analizado exhaustivamente como fruto de su gran influencia, recoge algunos de los fundamentos de este tipo de modelos. En síntesis, se podría decir que la desigualdad vertical es el resultado de estructuras y procesos empresariales de corte patriarcal. Así, conforme a las teorías llamadas reproductivas, la escasez de mujeres en puestos de poder

empresarial sería una consecuencia de la reproducción de estructuras patriarcales (Halford y Leonard, 2001).

El argumento esencial remite a que la renovación de los cargos de decisión en las empresas perpetúa la situación de segregación, al basarse en sistemas inflexibles de selección y promoción de los recursos humanos, cuya tendencia es escoger lo más parecido a lo ya existente, en lugar de lo diverso y complementario. Como resalta Gallego (1994), todo grupo elitista (y el máximo nivel decisorio de las empresas puede ser considerado como tal) suele admitir fundamentalmente a individuos de características semejantes. Este patrón supondría la herencia de estructuras de organización industrial de firmas con una jerarquía rígida, donde para muchos puestos predomina el principio de mando, basado en la acumulación de funciones de control. La desigualdad se refuerza, adicionalmente, porque la sustitución de cargos directivos se suele producir a una cadencia más lenta que el ritmo de incorporación de la mujer al mercado laboral.

La conjetura básica de Kanter establece que el hecho de hallarse incluido en una minoría numérica significativa dentro de un grupo conduce a que las personas implicadas se encuentren en situaciones de subordinación. Así, en las estructuras de poder empresarial, el género resulta determinante para establecer minorías, lo que lleva a que la “cultura masculina de la empresa” sea la universal. En consecuencia el cómputo numérico sería un reflejo de esa asimetría de poder, y el significado que cobran las proporciones numéricas de hombres y mujeres que componen un grupo de decisión. Kanter utiliza asiduamente la denominación “Token woman”, que literalmente se traduciría por mujer pieza, aunque también se hayan empleado términos como “mujer símbolo” o “mujer florero” (el cual creemos inadecuado en relación con el sentido original). En nuestros trabajos previos hemos escogido la acepción “mujer figurante”, mujeres aisladas en grupos abrumadoramente masculinos, y cuyo aislamiento influye decisivamente en su desempeño, por tener que acomodarse a las reglas de la mayoría masculina.

La consecución de una masa crítica (que Kanter considera alcanzada en unas proporciones que oscilan de un 30% a un 35%, a partir de evidencias obtenidas empíricamente) permite romper la dinámica negativa asociada al desempeño de las minorías. En primer término, resulta fundamental que el incremento en la proporción abra la posibilidad de establecer alianzas. Dos mujeres en un grupo de seis individuos o tres mujeres en un grupo de diez serían ejemplos que al menos permiten oponer un contrapoder, basado en las capacidades individuales de los miembros de esa minoría, sin tener que acomodarse por norma al estándar dominante o aislarse individualmente con una oposición continua al patrón impuesto por la mayoría. Aunque la asunción del género como categoría para establecer “alianzas naturales” en el consejo ha sido particularmente criticada, diversos trabajos confirman los rangos propuestos por Kanter para considerar diferencias en el desempeño de un grupo y su hipótesis del aislamiento de las minorías femeninas (Singh y Vinnicombe, 2006; Adams y Ferreira, 2004; Farrell y Hersch, 2005).

Estas proposiciones han sido reforzadas por investigaciones alternativas. Recurriendo a planteamientos teóricos sicosociológicos, Charness et al (2007) realizan un análisis para distintos entornos estratégicos de una organización observando si hay patrones generalizados de comportamiento individual de ciertos miembros percibidos a los que pueda percibirse como integrantes de colectivos demográficos diferenciados. Centrando la atención en el género como categoría para establecer subgrupos, la conclusión es que los individuos que se identifican a sí mismos como miembros de un colectivo y se adhieren a su colectividad tienden a comportarse de manera diferente a aquellos que se perciben a sí mismos como individuos aislados en las estructuras organizativas. Las diferencias se acentúan en función de la prominencia de la cohesión que aparente el subgrupo. Por ello, y puesto que la presencia de las mujeres en las cúpulas de decisión es generalmente minoritaria, la consecuencia más probable es el aislamiento femenino frente al colectivo demográfico coaligado de los hombres.

### 3.4 EL ARRAIGO DE LOS ESTEREOTIPOS DE GÉNERO EN LA CULTURA EMPRESARIAL.

Hay una serie de propuestas para explicar la desigualdad vertical que pone el acento en la importancia que adquiere la idea de que la cultura empresarial está todavía impregnada de estereotipos y roles de género que colocan a las mujeres en una posición de desventaja con respecto a los hombres, lo cual dificulta su progresión profesional. Como se señala en el frecuentemente citado trabajo de Hofstede (1991), los factores sociales y culturales juegan un importante papel en mantener una imagen subordinada del género femenino en muchos lugares del mundo (Carrasco et al, 2009). En general, la escasez de mujeres en las cúpulas organizativas se suele asociar a los problemas que encuentran las candidatas a puestos de dirección en contextos de empresas con “cultura masculina” tradicional (Bajdo y Dickson, 2001; Harel et al, 2003). Complementariamente, son varias las aportaciones que inciden en la importancia que puede tener la interiorización por parte de las organizaciones empresariales de los estereotipos de género, y la influencia indirecta de estos procesos sobre la carrera profesional de las mujeres (Anderson et al, 1994; Maupin y Lehman, 1994). De esta manera, la desigualdad que se percibe en muchos espacios de la sociedad sería la variable inductora de los desequilibrios que se manifiestan en el poder empresarial (Schein y Mueller, 1992; Fletcher, 1995), debido a la transferencia al ámbito interno de las organizaciones de muchos estereotipos que se encuentran en el plano de las relaciones sociales. La idea no es novedosa para el campo de estudio de las organizaciones, pues, en general, las disciplinas empresariales aceptan la existencia de múltiples interrelaciones de las empresas con su entorno, en su condición de actores inmersos en la sociedad en la que se desenvuelven.

Los estereotipos de género pueden incidir sobre las estructuras de poder en la organización, posibilitando situaciones de segregación o de discriminación que perjudican a las mujeres (Kirkham y

Loft, 1993; Lehman, 1990 y 1992; Lehman y Tinker, 1987, Mathews y Pine, 2001), por la construcción de identidades de género que asumen que el poder empresarial se asienta sobre una supuesta “identidad masculina directiva” (Powell y Butterfield, 1989). Es decir, que los estereotipos que asocian el ejercicio de los cargos directivos con los hombres se convierten en un obstáculo clave a la hora de introducir la igualdad de género en las carreras profesionales, debido a que las características consideradas “masculinas” serían aquellas que se exigen o a las que se da preferencia en los procesos de selección para el acceso a puestos de dirección, en detrimento de las “femeninas”. También los estereotipos pueden inducir a la aceptación por parte de muchas mujeres de empleos compatibles con su “rol de género” (sirva como ejemplo el ejercicio de funciones de secretaria) que infrautilizan la capacidad con la que cuentan muchas mujeres, en virtud de la formación que han acumulado (Marshall, 1984).

Además, en una cultura empresarial dominada por valores masculinos (Schmitt y Schneider, 1983), el desempeño de muchas mujeres en espacios de poder tradicionalmente masculinos puede ser percibido de forma más inquisitiva que el de sus compañeros varones, si no se amolda a esa visión que recompensa roles masculinos. Fletcher (1995) incide en la importancia de la construcción social de género por la cual la imagen femenina o la maternidad suscitan rechazo en un ámbito laboral y especialmente en el restringido “club” de cargos directivos. En este sentido, como en líneas previas ya se ha sugerido, las construcciones sociales que asignan a la mujer un rol vinculado a las responsabilidades del hogar generan y refuerzan las situaciones de desigualdad. Encuadrado en esta línea de pensamiento, Judith Oakley (2000) realiza una llamativa aportación al remitir a la socialización de las mujeres durante la etapa de la infancia para situar el comienzo de un proceso de segregación que se va a perpetuar en la esfera económica, puesto que el rol femenino usual se separa desde edades tempranas de la orientación que se está exigiendo a los líderes. Gillespie (1971) hace referencia a que en el seno de la insti-

tución familiar suele ya manifestarse ese desequilibrio de poder que se reproduce en la vida económica, resaltando la correlación que se observa entre el reparto más igualitario de las tareas domésticas y aquellos casos en que una mujer ocupa una posición más preeminente en el mundo económico, en el sentido de que la actividad laboral es de rango superior a la de su pareja.

Sobre el papel, se supone que la mayoría de compañías basan sus estrategias y políticas en la meritocracia, pues se asume que su actuación obedece a reglas y principios técnicos de amplia aceptación que puedan ser aplicados a las distintas áreas en las que se pueda estructurar una organización, incluyendo, por descontado, a los procesos de selección y promoción de recursos humanos. Sin embargo, la realidad evidencia que en el acceso a cargos vinculados al ejercicio del poder en las entidades de naturaleza privada, la influencia del mérito puede ser relativa, y, en todo caso, interrelacionada con múltiples factores organizativos que pueden adoptar un rango muy diverso de manifestaciones, siendo esta situación propicia a reforzar la existencia de desigualdades por razón de género. Por ejemplo, cuando una organización plantea como características propias de los puestos directivos únicamente las percibidas como masculinas, está dificultando el acceso de mujeres preparadas a cargos de responsabilidad (Powell y Butterfield, 1994). De esta forma, en muchas ocasiones la presencia de estereotipos se convierte en el factor determinante que excluye a la mujer o bien otorga prioridad al varón en los procesos de selección que se llevan a cabo para el acceso a puestos de nivel superior de decisión, lo que trae como consecuencia lógica una escasez de mujeres en tales cargos.

Por otra parte, suele reconocerse que la organización formal refuerza los mecanismos informales (competición, agresión, poder) que tienen un significado cultural asociado al género masculino en la cultura occidental (Guttek, 1989; Sheppard, 1989). Algunos estudios avalan este tipo de explicaciones teóricas, como el de la consultora británica *Eve-olution* que pone de manifiesto que más de dos tercios



de las altas directivas tienen la sensación de que no se las reconoce de la misma forma que al género masculino. Como señala el trabajo de Korabik (1994), los estereotipos negativos de las mujeres directivas suelen dar lugar a actitudes también negativas que las mujeres internalizan y que sirven para disminuir su motivación, repercutiendo sobre sus posibilidades de acceso a la alta dirección (Ebrahimi et al, 2001). Parte de la literatura ha sugerido que esas dificultades de autoestima minorada tienen efectos sobre el resultado empresarial (Lerner et al, 1997), que, en este caso, lógicamente, se traducirían en un menor desempeño para aquellas firmas que cuentan con mayor número de mujeres, curioso planteamiento que se contrapone a la corriente predominante que enfatiza las virtudes de la diversidad para la obtención de una superior rentabilidad.

Asimismo, también suele mencionarse el hecho de que la política organizativa de las empresas esté concebida de acuerdo a un estereotipo masculino produce la autoexclusión de muchas mujeres de la carrera por alcanzar los escalones superiores de esas organizaciones. Suplementariamente, habría que tener en consideración que determinadas estructuras empresariales han sido pensadas en el tiempo por y para hombres, ajustándose a un estereotipo masculino que excluye muchas veces a la identidad femenina, lo que exige avanzar en otros factores subyacentes como el de la conciliación. En esta línea, son varios los trabajos (entre otros, Peters, 2004) que resaltan el conflicto que perciben las mujeres entre los valores de su vida personal y los requisitos de las tareas profesionales que se exigen en los ámbitos directivos.

Hay también investigaciones que aprecian una clara conexión entre el abandono de la carrera por parte de las mujeres y la desigualdad vertical que se manifiesta en las organizaciones empresariales. Un estudio realizado por Hewlett y Luce (2005) sobre una muestra de profesionales de alta cualificación indica que un 37% de mujeres abandonaban su carrera frente al 24% de los hombres, incrementándose la proporción hasta el 43% cuando se trata de mujeres con hijos.

Es significativo el dato relativo al índice de abandonos de las mujeres de la promoción de 1981 de la prestigiosa Universidad de Standford, que alcanza hasta el 57%, lo que pone de manifiesto un desaprovechamiento del capital humano en el que la sociedad y las personas han invertido recursos, tiempo y esfuerzos. Por añadidura, la opción personal por la autoexclusión se suele ajustar a un patrón predefinido de profecía autocumplida: al resultar las mujeres poco consideradas a la hora de ocupar puestos directivos, en muchas de ellas se produce una pérdida de interés en su desarrollo profesional, lo que provoca a su vez que sean menos reconocidas, dando la razón de esta forma a quienes les ignoran, de manera que sus posibilidades se ven todavía más reducidas.

### 3.5 LA INFLUENCIA DEL DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA EN LA DESIGUALDAD JERÁRQUICA.

Una vertiente de análisis empresarial en clave de género que reúne planteamientos sociológicos y gestores viene a considerar que la desigualdad de género en los niveles superiores de decisión empresarial obedece en gran medida a la influencia del diseño de la estructura de la organización empresarial. En el ya citado trabajo pionero de Kanter (1977) se documenta la importancia que puede ejercer la estructura organizativa sobre la desigualdad de género en las corporaciones. El fundamento de estos modelos supone que la desigualdad vertical es una consecuencia de los diseños de estructuras formales más usuales (por ejemplo, como se conforma la línea jerárquica organizacional), pero también del papel que desempeñan las estructuras informales que proliferan en el mundo empresarial. Sirva como muestra que el acceso a la información y a las redes de contactos informales parece mucho más limitado para las mujeres, al estar concebidos los negocios convencionalmente como un espacio de visión “masculina”. Bem (1993) abunda en esta explicación, sugiriendo que la definición de los objetivos de la organización, en

muchos de los esquemas empresariales al uso, tiende igualmente a esa perspectiva “masculina”. De esta forma, las mujeres suelen participar en redes de negocios en un menor grado (Brush, 1992) y emplean menos tiempo y recursos en su desarrollo profesional (Cromie y Birley, 1990).

La idea es que los puestos más altos en el escalafón son ocupados por varones debido a una cultura organizativa fuertemente arraigada que impregna la dinámica empresarial, construida a lo largo de mucho tiempo por y para varones en cuanto a horarios, estructuras de mando, formas de relación, etc. (Crompton, 1987). Las demandas que exigen las tareas directivas en muchas empresas (sobre todo, cuando la corporación alcanza unas dimensiones y complejidad estructural) resultan difíciles de compatibilizar con las tareas domésticas, lo cual se convierte en uno de los impedimentos para el acceso y promoción de las mujeres a niveles superiores de dirección, ya que resulta evidente que las cargas del hogar recaen aún mayoritariamente en la población femenina. En los cargos de dirección, una de las características que suele manifestarse con frecuencia es la extensión en el tiempo de la jornada laboral, lo cual en algunos contextos parece imprescindible en etapas previas para conseguir el reconocimiento y el hipotético ascenso. En general, muchos puestos de trabajo, pero más específicamente los que implican tareas directivas, se conciben para adaptarse a una persona que cuenta con un sistema de apoyo a tiempo total de respaldo desde el hogar, que realiza las tareas domésticas y presta atención preferente al mantenimiento de las relaciones familiares. De esta manera, Crompton y Le Feuvre (1992) afirman que la estrategia estándar para progresar en la carrera profesional implica negar parte de la identidad femenina convencional, y adoptar características asociadas a características consideradas masculinas. Además, la desigualdad vertical se refuerza con la exclusión de las mujeres de las redes de relaciones informales de la empresa, cimentadas convencionalmente sobre espacios tradicionalmente asociados a los varones (cerrando negocios

mientras se juega al golf o se va de cacería, o se celebra tomando unas copas).

La mayoría de procesos productivos se diseñan de manera incompatible con una asunción racional de tareas domésticas; los horarios laborales y muchos servicios son concebidos fundamentalmente para un modelo laboral cuya intendencia doméstica se encuentre asegurada, debido a las dificultades de conciliación entre ambos espacios. Este patrón se ve sometido a importantes tensiones de adaptación cuando las personas que se ocupan del hogar acceden también a un mundo de horarios laborales. Puede afirmarse que todos los empleos en general, pero muy específicamente los que implican tareas directivas, se han estructurado de forma tradicional para adaptarse a una persona que cuenta con un sistema de apoyo a tiempo total que actúa de respaldo desde el hogar, y que realiza las tareas domésticas y se ocupa casi en exclusiva de las relaciones familiares. Las necesidades de compatibilizar vida familiar y trabajo reducen las posibilidades de muchas mujeres de dedicar tiempo a la empresa, más aún si esa dedicación se materializa en tareas que tienen un contenido directivo (Moore y Buttner, 1997).

Por lo tanto, el perfil directivo para un diseño de estructura de organización tradicional es el de un prototipo de varones de la primera mitad del siglo pasado, que tenían una mujer en casa encargada de las tareas domésticas, por lo que podían dedicarse de modo preferente a labores externas al hogar. Como consecuencia de este modelo, la conciliación se alcanzaría por especialización; un miembro del hogar, normalmente el varón, sería la persona ocupada de obtener regularmente recursos en el mercado de trabajo, mientras que la mujer asumiría aquellas tareas domésticas no retribuidas que son necesarias para el mantenimiento de las unidades familiares, renunciando consiguientemente a su vida laboral, o limitando considerablemente sus opciones en este campo.

### 3.6 PERSPECTIVAS BASADAS EN LAS TEORÍAS DEL CAPITAL HUMANO.

En su revisión sobre el estado de la cuestión y perspectivas de estudio futuro de la literatura académica relacionada con el género y los consejos de administración, Terjesen et al (2009) sitúan a las teorías del capital humano en la raíz de muchos de los planteamientos que mayor difusión han alcanzado. Las teorías del capital humano, cuyo máximo representante es el premio Nobel estadounidense Becker, han sido utilizadas frecuentemente para plantear modelos que pretenden resaltar la contribución productiva que realizan los recursos humanos en la actividad económica. La inclusión del género empieza a ser relevante desde el momento en que se considera una variable de referencia para explicar diferencias acumuladas en el capital humano de los individuos. En este sentido, las contribuciones primarias de las teorías de la discriminación, englobadas en las teorías del capital humano, han servido de base para explicar distintas desigualdades de género que todavía persisten en los sistemas económicos, como las relativas a la brecha salarial que existe entre mujeres y hombres, habiéndose utilizado también como soporte teórico a la hora de justificar la desigualdad vertical que muestran las cúpulas empresariales, que es el tema en el que se centra específicamente el presente trabajo. El argumento clave que subyace en este tipo de argumentaciones remite a las diferencias sistemáticas en cuanto al capital humano que acumulan los hombres y las mujeres. En su aplicación a la desigualdad vertical de género, el marco conceptual del capital humano incide en el hecho de que discriminar en cualquier contexto empresarial resulta ineficiente, además de ser contrario a un principio ético. Como sugiere Becker (1971), cuando una organización se inclina a discriminar está incurriendo en un coste adicional, esto es, cualquier desigualdad inducida en la adopción de decisiones repercute en un mayor consumo de recursos y supone, por lo tanto, una ineficiencia económica. Siguiendo esta línea, algunos desarrollos de la teoría de la organización avalan la idea de

que la selección equitativa de los mejores recursos humanos, independientemente de sus atributos demográficos, conduce también a las organizaciones a obtener una ventaja competitiva sostenible. De hecho, esta idea ya es sugerida en el marco de los paradigmas de creación de valor para las organizaciones que priorizan la gestión de las personas como el recurso más valioso con el que cuentan, de forma que se potencie un perfil diverso del capital humano disponible, existiendo numerosos trabajos en esta línea (McDougall, 1996; Fletcher, 1999; Ferris et al, 2000; Robinson y Dechant, 1997; Katzenbach et al, 1995; Sinclair, 2000).

Asimismo, a partir de la década de los ochenta del pasado siglo hay una serie de influyentes desarrollos que se engloban bajo la denominación de “nueva economía familiar” y que se fundamentan en las teorías del capital humano, aunque incorporan también aportaciones conceptuales de la teoría económica neoclásica (Becker, 1987; Borderías et al, 1994; Alba, 2000). Las raíces ortodoxas neoclásicas de la “nueva economía familiar” se manifiestan en el mantenimiento de la hipótesis de que la conducta de las unidades económicas se orienta racionalmente al logro del máximo beneficio. En contrapartida, el elemento distintivo de la “nueva economía familiar” incide en que cada individuo aislado no constituye la unidad de referencia para la toma de decisiones, sino que la unidad maximizadora es la familia en su conjunto, siendo éste el ámbito en el que hay que considerar la estimación de costes e ingresos que un agente racional realizaría de cara a la adopción de decisiones económicas. Concebida como una entidad decisoria racional, la unidad familiar va a tomar sus decisiones relativas a la natalidad o a la dedicación de sus miembros al trabajo productivo o reproductivo, empleando, aunque sea de forma intuitiva y espontánea, métodos de análisis de coste-beneficio. El carácter economicista de la nueva economía familiar se hace evidente en la aplicación de estos métodos como modelos explicativos de las decisiones tomadas en el seno de la familia. De este modo, los miembros de la unidad familiar van a eva-

luar en términos esencialmente económicos el interés de que uno u otro integrante se dediquen al trabajo productivo, reproductivo o de cuidados y mantenimiento familiar, o bien de que simultaneen ambos tipos de trabajo. Ello implica estimar el coste atribuible a cada una de esas decisiones, esto es, aquellos costes derivados de las oportunidades de beneficio o pérdidas cuando las mujeres toman la decisión de abandonar la ocupación; o aquellos costes derivados de la contratación de servicios domésticos y de cuidado familiar, cuando la permanencia en la ocupación hace difícil la realización de dichas actividades domésticas.

Un elemento básico para el análisis que deriva de este punto de vista teórico es la influencia que pueda llegar a tener el género sobre la maximización de capital humano a escala individual. En el nivel personal, el concepto de capital humano alude a las habilidades, experiencia o conocimientos de los individuos capaces de proporcionar valor económico a la organización. Si planteamos un esquema que se acerque a la realidad social todavía imperante, observaremos que muchas mujeres tienden aún a distribuir su tiempo entre tres funciones (trabajo doméstico, ocio y trabajo remunerado), mientras que los hombres se concentran preferentemente en las dos últimas (Hooks, 2000). Las diferencias entre sexos en horas de trabajo mercantil, debidas a la dedicación adicional de las mujeres al trabajo en el hogar, son un asunto central a la hora de explicar por qué las carreras profesionales de los hombres avanzan más rápidamente, así como para justificar también las diferencias salariales de los puestos de responsabilidad. La extensión de las jornadas laborales es una característica que suele ir asociada a los puestos de dirección. Por otro lado, el tiempo supone un capital para las personas pues está relacionado positivamente con la eficacia y con la eficiencia: cuando más tiempo dedica una persona a una tarea, más eficaz resultará. Conjugando estas proposiciones se podría decir que muchas carreras profesionales masculinas se sostienen con el excedente de trabajo que facilitan las mujeres con su dedicación al trabajo doméstico.

En consecuencia, uno de los pilares sobre los que se asienta la desigualdad vertical sería la asunción por muchas mujeres de la “doble carga” o doble jornada laboral que deben soportar (Fina, 1996), es decir, el hecho de que tengan que compaginar sus responsabilidades profesionales con las tareas domésticas sin contar con apoyos recíprocos en los varones, muchos de los cuales no comparten estas exigencias. Aunque las tareas domésticas sean perfectamente realizables por cualquier miembro de la unidad familiar, resulta usual que las mujeres asuman todavía en las sociedades modernas una responsabilidad desproporcionada en cuanto al trabajo en el hogar y al mantenimiento del bienestar y la provisión de cuidados familiares. De esta forma, si el patrón social predominante muestra la ausencia de un reparto equilibrado de las responsabilidades familiares, que implica que éstas recaigan de modo prácticamente exclusivo en muchas mujeres, las personas que renuncian a obligaciones familiares (habitualmente varones) cubriendo esas necesidades con apoyo externo (normalmente de la mujer) tienen una ventaja competitiva personal (mensurable en términos de tiempo y esfuerzos que pueden dedicar) frente a personas que deben conciliar vida profesional y tareas domésticas (muchas mujeres, por tradición). Como resultado, esa disyuntiva entre promoción profesional y dedicación a la vida familiar afecta asimétricamente a ambos sexos, de manera que la ausencia de mujeres en los puestos de poder y toma de decisiones se configuraría como otra posible consecuencia de las dificultades que se experimentan para compaginar las responsabilidades familiares adicionales asignadas socialmente a las mujeres. En el contexto descrito, parece claro que el tiempo se convierte en un problema de género que se transmite al capital humano, y que conlleva que muchas mujeres opten por una vida laboral más corta y discontinua (Crompton y Harris, 1998; Clark, 2001). En detrimento de puestos directivos de ámbito superior, algunas carreras profesionales femeninas prefieren dirigirse a puestos de nivel más bajo, donde el coste del abandono temporal se minimice (Kilbourne et al, 1994). Así, según datos del Instituto de la Mujer, en torno a un 97% del total de



personas inactivas que no buscan empleo por razones familiares son mujeres, siendo ellas las que solicitan los permisos de maternidad en un 98% de las ocasiones, de acuerdo a las estadísticas laborales.

Sin lugar a dudas, todas las estadísticas confirman que la responsabilidad del trabajo del hogar sigue recayendo abrumadoramente sobre las mujeres. El rol asignado a muchas mujeres en la sociedad es la del cuidado de los adultos dependientes y de los niños, el 75% y el 74% respectivamente, según el INE. Además, las mujeres que se han incorporado al mercado de trabajo todavía hoy desarrollan un doble trabajo. Obligadas a elegir entre tiempo dedicado a actividades laborales y tiempo dedicado a tareas domésticas y familiares, hay mujeres que deciden renunciar a su carrera profesional para asumir el rol tradicional que socialmente se espera de la misma y, por el contrario, otras mujeres deciden priorizar su desarrollo profesional renunciando a su faceta personal. En cualquier caso, los dos modelos se apartan del objetivo que es el facilitar que las mujeres puedan trabajar fuera de casa pero permitan conciliar el trabajo con la familia, ya que, independientemente de que ambos miembros de una pareja trabajen, se sigue asignando a la mujer una mayor responsabilidad en el mantenimiento del hogar y del cuidado de los hijos (CES, 2004). Así, para la nueva economía familiar, el coste de abandonar el mercado de trabajo será mayor en el caso de aquellas mujeres que hayan efectuado elevadas inversiones en su formación y, en general, en su carrera profesional, y cuyo trabajo en el mercado posea un alto valor o se corresponda con niveles de retribución superiores; en estos casos la decisión de abandonar la actividad profesional para dedicarse al ámbito doméstico implica un alto coste de oportunidad. Simultáneamente, en estas situaciones podrá asumirse sin problemas especiales el coste de contratar mano de obra para ejecutar las tareas domésticas, al poder sufragarse con parte de la retribución obtenida en el mercado. En consecuencia, puede decirse que la propensión a mantenerse en la ocupación será mayor que en el caso de mujeres con niveles mayores de cualificación y de retribución.

Precisamente, una de las virtudes que se aprecian en las aportaciones de la “nueva economía familiar” consiste en revestir de un enfoque teórico a la invisibilidad del trabajo doméstico no mercantil, carencia que ya algunos economistas clásicos como Pigou ponían de manifiesto. En el análisis económico convencional solamente los trabajos intercambiados en un mercado llegan a alcanzar un valor visible, y, por lo tanto, solamente el tiempo destinado a ocupaciones de mercado parece tener valor. La opacidad del trabajo no mercantil y no retribuido, informal, que no se canaliza a través de un mercado organizado, ha provocado que nunca haya sido objeto de especial atención por las ciencias económicas, a pesar de su importante contribución económica al mantenimiento del nivel de vida y de bienestar de las personas (Kergoat, 1998). Consecuentemente, su coste invisible provoca con frecuencia su no consideración a efectos del capital humano que acumula un individuo. De hecho, cuando se realiza un análisis económico del trabajo doméstico se lleva a cabo un cálculo orientado a la monetarización de las tareas del hogar, lo cual puede efectuarse utilizando distintas alternativas. La más usual es la de recurrir al coste de oportunidad o precios sombra, según el cual el valor de las horas dedicadas al trabajo doméstico realizadas por un miembro de la familia se corresponde con el salario al que renuncia y que hubiese obtenido si hubiese dedicado esas mismas horas en una ocupación laboral remunerada en el mercado. También puede ser considerado el coste de reemplazo, que valora el trabajo doméstico con referencia al salario de una persona de reemplazo que realizase todo el trabajo necesario en el hogar. Incluso se puede extender el método a un cálculo más preciso del coste de servicios, procediendo a desagregar el trabajo doméstico según las distintas funciones en que puede descomponerse, cuantificando en términos monetarios su valor de acuerdo con el salario que se paga en el mercado por los servicios que cubren tales funciones.

### 3.7 LOS EFECTOS DE LA DIVERSIDAD DE GÉNERO EN LAS ESTRUCTURAS DE PODER FORMAL SOBRE EL ÉXITO EMPRESARIAL.

Muchos de los desarrollos recientes en disciplinas relacionadas con la dirección y gestión de las organizaciones han desplazado el foco de atención del estudio de la participación de las mujeres en los niveles de decisión superior hacia el análisis de los efectos de la diversidad de género sobre el éxito en el cumplimiento de los objetivos de la firma, dando lugar en los últimos tiempos a numerosas aportaciones en este campo de conocimiento (Burke 1997; Daily et al, 1999; Burgess y Tharenou, 2002, entre otras). Singularmente, muchos de estos trabajos investigan si variables demográficas como el género tienen un impacto significativo sobre el rendimiento y el desempeño de las organizaciones. Así, podría afirmarse que son dos las tendencias principales que se aprecian en este tipo de investigación enfocada hacia la diversidad de género en las organizaciones; por un lado, aquellas aportaciones que se centran en la escasa representación de las mujeres en puestos de poder y su relación con factores corporativos como las dimensiones o el sector de actividad (Fryxell y Lerner, 1989; Oakley, 2000; Singh et al, 2002); y, por otra parte, contribuciones que analizan la posible influencia de una mayor diversidad sobre un rendimiento superior de la organización (Shrader et al, 1997; Erhardt et al, 2003; Carter et al, 2003). Desde el punto de vista teórico, al menos tres visiones empresariales confluyen a la hora de establecer asociaciones entre diversidad y rendimiento: las propias teorías del capital humano y de la discriminación aplicadas al ámbito microeconómico de la organización acorde a los cuales una selección sin prejuicio permite obtener ventajas competitivas de un rango más amplio de talento disponible (Conyon y Mallin, 1997); una dimensión ligada al gobierno corporativo (como señalan recientes propuestas entre las que se encuentran los informes *Higgs Review* o *Tyson Report* en Reino Unido, o el conocido como *Código Conthe* para sociedades cotizadas en España), basada en el argu-

mento de que la falta de diversidad conduce a un pobre gobierno de la empresa y, por último, una perspectiva ligada a las directrices que incorpora la corriente de la responsabilidad social corporativa (Webb, 2004; Brammer et al, 2007). El planteamiento más difundido propone que la diversidad también resulta importante para la dinámica del poder empresarial, lo cual produce que en este ámbito se obtenga un mejor desempeño, que se transmite, en último término, al conjunto de la firma traducándose en una superior rentabilidad (Hillman et al, 2002).

Entre las menciones ya clásicas a las que se suele acudir a la hora de contribuir con argumentos de negocio a favor de una mayor igualdad entre géneros en la participación en el poder empresarial se encuentra la aportación de Robinson y Dechant (1997), quienes resumen en cinco las razones más significativas por las cuales una mayor diversidad en los consejos de administración contribuye a mejorar en última instancia el rendimiento de la empresa. En primer lugar, se alude a que la diversidad proporciona una mejor comprensión de mercados y clientes diversos (Shrader et al, 1997), lo cual repercute en las ventas y, en última instancia, en la rentabilidad (Singh y Vinnicombe, 2006). También es posible suponer que la diversidad permite una mejor utilización del talento proporcionando a los consejos nuevas perspectivas de análisis en la adopción de decisiones (Carter et al, 2003) frente a perfiles más tradicionales que se derivan de los grupos demográficos homogéneos (Arfken et al, 2004). Una mayor diversidad incrementa las posibilidades de soluciones innovadoras que impulsan el desempeño de la organización (Siciliano, 1996). Asimismo, la diversidad es más efectiva en situaciones no rutinarias, típicas del nivel de decisión de los consejos, porque permite contar con mejor información y contemplar más variedad de alternativas (Billimoria y Piderit, 1994; Burke, 1997). Complementariamente, la diversidad impulsa el liderazgo más que la homogeneidad (Tacheva y Huse, 2006), y, en especial, las virtudes asociadas al liderazgo femenino que algunos trabajos resaltan (Adler, 2001). Y,

por último, la diversidad permite establecer unas relaciones globales más efectivas en una de las funciones tradicionales del consejo, la de establecer vínculos y relaciones con su entorno (Hillman et al, 2002; Peterson y Philpot, 2007). Una composición del consejo más adecuada a los intereses de terceros vinculados a la empresa mejora la reputación de la firma y puede ser una importante señal dirigida a ciertos inversores como los de carácter institucional (Carter et al, 2003). En sentido contrario, la reputación resultará inevitablemente dañada si la empresa es percibida como discriminatoria, lo cual afectará a la actuación de la compañía.

Hay otra realidad a considerar para aportar argumentos en favor de que las compañías tengan una mayor heterogeneidad en sus niveles de decisión, y es que como consecuencia de las transformaciones sociales que se han producido, los actuales mercados de trabajo son mucho más diversos demográficamente que lo que hayan sido en cualquier otra época. Frente a las generaciones antaño relegadas exclusivamente al trabajo doméstico, la incorporación generalizada de mujeres a los mercados de trabajo en las economías occidentales ha sido uno de los fenómenos sociales más destacables en el último tramo del siglo XX. La conjunción de los cambios demográficos que se han producido en las últimas décadas con la equiparación de mujeres y hombres en el terreno de la formación (y, por lo tanto, en capital humano) supone que cada vez sea mayor la visibilidad femenina en el mundo de la empresa. Por este motivo, y como punto de partida orientado a los objetivos empresariales, puede asumirse que la introducción de una mayor diversidad de género en el segmento profesional de la dirección y administración corporativa de las compañías posibilitaría unos enfoques estratégicos más abiertos y sensibles a la realidad de los mercados en los que actúan las firmas, que se pueden traducir en un mejor desempeño de la organización que, en última instancia, puede conducir a una superior rentabilidad, como señalan numerosas contribuciones de la literatura investigadora más reciente. En todo caso, y desde la racionalidad

económica, no parece aceptable que las organizaciones de hoy en día convivan con el desperdicio de capacidad y talento que supone la existencia de desigualdad de género en las cúpulas empresariales.

Si dirigimos nuestro análisis a las áreas de conocimiento relacionadas con el gobierno de las empresas, usualmente llamado gobierno corporativo, el interés por la diversidad de género ha sido creciente a raíz de la inclusión de referencias al respecto en algunas de las reformas de los códigos de gobierno (Ruigrok et al, 2006). Estos códigos son emitidos por las instituciones reguladoras de los mercados financieros y se dirigen a las sociedades que cotizan. A pesar de su denominación de “códigos”, no son de aplicación obligatoria, sino que se basan en el principio de “cumplir o explicar”. Es decir, si no se cumplen las recomendaciones incluidas en ellos, las empresas habrán de rendir cuentas de los motivos para tal incumplimiento, justificándolo a través de informes periódicos de gobierno corporativo. Como no hay un modelo único de gobierno empresarial, sino que pueden existir diferentes sistemas, ajustándose cada firma en mayor o menor grado a un esquema u otro dependiendo bien de determinadas características propias o bien de factores como la influencia del marco institucional, suele ser habitual utilizar un planteamiento multiteórico cuando se trata de establecer hipótesis relativas a la diversidad como variable de relevancia para el mejor gobierno corporativo. A este respecto, Kiel y Nicholson (2003) sugieren que ninguna teoría ofrece aisladamente un marco completo para cimentar las relaciones entre diversidad y desempeño financiero, debido a la naturaleza multidisciplinar del tema, lo cual no impide que ciertos elementos de distintas teorías puedan aplicarse en diferentes circunstancias. Los tres planteamientos más utilizados suelen ser la teoría de la agencia, la teoría de los interesados (con referencia al término inglés stakeholder) y la teoría de la dependencia de recursos.

La teoría de la agencia, una de las áreas más prolíficas de la literatura empresarial de las últimas décadas, ha sido la aproximación teórica más utilizada para justificar que una composición di-

versa del consejo pueda impulsar el rendimiento de la firma. En su versión más extendida se fundamenta en que la existencia de información asimétrica y de contratos incompletos conduce a disparidad de intereses y problemas de agencia entre propietarios y directivos, conflictos que llevan asociado un coste. Determinados factores internos, como pueden ser las estructuras de gobierno corporativo, permiten la reducción de tales costes y, en consecuencia, un incremento del rendimiento de la firma (Core et al, 2006). Los consejos son un mecanismo clave de gobierno de cara a alinear los intereses de accionistas y directivos, ya que tienen asignada una función de control y supervisión de la dirección, que será interpretada con mayor eficacia cuando los consejos presenten ciertas características, entre las cuales destacaría primariamente la independencia (Forbes y Milliken, 1999). La independencia del consejo, que se entiende 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, dependerá de su composición (Gedajlovic y Shapiro, 1998).

Aunque no sea un criterio sencillo de tipificar a escala individual, el hecho de que se acepte que la independencia vaya asociada a las condiciones personales permite también fundamentar su vinculación con la diversidad. De esta forma, la diversidad promoverá que la función de control se ejecute más eficientemente si se acepta la hipótesis de que un consejo más heterogéneo y abierto a las minorías opera con mayor independencia que un consejo más monolítico y cerrado al debate, que actúa como si fuera una sola voz, y por ello contempla menos alternativas de solución en el proceso de adopción de decisiones. Ahora bien, para poder integrar la diversidad en el esquema de agencia a través del criterio de la independencia, es importante aludir a la distinción conceptual que existe en las teorías sociológicas de la identidad social, entre el concepto de sexo como una característica personal de los individuos y el concepto de género como una construcción social, esto es, la socialización del sexo o los

estereotipos a los que se asocia su percepción social. La perspectiva más elemental de la identidad social apunta al hecho usual de que los individuos clasifiquen a los demás y a sí mismos basándose en atributos demográficos fácilmente reconocibles. Cuando se comparten ciertos atributos frecuentemente suele darse una tendencia natural a establecer coaliciones, por el contrario, cuando las personas son disimilares a menudo se trata de reforzar la exposición de las diferencias (Reynolds et al, 2003). Finalmente, esas categorizaciones acaban siendo fundamentales para explicar la dinámica de determinadas organizaciones sociales (Hewstone et al, 2002). Como ya había observado Kanter (1977), existe una tendencia en el ámbito organizativo a articular subgrupos de minorías y mayorías en función de que los individuos compartan categoría social. La proporción relativa que supongan los integrantes que son percibidos en una misma categoría social dentro de un grupo de individuos es crítico para la interacción de la dinámica del grupo, para la formación de criterios de decisión y para su desempeño, siendo el género la variable particularmente estudiada por Kanter. La dinámica intragrupo y las relaciones entre grupos diferenciados de acuerdo a un atributo demográfico correlacionado con una categoría social desempeña un papel clave en muchas unidades organizacionales, particularmente cuando tienen atribuidas funciones de decisión, como sucede con los consejos de administración (Brewer y Brown, 1998).

La percepción de las mujeres presentes en un consejo de administración como componentes de una categoría social específica (pertenencia al grupo “femenino”), en vez de ser consideradas por sus características individuales, así como la proporción que alcance ese subgrupo como minoría (que será la situación que se produzca con mayor frecuencia) repercute significativamente sobre la característica de la independencia. De esta forma, la diversidad de género en el consejo se comporta como uno de los mecanismos de reducción de los costes asociados a los problemas de agencia, lo cual supone en última instancia incrementar el valor de la firma (Hillman



y Daziel, 2003). Además, algunas de las características de las empresas que la literatura de género más frecuentemente asocia a feminización influyen en la intensidad de ciertos problemas derivados de relaciones de agencia (Ang, 1992; Berger y Udell, 1995; Ennew y Binks, 1995). Por ejemplo, no es de esperar que una entidad de pequeñas dimensiones o una estructura de propiedad concentrada, asociada a empresas familiares, vaya a tener singulares problemas de agencia.

En todo caso, la validez de las suposiciones relativas a los efectos de la diversidad que se basan en esquemas de agencia dependerá de la intensidad con la que se manifieste la hipótesis de partida de separación entre la propiedad y el control de la compañía. Como a menudo suele reiterarse, ese esquema parece adecuado para países anglosajones y con un elevado desarrollo de los mercados de capitales, en los que adquieren importancia los mecanismos externos de gobierno corporativo. Sin embargo, es bien conocido que la empresa española se caracteriza por una escasa presencia de empresas cotizadas en el mercado de capitales en comparación con las anglosajonas, y por un patrón de estructura de propiedad concentrado, con significativas proporciones accionariales de una compañía en manos de un mismo individuo o grupos familiares. En este sentido, conviene mencionar una cuestión ampliamente documentada, y es que determinados países, sobre todo los de tradición basada en la ley civil, se caracterizan por un predominio de estructuras de propiedad accionarial concentrada (LaPorta et al, 2002), como pueden ser las que derivan de la presencia de redes familiares, lo cual obviamente influirá en el paradigma de gobierno corporativo aplicable a este tipo de empresas. Cuando la propiedad y la gestión de una firma recae en un mismo grupo de personas, es de esperar que los problemas de agencia entre el accionariado y la dirección no sean particularmente relevantes, y, por lo tanto, el impacto de mecanismos como la diversidad en el consejo resulte escasamente significativo en lo que se refiere a la reducción de costes asociados a esos conflictos. Por

lo tanto, parece necesario plantear algún marco teórico explicativo adicional para aquellos casos en que el modelo de agencia no se ajusta adecuadamente.

En esta misma línea, otro de los modelos de gobierno empresarial que pueden destacarse surge de la necesidad de extender el enfoque tradicional de la relación de agencia, excesivamente centrado en el conflicto entre propietarios y directivos, hacia una visión más amplia de los contratos que la empresa establece con otros grupos de interés involucrados en la firma o *stakeholders* (Hill y Jones, 1992). Así surge la teoría de los *stakeholders*, cuya traducción ha recibido variedad de denominaciones, como la de teoría de los partícipes o la de teoría de los interesados. Puede decirse que las empresas responderán a un principio fiduciario de participación *stakeholder* cuando articulen ciertas formas de intervención en el gobierno de la compañía para dar cabida a esas partes interesadas (Freeman, 2004). No en vano, son frecuentes los modelos que entroncan con los postulados de la dirección estratégica de las organizaciones para sugerir que el establecimiento por parte de la empresa de vínculos con terceros es capaz de generar valor, acudiendo a fundamentos económicos basados en los contratos relacionales e implícitos (confianza o reputación que permiten fidelizar a la clientela), capaces de construir el conocido como “capital social”, también llamado “capital relacional” (es decir, el capital que nace de las relaciones con el entorno social). Suele asumirse que los procesos de gobierno más abiertos incrementan la reputación corporativa, definida por Wartick (1992) como la agregación de las percepciones de los *stakeholders* respecto a cómo la organización responde a sus expectativas y demandas. Como señala Greenfield (2005), un gobierno participativo es el mejor camino para asegurar la creación de riqueza sostenible y su distribución. Además, existe un ajuste natural entre la idea de responsabilidad social corporativa y los *stakeholders* de una organización (Carroll, 1991).

Así, distintas contribuciones resaltan el efecto de cuestiones sociales, éticas o de responsabilidad social en la reputación

empresarial, apareciendo la diversidad como una de las dimensiones más relevantes a contemplar en este contexto (Hillman et al, 2002; Berman et al, 1999; Kang et al, 2007; Tacheva y Huse, 2006), ya que suele obtener una elevada valoración por parte de analistas profesionales e inversores institucionales (Carter et al, 2003). La diversidad en el consejo puede ser una fuente muy importante de vínculos con el capital relacional. De hecho, Fryxell y Lerner (1989) ya proponían el desarrollo de una teoría de los interesados orientada hacia la presencia de grupos demográficos minoritarios en los consejos, fundamentada en la necesidad de reconocer los intereses de otros actores vinculados a la firma (recursos humanos, clientela, proveedores de recursos materiales y financieros, etc.). Atendiendo a este contexto, la diversidad de género y la incorporación de mujeres a los consejos podrían contemplarse como importantes indicadores de la responsabilidad social de una compañía, de manera tal que un consejo que refleje la composición diversa de sus stakeholders pueda ser interpretado como una señal dirigida a determinados terceros o al entorno en general (Oakley, 2000; Ibrahim y Angelidis, 1994; Webb, 2004).

En último término, también puede efectuarse un análisis del impacto de la diversidad en el consejo con base en la teoría de la dependencia de recursos, encuadrada en la investigación sobre comportamiento organizacional (Hillman y Dalziel, 2003). Esta teoría, utilizada cada vez con más frecuencia en el análisis de las funciones y la actuación de los consejos (Gabrielsson y Huse, 2004) atiende principalmente a una de las funciones convencionalmente asignadas a los consejos, la de dependencia de recursos, frente al énfasis que el esquema de agencia ponía en la función de control y supervisión. Los argumentos para sostener que una mayor diversidad conduce a un superior rendimiento se vienen a fundamentar en consideraciones parecidas a la de la teoría stakeholder, solamente que en este caso cambia el foco de interés. De acuerdo a la centralidad de este rol del consejo, uno de los factores claves a considerar sería la habilidad de

los miembros del órgano de gobierno para establecer vínculos externos, con el objeto de allegar recursos que se consideren estratégicos para la firma (Siciliano, 1996). La diversidad puede tener un papel crucial en la generación de intangibles, que constituyen los principales recursos críticos para muchas organizaciones en la actualidad, ya que intangibles como el conocimiento residen y se transmiten a través del capital humano. La diversidad en este contexto supondría ampliar los perfiles de los componentes del consejo, y ello podría permitir un incremento de relaciones con clientes y competidores, así como ampliar el conocimiento sobre el sector de actividad en que opera la empresa o las posibilidades de acceso a fuentes de financiación; en suma, aumentar la obtención de recursos críticos que conduzcan a un mayor rendimiento de la compañía.

Asimismo, el enlace de la diversidad con las teorías de dependencia de recursos se realiza por distintos autores aplicando a los consejos planteamientos derivados de las influyentes teorías macroeconómicas del capital humano y de sus desarrollos de la teoría de la discriminación, de acuerdo a las cuales una selección sin prejuicio permite obtener ventajas competitivas de un rango más amplio de talento disponible (Conyon y Mallin, 1997); y, por lo tanto, alimenta unas expectativas de rendimientos superiores (Kesner, 1988; Fryxell y Lerner, 1989). De acuerdo a esta idea, una escasa proporción de mujeres en los consejos puede contemplarse como una forma de discriminación inculcada, que, además de inmoral, es subóptima, ya que una selección sin prejuicio permite a las organizaciones la atracción y retención del talento entre una mayor base de capital humano. Si una variedad de habilidades valiosas para la empresa se distribuye homogéneamente entre distintos grupos demográficos (Powell y Butterfield, 1994), cuando las empresas restringen directa o indirectamente su elección, la selección sistemática de candidatos que no son los más capacitados tendrá como efecto dañar el rendimiento de la organización (Burke, 1997; Daily et al, 1999). Por lo tanto, el objetivo de obtener el mejor talento po-

sible para el consejo presiona a las firmas a diversificarlo (Brammer et al, 2007), procurando la mayor diversidad de género posible.

#### LA DIVERSIDAD DE GÉNERO EN LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN EN CIFRAS. REVISIÓN DE EVIDENCIAS PREVIAS DESTACABLES.

La desigualdad vertical de género que tan extensamente se presenta en el ámbito empresarial ha ido convirtiéndose progresivamente en un centro de atención creciente para distintas áreas de conocimiento. En este sentido, a lo largo de los últimos años ha proliferado la difusión de estudios, investigaciones y trabajos cuya temática se encuentra relacionada directa o indirectamente con la participación de las mujeres en los espacios de poder empresarial. Las vertientes abordadas han sido múltiples, incluyendo desde estudios de corte cuantitativo, que tratan de estimar las dimensiones de la desigualdad, hasta aquellos que se enfocan más específicamente hacia el análisis de las causas y los factores que inciden en las situaciones de desigualdad de género que suelen manifestarse en el máximo nivel de las estructuras empresariales. De entre estos últimos, muchos esfuerzos se dirigen a buscar explicaciones sólidas al recurrente desequilibrio de género que exhiben las jerarquías empresariales, compartiendo foco de interés con una línea analítica que explora las relaciones que puedan derivarse de la correspondencia inversa; esto es, si es posible que la apertura de las cúpulas decisorias de las firmas a la diversidad de género y a una participación

de las mujeres más equilibrada y acorde con el contexto social en el que se desenvuelven las firmas conduzca a la obtención de consecuencias positivas para el desempeño de la organización, incluso para su éxito financiero.

La mayoría de trabajos que asumen una perspectiva cuantitativa recurren al enfoque propio del estudio de la demografía de las organizaciones (Pelled et al, 1999) que con frecuencia se fundamenta en recuentos individuales, realizados en función de alguna característica o atributo diferencial (que en este caso sería, obviamente, el género, o siendo más precisos, el sexo de los componentes de los grupos de poder existentes en la empresa). Muchos estudios se concentran en un contexto nacional o geográfico concreto, o bien analizan las diferencias existentes entre países o regiones. La razón de que esta distinción territorial sea habitual y común a muchas aportaciones estriba en que los factores que inciden en la desigualdad varían de un entorno a otro, sin ir más lejos por el distinto grado de desarrollo del marco normativo de referencia, pero, desde luego por la tradición cultural el país que también hace que sean más o menos resistentes a los avances sociales de las mujeres (Vertheul et al, 2006). Por otro lado, resulta habitual que estos estudios se enfoquen hacia la composición de los consejos de administración de las grandes sociedades mercantiles, órgano que concentra el poder formal de las compañías de esta naturaleza, ya que existe una mayor accesibilidad para la obtención de datos relativos a sus integrantes, al venir establecido por la normativa ciertas obligaciones de publicidad al respecto. Debido a esta misma razón, también son frecuentes los análisis basados en aquellas empresas que cotizan en mercados de valores, ya que las exigencias específicas en materia de información corporativa a las que se ven sometidas por parte de las instituciones reguladoras facilitan la disponibilidad de fuentes para el estudio. En contrapartida, cabe señalar que las conclusiones de estos trabajos se limitan al restringido número de entidades que tienen acceso a los mercados de capitales, lo cual excluye la representatividad de

los resultados para la mediana y pequeña empresa, e imposibilita la realización de desagregaciones precisas para ámbitos más locales, a efectos de realizar comparaciones más detalladas.

En todo caso, la totalidad de estudios que hemos podido consultar en nuestra revisión coincide al poner de manifiesto que la insuficiente representación de las mujeres en el segmento superior de decisión del mundo de los negocios es un fenómeno global y común a distintos contextos geográficos, así como persistente a lo largo de diferentes momentos temporales. De acuerdo al enfoque cuantitativo predominante en muchos de los trabajos difundidos, la distribución por sexos de los cargos que podrían considerarse de poder empresarial ofrece sistemáticamente un panorama en el cual el número de mujeres que desempeña tales puestos constituye sistemáticamente una desproporcionada minoría, en relación con el mayoritario número de hombres que tienen asignadas responsabilidades en los niveles superiores de decisión corporativa. Ese planteamiento estadístico y descriptivo que caracteriza a muchos de los análisis empíricos que pretenden un acercamiento a la realidad de la desigualdad vertical resulta adecuado en la medida en que haya fuentes de datos disponibles que resulten apropiadas para el fenómeno a estudiar<sup>1</sup>.

También es cierto que la mayoría de estudios de corte cuantitativo permite constatar un avance significativo en la participación

---

<sup>1</sup> La asimetría por razón de género se manifiesta ya en los mismos instrumentos de recogida de información. Las estadísticas de espacios masculinizados como el ámbito mercantil o los mercados profesionales o mercantiles formalizadas son más o menos accesibles; al contrario de lo que sucede con las estadísticas de un espacio feminizado como es el trabajo doméstico, que no encuentra reflejo adecuado, lo cual ocasiona que la aportación de las mujeres al sistema económico quede seriamente deformada, tanto en precios de mercado como en coste de producción. Paradójicamente, cuando estas actividades domésticas y de cuidados trascienden el ámbito familiar y se realizan en un mercado formalizado, esto es, mediando transacciones y compensaciones monetarias, sí que son computadas como producción. Como señalaba el economista Pigou en el siglo XIX, un plato de comida preparado en un restaurante forma parte del producto interior bruto de una nación, y la renta que genera es consecuencia del valor aportado por la fuerza de trabajo que en su elaboración ha intervenido. El mismo plato de comida, realizado en el ámbito doméstico para el sustento de una familia, y muy posiblemente llevado a efecto por una mujer, no tiene la más mínima trascendencia para las estadísticas económicas.



femenina en las esferas superiores de decisión de las empresas, ya que antaño la presencia de mujeres en ciertas áreas corporativas, como las que corresponden a los máximos niveles de administración, era prácticamente inexistente<sup>2</sup>. No obstante, hay que señalar igualmente que el ritmo al que se materializan estos progresos se muestra muy limitado para llegar a alcanzar unas cotas de paridad aceptables a corto plazo, con una buena parte de la responsabilidad imputable a los sistemas de promoción formalizados que adoptan las organizaciones<sup>3</sup>.

La existencia histórica de desequilibrios de género a lo largo del tiempo en distintos espacios de poder resulta indudable, sean estos de índole política, religiosa, social o económica en sentido extenso, incluyendo, en este último caso, al mundo empresarial y al ámbito de los negocios. En todo caso, hoy en día hay un contraste notorio entre la evidencia estadística que demuestra que las funciones asociadas a la alta dirección de las compañías y al gobierno de las corporaciones privadas, segmento en el que se encuadra el poder empresarial, son ejercidas todavía mayoritariamente por hombres (Bertrand y Hallock, 2001), y la dinámica de incorporación acelerada de las mujeres al mercado laboral que se ha desarrollado en las sociedades industrializadas (Castaño et al, 2002). Hay señales persistentes de que las carreras profesionales de las mujeres no progresan en la mayoría de empresas a igual ritmo que las de los hombres, especialmente en trabajos correspondientes a la parte superior de la banda salarial (Grout et al, 2007). Además, el hecho de que haya una perceptible concentración masculina en el poder económico empresarial tampoco se encuentra en sintonía con los principios

---

<sup>2</sup> Uno de los primeros intentos documentados de encontrar la presencia de las mujeres en el mundo empresarial fue el de la revista de divulgación económica de gran tradición llamada "Fortune", la cual, en 1935, hizo el primer informe sobre la presencia de las mujeres en el mundo de los negocios en el siglo XX, bien como directivas o bien como empresarias, en el marco de una serie de estudios denominada "Mil historias de éxito en los negocios", no llegando a encontrar ni cien casos.

<sup>3</sup> Véase, al respecto de los sistemas de selección y promoción, el interesante estudio que realizan Goldin y Rouse (2000).

de igualdad de oportunidades que forman parte del marco legal de las modernas sociedades del bienestar. Así, Camps (1998) considera que el fomento de la presencia de mujeres en los puestos directivos y en los cargos de responsabilidad empresariales constituye uno de los desafíos sociales de primera magnitud al comienzo del siglo XXI.

Tampoco podría venir justificada la escasa presencia femenina en las cúpulas de poder empresarial por una carencia de candidatas adecuadas, puesto que suponiendo que un individuo con más conocimientos, formación y experiencia cuenta a priori con más probabilidades de promoción (Hitt et al, 2001), parece lógico vincular la función directiva con los niveles educativos de grado superior (Barberá et al, 2000). Y es un hecho patente que la enseñanza universitaria muestra un predominio numérico de las mujeres en el conjunto del alumnado, alcanzando en España en las últimas generaciones unas proporciones que se sitúan en torno al 60% del total de personas que completan su titulación. Por lo tanto, y teniendo en cuenta tales datos, parece obvio deducir que en la posterior trayectoria empresarial de las mujeres existen barreras a las que no se han de enfrentar los hombres, ya que la situación de partida de mayoría femenina se invierte de manera drástica. Tampoco es posible eludir el hecho de que la ausencia de mujeres en los puestos de poder y de adopción de decisiones posiblemente sea otra consecuencia más de las dificultades que surgen a la hora de compaginar las responsabilidades familiares asignadas de forma tradicional a la mujer.

A escala supranacional, las situaciones de desigualdad vertical por razón de género se presentan generalizadas, aunque simultáneamente el nivel cuantitativo que alcanza esa desigualdad difiere según los países. El mayor porcentaje de mujeres en consejos de administración de sociedades mercantiles por países corresponde a Noruega, que tiene en torno a un 44% de representación femenina, con una media de siete consejeras por compañía. La razón para explicar este nivel es la legislación nacional que impone cuotas a grandes sociedades anónimas y a las empresas públicas, y que en

conjunto afecta a unas 500 empresas, y que establece sanciones por incumplimiento que incluso podrían llegar al cierre, de manera que los consejos de administración deben contar por lo menos con un 40% de mujeres (aunque de acuerdo al texto legal varía algo según el número de miembros que haya en cada consejo).

En cuanto a España, si bien los datos tradicionalmente situaban a nuestro país a la cola de las comparaciones internacionales en cuanto a representación femenina en el ámbito superior de decisión corporativo, las estadísticas más actualizadas ponen de manifiesto unos sustanciales avances en la igualdad que presentan las cúpulas empresariales, sobre todo atendiendo al panorama que se dibuja a partir del ejercicio 2008 en las sociedades cotizadas que se incluyen en el índice IBEX 35, en donde ya se pueden encontrar a 44 cargos desempeñados por mujeres frente a los 17 que había en el año 2005. Asimismo, el Informe *“Mujeres y hombres en España 2009”*, elaborado por el Instituto de la Mujer, recoge un avance significativo al ocupar las mujeres ya un 33% de los cargos de dirección y gerencia en las empresas y en la administración pública, si bien parecen existir grandes barreras cuando se contempla el acceso femenino a los selectivos estratos de la dirección superior de la gran empresa. Así, las mujeres suponen el 49% de los gerentes de pequeñas empresas sin asalariados, el 29% de los gerentes de empresas con menos de diez asalariados, y el 23% de los directores de la administración pública y de empresas de diez o más asalariados. Cuando los datos se refieren a puestos de presidencia, consejos de administración o cargos directivos en grandes compañías, la proporción se reduce hasta el 5%. La brecha salarial también se reproduce en el ámbito de poder empresarial, si se observan los resultados del estudio realizado en 2008 por la consultora ICSA y la escuela de negocios EADA, el cual refleja que las mujeres en cargos directivos cobraban un 15% menos que sus colegas varones en el conjunto de puestos, y un 11% menos en el caso de los mandos intermedios, donde la participación femenina alcanzaría una cuarta parte del total de este segmento.

Un análisis más detallado revela también diferencias en función del ámbito sectorial en el que se desarrolla la actividad de la empresa. Un estudio realizado por el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio revela la escasa representación femenina al frente de firmas industriales, ya que solamente el 5,3% de las PYME tienen por gerente a una mujer, cifra que se reduce al 2% en el caso de las empresas medianas. Si el enfoque se amplía de manera que se incluya a otros cargos directivos intermedios, se observa que hay un 18,74% de mujeres en empresas que tienen diez o más empleados. Por el contrario, las mujeres alcanzan una participación paritaria (50,52%) entre los empresarios y autónomos sin personal asalariado, ya que el empleo por cuenta propia se ha convertido en una de las principales opciones para las mujeres (en 2006 había más de 1.104.200 mujeres autónomas en España, según la Encuesta de Población Activa del cuarto trimestre), representando un 30% del empresariado con y sin personas asalariadas. Sin embargo, debido al tradicional alejamiento del mercado productivo que presentan las mujeres que están en esta situación de profesionales autónomas sin trabajadores a su cargo, también pueden verse intensificadas las dificultades para conciliar vida profesional y personal, aunque solamente sea por la necesidad de una mayor inversión en tiempo y en recursos para obtener la formación y la información necesarias para la llevanza adecuada de las tareas profesionales.

Otra de las fuentes de información que se suele consultar para cuantificar el alcance de la desigualdad vertical de género es la Encuesta de Población Activa, que utiliza como criterio de clasificación de las ocupaciones la ordenación de la Clasificación Nacional de Ocupaciones CNO-94 con un nivel de desagregación de dos dígitos, distinguiéndose entre 65 ocupaciones distintas, si se excluye la ocupación que corresponde a fuerzas armadas (subgrupo 00) en razón de la diversidad de cualificaciones que engloba. Siguiendo el criterio de la *International Standard Classification of Occupations del año 1988*, se pueden agrupar estas 65 ocupaciones en diferentes grupos,

dentro de los cuales se encontraría el “Grupo 1. Directivos”, que incluiría las ocupaciones encargadas de formular y ejecutar la política y dirección de las administraciones públicas, así como aquellas que dirigen la actividad de las empresas y de sus departamentos o servicios, es decir, ocupaciones de director y jefe tanto de los sectores público como privado. En “Dirección de administraciones públicas y empresas de diez o más asalariados”, la media nacional se sitúa en un 16,8%, mientras que en “Gerencia de empresas con menos de diez asalariados” el promedio se incrementa hasta un 29,4%, llegando en el apartado “Gerencia de empresas sin asalariados” a un 42,0% para el promedio del conjunto nacional. Este predominio masculino abarca prácticamente a todos los sectores de actividad, ya que tan sólo en “Educación” y en “Actividades sanitarias y servicios sociales” y en “Otras actividades sociales” es mayor el número de empresarias mujeres que el de empresarios varones.

Descendiendo concretamente a los estudios que han intentado reflejar en términos cuantitativos la participación de las mujeres en los consejos de administración de las sociedades mercantiles, es posible encontrar numerosos ejemplos a lo largo de los últimos tiempos, tanto en lo referente a la situación que presenta un determinado contexto geográfico como a través de la realización de comparaciones entre distintos ámbitos nacionales o territoriales. Siguiendo un orden cronológico de publicación de los estudios, comentaremos en primer lugar el estudio de 2002 efectuado por la organización sin ánimo de lucro *Corporate Women Directors Internacional* (CWDI), entidad que promueve el acceso de las mujeres a los puestos de administración empresarial. Partiendo de una muestra que incluye a las principales compañías de distintos países, las empresas de Estados Unidos aparecen a la cabeza de la representación de mujeres en los consejos, con una proporción del 12,4%, seguido por Australia, que alcanzaría un 10,7%. Las trescientas empresas españolas que se integran en la muestra cuentan con un 4,6% de mujeres ocupando un puesto en los consejos de administración, superando únicamente a Japón, país con

la menor proporción de entre los considerados en el estudio y que apenas llega al 2%. Solamente un 24% de compañías españolas tenían presencia femenina en su consejo de administración, de las cuales un 68,1% cuentan con una sola mujer, mientras que en un 11,1% de los casos son dos las mujeres administradoras de una misma sociedad, siendo tres el máximo número de cargos desempeñados por mujeres en un mismo consejo. Adicionalmente, hay que tener en cuenta que cinco mujeres ocupaban más de un cargo en varios órganos de administración. Entre las diez primeras empresas ordenadas por mayor volumen de ingresos, ninguna sociedad contaba con representación femenina en su consejo. Las mayores proporciones de mujeres oscilan entre un 42,9% y un 50% del total de administradores. Ninguna de las diez empresas con mayor número de mujeres en su consejo de administración cotiza en bolsa, y, exceptuando uno de los casos, se trata de entidades que se situarían en las posiciones medias o últimas de la lista. Otra cuestión que puede resultar de interés es la existencia de relaciones de parentesco con otros miembros del consejo en el 80% de los casos de empresas españolas con mayor presencia femenina, lo cual indica que se trata de compañías en las que el núcleo fundamental del consejo de administración se encuentra en manos de los miembros de una misma familia.

Otro estudio con un enfoque supranacional es el realizado en el año 2004 por la agencia británica *Ethical Investment Research Service* (EIRIS), especializada en servicios de consultoría en materia de responsabilidad social corporativa y orientada hacia inversores institucionales. Su trabajo considera una muestra de 1.817 empresas que se incluyen en el índice *internacional FTSE All World Developed*. Los resultados en conjunto indican un 7,1% de promedio de mujeres en los consejos. A escala nacional, las veinticuatro empresas españolas seleccionadas cuentan con un 3,8% de mujeres, proporción que solamente supera a países como Italia, Portugal y Japón. Destaca la situación que este estudio refleja de las empresas noruegas, que entonces ya era de un 21,1%, así como de las suecas, con un 16,9%.

Seguidamente se encuentran empresas de países de influencia anglosajona como Estados Unidos, Nueva Zelanda, Canadá o Reino Unido. La mayoría de los países de Europa continental ocupan posiciones en el ranking inferiores al promedio.

La representación de mujeres en los consejos de administración de varios países europeos es objeto de análisis periódico en los informes bianuales que publica desde su constitución en 2002 la entidad denominada *European Professional Women's Network* (EPWN), asociación europea de mujeres profesionales cuyo objetivo es promover el desarrollo profesional de mujeres y su presencia en puestos de liderazgo corporativo. Si bien se aprecian progresos en la proporción que alcanzan las mujeres en los consejos de las mayores compañías europeas, el ritmo es lento para que se equilibre la composición por género a corto plazo. El último estudio difundido, en el año 2008, señala a Noruega como el país más destacado, con un 44,2% de mujeres, lo cual demuestra la eficacia de los sistemas de cuotas para impulsar la presencia femenina en los consejos, seguidos de otros países nórdicos como Suecia (26,9%), Finlandia (25,7%) o Dinamarca (18,1%). Los mayores progresos respecto al estudio previo de 2006 corresponden a Holanda, con un 12,3% frente al anterior 6,5%. Reino Unido presenta un 11,5%, Alemania un 7,8% y Francia un 7,6%. Los países con menor representación de mujeres serían Italia y Portugal, mientras que Grecia, Suiza o España se sitúan en niveles ligeramente superiores al último escalón. Asimismo, el informe subraya que en el futuro es de esperar el efecto positivo de las reformas legislativas que se han introducido en el caso español. Es muy destacable que en Noruega el 100% de las empresas que integran la muestra cuentan con tres o más mujeres en el consejo, siendo asimismo notorias las proporciones de Suecia (69%) y de Finlandia (67%). Los informes de EPWN también revelan diferencias significativas en la representación femenina en el consejo dependiendo de la adscripción sectorial; así, sectores como el de comercio, seguros o las telecomunicaciones parecen más favorables a la presencia de

mujeres, frente a la industria alimentaria o del acero, que suelen tener una baja participación.

También en el mismo ámbito de las referencias comparativas entre la situación nacional de un conjunto de países se puede citar el estudio preparado por Schwimbersky para el informe de 2005 del observatorio europeo cuyo nombre es “*Seeurope Network*”. Los resultados obtenidos vienen a ser análogos a los ya indicado, en el sentido de que nuevamente son los países nórdicos los que se posicionan en vanguardia de los países europeos en cuanto a presencia de mujeres en los consejos de administración, mientras que España se situaría en los niveles inferiores.

Los informes bianuales sobre gobierno corporativo de compañías cotizadas realizados por *Heidrick & Struggles* también incluyen información sobre la representación femenina en los consejos de administración. En el último difundido, del año 2007, la proporción que alcanza la presencia de mujeres en las empresas europeas también en este caso muestra un progreso sostenido, pero insuficiente. De los países analizados, los mayores niveles corresponden a Suecia, situándose a continuación Reino Unido y Alemania. Al igual que en otros estudios, las firmas españolas aparecen en el estrato de países con menores porcentajes de mujeres en el consejo durante ese período, en este caso superando únicamente a dos países, que serían Italia y Portugal.

El *Eurobarómetro*, impulsado desde el seno de las instituciones de la Unión Europea, también recoge periódicamente información sobre la presencia de mujeres en los consejos de empresas europeas, revelando una situación semejante a la de otras de las fuentes de información ya indicadas. Así, en el correspondiente a 2006, destacan una vez más Noruega (28,8%), Suecia (22,8%), Finlandia (20%) y Dinamarca (17,9%). En el extremo contrario, Italia, España, Grecia y Portugal figuran entre los países europeos con mayor desigualdad. En una zona intermedia entre las mayores tasas de los países nórdi-



cos y los bajos niveles del sur de Europa se encontrarían Reino Unido (11,4%), Austria (9,5%), Irlanda (8,1%), Francia (7,6%), Alemania (7,2%), Holanda (6,5%), Suiza (5,9%) y Bélgica (5,8%).

Como puede comprobarse, y con pequeñas matizaciones, casi todos los trabajos coinciden en los aspectos más relevantes a la hora de comparar entre diferentes contextos. Sin embargo, también hay alguna notoria excepción que aporta resultados a priori contradictorios con algunos de los perfiles nacionales de desigualdad vertical hasta ahora reflejados. Una de estas alternativas que muestra un panorama divergente es la comparación entre diferentes países europeos que parte de los datos contenidos en el *Eurodirectorio de Businessweek* difundido en 2006, y que incluye a las principales empresas de distintos países del continente, seleccionadas de acuerdo al importe anual de ingresos de explotación. En conjunto, el promedio de participación femenina alcanza un 5,20%, con una distribución por países, que viene a ser similar a la de otros estudios e informes ya indicados, excepto por dos cuestiones relevantes: la comparativamente elevada proporción de mujeres en los consejos que evidenciarían las empresas portuguesas y los bajos niveles que muestran las firmas alemanas. Además, en este caso también resulta destacable la inclusión en la muestra considerada de distintos países bálticos, que se situarían en el segmento superior en cuanto a representación femenina. Un 22,2% del total de empresas consideradas tiene al menos a una mujer en su consejo de administración, destacando en este sentido el Reino Unido con un 46,6% de empresas con presencia femenina. Como dato a resaltar cabría mencionar a una compañía de la República Checa en la que conjuntamente se da una situación en la que hay una mujer presidenta del consejo y, adicionalmente, una mayoría de mujeres consejeras (60%) frente al 40% de hombres.

Continuado con trabajos que ensanchan su ámbito de análisis a otros contextos geográficos distintos al español, el estudio elaborado por Terjesen y Singh (2008) se distingue por el elevado número de países que considera de entre los que no suelen aparecer en otras

aportaciones. Como ocurría en el trabajo que acabamos de citar, este estudio también incluye a empresas de países bálticos, del este y centroeuropeos, y se extiende asimismo a una amplia variedad de otros entornos nacionales. En cuanto a sus principales resultados, destacaría Eslovenia con más de un 20% de representación femenina 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. A continuación, con más de un 5% se encuentran Bulgaria, Grecia, Eslovaquia, Finlandia, Turquía, Hungría, Brasil, Sudáfrica, Chipre, Tailandia, Alemania, Bélgica, Portugal, Chile, Dinamarca, Francia y Holanda. En el segmento inferior estarían, con menos de un 5%, Méjico, Suiza, España, Argentina, Austria, Islandia, Irlanda, Luxemburgo, Italia y Japón.

Asimismo, podría señalarse las contribuciones de la consultora internacional *Spencer & Stuart*, la cual realiza anualmente, desde 1997, estudios relacionados con la participación de las mujeres en los consejos de administración, elaborando el llamado “*Índice Spencer & Stuart de consejos de administración*”. Los datos de este índice para España en el año 2008 señalan una representación femenina del 6% y la presencia de 26 mujeres en empresas del índice selectivo IBEX-35 respecto a 500 consejeros. Como referencia comparativa a escala internacional, este índice asciende a un 16% cuando se consideran las compañías incluidas en el índice *Standard & Poor's 500*. En la evolución que se aprecia a lo largo de los últimos informes se manifiesta una vez más la lentitud en los avances producidos en cuanto a la representación femenina.

Completando el recorrido por el panorama internacional, mencionaremos el estudio de Farrell y Hersch (2005), que se encuentra limitado al ámbito de las empresas estadounidenses, pero que incluye un aspecto a resaltar, como es el de mostrar la tendencia evolutiva que ha experimentado la presencia de mujeres en los consejos a lo largo de una década. A partir de datos obtenidos del ranking em-

presarial *Fortune 1000*, que elabora la publicación del mismo nombre, se observa que hay un progreso continuado en la proporción de mujeres que toman asiento en los consejos de las grandes empresas, hasta llegar al 12,26% en 1999, aunque el crecimiento es pequeño como para que la brecha de desigualdad se vea reducida significativamente a corto o medio plazo.

El segundo gran bloque de estudios que merece ser considerado en términos comparativos para nuestro análisis empírico es el de aquellos trabajos que se centran exclusivamente en la situación de desigualdad vertical que muestran las empresas españolas. Veamos algunos de los ejemplos más destacables y los principales resultados obtenidos por la literatura previa.

Una de las principales aportaciones es el denominado “*Género y los consejos de administración de las empresas del índice selectivo del mercado IBEX-35*”, realizado en 2004 por la Fundación Ecología y Desarrollo (ECODES). Partiendo de datos extraídos de la Comisión Nacional del Mercado de Valores, junto a informes anuales y de gobierno corporativo de las empresas del índice selectivo del mercado financiero IBEX-35 referidos a 2003, se concluye que veintidós firmas no tenían ninguna mujer en el consejo de administración, ocho empresas cuentan con una sola mujer y cuatro compañías cuentan con dos. Solamente una corporación alcanza la cifra de tres mujeres en el consejo. Estas cifras corresponden a los cargos, pero cuando se atiende al número de personas, las cifras se reducen, puesto que son dieciséis mujeres las que ocupan estos diecinueve puestos, al repetir tres de ellas. Un consejo de administración medio del IBEX-35 estaba integrado por quince miembros, de los cuales un 3,5% son mujeres. En cuanto a la vertiente sectorial, entre las ramas de actividad con mayor presencia femenina se encontrarían las de plásticos (28,6%), productos farmacéuticos (17,7%) y bebidas (11,1%), seguidas de lácteos, electrodomésticos y actividades turísticas y hoteleras. Aquellos que carecen por completo de representación femenina en sus consejos de administración serían automoción, cemento,

electrónica, ingeniería, financiero, vidrio, tecnologías de la información, hierro y acero, metales y minerales.

Asimismo, y también sobre la base de empresas españolas que cotizan en mercados financieros se puede citar el informe elaborado por el “*Grupo de trabajo sobre la conducta de los órganos de gobierno de las sociedades cotizadas*”, constituido en el seno de la Comisión Nacional del Mercado de Valores. Una de las variables contenidas en dicho informe es la presencia de mujeres en los consejos de administración de las sociedades cotizadas en el mercado español para el año 2006, que ascendía a una proporción del 5,9%. Aunque el grupo de trabajo en cuyo seno se elaboró el informe concluyó sus trabajos al promulgarse el Código de Buen Gobierno, la Comisión Nacional del Mercado de Valores ha continuado realizando un seguimiento periódico de la evolución de la desigualdad vertical en los consejos de administración de las sociedades cotizadas, cuyos resultados permiten observar la consecución de una cifra del 8,4% de mujeres consejeras en el año 2009.

Otro trabajo que incide en la situación de las sociedades cotizadas españolas, y que incluye algún mayor grado de profundización al aportar una perspectiva sectorial, es el estudio publicado por la Fundación de Estudios Financieros cuyo título es “*Diversidad de Género en los Consejos de Administración de las Sociedades Cotizadas Españolas*”. En dicho informe se analiza la presencia de mujeres en los consejos de administración de 119 compañías cotizadas españolas a finales de 2004. Los resultados globales indican que de un total de 1.311 puestos en consejos de administración, las mujeres ocupan 53 cargos, tres de los cuales corresponden a la presidencia, lo que representa un exiguo 4,04% de participación sobre el total. Del total de sociedades que integran la muestra, un 31,93% cuenta con al menos una mujer, aunque solamente en seis casos hay tres o más consejeras. Empresas familiares y cooperativas evidencian una relativamente mayor presencia femenina, lo que señala a los lazos familiares como una importante vía de acceso al consejo. Dependiendo del sector de

actividad en que se encuadran las firmas, conforme a la clasificación establecida por la sociedad gestora del mercado, los sectores con una representación porcentual de mujeres superior al promedio serían los de bienes de consumo, servicios de consumo y servicios financieros e inmobiliarios. Por el contrario, las sociedades pertenecientes a los sectores de materiales básicos, de tecnología y telecomunicaciones, y de petróleo y energía tienen una representación de mujeres inferior al promedio de la muestra.

De particular interés para realizar ciertas comparaciones con los resultados de nuestro trabajo es el estudio difundido a través de su página Web por la Fundación de las Cajas de Ahorros “*Análisis de la presencia de las mujeres en los consejos de administración de las mil mayores empresas españolas*” (Mateos et al, 2006). Este trabajo estudia la composición de los consejos de administración de 1.085 empresas españolas en el año 2003, y ofrece un grado de detalle en sus resultados que alcanza al análisis de la situación desagregada por Comunidades Autónomas. De los 6.003 puestos de los consejos de administración de las empresas seleccionadas, solamente 397, lo que supone un 6,61% del total de cargos, se encuentran ocupados por mujeres. El 23,5% de las empresas de la muestra cuentan con al menos una mujer en sus consejos de administración, es decir, más de tres cuartas partes de las empresas de la muestra tienen un órgano de administración totalmente masculino.

Una de las conclusiones que se extraen de los análisis que el estudio efectúa es que el carácter familiar de la empresa parece influir en la mayor presencia de mujeres. Asimismo, la participación de mujeres en los consejos de administración de las mayores empresas españolas no resulta homogénea si se establece una diferenciación del conjunto de empresas de la muestra en función de la actividad sectorial que desarrollan. Así, de acuerdo a la clasificación sectorial, las actividades con mayor presencia de la mujer corresponden a las de los servicios financieros e inmobiliarios, bienes de consumo y servicios de consumo. En sentido opuesto, las empresas que tienen una

participación de mujeres en los consejos de administración inferior al promedio total son las que pertenecen a los sectores de materiales básicos, industria y construcción, tecnología y telecomunicaciones y petróleo y energía.

Con datos más actualizados, se podría señalar el estudio difundido por AEXOR de 2008, referido a datos oficiales de los registros mercantiles españoles, y con el interés de las amplísimas dimensiones del banco de datos utilizado. En cifras absolutas, solamente hay 35.100 mujeres sobre un total de 2,15 millones de sociedades mercantiles analizadas (no solamente sociedades anónimas, sino también otras formas jurídicas), lo cual supone una proporción del 20%,3 de los componentes de órganos de administración son mujeres. La presencia de mujeres es bastante homogénea por Comunidades Autónomas, aunque varía por sectores y también por tipo de empresa. En educación o en sanidad la proporción de las mujeres llega a alcanzar unos porcentajes más elevados relativamente, en torno a un 30%. Por el contrario, en sectores industriales de cierta tradición, como puedan ser las actividades relacionadas con energía y minas o siderurgia, la participación femenina desciende por debajo del 15%.

Por último, puede mencionarse el estudio difundido en 2008 y realizado por *Informa D&B*, compañía especializada en bases de datos empresariales e información comercial de carácter corporativo, y que también tiene como característica más relevante la amplitud de la muestra utilizada. En este caso se han computado 1,5 millones de órganos de administración de sociedades mercantiles españolas (de las cuales el 91,7% son sociedades limitadas y el 66% tiene un único administrador) y que comprenden un total de 2,45 millones de administradores en activo. La proporción de mujeres para el total de la muestra asciende en términos globales a un 22%, cifra que se ve disminuida hasta un 11,1% si se consideran solamente las grandes empresas cotizadas, y que llega reducirse hasta el 7,46% para las que pertenecen al índice selectivo IBEX-35. El trabajo revela dife-

rencias significativas por territorios, alcanzando Madrid una elevada proporción del 31,9% de mujeres, que no ha de entenderse contradictoria con los resultados de otros estudios citados, si se tiene en cuenta la extensión del tamaño de la muestra en este último. También hay diferencias por sectores de actividad, presentándose más favorables a la presencia de mujeres los relacionados con servicios personales, auxiliares de la intermediación financiera, actividades inmobiliarias o seguros. Por el contrario, con una baja participación de mujeres se encuentran ámbitos como el de la construcción, transportes o fabricación de productos metálicos.

Otra vertiente distinta que ha proliferado a lo largo de los últimos años en la investigación económica reciente es la referida a los posibles efectos que la diversidad de género puede ejercer sobre determinadas variables de rendimiento y de desempeño empresarial. En general, este tipo de estudios trata de analizar si la introducción de un mayor grado de igualdad de género en las estructuras de poder empresarial puede ejercer algún efecto significativo sobre algunas de las variables de medición de la actividad empresarial. En particular, un conjunto de trabajos investiga si una composición más equilibrada en términos de género de los órganos de poder formal corporativo tiene un impacto relevante sobre lo que podemos denominar éxito en el cumplimiento de los objetivos de la firma. La cuestión más destacable que ofrece la revisión de la literatura relacionada con este tópico es la divergencia de conclusiones respecto a la existencia de relaciones entre la diversidad de género en el vértice de las organizaciones y el éxito económico de las empresas. Puede apreciarse que una mayoría de trabajos apunta al hecho de que la ausencia de segregación vertical, así como un cierto grado de heterogeneidad demográfica en la composición del consejo, conduce en primer término a ciertos efectos positivos sobre el rendimiento del órgano de gobierno, lo cual, en última instancia, habría de repercutir también sobre un mejor desempeño financiero de la firma. Sin embargo, y aunque la evidencia de esta relación positiva entre

diversidad y desempeño sea consistente para algunos de los estudios empíricos, hay otras investigaciones que no llegan a establecer ninguna relación entre ambas variables o bien consideran que puede suponer un impacto negativo, lo cual no permite formular hipótesis de general aceptación al respecto. La explicación a los resultados negativos es también obvia, los grupos demográficos heterogéneos pueden ser más conflictivos que los monolíticos y funcionar peor, en este sentido. El problema surge de que la homogeneidad venga inducida por barreras que solamente afectan a las mujeres, limitación intolerable de raíz. Si no existiesen tales obstáculos y se consiguiese un equilibrio más o menos racional en los consejos de administración basado en el talento y en el mérito, los ajustes entre grupos que funcionan mejor o desempeñan peor surgirían espontáneamente de la propia dinámica competitiva. Al evidenciarse una desigualdad de género tan patente, la solución a los procesos de formación de los órganos de administración empresarial no parece tan directa, ya que no los candidatos varones no cuentan con iguales oportunidades de acceso que candidatas mujeres capacitadas.

La mayoría de estudios relacionados con la diversidad de género y sus potenciales efectos sobre el desempeño empresarial se enfocan hacia un ámbito nacional, predominando los referidos a grandes firmas estadounidenses, por la sencilla razón de la gran disponibilidad de datos existente en este caso (Fields y Keys, 2003). Con frecuencia, la investigación empírica se centra en la composición por sexos de los consejos de administración como medida de diversidad (Milliken y Martins, 1996), mientras que para medir el rendimiento se utilizan tanto medidas de mercado (lógicamente, cuando se trata de compañías cotizadas) como medidas contables (destacando, entre ellas, la rentabilidad económica, cuyo acróstico anglosajón es ROA, o la rentabilidad financiera, denotada habitualmente por ROE), o bien se emplea una combinación de ambas. Adicionalmente, debido a la naturaleza de las metodologías aplicadas, no resulta posible generalizar los resultados de trabajos que se han realizado para una



muestra concreta de un país y que corresponden a un determinado período temporal. De ahí que surjan dificultades cuando se pretende comparar las evidencias obtenidas con este tipo de investigaciones, habida cuenta de la notable heterogeneidad al respecto. En la tabla 1 se ofrece una síntesis de los estudios y sus características, lo cual permite las diferencias que se presentan. Resulta apreciable que el número de contribuciones se ha incrementado considerablemente en los últimos años, hecho que resulta indicativo del interés que el tema suscita y de los progresos en la investigación empírica relacionada.

Para efectuar con mayor detalle una revisión de los trabajos, a continuación se comentan algunos de los estudios realizados en el ámbito geográfico de Estados Unidos, comenzando por reseñar aquellos que no obtienen evidencia significativa respecto a la vinculación entre diversidad y medidas de desempeño de la firma. Así, entre estos trabajos se pueden mencionar el de Mohan y Chen (2004), así como el de Zahra y Stanton (1988), que en ambos casos no encuentran relación entre la diversidad, considerada en términos de minorías presentes en el consejo de administración, y el desempeño de la organización valorado a través de indicadores convencionales. Por su parte, 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 tampoco efectos significativos. Igualmente Wolfers (2006) no encuentra diferencias en la relación entre el valor de mercado y el valor en libros de 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.

Hay otro conjunto de estudios que llega a evidenciar incluso una relación negativa entre diversidad y desempeño, como es el caso de Fryxell y Lerner (1989), respecto de algunas medidas de rentabilidad y de liquidez empresarial. Asimismo, el trabajo de Shrader et al (1997) indica una débil relación negativa entre la proporción de mujeres en el consejo y diversas medidas contables, tales como ROA o ROE, calculadas para compañías extraídas del listado *Fortune 500*, que difunde

la revista de igual nombre. Igualmente, Lee y James (2003) observan reacciones negativas del mercado de valores, en forma de caídas en los precios de las acciones de las compañías, ante el hecho de nombramientos de mujeres como consejeras delegadas. También Ryan y Haslam (2005) observan cierta correlación negativa entre la proporción de mujeres que son miembros del consejo de administración y los precios de mercado de las sociedades cotizadas, previamente segmentadas en subgrupos que atienden a diferencias en su grado de diversidad demográfica y a determinados indicadores de estabilidad financiera.

En contraposición a las contribuciones citadas, otros trabajos consiguen establecer que la apertura hacia una mayor diversidad de género en las cúpulas corporativas produce efectos significativos sobre ciertos indicadores de éxito empresarial. Un ejemplo relevante a este respecto lo constituye la aportación efectuada por Carleton et al (1998). En su análisis se observa que aquellas compañías que han sido señaladas por sus prácticas segregacionistas por parte de un inversor institucional relevante en Estados Unidos como es TIAA-CREF (un 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 se difundía su calificación como empresas con poca diversidad. También el estudio de Keys et al (2003) concluye que la promoción de mujeres a puestos de responsabilidad ejerce efectos relevantes sobre la riqueza de los accionistas, mientras que Erhardt et al (2003) obtiene evidencia del impacto positivo de la diversidad en algunas medidas contables de rentabilidad. En la misma línea, Ellis y Keys (2003) relacionan las valoraciones superiores de mercado en las firmas que presentan una mayor diversidad en la fuerza laboral, de acuerdo a índices y listados institucionales de buenas prácticas elaborados al efecto.

Asimismo, los efectos positivos de una composición equilibrada en términos de género también son sugeridos por Krishnan y Park (2005), en este caso respecto de la diversidad existente en

cargos directivos de todas las áreas de la organización (es decir, no solamente la que se observa en los componentes del consejo de administración). En el informe presentado por la consultora *Catalyst* en 2004, el cual reitera esa influencia positiva de la diversidad de género, se utilizan adicionalmente a las medidas de rentabilidad otros indicadores que incluyen las tasas de dividendos con las que se retribuye a los accionistas. De igual forma, los influyentes trabajos de Carter et al (2003; 2010) concluyen con la existencia de efectos significativos de la diversidad sobre el valor de la firma. Por último, las investigaciones llevadas a cabo por Jurkus et al (2010) y por Krishnan y Parsons (2008) encuentran una relación entre la diversidad de género en el consejo de administración de compañías incluidas en el *Fortune 500* y determinados indicadores, tanto de naturaleza contable como establecidos a partir de valoraciones del mercado bursátil.

La máxima expresión de divergencia en cuanto a los resultados obtenidos al analizar los efectos económicos de la diversidad de género que presenta la administración empresarial se encuentra en el signo contradictorio de la evidencia señalada por los dos trabajos realizados por Adams y Ferreira en 2004 y en 2009. El hecho de que utilicen como base de análisis dos muestras diferentes de empresas, referidas a distintos períodos temporales, puede ser una importante señal de la importancia de los factores contextuales a la hora de explicar la relación entre diversidad de género en la cúpula y el éxito empresarial, más allá de establecer una vinculación directa que suponga que un consejo de administración más heterogéneo conduzca automáticamente a un superior desempeño por parte de la organización. Estos autores analizan en sendos trabajos el impacto de la diversidad sobre el ROA, junto a otro indicador de amplia utilización para firmas cotizadas que relaciona los valores contables y de mercado de la empresa, la llamada “q de Tobin”. En su primer estudio encuentran efectos positivos para una muestra de empresas extraída del listado *Fortune 500* para el año 1998. No obstante, cuando posteriormente repiten sus análisis para algunas firmas incluidas en

el índice *Standard&Poor's* durante el período 1996-2003, la relación acaba mostrándose negativa.

Existen otros estudios que analizan el posible impacto que puede ejercer una mayor diversidad de género en las cúpulas empresariales sobre el desempeño empresarial que se centran en ámbitos geográficos distintos a Estados Unidos, y cuyos resultados son también divergentes, en el sentido de mostrar tanto efectos positivos como negativos o neutros. Así, 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 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. Por su parte, Mitchell (2004), y tomando como base a las empresas sudafricanas cotizadas, analiza no solamente la diversidad de género, sino también la diversidad étnica, llegando a la conclusión de que existe una fuerte correlación entre una mayor diversidad demográfica y un mejor desempeño de la empresa. Puede citarse también el trabajo de Francoeur et al (2008), que en este caso utiliza las principales empresas de Canadá, y que señala la influencia positiva atribuible a la diversidad de género en el consejo de administración tanto sobre el valor de mercado de la empresa (establecido a partir de las cotizaciones bursátiles) como sobre la rentabilidad que obtienen las firmas en el desarrollo de su actividad.

Respecto a los trabajos basados en datos que corresponden a países europeos, puede citarse en primer término el informe de 2007 elaborado por la consultora *McKinsey & Company*. El análisis se basa en una selección de cerca de un centenar de empresas europeas cotizadas, seleccionadas de entre aquellas que presentan mayores niveles de diversidad en los puestos de poder empresarial. A partir del empleo de distintas medidas financieras como el ROE, los resultados de explotación o el valor de mercado, se efectúan comparaciones de los valores que obtienen las empresas integrantes de

la muestra respecto a los niveles promedio alcanzados por su sector de actividad. Se concluye que aquellas firmas que tienen una mayor diversidad de género alcanzan mejores resultados que el resto de las empresas encuadradas en su misma rama productiva. También en lo que concierne a trabajos que se basan en compañías europeas resulta interesante mencionar el desarrollado por Martin et al (2007), ya que incluye una muestra de firmas del Reino Unido, que contiene una amplia representación de medianas y pequeñas empresas, lo cual no es frecuente en este tipo de investigaciones. Sus resultados conducen a plantearse que en entidades de menores dimensiones se aprecia una relación no lineal entre una alta diversidad de género y ciertas variables representativas de la evolución del negocio, como puede ser el incremento en la cifra de facturación.

En lo referente a investigaciones cuyo ámbito geográfico se enfoca hacia países europeos nórdicos que son, como se ha venido a indicar en apartados previos, aquellos en los que las empresas suelen presentar sistemáticamente una mayor proporción de mujeres en los consejos de administración, pueden observarse también discrepancias en cuanto a las conclusiones que pueden extraerse de los resultados obtenidos. Así, 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 mayores 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. Tampoco Strøm (2008) obtiene evidencia entre la diversidad de género en los consejos de administración de empresas noruegas y valor de mercado y rentabilidad obtenida, aunque si encuentra una relación con los niveles de endeudamiento de las compañías.

Por último, indicar que ya en los últimos tiempos se han empezado a difundir estudios que analizan la situación para compañías

españolas a la hora de intentar relacionar la diversidad de género y el éxito empresarial; obteniéndose, al igual que ocurre en los referidos a otros países, resultados dispares. Así, encontraríamos el trabajo de Gallego et al (2008), el cual parte de los datos de 98 empresas cotizadas para los ejercicios 2004-2006, y que considera, de manera insospechada a priori, que la mayor participación de las mujeres en consejos de administración realmente perjudica a la rentabilidad y eficiencia. Al hilo de tales resultados, sus conclusiones tienen en consideración el debate existente en los últimos años en el contexto nacional sobre las medidas legislativas más oportunas para impulsar la diversidad de género en los consejos. Por el contrario, Campell y Mínguez-Vera (2007, 2010) sí que deducen una relación positiva entre una medida financiera (la  $q$  de Tobin) y la presencia de mujeres en los consejos, en este caso para una muestra de 68 empresas cotizadas y durante los años 1995-2000. Su investigación incluye un recorrido histórico sobre la rápida evolución del papel de la mujer en la empresa, hasta la aprobación de la Ley de Igualdad. En esta misma línea, los trabajos realizados por Mateos et al (2006, 2009) amplían el número de observaciones consideradas, al utilizar una muestra de las 1.148 principales empresas no financieras españolas, sin obtener evidencia significativa de una relación entre el porcentaje de consejeras y ciertas medidas financieras representativas de la rentabilidad alcanzada o de los niveles de endeudamiento en que las compañías han incurrido.

TABLA 1. REVISIÓN DE ESTUDIOS QUE RELACIONAN LA DIVERSIDAD DE GÉNERO Y EL DESEMPEÑO FINANCIERO EMPRESARIAL.

AUTORÍA	MUESTRA	PERÍODO DE ESTUDIO	EVIDENCIA (IMPACTO DE LA DIVERSIDAD SOBRE EL ÉXITO FINANCIERO)
Fryxell y Lerner (1989)	113 empresas contenidas en el informe del Consejo de Prioridades Económicas	1979-1984	Negativa
Siciliano (1996)	240 entidades no lucrativas integradas en YMCA (organización no lucrativa)	1989	Positiva
Shrader et al (1997)	200 empresas listado Fortune 500	1992-1993	Negativa
Carleton et al (1998)	45 empresas que son objetivo de inversión de fondo de pensiones institucional TIAA-CREF	1992-1996	Positiva
Carter et al (2003)	638 empresas listado Fortune 1.000	1997	Positiva
Erhardt et al (2003)	112 empresas de Estados Unidos	1993 y 1998	Positiva
Lee y James (2003)	1.556 nombramientos en empresas de Estados Unidos	1990-2000	Negativa
Adams y Ferreira (2004)	1.024 empresas listado Fortune 500	1998	Positiva
Bonn et al (2004)	169 empresas industriales NIKKEI-300 (Japón) y 104 de las 500 principales compañías de Australia	1998 y 1999	Positiva (Australia) No encuentra (Japón)
Catalyst (2004)	353 empresas listado Fortune 500	1996-2000	Positiva
Mitchell (2004)	84 empresas cotizadas Sudáfrica	1998	Positiva
Mohan y Chen (2004)	757 Ofertas públicas de acciones en bolsa de Estados Unidos	1999-2001	No encuentra
Farrell y Hersch (2005)	266 empresas listado Fortune 500	1990-1999	No encuentra
Heinfeldt (2005)	1.000 empresas Standard&Poor's (índice bursátil)	1996 y 2001	Mixta

Krishnan y Park (2005)	679 empresas listado Fortune 1.000	1998-2000	Positiva
Mateos et al (2006)	1.148 empresas mayores de España	2003	No encuentra
Randøy et al (2006)	459 mayores empresas de Dinamarca, Noruega y Suecia	2005	No encuentra
Rose (2006)	443 empresas danesas cotizadas	1998-2001	No encuentra
Smith et al (2006)	2.500 mayores empresas danesas	1993-2001	Positiva (depende de la cualificación de las mujeres)
Wolfers (2006)	1.500 empresas Standard&Poor's	1992-2004	No encuentra
Van der Walt et al (2006)	59 empresas cotizadas Nueva Zelanda	1997-2001	Negativa (depende del entorno estratégico)
Sudarsanam y Huang (2007)	2.527 empresas en fusiones y adquisiciones (Estados Unidos)	1993-2004	Positiva
Campbell y Mínguez-Vera (2007)	68 empresas españolas cotizadas	1995-2000	Positiva
Martin et al (2007)	12.622 empresas de Reino Unido	2004	Positiva no lineal
Mateos et al (2007)	1.148 mayores empresas de España	2001-2003	No encuentra
Rose (2007)	443 empresas danesas cotizadas	1998-2001	No encuentra
Strøm (2007)	1.513 empresas de Noruega	1989-2002	Positivo para alguna variable, en la mayoría no encuentra
Welbourne (2007)	535 empresas cuya oferta pública de acciones se produce en 1993	1993-1996	Positiva



Levi et al (2008)	403 empresas de Estados Unidos en fusiones y adquisiciones	1997-2006	Positiva
Francoeur et al (2008)	230 empresas de las 500 mayores de Canadá	2002-2004	Positiva
Bathula (2008)	156 empresas cotizadas de Nueva Zelanda	2004-2007	Positiva
Krishnan y Parsons (2008)	353 empresas listado Fortune 500	1996-2000	Positiva
Dezso y Ross (2008)	1.500 empresas del índice Standard & Poor's 500 (índice bursátil)	1192-2006	Positiva
Anderson et al (2009)	615 empresas Russell 1000 (Estados Unidos)	2003 y 2005	Positiva
Belghiti-Hahut y Lafont (2009)	110 empresas cotizadas Francia	2003-2008	Positiva
Eklund et al (2009)	105 empresas cotizadas Suecia	1999-2005	No encuentra en alguna variable, negativa en cuanto a inversiones
Marimuthu y Kolandaisamy (2009)	100 empresas cotizadas de Malasia	2000-2006	No encuentra (excepto en el año 2005)
Adams y Ferreira (2009)	1.939 empresas Standard&Poor's (índice bursátil)	1996-2003	Negativa
Carter et al (2010)	641 empresas Fortune 500	1998-2002	Positiva
Jurkus et al (2010)	668 empresas Fortune 500	1995-2000 2002-2005	Positiva
Marinova et al (2010)	186 empresas cotizadas ( 84 de Dinamarca y 102 de Holanda)	2007	No encuentra
Kang et al (2010)	45 empresas de Singapur	1988-2001	Positiva

Fuente: Elaboración propia.

Completando este recorrido por las evidencias previas que estudian la participación de las mujeres en el poder empresarial, hay una línea de estudio relacionada con el acceso de las mujeres a los puestos de poder corporativo que resalta la influencia determinante que pueden llegar a tener ciertas percepciones que subsisten en el mundo de los negocios en relación con el desempeño femenino de tareas ejecutivas y respecto al perfil diferencial que supuestamente caracterizaría a las directivas. El problema añadido del arraigo de este tipo de estereotipos es que no solamente actúan como condicionantes de los avances de las carreras profesionales de muchas mujeres, sino que en muchos casos pueden llegar a convertirse en profecías autocumplidas, facilitando que algunas mujeres renuncien voluntariamente a sus aspiraciones de promoción hacia puestos de naturaleza decisoria, debido a que han adquirido la conciencia de que van a ser contempladas más inquisitivamente o que, debido a su condición femenina, van a necesitar de un plus de esfuerzo para llegar a ser apreciadas en igualdad de condiciones que los hombres.

También en este terreno los análisis han ido extendido su enfoque en el tiempo. El punto de arranque parte de la consideración de estos factores bien como causas directas de la desigualdad existente o bien como elemento de influencia para condicionar el acceso de las mujeres a puestos de decisión. Las vertientes que parecen más sofisticadas y de corte más económico contemplan los posibles efectos derivados de la apertura a la diversidad de género de las cúpulas jerárquicas que conducirían a un superior desempeño financiero por parte de la organización. En este sentido, hay contribuciones en la literatura que sugieren que algunas variables demográficas como la edad, el estado civil o la relación de pareja y el número de hijos pueden ser explicativas del mayor o menor nivel de éxito financiero de las empresas controladas por mujeres (Jovanovic, 1982; Kallenberg y Leicht, 1991). Incluso las interrelaciones mutuas de algunos de estos parámetros con la cualificación y formación que atesoran las personas podrían llegar a ser relevantes a la hora de explicar dife-

rencias en las características económico-financieras de empresas en función de que sus cúpulas presenten distintos grados de equilibrio en clave de género (Burke et al, 2000). La idea es que circunstancias como que la empresa sea más o menos propensa a recurrir al endeudamiento se relacionaría estrechamente con las combinaciones que ofrece la composición por sexo y por cualificación de sus órganos superiores de decisión corporativos.

Hay elementos que explican esta vinculación de variables del perfil de la empresa con variables del perfil demográfico y de composición por género del nivel ejecutivo. Se entiende que la formación, como base de capital humano individual, representa una dimensión clave a la hora de conformar la aptitud directiva de un individuo, así como su capacidad emprendedora (Schultz, 1980). Por otro lado, trabajos como el de Holtz-Eakin et al (1994) señalan que las variables demográficas se correlacionan con la actitud hacia el riesgo del negocio sobre todo por las tendencias que predominan en los grupos poblacionales al escoger entre las opciones de conciliación de vida profesional y vida familiar (Rees y Shah, 1986). Por ejemplo, suele plantearse que la edad afecta directamente a la probabilidad de convertirse en emprendedora, en forma de una función no lineal que adoptaría forma de “U”. Así, mujeres más jóvenes y de mayor edad parecen más proclives a iniciar la aventura empresarial, mientras que en las edades intermedias las posibilidades de iniciar un negocio se ven drásticamente reducidas, lo que seguramente pruebe la todavía determinante influencia que tiene el género en períodos de crianza de la descendencia. Igualmente, también algún trabajo resalta que en el caso de las mujeres casadas la probabilidad de desarrollar una iniciativa emprendedora alcanza su mínimo a la edad de cuarenta años (Bruce, 1999), de forma tal que los proyectos de esta naturaleza son abordados o bien a edades más jóvenes o bien más tardíamente en el tiempo. Inclusive, y aunque la referencia comparativa deba asumirse con precaución, por lo distintivo que resulta el contexto socioeconómico analizado que corresponde a un país como Indonesia, que no

se caracteriza precisamente por su desarrollo social, puede citarse el estudio de Singh et al (2001), el cual destaca la menor edad relativa que por término medio alcanzan los varones a la hora de emprender un negocio por cuenta propia.

La traslación a la vida pública de las diferencias en las responsabilidades de la esfera doméstica parece un aspecto fundamental a considerar. Las tensiones entre la vida familiar y la carrera profesional de mujeres dedicadas al mundo de los negocios son reiteradas en múltiples estudios, como el de Neider (1987) para Estados Unidos o el de Breen et al (1995) para Australia. La evidencia empírica pone de manifiesto que muchas mujeres y prácticamente ningún hombre se enfrentan a situaciones en las que deban escoger entre diferentes alternativas a la hora de priorizar vida familiar, desempeño profesional en carreras directivas por cuenta ajena o iniciativas emprendedoras por cuenta propia (Carter y Cannon, 1992; Bhatnagar y Rajadhyaksha, 2001; Cowling y Hayward, 2000). Precisamente, esas dificultades que surgen al intentar compatibilizar familia y trabajo en el ejercicio de puestos de responsabilidad para compañías que ya tienen ciertas dimensiones y estructuras poco flexibles también se convierten en un impulso positivo para que las mujeres opten por la creación de empresas propias como mecanismo para desarrollar una vocación directiva (Wentling y Palma-Rivas, 1997).

La experiencia directiva con la que cuentan las mujeres es otro de los componentes del perfil individual que la literatura suele significar como relevante para el análisis de la desigualdad de género. Incluso habría de destacarse la importancia que suele conceder el ámbito corporativo a esta característica en el momento de forjarse expectativas de éxito en el desempeño, ya que se considera que la experiencia que acumula una persona es un recurso intangible de la organización muy importante para los procesos de generación de valor (Kallenberg y Leicht, 1991; Lerner et al, 1997). En general, los trabajos suelen poner en evidencia la menor experiencia con la que cuentan las mujeres que lideran proyectos empresariales frente a

sus homólogos varones (véase Watkins y Watkins, 1984, para el ámbito del Reino Unido, o también Hisrich y Fulop, 1994, respecto de empresarias de Hungría), lo cual es lógico si se piensa que en países como España la incorporación de las mujeres a la vida económica activa se ha producido de forma relativamente reciente en el tiempo. Sin embargo, esos mismos avances que se han producido han de tenerse presentes, pues cabe suponer que en la actualidad se tiene que haber reducido sensiblemente el desequilibrio entre géneros en cuanto a experiencia acumulada, ya que aunque la presencia femenina haya sido persistentemente minoritaria, el acceso de mujeres a puestos de poder empresarial ya se ha venido produciendo de una manera más visible, por lo menos durante los últimos treinta años.

Como previamente se refirió, en el área de la demografía de las organizaciones y en la literatura de gestión, la introducción de teorías cognitivas y de enfoques sicosociológicos ha conducido a plantearse la influencia que ciertas características cognitivas pueden tener sobre causas o consecuencias de la desigualdad vertical de género. Algunas de estas contribuciones subrayan la importancia de comportamientos o características asociadas a hombres y mujeres, así como su influencia sobre los estilos directivos y de liderazgo, no faltando aportaciones que aluden a la existencia de un “perfil femenino”. Esta aproximación sugiere que las “características femeninas” podrían relacionarse con una administración más participativa o con mayor aversión al riesgo en la adopción de decisiones. La opción por inversiones menos arriesgadas conduciría, a su vez, a la preferencia por niveles de liquidez superiores que eviten las posibilidades de insolvencia y, consecuentemente, permitan una mayor estabilidad financiera a corto plazo de la empresa, aún sacrificando las posibilidades de rentabilidad. Por el contrario, el “perfil masculino” se identificaría con la agresividad y la opción por el riesgo en la toma de decisiones. Como cabría esperar, estas supuestas diferencias entre géneros han sido objeto de un vivo debate, sin que las evidencias empíricas al respecto resulten concluyentes, ya que

mientras algunas investigaciones indican que las mujeres son más adversas al riesgo en sus decisiones financieras (Jianakoplos y Bernasek, 1998; Watson y Robinson, 2003), otros trabajos no encuentran efectos significativos (Shubert et al, 1999; Smith, 2007). En torno a este tema, no habría que olvidar que los directivos son una “población autoseleccionada”, es decir, su actividad nace de una vocación o decisión individual, y, en ese sentido, es de suponer que las personas que escogen una misma carrera compartan unos códigos comunes, independientemente de que sean mujeres u hombres.

Entre los trabajos relacionados con el perfil de las directivas españolas puede mencionarse el de *Omega* (Organización de Mujeres Empresarias y Gerencia Activa) de 2004, de acuerdo al cual el perfil estándar de una directiva española respondería a un rango de edades comprendido entre los treinta y los cuarenta y cinco 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. Este informe indica que las perspectivas de mejora de las mujeres en la escala organizativa de las empresas se ven influidas fundamentalmente por algunos factores, entre los cuales se encontrarían la caída de la tasa de fecundidad y el retraso en la edad de fundar un hogar. Pero hay dos cuestiones concretas que resultan determinantes para el ritmo de progresión de las carreras profesionales femeninas como son, por un lado, el incremento de la cifra global de mujeres que hoy en día cuentan con estudios superiores y, por otra parte, la persistencia en el reparto desigual de las tareas del hogar, que perjudica a muchas mujeres, al limitar su tiempo disponible para competir laboralmente frente a aquellos individuos que no soportan esas cargas.

En esta misma línea de análisis, y de acuerdo a Ramos (2005) el perfil de la directiva tipo sería el correspondiente a una mujer que tiene entre treinta y cuarenta y cinco años, formación universitaria complementada con cursos específicos de informática y de gestión,

casadas con un hijo, desempeñando funciones sobre todo de carácter administrativo, en el sector servicios y bajo el mando superior de un hombre (es decir, ocupando mayoritariamente posiciones intermedias en la cadena directiva). Su antigüedad en la empresa estaría entre diez y veinte 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 las mujeres aquellos relacionados con recursos humanos, y menos permeables a la presencia femenina los de dirección general, dirección comercial y dirección técnica.

En el marco de un estudio global sobre los cargos directivos españoles para el período 2000-2005, la consultora “*The Washington Quality Group*” contempla específicamente una serie de cuestiones relativas al género (Williams y Gómez-Acebo, 2005). Entre las diversas variables del estudio, representativas de perfiles y habilidades de dirección, las mujeres incrementan sus resultados tanto a lo largo del período considerado como frente a los puestos directivos que ocupan los varones, llegando incluso en el último período de referencia a superar las mujeres a los varones en 24 de los 25 ítems considerados al respecto. Los resultados de este trabajo aportan una visión novedosa, cuyo interés reside en que algunos de estos valores se ven asociados convencionalmente con estereotipos sexistas, del tipo “equilibrio entre vida profesional y personal” o “aceptación de los errores”. Las conclusiones apuntan a que el perfil directivo femenino muestra una tendencia evolutiva orientada al negocio y al cliente (tradicionalmente considerados como estereotipos masculinos), lo cual se acerca a las expectativas más tradicionalmente contempladas como masculinas, a la par que las mujeres directivas se mantienen en general más comunicativas que sus colegas masculinos. Además los resultados indican que la auto percepción femenina progresa, pero sigue estando por debajo de la percepción externa expresada por los colegas, lo cual podría conectarse con el hecho de que, en general, las mujeres suele percibir una menor valoración de su entorno que los hombres. Como

consecuencia, las directivas parecen asumir menos riesgos e iniciativas y se muestran menos creativas, frente a los hombres. Las mujeres mejoran en temas como “gestión del liderazgo”, tarea para las que evidencian gran inflexibilidad, característica que se explicaría por las mayores dificultades para llegar a la posición directiva que experimentan en su carrera profesional. También se concluye que un aspecto que muestra diferencias entre géneros es la capacidad de delegar, que parece encontrarse más condicionada en las mujeres directivas que en los hombres, quizá explicable desde aspectos internos de las personas, ya que la percepción a que las críticas se acentúen condicionaría en mayor grado a las mujeres que a los varones.

El estudio de 2004 de la consultora *Spencer & Stuart* también se refiere a perfiles, aunque en este caso se centra en los miembros que componen los consejos de administración, y en aspectos biográficos de sus integrantes. Un aspecto de relevancia que reflejan los resultados es que la desigualdad va unida a una cuestión de edad (Spencer & Stuart, 2004), puesto que en la muestra de empresas analizadas el administrador tipo nació a finales de la década de los cuarenta, tiene un promedio de cincuenta y siete años, cuenta con estudios superiores y reside en el entorno de las grandes capitales económicas, Madrid y Barcelona. Lógicamente, muy pocas mujeres de esa generación pueden poseer además unos veinte años de experiencia de gestión o prestigio profesional, ya que la incorporación femenina a la vida económica activa se produce más tardíamente en el tiempo en España. Por otra parte, el perfil buscado para los candidatos a ocupar un cargo en los consejos en muy pocos casos encaja con el que poseen las mujeres, y solamente en un 13% de los casos se produce un auténtico proceso de selección de personal. En términos generales, a los candidatos se les exige una elevada experiencia previa en puestos de responsabilidad de departamentos como producción y finanzas, sin que los responsables de otras áreas como recursos humanos o marketing, donde existe una mayor presencia de la mujer, sean considerados en la misma medida. Esto signifi-



ca que de acuerdo con los criterios habitualmente buscados por las empresas, las mujeres estarían excluidas del conjunto de candidatos potenciales para desempeñar estos cargos. Complementariamente, el estudio de la consultora Add Talentia, realizado en 2009, indica que el retrato de una consejera es de 56 años, nacionalidad española, con estudios de economía o derecho y con experiencia en el mundo empresarial y raras veces en el sector público.

En esta misma línea, el trabajo de Castaño et al (2008) realiza una encuesta a 242 directivos de ambos sexos de empresas españolas, de los cuales un 66% son mujeres y el resto hombres. Entre las conclusiones que obtiene esta investigación, cabe destacar que la distribución de edades de las directivas señala que en general son más jóvenes, 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 directivas tienen una formación académica similar a la de los hombres pero poseen mayores niveles de formación complementaria (sea en “master”, en idiomas o en formación 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: el 86% de los hombres frente al 67% 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 renunciaciones que algunas mujeres tienen que realizar para ocupar puestos de alta responsabilidad. Adicionalmente, este estudio analiza determinados aspectos relacionados con el acceso y promoción profesional en la empresa, desde la perspectiva de las diferencias entre género. En general, y a la luz de los resultados de la encuesta realizada, puede afirmarse que las condiciones por 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 directivos encuestados tienen más antigüedad en el puesto actual y en la empresa, así como más experiencia en otros puestos similares, donde la media es de once años y medio para las mujeres y de trece para los hombres. Respecto a la antigüedad en la empresa, la media sería de quince años en el caso de los directivos y de doce para las directivas.

También a partir de un cuestionario realizado a directivos de empresas españolas (137 hombres y 142 mujeres), Charlo y Núñez (2008) indican que el perfil de una directiva sería el de una mujer que tiene una edad entre treinta y cuarenta y cinco años, está casada o cuenta con pareja y tiene dos hijos. Al igual que apuntaba el estudio anterior, no existen diferencias significativas entre hombres y mujeres con respecto a la formación académica y complementaria de los mismos, aunque en este caso la primera de ellas es algo superior en las mujeres. El acceso de las mujeres a los puestos de dirección se realiza a través de la propia empresa que las contrata (la alternativa sería a través de empresas de selección de compañías de “cazatalentos”), y disponen de mentores en mayor medida que 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. Cuando las áreas incluyen responsabilidades de mando sobre un elevado número de efectivos, suele ser un hombre el que se encuentra al frente de las mismas. Por otro lado, las mujeres parecen estar más dispuestas que los hombres a renunciar a responsabilidades superiores o a parte de su remuneración a cambio de más tiempo para su vida familiar.

De Anca y Aragón (2007) coinciden en que el perfil de la directiva española corresponde a una mujer casada (64% de casos), que tiene entre 35 y 45 años (40%), con una media de dos hijos (36%) y formación superior en la que predominan las áreas empresariales y económicas, habiendo cursado un 13% dos carreras universitarias. Entre las motivaciones para asumir tareas directivas se encuentran

factores como el desarrollo profesional (72%), la autorrealización (52%) y la retribución (36%). Cabe destacar que una mayoría no estaría dispuesta a priorizar familia antes del trabajo (64%), ni tampoco aceptarían puestos que no compensen sus esfuerzos (56%). Los principales sacrificios se relacionan con la falta de tiempo para sí mismas (84%), con jornadas laborales que se extienden entre las 10 horas (36%) y las 12 horas diarias (20%).

Asimismo, hay una serie de trabajos que inciden en el estudio de los factores personales para establecer conexiones con las situaciones de segregación vertical. En este sentido, los datos difundidos en 2006 por el Observatorio para la Igualdad de Oportunidades entre Mujeres y Hombres señalan que en torno a un 15% de mujeres se ha sentido alguna vez discriminada en un proceso de selección. Una interesante aportación al respecto es la realizada en un estudio de 2006 efectuado en el seno del Centro Internacional Familia y Trabajo del IESE, al incidir que las diferencias en la promoción profesional no se producen tanto por aspectos genéricos asociados a uno u otro sexo, como suele asumir una mayoría de trabajos. Por el contrario, la clave fundamental reside en la maternidad, actual o potencial, como un punto de inflexión que determina que algunas mujeres y casi ningún hombre acaben abandonando o interrumpiendo la vida laboral. Además, hay una razón económica que produce que las desigualdades de género en el ámbito socioeconómico se superpongan y acaben reforzándose en una espiral de causas y efectos. Como generalmente la retribución de las mujeres resulta inferior a la de los hombres, o al menos así se puede inferir de una lectura estadística, si en una unidad familiar hay que adoptar la decisión de renunciar a un sueldo, la probabilidad de que ese salario sea el que corresponde a una mujer será mayor en la medida que resulte el que menos remuneración reporte.

De igual forma, puede resultar de interés mencionar las conclusiones del estudio *“Trayectorias personales y profesionales de mujeres con estudios tradicionalmente masculinos”* (Elejabeitia y López Sáez, 2003), elaborado por el Instituto de la Mujer y el Centro de

Investigación y Documentación Educativa, que aporta un dato relevante sobre el perfil de las mujeres directivas. Solamente está casada o vive en pareja el 30,2% de las mujeres que son profesionales en ámbitos que pueden considerarse masculinizados. De hecho, de los resultados de la encuesta que se realiza en el marco de esta investigación se deduce que la mayoría de mujeres que desempeñan funciones en espacios que presentan un acusado dominio masculino aspiran a que una relación de pareja estable no interceda en su carrera profesional, y mantienen un elevado nivel de expectativas respecto a que el varón participe de las tareas domésticas en las mismas condiciones que ellas.

Entre las aportaciones más recientes al perfil que muestran aquellas mujeres que ocupan puestos de responsabilidad empresarial se encontrarían los resultados difundidos en 2008 del estudio sobre directivas difundido por AEXOR. Los datos que recoge este informe indican un perfil de directiva que responde 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% está casada y con hijos, considera un problema significativo la conciliación, y, contrariamente a ciertas percepciones sociales, los abandonos y bajas 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.

Asimismo, puede señalarse que, de acuerdo a la encuesta de 2007 realizada por ADDECO y dirigida a 350 directivas, un 50% de las consultadas consideran que las cuotas en la dirección de empresas resultan perjudiciales para las mujeres, ya que pueden cuestionar que se haya alcanzado por méritos. En sentido contrario, una proporción del 35% se muestra favorable a la existencia de cuotas. La creencia generalizada es que hay desigualdad va unida a que la conciliación de la vida familiar y laboral supone una cuestión clave para ayudar a mejorar la situación.



## LAS MUJERES EN LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS ESPAÑOLAS. ANÁLISIS CUANTITATIVO.

Nuestro estudio se completa con un análisis cuantitativo de la presencia de mujeres en los consejos de administración de empresas españolas, utilizando a tal fin una amplia muestra de sociedades anónimas, poniendo el foco de atención en el recuento de mujeres y de hombres que figuraban ocupando un puesto en el consejo en dos ejercicios económicos distintos. Así pues, en el presente apartado se exponen las bases del estudio empírico realizado, se detallan las características de la muestra de datos escogida y se comentan los principales resultados obtenidos con la realización del mencionado análisis cuantitativo.

### 5.1 EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN DE LAS SOCIEDADES MERCANTILES COMO ÓRGANO FORMAL DE PODER EMPRESARIAL. DESCRIPCIÓN DE LOS DATOS UTILIZADOS EN EL ANÁLISIS EMPÍRICO.

Siempre que se pretende delimitar la esfera del poder corporativo en las empresas que han alcanzado ciertas dimensiones y revisten la forma jurídica mercantil de sociedades anónimas, y entendiendo que dicho espacio de poder corresponde al conjunto de estructuras organizativas que ostenta el máximo nivel de decisión, parece

conveniente distinguir entre dos niveles distintos, diferenciando por un lado el poder formal y por otro el poder material o ejecutivo. La razón de esta consideración separada reside en la configuración que presentan las grandes compañías por acciones, en las que muchas veces la responsabilidad de la dirección está completamente desligada de una propiedad que se halla muy dispersa y desconectada entre sí, y cuya motivación para participar en el capital societario es muy factible que sólo persiga una mera obtención de rendimiento financiero. El ámbito del poder formal queda establecido por las normas reguladoras generales, y se identifica con los órganos de administración de las sociedades mercantiles, esto es, con el consejo de administración en aquellas empresas cuya forma jurídica sea la de sociedad anónima, mientras que el poder material correspondería a la alta dirección ejecutiva, para cuya estructuración la entidad goza de amplia autonomía de voluntad.

Dentro de la tipología de sociedades mercantiles contemplada por la legislación, la sociedad anónima por acciones se encuentra concebida en principio para dar un soporte flexible a estructuras empresariales de ciertas dimensiones. Obviamente, tal planteamiento no implica que no puedan existir grandes empresas que adopten otras formas jurídicas, como, por ejemplo, el de sociedad limitada, o bien, en sentido opuesto, que determinadas sociedades anónimas se conciban bajo una vocación de pequeño negocio, pero, en un principio, cabría suponer que los casos de este tipo serán infrecuentes y se apartan del estándar general. En todo caso, y de acuerdo a la normativa mercantil, los órganos de administración formal tienen encomendadas unas funciones de supervisión y control de la dirección, concibiendo su papel de una manera tal que el consejo de administración representa fiduciariamente a los intereses de un accionariado que tiene el derecho de propiedad de la compañía, pero al que individualmente le resulta difícil ejercer el control. En la medida en que el tamaño de una empresa sea comparativamente más reducido, resultará más habitual la coincidencia en las mismas personas del

poder formal y el poder material, de manera que resulta usual que los cargos del consejo de administración también tengan asignadas funciones ejecutivas. Dicha superposición en ambos planos parece lógica, ya que en las entidades con relativamente menos recursos no se presentarán unas necesidades especiales de control de la dirección, por la sencilla razón de que hay una menor separación entre los actores implicados, lo que suele conducir a la confluencia de propiedad, poder formal y poder ejecutivo.

De conformidad con las consideraciones expuestas, el análisis empírico de nuestro estudio ha optado por enfocarse hacia el órgano de poder formal de las empresas que adoptan fórmulas jurídicas de sociedades por acciones, de forma que se ha partido de la distribución por sexo de los puestos en los consejos de administración de una muestra de compañías españolas que adoptan la forma jurídica de sociedad anónima. La razón primordial de escoger el ámbito de poder formal para analizar cuantitativamente la desigualdad estriba en la mayor accesibilidad de las fuentes de información necesaria (las sociedades mercantiles tienen una obligación legal todos los ejercicios económicos de depositar dentro de un plazo en el Registro Mercantil sus cuentas anuales, proporcionando periódicamente de esta forma los datos relativos a la composición de sus consejos de administración), así como la mayor fiabilidad que se deriva de las fuentes registrales (entre otras cuestiones, por la propia estandarización que implica la regulación normativa). Por el contrario, la información sobre el poder material suelen ser de más difícil acceso, y las fuentes de datos de las que se puedan obtener los mismos contarán con menos fiabilidad, al ser su difusión voluntaria. Al no tener una regulación tan precisa de su papel y funcionamiento como en el caso de los consejos de administración, la consideración de lo que son “puestos de dirección” es sumamente elástica, en el sentido de que varía de una a otra organización, y la delimitación de este ámbito de poder resulta, por tanto, muy subjetiva. La pirámide organizativa y la cadena de



mando pueden ser muy verticales o muy reducidas, y normalmente estarán asociadas a las dimensiones o complejidad de la organización, pero también se halla vinculada a la autonomía de decisión empresarial que preside su actuación.

La idea de analizar la composición por género de las personas que participan en el consejo de administración es que un resultado que muestre una distribución fuertemente sesgada está sirviendo de señal indicativa de desigualdades en los mecanismos de selección y de incorporación a esos cargos. Parece racional aceptar la idea de que el acceso a un puesto en el consejo de administración sea la cúspide de una carrera profesional en el mundo empresarial, lo cual conlleva un evidente componente asociado a la promoción laboral de los individuos. Tampoco puede negarse una evidencia que a menudo resulta perceptible, sin necesidad de realizar un análisis con detenimiento, y es que son muchas las ocasiones en que los integrantes de los consejos de administración no responden a un perfil profesional<sup>4</sup>. El caso típico representativo es la pertenencia de la empresa a un mismo grupo familiar, donde algunos componentes del consejo son nombrados como meros figurantes por su pertenencia o vinculación a la familia. Situación que, por otro lado, difícilmente casa con las pautas apropiadas que tendrían que regir la marcha de una organización empresarial. Como planteamiento corporativo, el problema de la organización tiene que ver con reglas que regulan relaciones entre agentes racionales con capacidad de decisión, cuya adopción debería atender solamente a consideraciones técnicas (Salas, 2004).

Resulta obvio y patente que el órgano de administración formal de una sociedad mercantil tiene un notorio contenido funcional relacionado con la adopción de decisiones. Por consiguiente, no parecería excesivamente congruente con los principios de gestión empresarial (como los de eficacia, eficiencia o economía) la presencia

---

<sup>4</sup> El último informe de la consultora *Spencer&Stuart* señala que en España únicamente en un 13% de las incorporaciones a puestos en el consejo se produce un auténtico proceso de selección de recursos humanos.

de comparsas en los consejos, y ello a pesar de que este hecho pueda tener un considerable arraigo en ciertos contextos. En consecuencia, no hay que desdeñar que en la práctica sean mayoría los casos en los cuales el mérito personal no aparece como el factor prioritario para el acceso a un puesto de administración en los consejos, vinculándose el nombramiento para el cargo a factores como la estructura de propiedad de la compañía, es decir, al juego de mayorías que pueda establecerse dentro del accionariado.

El problema del desdén por el mérito en el acceso a los puestos de administración corporativa se agrava en tanto las funciones del consejo adquieran mayor importancia cualitativa, lo cual sucederá, como ya se ha indicado, en el momento en el que el tamaño de la empresa supere ciertas dimensiones y se incremente su complejidad organizativa. Lo cierto es que en las sociedades anónimas modernas las grandes firmas se caracterizan por una apreciable separación entre la propiedad (esto es, el accionariado) y la dirección. Es bastante factible que individuos que ostenten una pequeña participación de acciones no tengan demasiado interés en la marcha de la gestión, o acaso su atención se dirigirá como mucho a la presentación de resultados, en la medida en que conduzcan a la consecución de retornos para la inversión efectuada. Es decir, cuando la titularidad de las acciones representa una proporción de escaso peso, hay un obvio incentivo a desentenderse de la actuación de la entidad, limitándose el propósito de la participación a la obtención de rentabilidad.

Cuando la falta de implicación de la propiedad sea generalizada, el control de la información sobre los recursos de la empresa que mantiene la dirección ejecutiva puede conducir a comportamientos oportunistas, que persigan incrementar la propia utilidad de quienes llevan la gestión (del estilo, por ejemplo, de obtener remuneraciones superiores), a costa de los intereses de un accionariado disperso. Por eso, en situaciones como la descrita, el consejo de administración representará un papel crucial intermedio entre la propiedad y la dirección, al velar por los intereses del accionariado ejerciendo la po-

testad del control sobre la dirección, y limitando los excesos en que pueda incurrir ésta. La aceptación de esta idea conduce a que tanto el nombramiento para ocupar cargos como el equilibrio de fuerzas en la composición del consejo se encuentren en sintonía con las aspiraciones de quienes detentan la propiedad de la empresa, además de contar con un suplementario componente de competencia técnica y capacidad profesional que permita llevar a cabo adecuadamente los roles de supervisión y control de la dirección.

En suma, que conformándose el consejo de administración como un órgano de poder clave en el entramado empresarial, las circunstancias en que se manifieste y ejerza dicho poder dependerán de múltiples variables, siendo una de las más importantes la distancia existente entre la propiedad y la dirección efectiva de la firma. De hecho, los conflictos por divergencia de intereses se reducirán o llegarán a suprimirse totalmente cuando haya una exacta coincidencia de propiedad y dirección. Sin embargo, cuando las conexiones entre ambos espacios sean muy imprecisas, el poder del consejo de administración, en su calidad de órgano intermedio que supervisa y controla a la gestión, podría resultar incluso reforzado.

Las muestras de empresas que se han utilizado en el estudio empírico han sido seleccionadas de la base de datos llamada *Ama-deus*, que comercializa la compañía *Informa – Bureau Van Dijk*, la cual contiene datos de las principales empresas europeas, que en el caso español se han obtenido de la documentación depositada en cada uno de los Registros Mercantiles provinciales. En un principio, se ha partido de un conjunto de empresas activas o en funcionamiento, pertenecientes a distintos sectores de actividad económica, cuya forma jurídica fuese la de sociedad anónima. Posteriormente, se han escogido aquellas para las cuales la fuente de datos originaria contuviese información completa respecto de cada una las variables consideradas en el estudio, bien para el ejercicio económico 2005, bien para el 2007, que han sido los dos años contemplados. Particularmente, y en función de los objetivos con los que se plan-

tea el análisis, un aspecto primordial ha sido la identificación de los miembros que componen cada consejo de administración en el cierre del año 2005 y en el cierre del año 2007, de cara a inferir el sexo de cada individuo que aparece ocupando un puesto de administrador, y establecer así las proporciones relativas correspondientes a ambos géneros en cada órgano de administración. Para determinar el sexo de los miembros del consejo se examinan los nombres de los consejeros, excluyendo a los consejeros institucionales, ya que éstos están representados por un grupo cambiante de individuos cuyas identidades y sexo se desconocen en la mayor parte de los casos. En consecuencia, solamente se han computado los miembros individuales que ocupan puesto en el consejo. Tras la aplicación de una serie de controles previos de coherencia, consistentes en establecer unos filtros de depuración de inconsistencias evidentes y de eliminación valores extremos, un total de 21.730 empresas integran la muestra a final del año 2005 y un total de 22.545 empresas se incluyen en la muestra a final del año 2007. De ellas, coincide que 15.049 empresas están presentes en ambos años, con lo que el resto serían entidades que tenían disponible la información solamente en uno de los ejercicios.

## 5.2. PRINCIPALES RESULTADOS OBTENIDOS. CUANTIFICACIÓN DE LA DESIGUALDAD: SITUACIÓN Y EVOLUCIÓN.

En los consejos de administración de las sociedades anónimas incluidas en la muestra aparecen un total de 87.544 cargos al final del año 2005, aumentando a un total de 94.065 cargos al final de 2007. No ha sido posible la identificación nominal de una persona física en todos esos casos, debido a la falta de información al respecto en la base de datos original. Como consecuencia de esta restricción, los cargos para los que se disponía del dato válido del nombre la persona física que lo ocupa han ascendido a 82.928 al final del año 2005 y a 89.002 al final del año 2007. Para medir la desigualdad de género se ha calculado el porcentaje de mujeres que estaba ocupando en cada

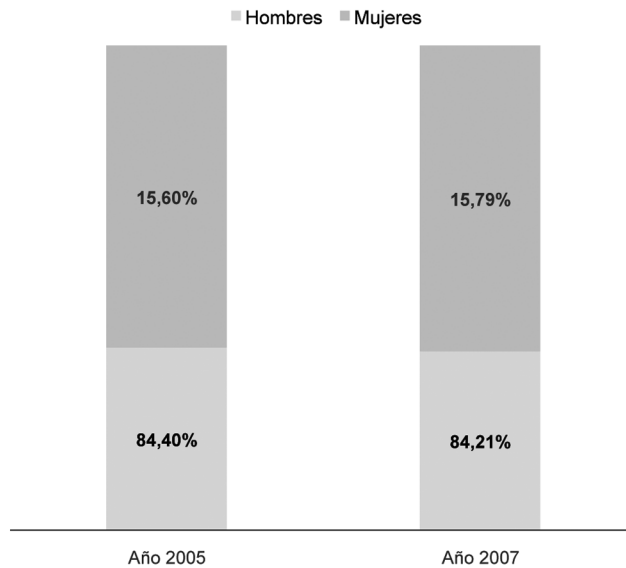
ejercicio un puesto en los consejos de administración pertenecientes a las empresas de la muestra, indicador inmediato y habitualmente utilizado en la literatura previa (Erhardt et al, 2003; Adams y Ferreira, 2004; entre otros). Como se recoge en la tabla 2, y se representa gráficamente en la figura 1, los resultados de los cálculos indican que los cargos identificados que están siendo desempeñados por mujeres representan una escasa proporción que alcanza el 15,6% del total de puestos en el año 2005 y se incrementa muy ligeramente, hasta el 15,8% en el año 2007. Esto supone que en un consejo tipo, que no llega a contar con cuatro miembros, no se llega ni a una mujer de promedio. Comparando con la mayoría de estudios que nos preceden, en donde difícilmente se llega al 10%, el porcentaje de mujeres que se pone de manifiesto en nuestros resultados es superior, pues alcanza cifras superiores al 15%, lo cual entendemos que se debe a la gran amplitud de la muestra que se ha utilizado, e indica asimismo que la brecha de la desigualdad en términos cuantitativos sería relativamente mayor para las empresas de gran dimensión, que son las que suelen contemplar trabajos previos.

TABLA 2. COMPOSICIÓN DE LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN DE LAS SOCIEDADES ANÓNIMAS QUE INTEGRAN LAS MUESTRAS. AÑOS 2005 Y 2007.

	Número de componentes		Proporción sobre el total de puestos		Media (miembros identificados por consejo)	
	2005	2007	2005	2007	2005	2007
Total miembros identificados en el consejo	82.928	89.002			3,82	3,94
Mujeres que son miembros del consejo	12.940	14.055	15,6%	15,8%	0,60	0,62
Hombres que son miembros del consejo	69.988	74.947	84,4%	84,2%	3,22	3,32

Fuente: Elaboración propia.

FIGURA 1. DISTRIBUCIÓN POR SEXO DEL TOTAL DE CARGOS EN CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN DE LAS EMPRESAS DE LAS MUESTRAS. AÑOS 2005 Y 2007.

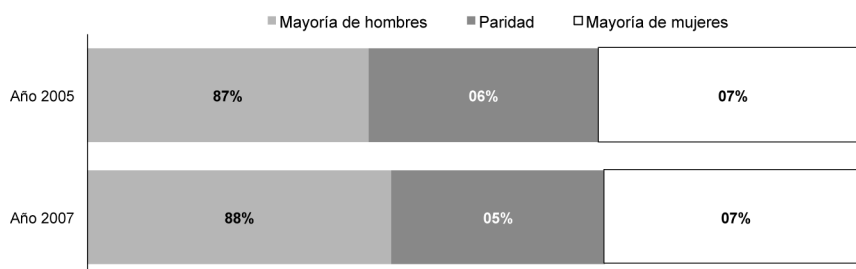


Fuente: Elaboración propia.

Como puede comprobarse, los resultados obtenidos para el cómputo total de cargos muestran una evidente desigualdad de género, y un avance apenas perceptible en lo que se refiere a la incorporación de mujeres a los consejos. Puede considerarse otra visión alternativa de esta desigualdad si se toma a cada empresa de la muestra como unidad básica de observación, en vez de contemplarse el conjunto global de cargos, comprobándose en este caso la distribución de la desigualdad a escala individual de cada entidad. Atendiendo a este punto de vista, la situación aún se evidencia algo más desequilibrada, en cuanto a que, como se señala en la figura 2, los consejos dominados por hombres suponen el 87,8% del total de las entidades en 2005 y el 87,2% en 2007. En la figura 3 se refleja el

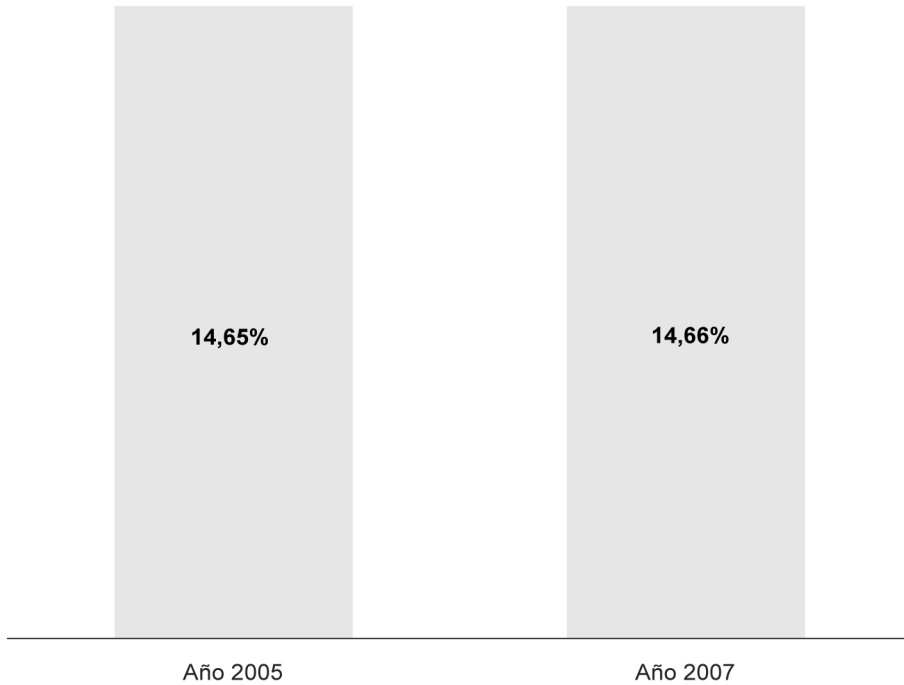
promedio de la participación de las mujeres en cada consejo (cuyo resultado es diferente al de la proporción de mujeres sobre el total de cargos, calculado anteriormente, puesto que el número de componentes no es el mismo para la totalidad de las empresas), el cual se sitúa en el 14,65% en el año 2005 y en el 14,66% en el año 2007. Esto quiere decir que la desigualdad permanece estancada, ya que, sin ir más lejos, para poder registrar cuantitativamente que se ha producido un incremento porcentual, se ha tenido que acudir a un segundo decimal. La figura 4 es expresiva al respecto, pues se observa que en una mayoría muy amplia de consejos de las 15.049 empresas que repiten en ambas muestras se mantiene tanto el número como la proporción de mujeres, ofreciendo adicionalmente la observación de esta gráfica otra lectura interesante: son más las empresas que han incorporado mujeres durante el período considerado que las que han disminuido la presencia femenina, pero comparativamente ha sido mucho mayor el número de hombres que han accedido a un puesto de consejero durante ese intervalo temporal, de tal manera que hay 1.505 entidades en las que esa dinámica se traduce en un descenso del porcentaje femenino de uno a otro año de los contemplados.

FIGURA 2. DISTRIBUCIÓN DE MAYORÍAS SEGÚN GÉNERO EN LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN DE LAS EMPRESAS DE LAS MUESTRAS. AÑOS 2005 Y 2007.



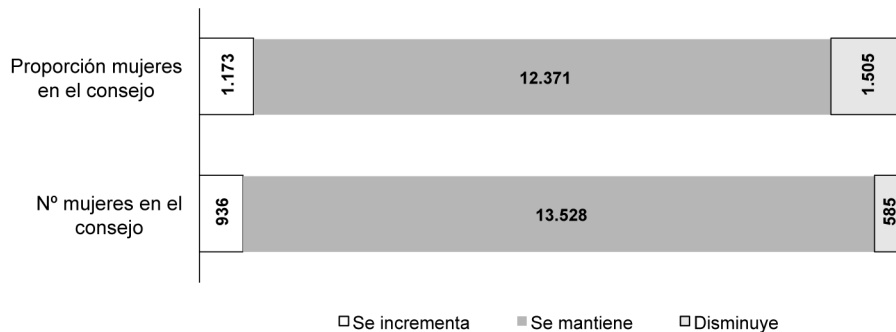
Fuente: Elaboración propia.

FIGURA 3. PROMEDIO DE REPRESENTACIÓN DE MUJERES EN LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN DE LAS SOCIEDADES ANÓNIMAS DE LAS MUESTRAS. AÑOS 2005 Y 2007.



Fuente: Elaboración propia.

FIGURA 4. EVOLUCIÓN DE LA PRESENCIA DE MUJERES EN LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN DE LAS EMPRESAS QUE SE INCLUYEN EN AMBAS MUESTRAS EN LOS AÑOS 2005 Y 2007.



Fuente: Elaboración propia.



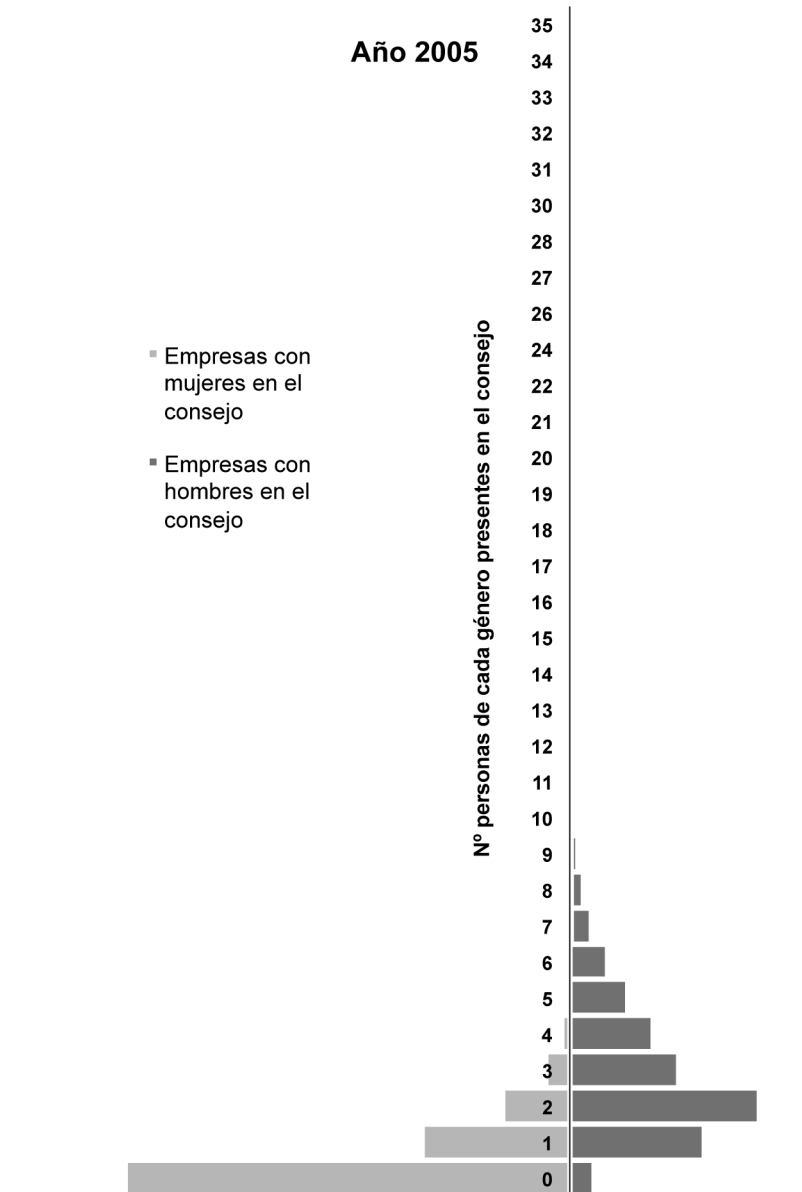
Otra de las demostraciones de la palpable desigualdad encuentra reflejo cuando se computan separadamente las distribuciones de la frecuencia del número de hombres y del número de mujeres que toman asiento en cada consejo de administración de las empresas incluidas en las muestras de sendos años. Como puede comprobarse en la tabla 3 y con la observación de las representaciones gráficas de las figuras 5 y 6, tanto en 2005 como en 2007 hay más de un 63% de empresas que no tienen presencia de mujeres en sus consejos. Los casos en que hay más de siete mujeres en los consejos son excepcionales, siendo el máximo número de once mujeres en un mismo consejo en el año 2007. Apenas superan el 9% de las empresas aquellas que tienen como mucho dos mujeres en cualquiera de los dos períodos. Por el contrario, resulta sumamente habitual contar con al menos dos consejeros hombres, son apenas 761 y 762 las entidades que en cada año no cuentan con ningún hombre consejero y las cotas máximas de participación masculina son exageradas, llegando a participar hasta 35 hombres en un consejo en el año 2005.

TABLA 3. DISTRIBUCIÓN DE LAS EMPRESAS DE LA MUESTRA EN FUNCIÓN DEL NÚMERO DE MUJERES PRESENTES EN SU CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN.

Nº mujeres	Nº empresas 2005	Proporción 2005	Nº empresas 2007	Proporción 2007
0	13.858	63,8%	14.225	63,1%
1	4.604	21,2%	4.668	20,7%
2	2.109	9,7%	2.355	10,4%
3	743	3,4%	807	3,6%
4	272	1,3%	307	1,4%
5	98	0,5%	113	0,5%
6	27	0,1%	46	0,2%
7	9	0,04%	14	0,06%
8	6	0,03%	4	0,02%
9	2	0,01%	4	0,02%
10	2	0,01%	1	0,004%
11	0	0,0%	1	0,004%

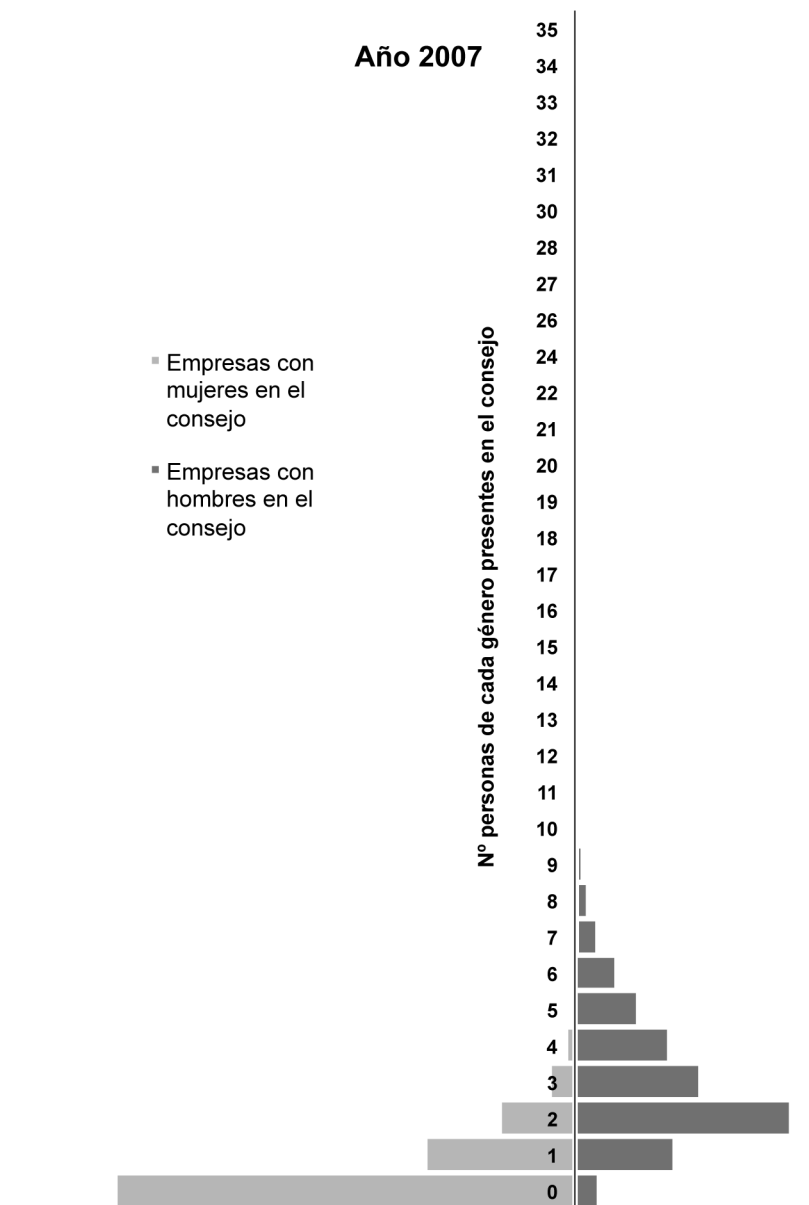
Fuente: Elaboración propia.

FIGURA 5. DISTRIBUCIÓN DE LAS EMPRESAS DE LAS MUESTRAS EN FUNCIÓN DEL NÚMERO DE HOMBRES Y MUJERES PRESENTES EN EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN. AÑO 2005.



Fuente: Elaboración propia.

FIGURA 6. DISTRIBUCIÓN DE LAS EMPRESAS DE LAS MUESTRAS EN FUNCIÓN DEL NÚMERO DE HOMBRES Y MUJERES PRESENTES EN EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN. AÑO 2007.



Fuente: Elaboración propia.

### 5.3 LA DESIGUALDAD DE GÉNERO EN LOS CONSEJOS ATENDIENDO A LOS DISTINTOS SECTORES DE ACTIVIDAD ECONÓMICA EN QUE SE ENCUADRA LA EMPRESA.

La literatura previa ha venido a sugerir la incidencia que podrían tener ciertos factores empresariales sobre los niveles que alcanzan los desequilibrios de género en las cúpulas corporativas de las compañías. Dentro de este conjunto de variables, destaca con entidad propia el ámbito sectorial en el que la empresa desarrolla su actividad. La influencia de este condicionante sobre la desigualdad vertical se encontraría justificada por su confluencia con la ampliamente documentada desigualdad horizontal, que se manifiesta precisamente a través de la muy escasa representación de mujeres en determinadas ramas de actividad económica que en el entorno social suelen asociar convencionalmente a perfiles masculinos. En este sentido, el sector productivo en el que la empresa desarrolla principalmente su actividad es uno de los factores determinantes de la desigualdad vertical más repetidamente señalados por las investigaciones que nos preceden. Como también se ha apuntado, son numerosos los argumentos teóricos que apoyan tal proposición, muchos de ellos relacionados con los estereotipos de género que aún subsisten o bien con los esquemas reproductivos de modelos organizativos que perviven en sectores de actividad más tradicionales. Así, Ridgeway (1997) muestra que en las organizaciones donde hay subgrupos demográficos infrarrepresentados, tales como mujeres o minorías étnicas, hay una tendencia a que los estereotipos se refuercen y mantengan más claramente, manifestándose en múltiples aspectos que conducen a desigualdades inducidas, como puede ser la de una mayor brecha salarial o las restricciones en el acceso a cargos de administración.

La rama de actividad en la que se encuadre la empresa se puede relacionar con la composición de los consejos, y, más específicamente, con la diversidad de género, vista la dispar representación de mujeres en los consejos para distintos sectores de actividad (Harrigan,

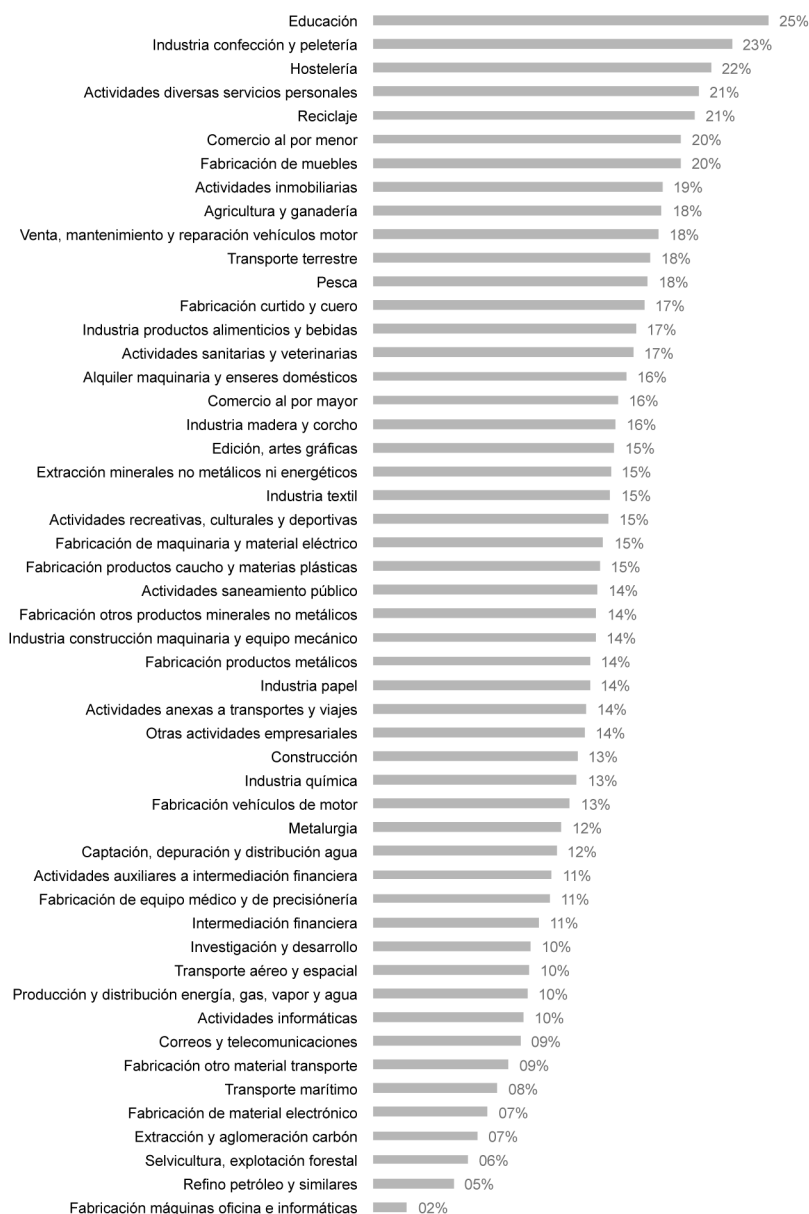
1981; Fryxell y Lerner, 1989; Dimovsky y Brooks, 2006; Randøy et al, 2006; Brammer et al, 2007). Numerosos estudios plantean que el “perfil femenino” en los negocios tiene que atender a la vertiente sectorial de la actividad en que se desenvuelve la compañía, ya que las estadísticas señalan claramente la concentración de empresas lideradas por mujeres en el sector servicios (Miskin y Rose, 1990) y en el comercio al por menor (Pickle y Abrahamson, 1990), frente a una muy escasa representación en la industria o en la construcción, que se hallan fuertemente masculinizados también desde la perspectiva de la ocupación (Du Rietz y Henrekson, 2000). Además, hay otros rasgos propios de cada sector que influyen decisivamente en la estrategia empresarial, como las barreras existentes a la entrada de nuevos negocios o el grado de competencia (Humphreys y McClung, 1981). Loscocco y Robinson (1991) atribuyen las diferencias en rentabilidad que se derivan de la diversidad de género a que los sectores puedan estar más masculinizados o más feminizados (en términos relativos, dada la desigualdad imperante).

Así, y de acuerdo a esta idea, las empresas de la muestra se han clasificado en función del principal sector de actividad de pertenencia, de acuerdo al código de la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE) con un desglose de dos dígitos. A continuación, se ha realizado el recuento del número de hombres y de mujeres que ocupaban cargo en los consejos de administración de las compañías incluidas en cada sector, obteniéndose unas proporciones de participación de mujeres sobre el total de puestos de la actividad sectorial para 2005 y 2007 que se recogen en las representaciones gráficas de las figuras 7 y 8 (se han considerado únicamente sectores en que al menos hubiese 25 componentes de consejos). La variación entre ambos años, medida a través de las diferencias en porcentaje de mujeres en los consejos, se refleja en la figura 9.

El panorama sectorial del año 2005 resulta sintomático de la pervivencia de los estereotipos de género en la desigualdad vertical, al comprobar que las actividades que mayor participación de

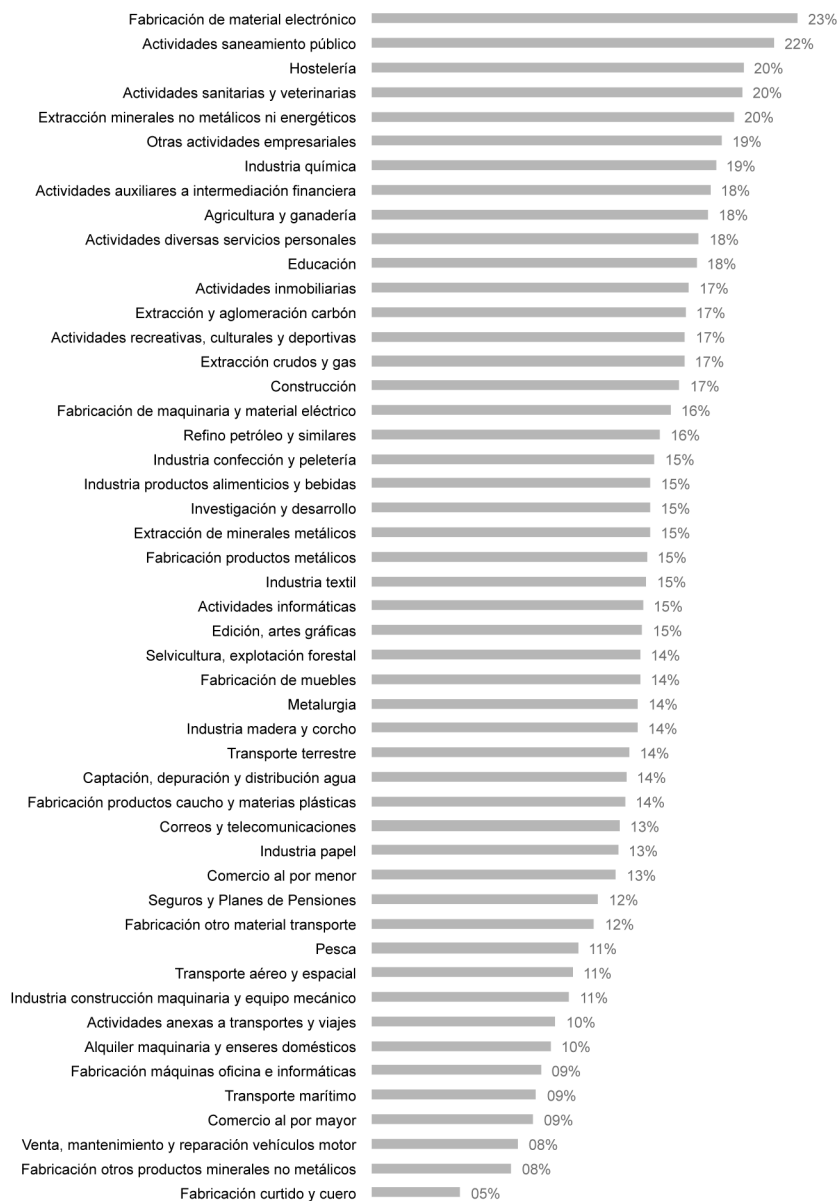
mujeres tienen son, por este orden, educación (donde uno de cada cuatro miembros de los consejos es mujer), industria de la confección y peletería, hostelería, servicios personales, reciclaje y comercio al por menor. Precisamente educación e industria de la confección son de los sectores que más cuota femenina pierden de uno a otro año. Entre los que tienen una menor proporción de mujeres se encuentran la mayoría de sectores industriales, del sector primario o extractivos, aunque también hay excepciones en este sentido como las que se observan para 2007. En dicho año se sitúa a la cabeza de la representación femenina la fabricación de material electrónico, que, dentro de lo que cabe, puede considerarse una actividad emergente por la demanda de productos informáticos y derivados de las nuevas tecnologías. Precisamente es en esta rama de actividad donde se aprecian unos mayores avances en la igualdad en los consejos, junto a ciertos sectores extractivo o relacionados con la producción energética.

FIGURA 7. PARTICIPACIÓN DE LAS MUJERES EN LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN POR SECTORES DE ACTIVIDAD. AÑO 2005.



Fuente: Elaboración propia.

FIGURA 8. PARTICIPACIÓN DE LAS MUJERES EN LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN POR SECTORES DE ACTIVIDAD. AÑO 2007.



Fuente: Elaboración propia.



FIGURA 9. VARIACIÓN EN LA PROPORCIÓN DE MUJERES CONSEJERAS ENTRE 2005 Y 2007 EN LOS DISTINTOS SECTORES DE ACTIVIDAD.



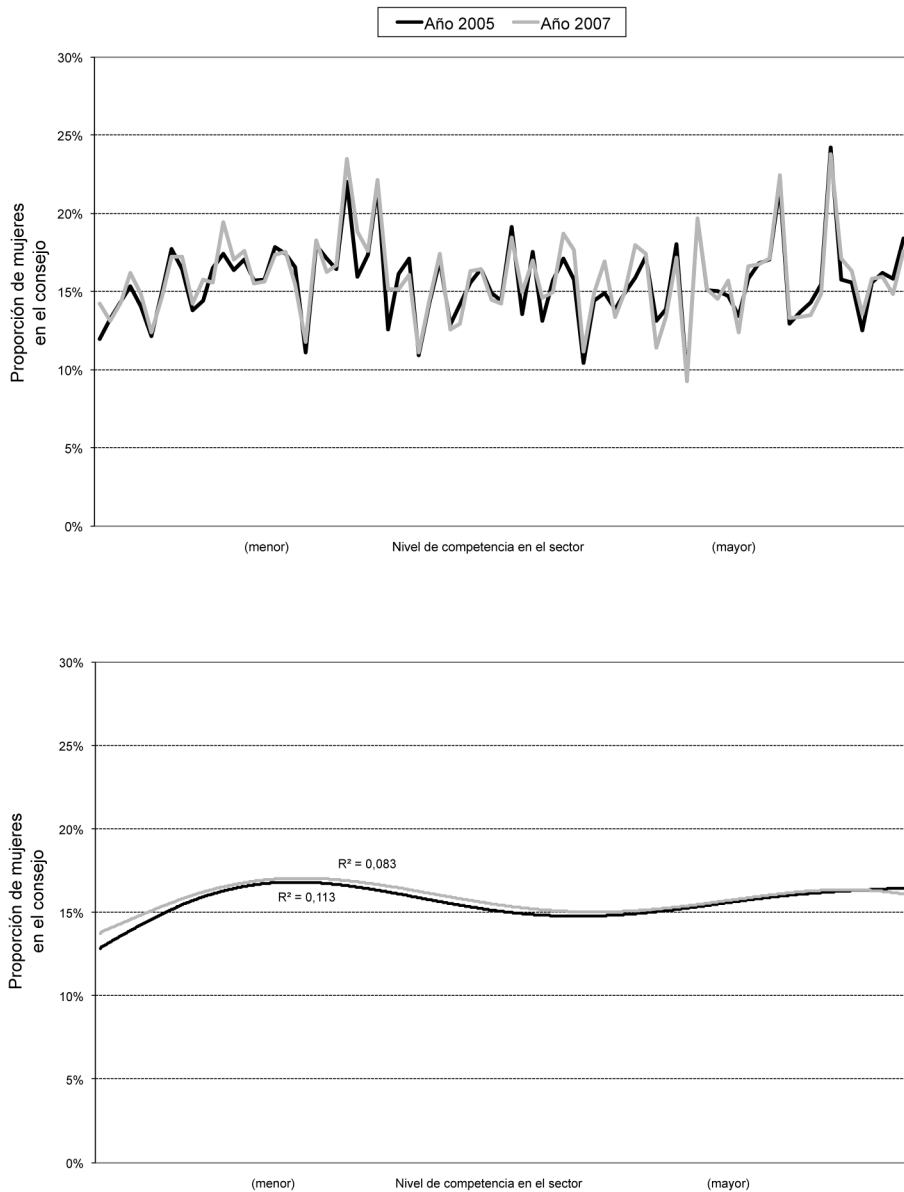
Fuente: Elaboración propia.

Una cuestión que puede ser de interés, dentro de esta vertiente sectorial, es la dinámica competitiva del sector. La posición competitiva del sector, en términos de poder de mercado con el que pueda contar una empresa, afecta a la demanda de mano de obra cualificada por parte de la empresa (Ching Goy y Jones, 2008), y también a la orientación de las corporaciones hacia cuestiones de responsabilidad social, que en entornos poco competitivos pueden no suponer un impacto significativo. Asimismo, en sectores poco competitivos el coste de la discriminación para una firma puede ser menor, porque las ganancias de productividad que aporte el capital humano serán poco significativas. Si se piensa en el caso extremo de un monopolio, con un mercado cautivo, la empresa no tiene una especial presión por parte de los resultados económicos hacia la obtención de una mayor eficiencia productiva en la utilización de los recursos. Si los beneficios vienen por si solos, no hay un argumento económico para discriminar o no discriminar.

En el marco de la actividad principal que desarrolla la firma, el poder competitivo de mercado puede relacionarse con la diversidad de género a través del marco teórico del gobierno corporativo, fundamentalmente por los enfoques de la dependencia de recursos y por la orientación hacia los *stakeholders* (Jurkus et al, 2010). En un sector en que la competencia sea alta, la pérdida de reputación de la empresa, o una mala percepción por sus terceros interesados puede ser decisiva para que acudan a otro competidor. Asimismo, la posibilidad de establecer vínculos exitosos adquiere más valor en contextos fuertemente competitivos. De acuerdo a esta idea, hemos tratado de explorar si había alguna relación de este tipo, entre la diversidad de género en el consejo y la posición competitiva del sector de actividad económica principal en que se desenvuelve la empresa, calculando un indicador usual en la literatura académica financiera, que estima el “poder de mercado”, partiendo del llamado de índice de *Herfindahl*,  $H$ , que se construye a partir de las ventas relativas de cada firma dentro de una misma industria.

Una vez asignada a cada empresa de las dos muestras la variable representativa del poder competitivo del sector, en función de su actividad principal conforme a su código CNAE correspondiente, se ha procedido a segmentar en cien partes cada una de las dos muestras, de acuerdo a los percentiles calculados para dicha variable. Ordenados los segmentos de menor a mayor, se ha procedido a establecer para cada segmento la participación de mujeres, con el objeto de inferir alguna correlación entre la mayor o menor dinámica competitiva del sector y el porcentaje de mujeres en los consejos. El resultado se recoge en la figura 10. Para interpretar mejor esta relación y su tendencia, se ha realizado un ajuste a una función polinómica de grado seis, incluyendo una medida de la bondad del mismo, el  $R^2$ , que, como es bien conocido, oscila entre cero (que indicaría que no existe la más mínima relación entre las variables contempladas) y uno (cota máxima ideal que indicaría que el ajuste curvilíneo ha sido perfecto). En consecuencia, cuando más próximo a la unidad sea el  $R^2$  del ajuste, mayor capacidad explicativa tiene la asociación entre variables que se plantea. A la luz de los resultados obtenidos, lo cierto es que no se interpreta que pueda haber vinculación entre la mayor participación de mujeres en los consejos y el grado de dinámica competitiva del sector, pues la tendencia que se aprecia es muy indefinida. Acaso se observa en la gráfica que muestra el ajuste efectuado que en los menores niveles de competitividad hay un mínimo en el porcentaje de mujeres, pero el indicador de la bondad del ajuste realizado es tan pobre que tal afirmación debe sostenerse con todas las cautelas posibles.

FIGURA 10. PARTICIPACIÓN DE MUJERES EN LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN PARA DISTINTOS RANGOS ESTABLECIDOS EN FUNCIÓN DE LOS PERCENTILES CALCULADOS PARA EL PODER COMPETITIVO DEL SECTOR Y LÍNEAS DE TENDENCIA AJUSTADAS.



Fuente: Elaboración propia.

#### 5.4 VARIABLES RELACIONADAS CON EL TAMAÑO DE LA EMPRESA Y SU INFLUENCIA EN LA PRESENCIA DE MUJERES EN EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN.

La revisión de la literatura previa señala al tamaño empresarial como una de las variables más relevantes a la hora de explicar el alcance de la desigualdad vertical de género que existe en las organizaciones. En general, las evidencias obtenidas apuntan a que unas mayores dimensiones de la firma suelen hallarse altamente correlacionadas con una menor participación relativa de mujeres en las cúpulas de poder empresarial. En su aplicación a los consejos de administración, esta proposición no deja de resultar paradójica, pues puede suponerse que una empresa de mayor tamaño contará habitualmente con un consejo que disponga de más puestos, y por lo tanto, en la medida en que exista un mayor número disponible de asientos en los consejos se verían incrementadas las posibilidades de que minorías infrarrepresentadas (las mujeres, obviamente) puedan llegar a ocupar un cargo de administración. Si el efecto fuese el contrario, esto es, a mayor tamaño de la firma se diese una menor representación de mujeres en las cúpulas del poder corporativo, la conclusión a la que habría que llegar es que las dimensiones de la empresa aparecen vinculadas a determinadas barreras que obstaculizan la progresión de las carreras femeninas, limitando en este caso su acceso a puestos en el consejo, y ello conduce a que la participación de mujeres sea habitualmente minoritaria.

De forma análoga, las dimensiones empresariales se han asociado con frecuencia a la rentabilidad de la empresa, principalmente por el efecto que ejercen las economías de escala. Du Rietz y Henrikson (2000) conceden gran importancia al tamaño de la entidad para explicar las diferencias de rentabilidad que puedan existir entre las empresas propiedad de mujeres y las empresas propiedad de varones, argumentando que la concentración de mujeres en empresas de pequeñas dimensiones produce en última instancia que sus resultados sean menores. Asimismo, son numerosas las evidencias

previas que indican que la representación de mujeres en los consejos varía en función del tamaño de la firma (Harrigan, 1981; Agrawal y Knoeber, 2001; Carter et al, 2003; Bertrand y Hallock, 2001; Adams y Ferreira, 2004). Suele afirmarse que el tamaño más reducido de las iniciativas empresariales desarrolladas por emprendedoras nace en ocasiones de las necesidades de conciliación con su vida familiar que pretenden muchas mujeres, y que les conduce a desarrollar su actividad a tiempo parcial. Además, unas posibilidades más reducidas de recurrir a la deuda externa pueden a su vez incidir sobre las dimensiones empresariales si no se cuentan con recursos propios suficientes para sufragar una mayor capacidad productiva (Verheul y Thurik, 2001).

Adicionalmente, hay que tener en cuenta que la variable tamaño puede interactuar con el grado de desigualdad de género en la cúpula ocasionando un impacto sobre otros factores. Numerosos trabajos alertan de las dificultades de acceso a la financiación externa que experimentan las empresas controladas por mujeres (véase, a modo de ejemplo, Riding y Swift, 1990, para el caso canadiense). Aunque las explicaciones más básicas plantean este hecho como un problema de discriminación por razón de sexo imputable al conservadurismo del sistema financiero, la revisión de la literatura existente sugiere otras razones que apuntan más bien a las características que más habitualmente presentan las empresas (Verheul y Thurik, 2001). Así, Buttner y Rosen (1992), Coleman y Carsky (1996a, 1996b), o Coleman (2000) atribuyen el menor endeudamiento de empresas a cuyo frente se encuentra una mujer a las menores dimensiones relativas con las que habitualmente suelen contar, habida cuenta que las posibilidades financieras de las pequeñas y medianas empresas tradicionalmente se plantean mucho más reducidas que las de las grandes corporaciones. De la conjunción de este factor con la perspectiva sectorial se pueden derivar otras importantes interrelaciones, ya que, por ejemplo, los servicios se consideran tradicionalmente un sector de alta movilidad, lo cual influye sobre el nivel de riesgo y so-

bre las posibilidades de obtener financiación externa, como señalan Berger y Udell (1995).

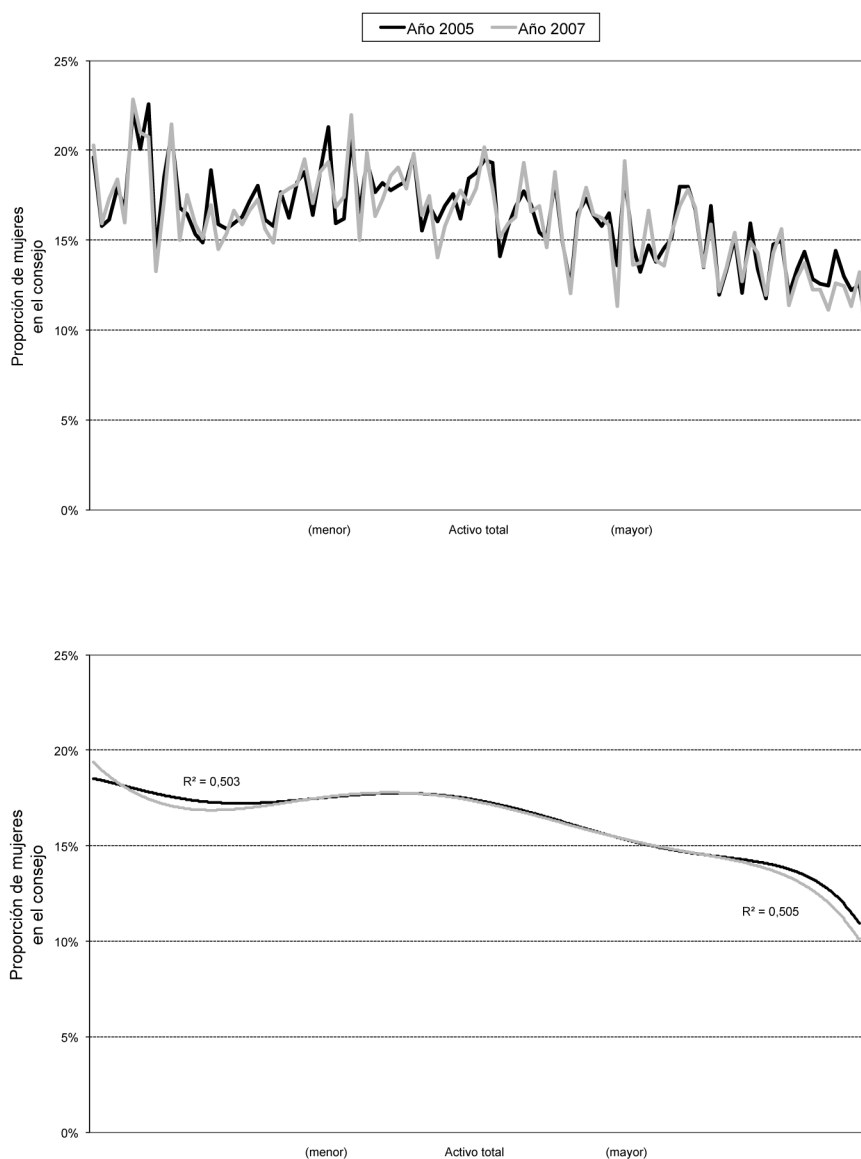
No hay consenso a la hora de escoger la variable más adecuada para representar al tamaño de la empresa. Las diferencias en el capital invertido que pueden existir entre empresas controladas por mujeres y empresas controladas por hombres han sido estudiadas en algún trabajo previo, entre los que no hemos podido documentar otro más reciente que el de Humphreys y McClung (1981). Algunos estudios consideran que la variable que mejor define al tamaño empresarial para analizar la desigualdad de género sería el número de efectivos que integran los recursos humanos con los que cuenta la firma, debido a que existen aportaciones de la literatura que justifican la existencia de diferencias en las características de las empresas controladas por uno u otro género en función de los niveles de utilización del capital humano (Coleman, 2000). Asimismo, el tamaño del consejo, medido por el número de componentes, es una variable de control típica en trabajos previos de diversidad de género (Shrader et al, 1997; Carter et al, 2003; Martin et al, 2007; Erhardt et al, 2003 o Mitchell, 2004; entre otros). Su vinculación con la proporción de mujeres que estén presentes en el consejo deriva de un razonamiento inmediato, y es que, cuanto mayor sea el tamaño del consejo, mayor será el número de puestos disponibles. Sin embargo, su representatividad del tamaño de la entidad, lógicamente tiene un límite superior que se trunca.

En nuestro caso, y teniendo en cuenta la información que se contenía en la base de datos original de la que se han obtenido las muestras, hemos optado por considerar el tamaño de la empresa de acuerdo a una doble vertiente de naturaleza contable que es bastante usual. En primer lugar se ha contemplado el activo total de cada entidad que figura en el balance de los años analizados, valoración indicativa de los recursos materiales con los que cuenta la empresa. En segundo término se han contemplado los ingresos de explotación, cuantificados en unidades monetarias, que dan cuen-

ta del volumen de actividad económica que lleva a cabo la firma durante un período en sus intercambios con terceros. De nuevo se ha optado por representar las proporciones de mujeres en los consejos para cada percentil, ajustando a una línea de tendencia, en idéntica línea a lo realizado respecto de otras variables. Los resultados se exponen en las figuras 11 y 12. La observación de los resultados, tanto si se mide a través del activo total como si se observa a través de los ingresos de explotación, ponen de manifiesto la evidencia empírica de que las mayores dimensiones de la entidad se relacionan con una menor participación de mujeres en los consejos en uno y otro año. En la exploración gráfica se aprecia una desigualdad palmaria en los estratos que corresponden a las corporaciones de mayor tamaño. Los ajustes de tendencia señalan la misma dirección descendente de la curva a medida que aumentan los niveles que miden la variable tamaño, y la fiabilidad del ajuste es razonablemente aceptable. Puesto que es posible suponer que las empresas con una dimensión superior tendrán un órgano de gobierno con más cargos (lo que ensancha las posibilidades de acceso para las minorías), y parece que precisamente es en estos casos donde la desigualdad de género alcanza mayores cotas, podría concluirse que hay factores específicos asociados a las grandes compañías que ejercen notable influencia para dificultar la promoción o incorporación de las mujeres a esos puestos.

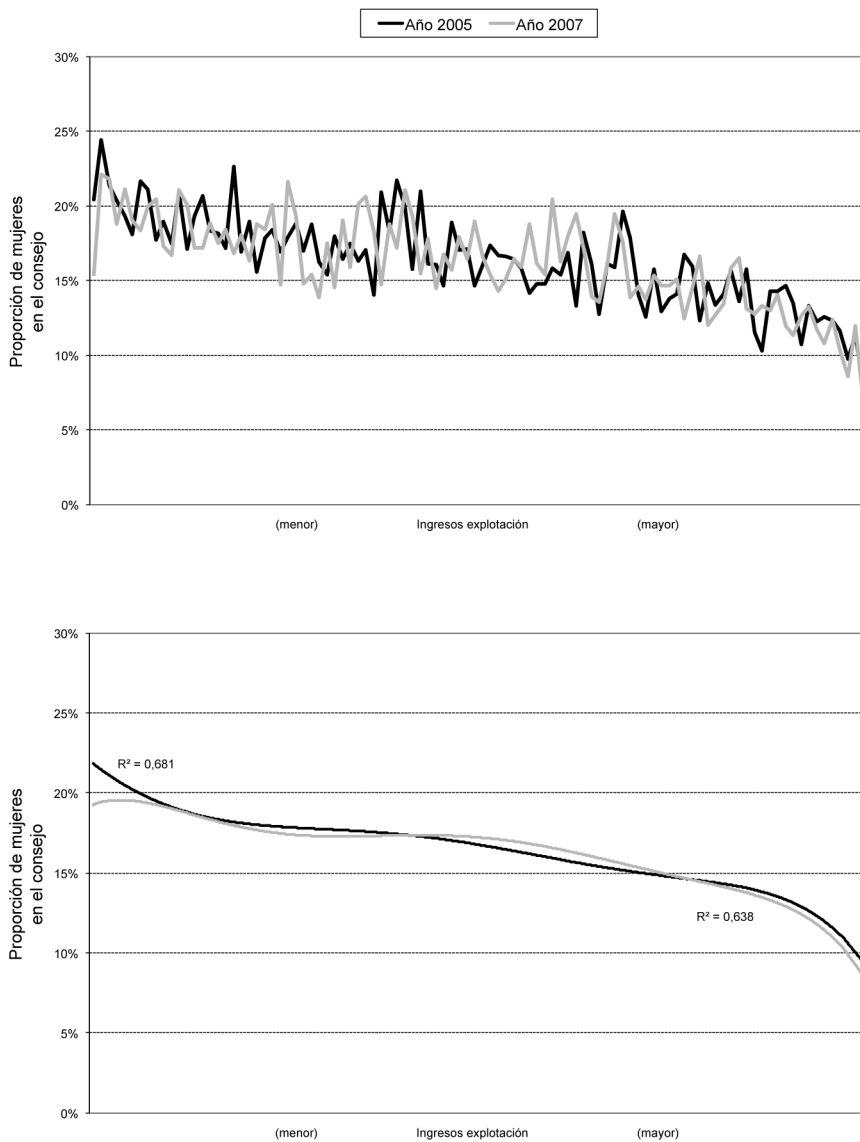


FIGURA 11. PARTICIPACIÓN DE MUJERES EN LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN PARA DISTINTOS RANGOS ESTABLECIDOS EN FUNCIÓN DE LOS PERCENTILES CALCULADOS PARA EL ACTIVO TOTAL DE LA EMPRESA Y LÍNEAS DE TENDENCIA AJUSTADAS.



Fuente: Elaboración propia.

FIGURA 12. PARTICIPACIÓN DE MUJERES EN LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN PARA DISTINTOS RANGOS ESTABLECIDOS EN FUNCIÓN DE LOS PERCENTILES CALCULADOS PARA LOS INGRESOS ANUALES DE EXPLOTACIÓN DE LA EMPRESA Y LÍNEAS DE TENDENCIA AJUSTADAS.



Fuente: Elaboración propia.

## 5.5 RELACIÓN DE LA DESIGUALDAD CON LA ANTIGÜEDAD DE LA EMPRESA.

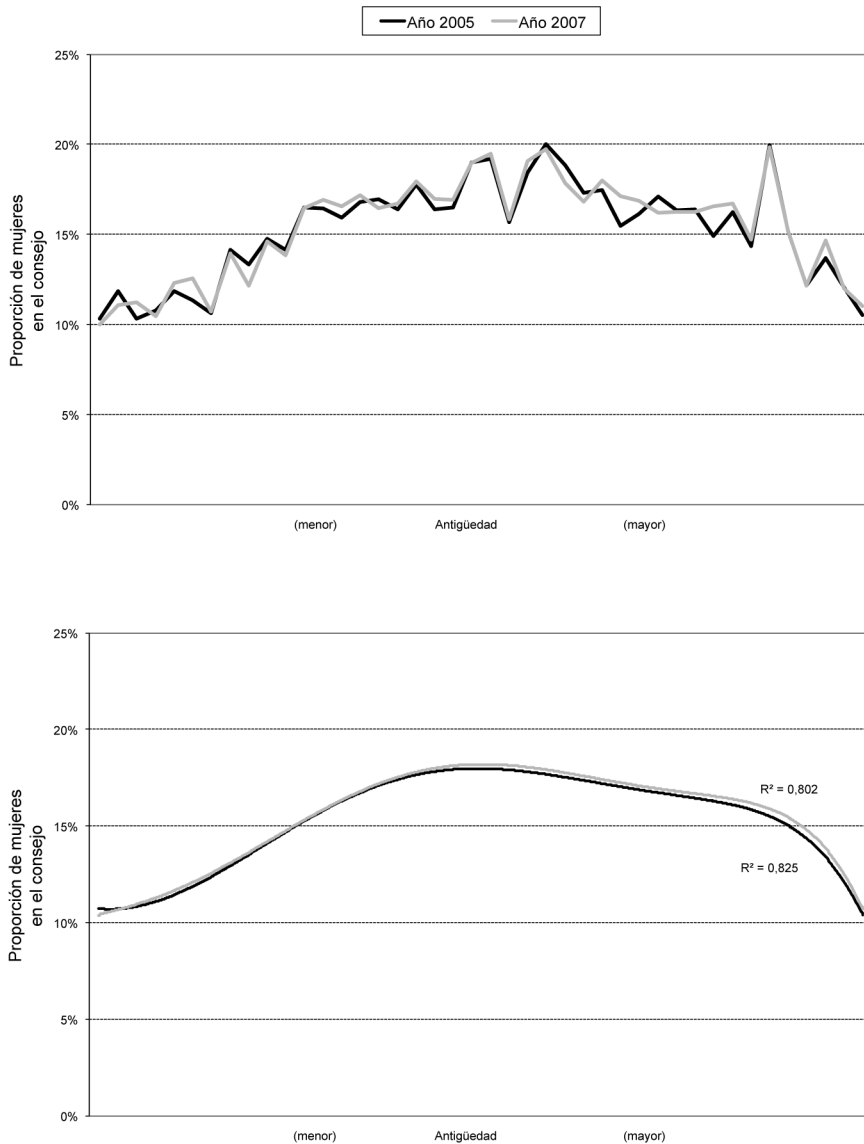
La idea de que la presencia de mujeres en los consejos de administración pueda estar condicionada por la antigüedad de la empresa procede sobre todo de las teorías de la segregación, remitiendo a las estructuras reproductivas “masculinas” que son propias de empresas de la era industrial, que suelen aplicar mecanismos de renovación de sus cúpulas corporativas basados en la tradición y más propicios a escoger para los consejos a perfiles más parecidos a los ya existentes, es decir, a hombres. Por ello, suele reconocerse que la antigüedad de la empresa influye sobre el género, en el sentido de que empresas más jóvenes suelen contar con más mujeres en puestos de poder corporativo (Binks y Ennew, 1996), pero a su vez, esta variable puede tener efectos sobre determinadas características financieras como, por ejemplo, la capacidad de financiación, de forma que puede considerarse una hipótesis aceptable la relativa a la existencia de influencias cruzadas entre estos factores (Coleman, 2000). El trabajo de Forson y Özbilgin (2003) profundiza en esa interrelación entre antigüedad de la empresa, género y éxito económico-financiero, introduciendo también la variable sectorial, de tal modo que esa influencia conjunta sería distinta para actividades “masculinizadas” que para sectores “feminizados” en sus ámbitos de decisión.

Conforme a este planteamiento, e intentando explorar si en nuestras muestras se aprecia esa relación que indicaría que una empresa de mayor antigüedad esté evidenciando mayor grado de desigualdad, se ha procedido a agrupar las empresas de la muestra en función de los años de funcionamiento al cierre de 2007, de acuerdo a la fecha de constitución de cada entidad, dato que figuraba en la base de datos original. A continuación, y una vez más, se ha procedido también en este caso a efectuar un cálculo de los percentiles para cada muestra, esto es, las cotas que dividen el rango total de años de antigüedad (diferencia entre la más antigua y la más reciente) en cien intervalos de iguales dimensiones. Ordenados esos inter-

valos de menor a mayor, se ha calculado el porcentaje de mujeres sobre el total de cargos que corresponderían a los consejos de las empresas que correspondan a ese percentil. Finalmente, y de forma complementaria, se ha procedido a efectuar un ajuste gráfico de una función polinómica, de cara a facilitar la interpretación de la tendencia de la relación entre antigüedad y porcentaje de mujeres.

La interpretación de los resultados es curiosa, en el sentido de que no solamente las empresas más antiguas, y, posiblemente, más tradicionales, son más reacias a incorporar a mujeres a sus consejos, lo que válida las hipótesis que se podían suponer derivadas de los marcos teóricos reproductivos, sino que también se aprecia en la figura 13 una mayor desigualdad en las entidades cuyo nacimiento ha sido más próximo en el tiempo. Las compañías que relativamente cuentan con mayores proporciones de mujeres serían las que se sitúan en estratos intermedios. La explicación más inmediata que se nos ocurre al hecho de que los consejos de las nuevas empresas estén señalándose como menos igualitarias alude una vez más a los estereotipos que vinculan el riesgo con la apertura de las cúpulas de decisión a la diversidad de género, al arraigo de perniciosos estereotipos que siguen concibiendo la administración femenina como “sospechosa”, por inhabitual, y a las limitaciones máximas de riesgos que suelen ser inherentes al comienzo de una aventura empresarial.

FIGURA 13. PROPORCIÓN DE MUJERES EN LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN DE LAS EMPRESAS DISTRIBUIDAS POR AÑOS DE ANTIGÜEDAD DE LA EMPRESA Y LÍNEAS DE TENDENCIA AJUSTADAS.



Fuente: Elaboración propia.

## 5.6 RELACIÓN ENTRE LA DESIGUALDAD DE GÉNERO Y LA CONCENTRACIÓN DE LA ESTRUCTURA DE PROPIEDAD DE LA EMPRESA.

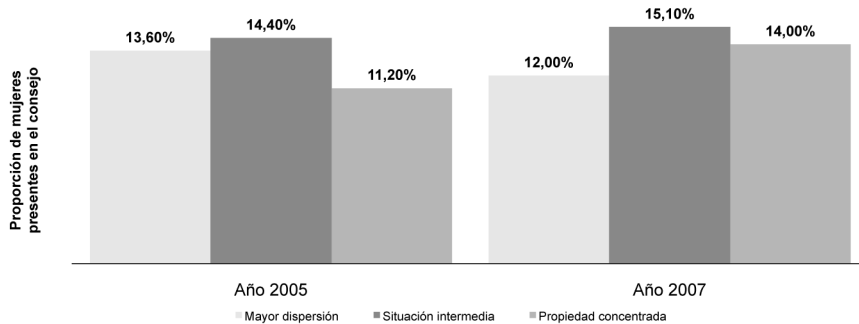
La concentración de la propiedad o el carácter familiar de la empresa constituye otro de los factores de los que se suele señalar su incidencia sobre el grado de desigualdad vertical que exista en las organizaciones. Algunos estudios revelan que las empresas cuya propiedad se halla en manos de personas vinculadas a miembros de una misma familia se mostrarían más favorables a la presencia femenina en los consejos. Aunque con la información procedente de la base de datos original no sea posible deducir qué entidades podrían considerarse de carácter familiar, se ha contemplado como alternativa una variable indirecta que clasifica a las compañías en tres categorías, en función del grado de concentración o de dispersión de la propiedad accionarial. La conexión entre ambas características se produce porque las estructuras de empresas familiares tienen como rasgo distintivo una fuerte concentración accionarial, aunque no necesariamente se produzca la correspondencia recíproca, es decir, las estructuras de propiedad altamente concentradas pueden o no identificarse con empresas familiares.

Una cuestión que la literatura previa advierte reiteradamente al estudiar el gobierno corporativo es el predominio en España de estructuras de propiedad concentradas, cuestión que obviamente influye sobre los planteamientos de agencia que puedan establecerse. Además, algunos autores señalan la influencia que ejerce la concentración de la propiedad sobre la diversidad en el consejo (Adams y Ferreira, 2009), o la importancia del carácter familiar de la empresa (típica estructura de propiedad concentrada) para explicar la presencia de mujeres (Mateos et al, 2006). Precisamente, una perspectiva alternativa a los desarrollos que piensan que las diferencias clave entre empresas controladas por hombres y las lideradas por mujeres es el acceso a la financiación señala a la importancia nuclear que adquieren las estructuras de propiedad de la firma (Hisrich y Brush,

1987; Neider, 1987; Rosa et al, 1996; Carter y Rosa, 1998). Como es evidente, para que la estructura de propiedad concentrada o dispersa resulte realmente significativa, la entidad debe haber alcanzado ya una cierta envergadura y revestir una forma jurídica de sociedad mercantil, habida cuenta de que el núcleo de análisis parte de una composición variada de la propiedad que implica a distintos individuos.

En función de introducir en nuestro análisis la influencia que puede ejercer la estructura de propiedad sobre la desigualdad de género en los consejos, se ha utilizado una medida del índice de concentración accionarial, obtenida a partir del llamado “Indicador de independencia BvDEP”, que asigna el proveedor de la base de datos Amadeus a cada empresa, en función de ciertos atributos que presenta la composición del accionariado. Se han tenido en cuenta tres posibles categorías para la estructura de propiedad, partiendo del indicador BvDEP, más dispersa (partícipes identificados nominalmente donde ninguno mantiene una proporción directa o total que suponga más del 25%), o intermedia (ningún partícipe registrado posee el 50% o más del capital social) y estructura de mayor concentración (porcentaje de propiedad directo o calculado superior a 50%). Tal y como se consigna en la figura 14, para cada una de estas tres posibilidades se ha calculado el porcentaje que representa la participación de mujeres en los consejos. Los resultados que se recogen en la representación gráfica no confirman en este caso la idea de que las entidades con una estructura de propiedad más concentrada, como es el caso de las empresas familiares, cuenten con una representación de mujeres superior, situándose incluso en 2005 las pertenecientes a esta categoría entre las que menor porcentaje femenino alcanzan en conjunto, con un 11,2%. Tanto en uno como en otro año son las estructuras intermedias (ni muy concentradas ni con excesiva dispersión) las que alcanzan un mayor nivel porcentual de presencia de mujeres consejeras.

FIGURA 14. PARTICIPACIÓN DE MUJERES EN LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON DIFERENTES ESTRUCTURAS DE PROPIEDAD.



Fuente: Elaboración propia.

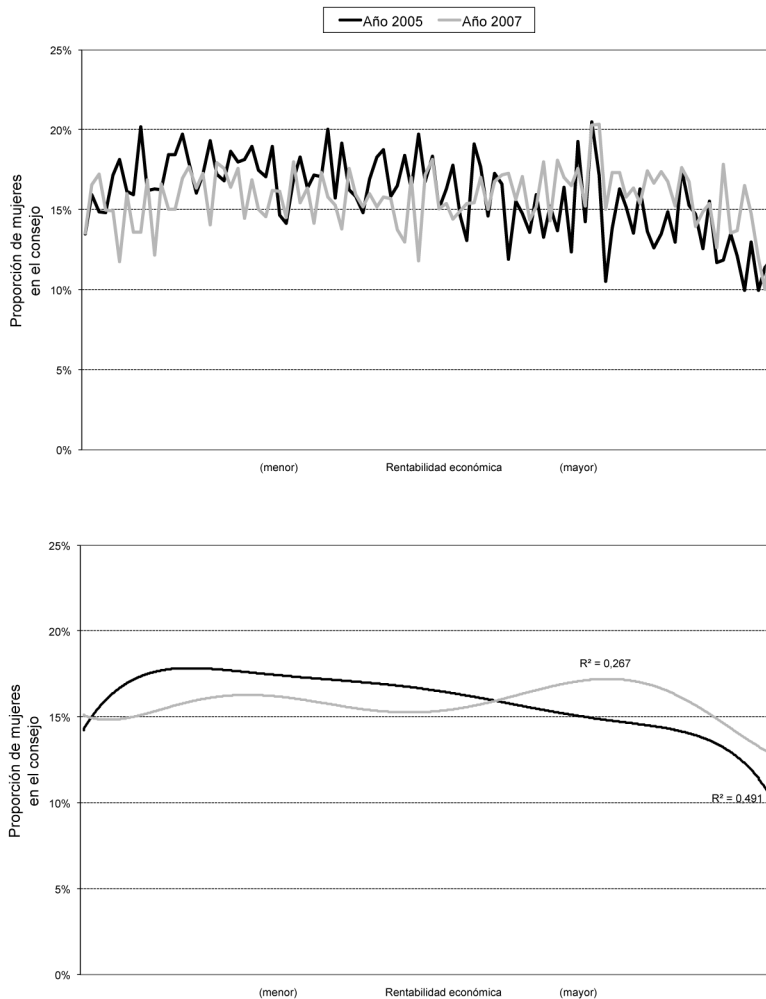
## 5.7 LA DIVERSIDAD DE GÉNERO EN EL CONSEJO Y SU RELACIÓN CON INDICADORES FINANCIEROS.

El contraste de las correlaciones que pueda haber entre los indicadores de rentabilidad empresarial y la proporción de mujeres que tomen asiento en los consejos ya entronca claramente con las corrientes económicas que propugnan el valor que supone para la organización la apertura a la diversidad de género. Los fundamentos para suponer tal hipótesis y la revisión de trabajos que proceden a su validación ya han sido extensamente comentados en apartados previos. En nuestro análisis empírico, y para analizar la posible influencia que el porcentaje de mujeres puede tener sobre el éxito empresarial, se ha optado por el empleo de dos indicadores, uno relativo a la rentabilidad económica y otro que mide la rentabilidad financiera. La rentabilidad económica relaciona el beneficio obtenido con el total de recursos invertidos en activos, indicando si la empresa utiliza eficientemente sus inversiones. La rentabilidad financiera se diferencia porque mide la capacidad de la empresa para remunerar a la propiedad de la misma. Como en anteriores desarrollos, se han calculado los percentiles de estas variables y se ha computado la proporción de mujeres en los consejos para cada uno de los cien segmentos resultantes. Por último, para conseguir un acercamiento



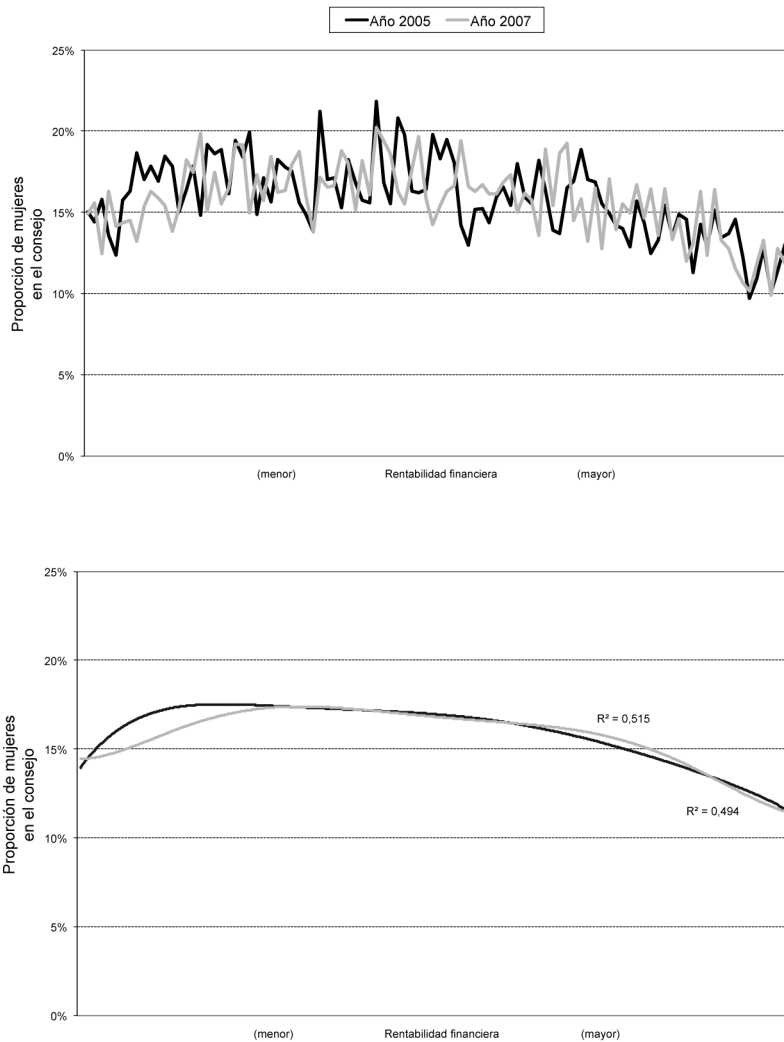
gráfico de la vinculación existente entre cada indicador financiero y la participación de mujeres en los consejos de administración, se ha ajustado la distribución mediante una línea de tendencia curvilínea. La figura 15 muestra los resultados para la rentabilidad económica y la figura 16 se refiere a la rentabilidad financiera.

FIGURA 15. PARTICIPACIÓN DE MUJERES EN LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN PARA DISTINTOS RANGOS ESTABLECIDOS EN FUNCIÓN DE LOS PERCENTILES CALCULADOS PARA LA RENTABILIDAD ECONÓMICA DE LA EMPRESA Y LÍNEAS DE TENDENCIA AJUSTADAS.



Fuente: Elaboración propia.

FIGURA 16. PARTICIPACIÓN DE MUJERES EN LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN PARA DISTINTOS RANGOS ESTABLECIDOS EN FUNCIÓN DE LOS PERCENTILES CALCULADOS PARA LA RENTABILIDAD FINANCIERA DE LA EMPRESA Y LÍNEAS DE TENDENCIA AJUSTADAS.



Fuente: Elaboración propia.

Como puede observarse, los resultados obtenidos permiten establecer una interpretación en ambos casos (rentabilidad económica y rentabilidad financiera) y para sendos ejercicios (año 2005

y año 2007) completamente opuesta a las propuestas por la mayor parte de corrientes teóricas del estudio del impacto la diversidad de género. Las compañías más rentables son las que mayor desigualdad de género tienen en su consejo, asociación que parece clara a medida que se contemplan los niveles superiores de los indicadores financieros. Todos los estratos de mayor rentabilidad la participación cae por debajo del 15% y la tendencia se acerca al 10% cada vez que se consigue un plus de rentabilidad.

Creemos que pueden establecerse ciertas conclusiones en función de la evidencia empírica que se obtiene de esta exploración gráfica de las relaciones entre la rentabilidad corporativa y la diversidad de género que hay en las cúpulas. Primero, parece claro que los indicadores financieros no deben contemplarse aisladamente, ya que en su construcción intervienen magnitudes que representan a otros factores de incidencia en los niveles de igualdad. Es decir, en la rentabilidad financiera se relaciona el beneficio con los recursos propios de la empresa, y la rentabilidad económica se refiere a los retornos obtenidos respecto a los recursos totales invertidos. Recursos propios y recursos totales son indicativos del tamaño de una empresa, y previamente hemos comprobado la importancia de esa variable para explicar la desigualdad. Además, las dimensiones de la empresa pueden ser también conductoras de rentabilidad, ya que, en determinados contextos, una firma de mayor tamaño consigue ventajas competitivas derivadas de las economías de escala. Ello quiere decir que la relación intrínseca posiblemente sea la que se produce entre tamaño y desigualdad, y el vínculo entre rentabilidad y desequilibrios de género constituya únicamente una consecuencia secundaria. Por lo tanto, parece más adecuado considerar la interacción conjunta de la diversidad y de otros factores para evaluar el impacto sobre la rentabilidad.

La segunda implicación que se deduce de los resultados obtenidos se dirige a alertar sobre los riesgos que encierra el recurso exclusivo a argumentos económicos para encontrar motivacio-

nes sobre las que fundamentar la defensa de una composición más equilibrada en términos de género de las cúpulas empresariales. Si bien estas razones económicas parecen consistentes en términos teóricos, aún están lejos de ponerse en evidencia desde la perspectiva empírica, como demuestran nuestros desarrollos. Por lo tanto, no debe olvidarse que las principales consideraciones bajo las que se debe procurar la erradicación de las desigualdades de género en los niveles superiores del poder corporativo remiten al ideario de la igualdad de oportunidades.



## A MODO DE CONCLUSIÓN.

La persistente desigualdad de género que una abrumadora mayoría de organizaciones empresariales exhibe en los puestos que corresponden a la cúspide del máximo nivel de decisión corporativa ha sido extensamente documentada durante los últimos años, siendo común a todos los contextos geográficos para los que esta cuestión se ha analizado y para distintos momentos temporales. La evidencia del importante desequilibrio numérico que se observa al considerar la participación de hombres y mujeres en los niveles principales de responsabilidad y en los cargos de administración situados en el ámbito superior de las estructuras empresariales no es aceptable ni compatible con los niveles de desarrollo alcanzados. Tampoco resulta acorde con los estándares de igualdad vigentes hoy en día en los países más avanzados, máxime cuando el número de candidatas aptas para ocupar cargos directivos parece suficiente, de acuerdo a los niveles acumulados de capital humano que convencionalmente se exigen en el mundo de los negocios. En el mismo plano económico, esta minoritaria participación femenina colisiona con la aceleración de la incorporación de las mujeres a la vida económica activa a través del acceso al trabajo remunerado y con la equiparación entre géneros en el ámbito educativo, especialmente en lo que se refiere a la formación superior, sin que estas circunstancias encuentren reflejo adecuado en un mayor equilibrio de las cifras que arroja el cómputo de las cúpulas del poder empresarial.

Indudablemente, esa desigualdad de género en el estrato superior de decisión de las empresas tiene importantes repercusiones desde el punto de vista de la igualdad de oportunidades. Además del componente intrínseco que la existencia de desigualdad conlleva, en lo referente a los obstáculos que frenan la carrera laboral de muchas mujeres que convierten esos puestos de decisión en su meta profesional, la merma de posibilidades de entrada al estrato del poder corporativo acarrea otras consecuencias, entre las que habría que resaltar la ampliación de la brecha salarial, ya que el segmento directivo es el comparativamente mejor retribuido en los mercados de trabajo. Complementariamente a este tipo de razones basadas en la equidad, se vienen a sumar en los últimos tiempos otros argumentos que adoptan una perspectiva claramente orientada al éxito organizacional, y que nacen de la idea de que las empresas deben involucrarse activamente en la consecución de un mayor equilibrio en el reparto de puestos de responsabilidad para obtener un mejor desempeño financiero. Este tipo de proposiciones conduce a suponer que la diversidad de género, además de ser un objetivo socialmente deseable, podría encontrarse vinculada a una ventaja competitiva a escala empresarial, como resultado de un mejor aprovechamiento del capital humano potencialmente disponible y de una mayor sintonía con los mercados diversos en los que las compañías compiten.

La revisión de los estudios sobre desigualdad vertical que se han difundido en estos últimos años permite apreciar ciertos avances en lo que respecta a la presencia femenina en la alta dirección de las corporaciones y en los consejos de administración de las sociedades mercantiles. Sin embargo, el ritmo de los progresos parece insuficiente como para que a corto plazo se alcance la paridad sin ningún otro tipo de actuación. Es por ello que junto a las iniciativas que derivan de las políticas públicas de igualdad de oportunidades, hay países como Noruega que han establecido sistemas basados en la imposición de cuotas de participación en los consejos. Para el caso español, también la Ley de Igualdad de 2007 ha supuesto

la incorporación al ordenamiento jurídico de un marco de desarrollo de medidas de igualdad dirigidas específicamente a combatir la desigualdad de género en el ámbito del poder empresarial. También es cierto que hay diferencias observables entre países respecto a los niveles cuantitativos que alcanza la desigualdad vertical de género, que parecen responder a la distinta configuración de los sistemas productivos y del entorno sociocultural en que se desenvuelven las empresas, así como a las tradiciones imperantes en materia de gobierno corporativo.

Han sido varios los desarrollos teóricos desde los que se ha planteado el estudio de la desigualdad vertical existente en las organizaciones empresariales. Aunque sea posible encontrar propuestas al respecto que provienen de campos analíticos muy divergentes, parece que hay consenso al señalar cuáles son algunos de los factores que propician que semejante desequilibrio persista. Así, y de acuerdo a la literatura científica y académica que nos precede, hay obstáculos recurrentes que condicionan la progresión de las carreras profesionales de las mujeres y su acceso a cargos de responsabilidad y de administración empresarial. Entre ellos, podemos destacar la falta de flexibilidad en el entorno laboral; la segmentación de los mercados laborales que ofrecen una realidad dual a hombres y mujeres y superponen las desigualdades sociales; las barreras sociales que dificultan la conciliación de la vida privada con la vida profesional en los cargos de alta dirección; las percepciones negativas que derivan de los estereotipos de género que subsisten en el mundo económico; la reproducción de estructuras empresariales y la perpetuación de los sistemas de promoción profesional que incorporan sesgos de género; la dinámica negativa que impone la pertenencia a una minoría para el desempeño personal; los modelos de cultura empresarial diseñados en pasadas épocas y que repercuten negativamente sobre la progresión laboral de muchas mujeres y, finalmente, las diferencias en el capital humano acumulado debidas a la doble carga que han de soportar muchas mujeres que pretenden



desarrollar una carrera profesional en el ámbito directivo. La actividad sectorial que desarrolla la empresa, el tamaño de la entidad, la antigüedad desde la constitución de la compañía o la existencia de estructuras de propiedad asociadas a firmas de tipo familiar son algunas de las variables del entorno empresarial más frecuentemente asociadas a la desigualdad vertical.

Por lo que respecta la línea de análisis que indaga sobre las relaciones que puedan darse entre la diversidad de género de los máximos niveles de administración y el rendimiento de la organización, las evidencias empíricas previas distan de ser concluyentes. Si bien el enfoque normativo y los planteamientos teóricos avalan esa vinculación, los resultados obtenidos por distintos trabajos conducen a una divergencia de conclusiones, aunque en todo caso son mayoría los estudios que apuntan a que una mayor diversidad de género en el poder empresarial tiene efectos positivos sobre el éxito financiero de la empresa.

Resulta destacable que los resultados obtenidos en el presente estudio corroboran que en los consejos de administración de las empresas españolas todavía hay una enorme desigualdad, ya que en torno al 85% de los puestos están ocupados por hombres. En todo caso, la cifra del 15% que corresponde a la participación de mujeres en cargos de administradora es significativamente superior a la de los estudios previos hasta ahora realizados, y la razón estriba en que se ha integrado en las muestras analizadas a un gran número de empresas de relativamente menores dimensiones que aquellas que otros trabajos análogos suelen contemplar, sobre todo de los estudios que se limitan a poner el foco en el restringido club de las compañías cotizadas. Esta mayor proporción de mujeres que se observa a medida que se aumenta el número de entidades analizadas, incorporando al estudio empírico a medianas y a pequeñas empresas, es un claro indicio de que la cúpula de la gran empresa es menos permeable a la igualdad de género. En consecuencia, se puede concluir que el problema de la desigualdad vertical de género en los consejos se

agrava en las corporaciones de ciertas dimensiones, y en correspondencia, se incrementan las dificultades que experimenta la carrera profesional de aquellas mujeres que pretenden acceder a puestos de consejera en entidades de elevado tamaño.

La segunda cuestión a destacar es que nuestro estudio tiene un componente evolutivo que permite observar la tendencia que sigue la presencia de las mujeres en los consejos a lo largo de un intervalo que abarca dos años, tiempo que debería ser suficiente para apreciar algún progreso en la igualdad de género. Pues bien, las cifras indican claramente que la desigualdad permanece estancada, siendo irrelevantes los incrementos que se han producido en la proporción de mujeres que se hallan ocupando un cargo en los consejos de administración en las empresas españolas. Es un hecho que se ha producido un aumento en el número de consejeras, pero a una menor proporción que la incorporación de hombres a los consejos durante ese mismo período, lo que causa que la brecha de desigualdad de género se mantenga prácticamente inalterable, lo cual significa que los avances han sido inapreciables. Todos los resultados cuantitativos que se han obtenido apuntan en la misma dirección, mostrando que el enorme desequilibrio que exhiben las empresas españolas en el reparto entre hombres y mujeres de puestos en los consejos de administración se sostiene en el tiempo.

El estudio empírico también ha contemplado la correlación de los niveles de representación de mujeres en los consejos de administración de las empresas españolas con diferentes variables del entorno corporativo, escogiendo aquéllas que se han entendido que eran significativas como factor de inducción de la desigualdad de género. En función de los desarrollos efectuados habría que destacar dos cuestiones que adquieren especial relevancia, y que son la influencia del sector de actividad y del tamaño de la empresa. El panorama sectorial del año 2005 resulta sintomático de la pervivencia de los estereotipos de género en la desigualdad vertical, en tanto que las actividades que mayor participación de mujeres tienen son, por este

orden, educación (donde uno de cada cuatro miembros de los consejos es mujer), industria de la confección y peletería, hostelería, servicios personales, reciclaje y comercio al por menor. Entre los que tienen una menor proporción de mujeres se encuentran la mayoría de sectores industriales, del sector primario o extractivas, aunque hay ciertas excepciones para ramas de actividad concretas, como la de fabricación de material electrónico, que, de alguna manera, puede considerarse un sector emergente por la demanda de productos informáticos y derivados de las nuevas tecnologías. El poder competitivo del sector no parece tener una significación singular para que las empresas muestren diferencias en las cotas de participación de mujeres en los consejos.

En cuanto al tamaño empresarial como factor explicativo del alcance de los desequilibrios de género en los consejos de administración de las firmas analizadas, hay indicios claros de que las mayores dimensiones de la entidad se relacionan con una menor participación de consejeras en uno y otro año, reforzándose así las conclusiones que derivan de resultados obtenidos para el análisis del conjunto de la muestra, que ya permitían intuir esta importante influencia que parece tener el tamaño de la empresa para explicar la escasez de mujeres ocupando un puesto en el consejo. La contradicción es nítida si se tiene en cuenta que las empresas con una dimensión superior tendrán un órgano de gobierno que habitualmente necesite de más puestos de administración, lo que en teoría abriría más posibilidades de acceso a las mujeres. Paradójicamente, es precisamente en estos casos donde la desigualdad de género está alcanzando unas mayores cotas. Ello conduce a suponer que hay factores específicos de las grandes compañías que están dificultando la promoción de las mujeres a esos puestos.

También han sido objetivo de análisis otras variables como la antigüedad de la empresa y la concentración de su estructura de propiedad, dato que podría resultar indicativo de la presencia de una empresa familiar, las cuales, de acuerdo a otros trabajos, serían más

proclives a la presencia de mujeres en el consejo. En lo tocante a la antigüedad de la entidad, tanto las empresas más antiguas como las más recientemente constituidas son las que presentan una mayor desigualdad de género en sus consejos. Si para el primer caso se puede entender que hay una confirmación de las teorías reproductivas, aplicadas a firmas muy tradicionales, para las empresas más jóvenes este resultado se podría interpretar de acuerdo a ciertos estereotipos arraigados en la esfera de los negocios que vinculan el riesgo a la apertura a la diversidad. En lo referente a las entidades con una estructura de propiedad más concentrada, como es el caso de las empresas familiares, los datos no confirman que cuenten con una representación de mujeres superior en ninguno de los ejercicios considerados, siendo las estructuras intermedias (es decir, las que no se hallan ni muy concentradas ni cuentan con una excesiva dispersión en su accionariado) las que alcanzan un mayor nivel porcentual de presencia de mujeres consejeras.

Finalmente, siguiendo la línea que estudia las conexiones entre la diversidad de género de los consejos de administración y el éxito financiero de la firma, se ha tratado de relacionar los niveles de participación femenina en los consejos con la rentabilidad obtenida por las compañías. La conclusión extraída es que las compañías más rentables son las que tienen una mayor desigualdad de género en su consejo, lo cual es bastante notorio cuando se contemplan los niveles superiores de los indicadores financieros, descendiendo la representación femenina hasta niveles del 10% y siempre por debajo del 15% de promedio a medida que se viene a considerar la inclusión en el análisis de entidades con mayores rentabilidades. De estos resultados se pueden extraer ciertas consecuencias que arrojan algo de luz sobre las distintas teorías que se han propuesto para vincular la diversidad de género en los consejos con el éxito financiero de la firma. En primer lugar, la relación de la desigualdad con los indicadores financieros no debe contemplarse aisladamente, pues en las medidas de rentabilidad intervienen magnitudes que representan a elementos

que también influyen en los niveles de igualdad. Es decir, puesto que las dimensiones de la empresa pueden ser también conductoras de rentabilidad, la relación primaria que realmente estará reflejando la lectura de los resultados conseguidos posiblemente sea la que se produce entre el tamaño y la desigualdad, constituyendo el vínculo entre la rentabilidad y los equilibrios de género en el consejo únicamente una derivación secundaria. Por lo tanto, interpretamos que sería más adecuado considerar la interacción conjunta de la diversidad y de otros factores para evaluar el impacto de la participación de mujeres en el consejo de administración sobre la rentabilidad, en vez de tratar de encontrar un vínculo directo que conduzca a que la diversidad tenga un impacto significativo, automático y perceptible.

La segunda implicación que se deduce de los resultados obtenidos se dirige a alertar sobre los riesgos que encierra el recurso exclusivo a argumentos económicos para encontrar motivaciones sobre las que fundamentar la defensa de una composición más equilibrada en términos de género de las cúpulas empresariales. Si bien estas razones económicas parecen consistentes en términos teóricos, aún están lejos de ponerse en evidencia desde la perspectiva empírica, como nuestros propios desarrollos han puesto de manifiesto para el caso de las empresas españolas. Por lo tanto, no debe olvidarse que las principales consideraciones bajo las que se debe procurar la erradicación de las desigualdades de género en los niveles superiores del poder corporativo remiten al ideario de los avances en materia de igualdad de oportunidades, independientemente de que la diversidad en los consejos tenga o no un impacto significativo sobre el éxito financiero de la empresa.





## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

- ADAMS, R.B. y D. FERREIRA (2004): "Gender diversity in the boardroom", *ECGI Working Paper Series in Finance n° 58*, disponible en <http://www.ssrn.com/abstract=594506.pdf>
- (2009): "Women in the boardroom and their impact on governance and performance", *Journal of Financial Economics*, vol. 94, 2, pp. 291-309.
- ADLER, R.D. (2001): "Women in the executive suite. Correlate to high profits", *Working Paper European Project on Equal Pay*, Pepperdine University.
- AGRAWAL, A. y C.R. KNOEBER (2001): "Do some outside directors play a political role?", *Journal of Law and Economics*, vol. 44, pp. 179-198.
- AGUIAR, M. y HURST (2007): "Measuring trends in leisure: the allocation of time over five decades", *Quarterly Journal of Economics*, vol. 122, pp. 969-1006
- AIGNER, D.J y G.G. CAIN (1977): "Statistical theories of discrimination in labor markets", *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 30, n° 2, pp. 175-187.
- ALBA, A. (2000): *La riqueza de las familias. Mujer y mercado de trabajo en la España democrática*, Editorial Ariel-Sociedad Económica, Barcelona.
- ANDERSON, J.C.; E.N. JOHNSON y P.M.J. RECKERS (1994): "Perceived effects of gender, family structure and physical appearance on career progression in public accounting: a research note", *Accounting, Organizations and Society*, n° 19, pp. 483-491.
- ANDERSON, R.C.; D.M. REEB; A. UPADHYAY y W. ZHAO (2009): "The economics of directors heterogeneity", *Working Paper. Fox School of Business*, Temple University, Philadelphia
- ANG, J.S. (1992): "On the theory of finance for privately held firms», *The Journal of Small Business Finance*, vol. 1, n° 3, pp. 185-203.
- ANKER, R. (1997): "La segregación ocupacional entre hombres y mujeres. Repaso



- de las teorías”, *Revista Internacional del Trabajo*, vol. 116, pp. 343-369.
- ARFKEN, D.E.; S.L. BELLAR y M.M. HELMS (2004): “The ultimate glass ceiling revisited: The presence of women on corporate boards”, *Journal of Business Ethics*, vol. 50, nº 2, pp. 177-186.
- ASHKANASY, N. M.; C.E.J. HÄRTEL y C.S. DAUS (2002): “Diversity and emotion: The new frontiers in organizational behavior research”. *Journal of Management*, nº 28, pp. 307-338.
- BANTEL, K. y S. JACKSON (1989): “Top management and innovations in banking: does the composition of the top team make a difference?”, *Strategic Management Journal*, vol. 10, nº 1, pp. 107-124.
- BAJDO, L.M. y M.W. DICKSON (2001): “Perceptions of organizational culture and women’s advancement in organizations: A cross-cultural examination», *Sex Roles*, vol. 45, nº 5/6, pp. 399-414.
- BARBERÁ, E. (2004): “Diversidad de género, igualdad de oportunidades y entornos laborales”, *CIRIEC España*, nº 50, pp. 37-53.
- BARBERÁ, E.; M. SARRIÓ y A. RAMOS (2000): “Mujeres directivas: promoción profesional en España y el Reino Unido”, *Quaderns Feministes*, nº 2.
- BATHULA, H. (2008): “Board characteristics and firm performance: Evidence from New Zealand”, *Tesis Doctoral*, Auckland University of Technology.
- BECKER, G. (1971): *The economics of discrimination*, Chicago University Press, Chicago.
- (1987): *Tratado sobre la familia*, Alianza Editorial, Madrid.
- BELGHITI-MAHUT, S. y A.L. LAFONT (2009): “Présence des femmes dans le top management et performance financière des entreprises. Une étude exploratoire”, *XX Congrès AGRH*, Toulouse.
- BEM, S.L. (1993): *The lenses of gender transforming. The debate on sexual inequality*, Yale University Press, New Haven.
- BENERÍA, L. (2003): *Gender, development and globalization. Economics as if people mattered*, Routledge, New York.
- BERGER, A.N. y G.F. UDELL (1995): “Relationship lending and lines of credit in small firm finance”, *Journal of Business*, vol. 68, nº 3, pp. 351-381.
- BERMAN, S.L.; A.C. WICKS; S. COTA y T.M. JONES (1999): “Does stakeholder orientation matter? The relationship between stakeholder management models and firm financial performance”, *Academy of Management Journal*, vol. 42, nº 5, pp. 488-506.

- BERTRAND, M. y K.F HALLOCK (2001): "The gender gap in top corporate jobs", *Industrial & Labor Relations Review*, vol. 55, nº 1, pp. 3-21.
- BHATNAGAR, D. y U. RAJADHYAKSHA (2001): "Attitudes toward work and family roles and their implications for career growth of women: A report from India», *Sex Roles*, vol. 45, nº 7-8, pp. 549-565.
- BILIMORIA, D. y S. PIDERIT (1994): "Board committee membership: effects of sex-based bias", *Academy of Management Journal*, vol. 37, nº 6, pp. 1453-1477.
- BINKS, M.R. y Ch.T. ENNEW (1996): "Growing firms and credit constraint», *Small Business Economics*, vol. 8, pp. 17-25.
- BITTMAN, M. y J. WAJCMAN (2000): "The rush hour: the character of leisure time and gender equity", *Social Forces*, vol. 79, pp. 165-189.
- BLALOCK, H.M. (1967): *Toward a theory of minority group relations*, Wiley, Nueva York.
- BLAU, FD.; M.A. FERBER y A.E. WINKLER (1998): *The economics of women, men and work*, Prentice Hall, New Jersey.
- BONN, I.; T. YOSHIKAWA y PH. PHAN (2004): "Effects of board structure on firm performance: A comparison between Japan and Australia", *Asian Business and Management*, vol. 3, pp. 105-125.
- BORDERÍAS, C.; C. CARRASCO y C. ALEMANY (1994): *Las mujeres y el trabajo. Rupturas conceptuales*, Editorial Icaria, Barcelona.
- BOSERUP, E. (1993): *La mujer y el desarrollo económico*, Minerva, Madrid.
- BOUCHIER, D. (1984): *The feminist challenge*, Schocken Books, New York.
- BRAMMER, S.; A. MILLINGTON y S. PAVELIN (2007): "Gender and ethnic diversity among UK corporate boards", *Corporate Governance: An International Review*, vol. 15, nº 2, pp. 393-403.
- BREEN, J.; C. CALVERT y J. OLIVER (1995): "Female entrepreneurs in Australia: An investigation of financial and family issues», *Journal of Entrepreneurship Culture*, vol. 3, nº 4, pp. 445-461.
- BREWER, M.B. y R.J. BROWN (1998): "Intergroup relations. En Gilbert, D.T. y S.T.Fiske (Eds.): *Handbook of social psychology*, McGraw-Hill, Boston, pp. 553-594.
- BRUCE, D. (1999): "Do husbands matter? Married women entering self-employment", *Small Business Economics*, vol. 13, nº 4, pp. 317-329.
- BRUSH, C. (1992): "Research on Women Business Owners: Past Trends, a New Perspective and Future Directions", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol 16, nº 4, pp. 5-30.

- (1997): "Women-owned businesses: obstacles and opportunities", *Journal of Developmental Entrepreneurship*, vol. 2, nº 1, pp. 1-24.
- BURGESS, Z. y P. THARENOU (2002): "Women board directors: characteristics of the few", *Journal of Business Ethics*, vol. 37, nº 1, pp. 39-49.
- BURKE, R.J. (1997): "Women directors: Selection, acceptance and benefits of board membership", *Corporate Governance: An International Review*, vol. 5, pp. 118-125.
- BURKE, A.E.; FR. FITZROY y M.A. NOLAN (2000): "When less is more: Distinguished between entrepreneurial choice and performance", *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, vol. 62, pp. 565-587.
- BUTTNER, H. y B. ROSEN (1992): "Perception in the loan application process: Male and female entrepreneurs, perceptions and subsequent intentions", *Journal of Small Business Management*, enero, pp. 58-65.
- CAMPBELL, R.J. y A. MÍNGUEZ-VERA (2007): "Gender diversity in the boardroom and firm financial performance", *Journal of Business Ethics*, vol. 83, pp. 435-451.
- (2010): "Female board appointments and firm valuation: short and long-term effects", *Journal of Management Government*, vol.14, pp. 37-59.
- CAMPS, V. (1998): *El siglo de las mujeres*, Editorial Cátedra, Madrid.
- CARLETON, W.T.; J.M. NELSON y M.S. WEISBACH (1998): "The influence of institutions on corporate governance through private negotiations: evidence from TIAA-CREF", *Journal of Finance*, vol. 53, nº 4, pp. 1335-1362.
- CARRASCO, A.; J. LAFFARGA y E. RUIZ (2009): "La cultura del país como determinante del acceso de la mujer a puestos de responsabilidad en las organizaciones", *XV Congreso de AECA*, Valladolid.
- CARROLL, A.B. (1991): "The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders", *Business Horizons*, vol. 34, pp. 39-48.
- CARTER, S. y T. CANNON (1992): *Women as entrepreneurs: A study of female business owners, their motivations, experience and strategies for success*, Academic Press Limited, San Diego, California.
- CARTER, S. y P. ROSA (1998): "The financing of male-and female-owned businesses", *Entrepreneurship & Regional Development*, vol. 10, pp. 225-241.
- CARTER, D.A.; B.J. SIMKINS y W.G. SIMPSON (2003): "Corporate governance, board diversity, and firm value", *The Financial Review*, vol. 38, nº 1, pp. 33-53.
- CARTER, D.A.; B.J. SIMKINS.; B.J. D'SOUZA y W.G. SIMPSON (2010): "The gender

- and ethnic diversity of US boards and board committees and firm financial performance”, *Corporate governance: an international review*, vol. 18, nº 5, pp. 396-414.
- CASTAÑO, C.; C. IGLESIAS y M. SÁNCHEZ (2002): “Tecnología y empleo en perspectiva de género”, *Economía Industrial*, nº 348.
- CASTAÑO, C.; J. MARTÍN; S. VÁZQUEZ y J.L. MARTÍNEZ (2008): “Más es menos: las directivas españolas ante los retos personales y profesionales”, *I Workshop sobre “Diversidad, género, gobierno y contabilidad”*, Carmona, Sevilla.
- CATALYST (2004): *The bottom line: Connecting corporate performance and gender diversity*, New York, Catalyst, [www.catalyst.org](http://www.catalyst.org).
- CHANG, T.F.H. (2003): “A social psychological model of women’s gender-typed occupational mobility”, *Career Development International*, nº 1, pp. 27-39.
- CHARLO, M.J. y M. NÚÑEZ (2008): “Un perfil de la empresas española en clave de género: mujeres en puestos de responsabilidad empresarial”, *I Workshop sobre “Diversidad, género, gobierno y contabilidad”*, Carmona, Sevilla.
- CHARNESS, G., L. RIGOTTI y A. RUSTICHINI (2007): “Individual behaviour and group membership”. *American Economic Review*, vol. 97, nº 4, pp. 1340-1352.
- CHING GOY, S. y C. JHONES (2008): “That’s what makes the difference today: An international analysis of the determinants of discriminations”, *Working Paper*, Lancaster University Management School.
- CLARK, S.C. (2001): “Work Cultures and Work/family Balance”, *Journal of Vocational Behaviour*, nº 58, pp. 348-365.
- CLIFF, J.E. (1998): “Does one size fit all? Exploring the relationship between attitudes towards growth”, *Gender and Business Size. Journal of Business Venturing*, vol. 13, pp. 523-542.
- COLEMAN, S. (2000): “Access to capital and terms of credit: A comparison of men- and women-owned small businesses”, *Journal of Small Business Management*, vol. 38, pp. 37-52.
- COLEMAN, S. y M. CARSKY (1996a): “Financing small business: Strategies employed by women entrepreneurs”, *The Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, vol. 3, nº 1, pp. 28-42.
- (1996b): “Women owned businesses and bank switching: The role of customer service”, *The Journal of Entrepreneurial and Small Business Finance*, vol. 5, nº 1, pp. 75-84.
- CONSEJO ECONÓMICO Y SOCIAL (2004): “Panorama sociolaboral de la mujer en España”, *Boletín CES*, nº 35, primer trimestre, [www.ces.es](http://www.ces.es).

- CONYON, M.J. y C. TALLIN (1997): "Women in the boardroom: evidence from large UK companies", *Corporate Governance: An International Review*, vol. 5, nº 3, pp. 112-117.
- CORE, J.E.; W.R. GUAY y T.O. RUSTICUS (2006): "Does weak governance cause weak stock returns? An examination of firm operating performance and investors' expectations", *The Journal of Finance*, vol. 61, nº 2, pp. 655-687.
- COWLING, M. y R. HAYWARD (2000): *Out of unemployment*, Research Centre for Industrial Strategy, Birmingham University.
- CROMIE, S. y S. BIRLEY (1990): "Networking by female business owners in Northern Ireland", *Journal of Business Venturing*, vol. 7, nº 3, pp. 237-251.
- CROMPTON, R. (1987): "Gender and accountancy: a response to Tinker and Neimark", *Accounting, Organizations and Society*, nº 12, pp. 141-156.
- CROMPTON, R. y F. HARRIS (1998): "Explaining women's employment patterns: 'orientations to work' revisited", *British Journal of Sociology*, vol. 49, nº 1, pp. 118-136.
- CROMPTON, R. y N. LE FEUVRE (1992): "Gender and bureaucracy: women in Britain and France", en SAVAGE, M. y A. WITZ (eds.): *Gender and bureaucracy*, Blackwell, Oxford.
- DAILY, C.M.; S.T. CERTO y D.R. DALTON (1999): "A decade of corporate women: Some progress in the boardroom, none in the executive suite", *Strategic Management Journal*, vol. 20, nº 1, pp. 93-99.
- DAILY, C.M. y D.R. DALTON (2003): "Women in the boardroom: A business imperative", *The Journal of Business Strategy*, vol. 24, nº 5; pp. 8-9.
- DAVIDSON, M.J. y C.L. COOPER (1992): *Shattering the glass ceiling: the woman manager*, Paul Chapman Pub.
- DE ANCA, C. y S. ARAGÓN (2007): "La mujer directiva en España: Catalizadores e inhibidores en las decisiones de trayecto profesional", *Academia, Revista Latinoamericana de Administración*, vol. 38, pp. 45-63.
- DEZSO, C.L., D.G. ROSS (2008): "Girl power: female participation in top management and firm performance", *Research Paper No. RHS 06-104*, Robert H. Smith School, disponible en <http://ssrn.com/abstract=1088182>
- DIMOVSKI, W. y R. BROOKS (2006): "The pricing of property trust IPOs in Australia", *Journal of Real Estate Finance and Economics*, vol. 32, nº 2, pp. 185-199.
- DOERINGER, P. y M. PIORE (1971): *International labor markets and manpower analysis*, DC. Heath, Lexington, Massachusetts. Traducción al español (1985): *Mercados internos de trabajo y análisis laboral*, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Madrid.

- DU RIETZ, A. y M. HENRIKSON (2000): "Testing the female underperformance hypothesis", *Small Business Economics*, vol. 14, pp. 1-10.
- DURÁN, P. (2000): "Desarrollo humano y género: nuevos retos", en *2º Seminario Internacional Globalización, Mujer y Desarrollo*, Fundación Promoción Social de la Cultura, Madrid.
- EBRAHIMI, B.P; S.A. YOUNG y W.M. LUK (2001): "Motivation to manage in China and Hong Kong: A gender comparison of managers", *Sex Roles*, vol. 45, nº 5-6, pp. 433-453.
- EKLUND, J.E.; J. PALMBERG y D. WIBERG (2009): "Ownership structure, board composition and investment performance", *CESIS Electronic Working Paper Series*, nº. 172.
- ELEJABEITIA TAVERA, C.; M. LÓPEZ SÁEZ (2003): *Trayectorias personales y profesionales de mujeres con estudios tradicionalmente masculinos*, Instituto de la Mujer y el Centro de Investigación y Documentación Educativa.
- ELLIS, K.M. y P.Y. KEYS (2003): "Stock returns and the promotion of workforce diversity", *Working Paper*, University of Delaware.
- ENNEW, C.T. y M. BINKS (1995): "The provision of finance to small businesses: Does the banking relationship constraint performance?", *The Journal of Small Business Finance*, vol. 4, nº 1, pp. 57-73.
- ERHARDT, N.L.; J.D. WERBEL y C.B. SHRADER (2003): "Board of director diversity and firm financial performance", *Corporate Governance: An International Review*, vol. 11, nº 2, pp. 102-111.
- FARRELL, K.A. y P.L. HERSCH (2005): "Additions to corporate boards: the effect of gender", *Journal of Corporate Finance*, vol. 11, nº 1-2, pp. 85-106.
- FERRIS, G.R.; P.L. PERREWE; W.P. ANTHONY y D.C. GILMORE (2000): "Political skill at work", *Organizational Dynamics*, vol. 28, nº 4, pp. 25-37.
- FIELDS, M.A. y P.Y. KEYS (2003): "The emergence of corporate governance from Wall St. to Main St.: Outside directors, board diversity, earnings management, and managerial incentives to bear risk", *The Financial Review*, vol. 38, nº 1, pp. 1-24.
- FINA, LL. (1996): "Trabajo en casa, fuera de casa y de doble jornada" en CASTAÑO, C. y S. PALACIOS (Eds.): *Salud, dinero y amor. Como viven las mujeres españolas de hoy*, Alianza Editorial, Madrid.
- FLETCHER, J.K. (1995): "Radically transforming work for the 21th century: A feminist reconstruction of "real" wok", *Academy of Management Journal*, pp. 448-453.

- (1999): *Disappearing acts: Gender power and relational practice at work*, MIT Press, Cambridge.
- FORBES, D.P. y F.J. MILLIKEN (1999): "Cognition and corporate governance: Understanding boards of directors as strategic decision-making groups", *Academy of Management Review*, vol. 24, nº 3, pp. 489-505.
- FORSON, C. y M. ÖZBILGIN (2003): "Dot-com women entrepreneurs in the UK", *Entrepreneurship and Innovation*, febrero, pp. 13-24.
- FRANCOEUR, CL.; R. LABELLE y B. SINCLAIR-DESGAGNÉ (2008): "Gender diversity in corporate governance and top management", *Journal of Business Ethics*, vol. 81, nº 1, pp. 83-95.
- FREEMAN, R.E. (2004): "A stakeholder theory of the modern corporation", en BEAUCHAMP, T.L. y BOWIE, N.E. (eds.): *Ethical theory and business*, Pearson-Prentice Hall.
- FRYXELL, G.E. y L.D. LERNER (1989): "Contrasting corporate profiles: women and minority representation in top management positions", *Journal of Business Ethics*, vol. 8, nº 5, pp. 341-352.
- GABRIELSSON, J. y M. HUSE (2004): "Context, behaviour and evolution: Challenges in research on boards and governance", *International Studies in Management and Organization*, vol. 34, pp. 11-36.
- GALLEGRO, T.(1994): "El techo de cristal. Los obstáculos para la participación de las mujeres en el poder político", en: *Las mujeres y el poder político*, Instituto de la Mujer, Ministerio de Asuntos Sociales, Madrid.
- GALLEGRO, I.; I.M. GARCÍA y L. RODRÍGUEZ (2008): "Influencia de la diversidad de género en el rendimiento empresarial", *XIII Encuentro ASEPUC*, Universidad de Castilla-La Mancha.
- GÁLVEZ, L. (2004): "Logros y retos del análisis de género en la historia económica de la empresa", *ICE Historia Empresarial*, nº 812, pp. 77-89.
- GEDAJLOVIC, E. y D. SHAPIRO (1998): "Management and ownership effects: evidence from five countries", *Strategic Management Journal*, vol. 19, nº 6, pp. 533-555.
- GILLESPIE, D.L. (1971): "Who has the power? The marital struggle", *Journal of Marriage and the Family*, vol. 33, pp. 445-458.
- GOLDIN, C. y C. ROUSE (2000): "Orchestrating impartiality: The impact of "blind" auditions on female musicians", *The American Economic Review*, vol. 90, nº 4, pp. 715-741.
- GREENFIELD, K. (2005): "New principles of corporate law", *Hastings Business Law Journal*, vol. 1, pp. 87-118.

- GRENSING-POPHAL, L. (2002): "Reaching for diversity", *HR Magazine*, 47, pp. 53-56.
- GROUT, P.A.; I. PARK y S. SONDEREGGER (2007): "An economic theory of the glass ceiling", *CMPO Working Paper Series n° 07/183*.
- GUTEK, B. (1989): "Social research and organizational practices", en HEARN, J.; SHEPPARD, D. y G. BURRELL (Eds.): *The sexuality of organizations*, Sage, London.
- HALFORD, S. y P. LEONARD (2001): *Gender, power and organisations: an introduction*, Palgrave, New York.
- HAREL, G.H.; S.S. TZAFIR y Y. BARUCH (2003): "Achieving organizational effectiveness through promotion of women into managerial positions: HRM practice focus", *International Journal of Human Resource Management*, vol. 14, n° 2, pp. 247-263.
- HARRIGAN, K.R. (1981): "Numbers and positions of women elected to corporate boards", *Academy of Management Journal*, vol. 24, n° 3, pp. 619-625.
- HEINFELDT, J. (2005): "Gender diversity and firm value: an extension of mean-variance portfolio theory", *Journal of Academy of Business and Economics*, n° 1 (Febrero).
- HEWLETT, S.A. y C.B. LUCE (2005): "Off ramps and on-ramps: Keeping the talented women on the road to success", *Harvard Business Review on Women in Business*, pp. 1-29.
- HEWSTONE, M., M. RUBIN y H. WILLIS (2002): "Intergroup-bias", *Annual Review of Psychology*, n° 53, pp. 575-604
- HILL, C.W.L. y T.M. JONES (1992): "Stakeholder-agency theory", *Journal of Management Studies*, vol. 29, n° 2, pp. 131-154.
- HILLMAN, A.J.; A.A. CANNELLA y I.C. HARRIS (2002): "Women and racial minorities in the boardroom: how do directors differ?", *Journal of Management*, vol. 28, pp. 747-763.
- HILLMAN, A.J. y T. DALZIEL (2003): "Board of directors and firm performance: integrating agency and resource dependence perspectives", *Academy of Management Review*, vol. 28, n° 3, pp. 383-396.
- HISRICH, R. y C. BRUSH (1987): "Women entrepreneurs: A longitudinal study", *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College.
- HISRICH, R. y G. FULOP (1994): "The role of women entrepreneurs in Hungary's transition economy", *International Studies of Management and Organizations*, invierno, pp. 100-118.
- HITT, M.A.; L. BIERMAN ; K. SHIMIZU y R. KOCHHAR (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, n° 1, pp. 13-28.

HOFSTEDE, G.H. (1991): *Culture and organizations: Software of the mind*, McGraw-Hill, London.

HOLTZ-EAKIN, D.; D. JOULFAIAN y H.S. ROSEN (1994): “Entrepreneurial decisions and liquidity constraints”, *Rand Journal of Economics*, vol. 25, n° 2, pp. 334-347.

HOOKS, B. (2000): *Feminism is for Everybody: Passionate Politics*, South End Press, Cambridge.

HULL, K.E. y R.L. NELSON (2000): “Assimilation, choice or constraint? Testing theories of gender differences in the careers of lawyers”, *Social Forces*, n° 1, pp. 229-264.

HUMPHREYS, M.A. y H. MCCLUNG (1981): “Women entrepreneurs in Oklahoma”, *Review of Regional Economics and Business*, vol. 6, n° 2, pp. 13-20.

IBRAHIM, N.A. y J.P. ANGELIDIS (1994): “Effect of board members’ gender on corporate social responsiveness orientation”, *Journal of Applied Business Research*, vol. 10, n° 1, pp. 35-40.

JACKSON, S.E. y A. JOSHI (2004): “Diversity in social context: a multiattribute, multilevel analysis of team diversity and sales performance”, *Journal of Organizational Behavior* n° 25, pp. 675-702.

JIANAKOPLIS, N.A. y A. BERNASEK (1998): “Are women more risk averse?”, *Economic Inquiry*, vol. 36, n° 4, pp. 620-630.

JONUNG, C. (1998): “Occupational segregation by sex and change over time”, en PERSSON, I. y C. JONUNG (Eds.): *Women’s work and wages*, Routledge, New York.

JORGENSEN, J. (2002): “Engineering selves: negotiating gender and identity in technical work”, *Management Communication Quarterly*, n° 3, pp. 350-380.

JOSHI, A., H. LIAO y S.E. JACKSON (2006): “Cross-level effects of workplace diversity on sales performance and pay”, *Academy of Management Journal*, n° 49, pp. 459-481.

JOVANOVIC, B. (1982): “Selection and evolution of industry”, *Econometrica*, vol. 50, pp. 649-670.

JURKUS, A.F.; J.CH. PARK y L.S. WOODARD (2010): “Women in top management and agency costs”, *Journal of Business Research* (disponible en línea).

KALLENBERG, A.L. y K.T. LEICHT (1991): “Gender and organizational performance:

- determinants of small business survival and success”, *Academy of Management Journal*, vol. 34, pp. 136-161.
- KANG, E., D.K. DING y C. CHAROENWONG (2010): “Investor reaction to women directors”, *Journal of Business Research*, vol. 63, pp. 888-894.
- KANG, H.; M. CHENG y S.J. GRAY (2007): “Corporate governance and board composition: diversity and independence of Australian boards”, *Corporate Governance: An International Review*, vol. 15, nº 2, pp. 194-207.
- KANTER, R.M. (1977): *Men and women of the corporation*, Basic Books, Nueva York.
- KARK, R. (2004): “The transformational leader: who is (s)he? A feminist perspective”, *Journal of Organizational Change Management*, nº 2, pp. 160-176.
- KATZENBACH, J.R.; F. BECKETT; S. DICHTER; M. FEIGEN; C. GAGNON; Q. HOPE y T. LING (1995): *Real change leaders: How you can create growth and high performance at your company*, New York, Times Books, Random House.
- KELLY, E. y F. DOBBIN (1998): “How Affirmative Action Became Diversity Management”, *American Behavioral Scientist*, vol. 41, nº 7, pp 960-984.
- KERGOAT, D. (1998): “La división du travail entre les sexes”, en: *L’Etat des savoirs sur le travail*, La Découverte, Paris.
- KESNER, I.F (1988): “Director’s characteristics and committee membership: an investigation of type, occupation, tenure, and gender”, *Academy of Management Journal*, vol. 31, nº 1, pp. 66-84.
- KEYS, P.Y.; K.M. ELLIS; P.T. NEWSOME y S.S. FRIDAY (2003): “Shareholders benefits of diversity”, *Working Paper*. <http://fisher.osu.edu/fin/dice/seminars>.
- KIEL, G.C. y G.J. NICHOLSON (2003): “Board composition and corporate performance: how the Australian experience informs contrasting theories of corporate governance”, *Corporate Governance: An International Review*, vol. 11, nº 3, pp. 189-205.
- KILBOURNE, B.S.; G. FARKAS; K. BERON; D. WIR y P. ENGLAND (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*, nº 2.
- KIRKHAM, L. y A. LOFT (1993): “Gender and the construction of the professional accountant”, *Accounting, Organizations and Society*, nº 18, pp. 507-558.
- KOCHAN, T.; K. BEZRUKOVA; R. ELY; S. JACKSON; A. JOSHI; K. JEHN; J. LEONARD; D. LEVINE y D. THOMAS (2003): “The effects of diversity on business performance: report

- of the diversity network”, *Human Resource Management*, vol. 42, nº 1, pp. 3-21.
- KONRAD, A. y B.A. GUTTEK (1987): “Theory and research on group composition; applications to the status of women and ethnic minorities”, en OSKAMP, S. y S. SPACEMAN (eds.): *Interpersonal process*, Sage, Newbury Park.
- KORABIK, K. (1994): “Managerial women in the people’s Republic of China: The long march continues”, en ADLER, N.J. y D.N. ISRAELI (eds.): *Competitive frontiers: Women managers in global economy*, Blackwell, Cambridge, MA.
- KORAC-KAKABADSE, A.; N. KORAC-KAKABADSE y A. MYERS (1998): “Demographics and leadership philosophy: Exploring gender differences”, *The Journal of Management Development*, vol. 17, nº 5, pp. 351.
- KRISHNAN, G.V. y D. PARK (2005): “A few good women - on top management teams”, *Journal of Business Research*, vol. 58, nº 12, pp. 1712-1720.
- KRISHNAN, G.V. y L.M. PARSONS (2008): “Getting to the bottom line: An exploration of gender and earnings quality”, *Journal of Business Ethics*, vol. 78, pp. 65-76.
- LA PORTA, R.; F. LÓPEZ-DE-SILANES y A. SHLEIFER (2002): “Investor protection and corporate valuation”, *Journal of Finance*, vol. 57, nº 2, pp. 1147-1170.
- LEE, P.M. y E. H. JAMES (2003): “She’-e-os: Gender effects and stock price reactions to the announcements of top executive appointments”, *Working Paper*, University of Virginia.
- LEHMAN, C.R. (1990): “The importance of being earnest: gender conflicts in accounting”, *Advances in Public Interest Accounting*, nº 5, pp. 137-157.
- (1992): “Herstory in accounting: the first eighty years”, *Accounting, Organizations and Society*, nº 17, pp. 261-297.
- LEHMAN, C.R. y T. TINKER (1987): “The “real” cultural significance of accounts”, *Accounting, Organizations and Society*, nº 12, pp. 513-522.
- LERNER, M.; BRUSH, C. y HISRICH, R. (1997): “Israeli women entrepreneurs: An examination of factors affecting performance”, *Journal of Business Venturing*, vol. 12, pp. 315-339.
- LEVI, M.; K. LI y F. ZHANG (2008): “Mergers and acquisitions: The role of gender”, *Working Paper*, <http://ssrn.com/abstract=1123735>.
- LORBER, J. (2001): *Gender Inequality*, Roxbury Publishing, Los Angeles.
- LOSCOCO, K. y J. ROBINSON (1991): “Barriers to Women’s Small-Business Success in the United States”, *Gender and Society*, vol. 5, nº 4, pp. 511-532.

- MARIMUTHU, M. Y L. KOLANDAISAMY (2009): "Ethnic and gender diversity in board of directors and their relevance to financial performance of Malaysian companies", *Journal of Sustainable Development*, vol. 2, nº 3, pp. 139-148.
- MARINOVA, J.; J. PLANTENGA y C. REMERY (2010): "Gender diversity and firm performance: Evidence from Dutch and Danish boardrooms", *Discussion Paper Series 10-03*, Tjalling C. Koopmans Research Institute.
- MARSHALL, J. (1984): *Women Managers: Travellers in a male world*, John Wiley and Sons Ltd.
- MARTIN, L.; I. WARREN-SMITH; S. ROPER y J. SCOUT (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>.
- MATEOS, R.; L. ESCOT y R. GIMENO (2006): "Diversidad en los consejos de administración ¿dónde están las mujeres?", *Revista Universitaria de Ciencias del Trabajo*, nº 7, pp. 369-433.
- MATEOS, R.; R. GIMENO y L. ESCOT (2009): "Discriminación en consejos de administración: Análisis e implicaciones económicas", *Revista de Economía Aplicada*, 1-32.
- MATTHEWS, D. y J. PINE (2001): *The auditors talk*, Garland, London.
- MAUPIN, R.J. y C.R. LEHMAN (1994): "Talking heads: stereotypes, status, sex-roles and satisfaction of female and male auditors", *Accounting, Organizations and Society*, nº 19, pp. 427-437.
- MCDUGALL, M. (1996): "Equal opportunities versus managing diversity. Another challenge for public sector management?", *The International Journal of Public Sector Management*, vol. 9, nº 5-6, pp. 62.
- MENCKEN, F.C. y I. WINFIELD (2000): "Job search and sex segregation: does sex of social contact matter?", *Sex roles*, nº 9-10, pp. 847-864.
- 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, nº 1, pp. 1-35.
- MILLIKEN, F.J. y I.L. MARTINS (1996): "Searching for common trends: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups", *Academy of Management Journal*, vol. 21, nº 2, pp. 402-433.
- MISKIN, V. y J. ROSE (1990): "Women entrepreneurs: Factors related to success", *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Wellesley, Mass.

- MITTER, S. (1995): "Beyond the politics of difference", en MITTER, S.; SH ROWBOTHAM.: *Women encounter technology: changing patterns of employment in the third world*, Routledge, Londres.
- MOHAN, N.J. y C.R. CHEN (2004): "Are IPOs priced differently based upon gender?", *Journal of Behavioral Finance*, vol. 5, nº 1, pp. 57-65.
- MOORE, D. y E. BUTTNER (1997): *Women entrepreneurs: Moving beyond the glass ceiling*, Sage, Thousand Oaks, California.
- MURRAY, A. (1989): "Top management group heterogeneity and firm performance", *Strategic Management Journal*, vol. 10, nº 1, pp. 125-141.
- NEIDER, L. (1987): "A preliminary investigation of female entrepreneurs in Florida", *Journal of Small Business Management*, julio, pp. 22-29.
- NIEDERLE, M. y L. VESTERLUND (2007): "Do women shy away from competition? Do men compete too much?", *Quarterly Journal of Economics*, vol. 122, nº 3, pp. 1067-1101.
- OAKLEY, J.G. (2000): "Gender-based barriers to senior management positions: understanding the scarcity of female CEOs", *Journal of Business Ethics*, nº 27, pp. 321-334.
- OSBRONE, R. (2005): "Desigualdad y relaciones de género en las organizaciones: diferencias numéricas, acción positiva y paridad", *Política y Sociedad*, vol. 42, nº 2, pp. 163-180.
- PELLED, L.H.; K.M. EISENHARDT y K.R. XIN (1999): "Exploring the black box: An analysis of work group diversity, conflict, and performance", *Administrative Science Quarterly*, vol. 44, nº 1, pp. 1-28.
- PETERS, C.C. (2004): *The micro politics of gender at work. Leading women in education, rocking the boat and moving on*, Murdoch University.
- PETERSON, C.A. y J. PHILPOT (2007): "Women's roles on U.S. Fortune 500 boards: Director expertise and committee memberships", *Journal of Business Ethics*, vol. 72, pp. 177-196.
- PETTIGREW, T.E. (1986): "The intergroup contact hypothesis reconsidered", en HEWSTONE, M. y R. BROWN (eds.): *Contact and conflict in intergroup encounters*, Basil Blackwell, New York.
- PICKLE, H.B. y R.L. ABRAHAMSON (1990): *Small Business Management*, John Wiley & Sons, Nueva York.
- POWELL, G.N. (1991): *Women and men in management*, Sage Pub., Newbury Park, California.

- POWELL, G.N. y D.A. BUTTERFIELD (1989): "The 'Good' manager: Did androgyny fare better in the 1980s?", *Group and Organization Studies*, vol. 14, nº 3, pp. 216-233.
- (1994): "Investigating the 'glass ceiling' phenomenon: An empirical study of actual promotions to top management", *Academy of Management Journal*, vol. 37, nº 1, pp. 68-86.
- 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.
- RAMOS, M.A. (2005): *Mujeres y liderazgo. Una nueva forma de dirigir*, Universitat de Valencia.
- RAMOS, A.; M. SARRIÓ; E. BARBERÁ y C. CANDELA (2002): "El techo de cristal en la promoción profesional de las mujeres", *Revista de Psicología Social*, vol. 17, nº 2, pp. 167-182.
- RANDØY, T.; S. THOMSEN y L. OXELHEIM (2006): *A Nordic perspective on corporate board diversity*, Nordic Innovation Centre.
- REES, H. y A. SHAH (1986): "An empirical analysis of self-employment in the UK", *Journal of Applied Econometrics*, vol. 1, pp. 95-108.
- REYNOLDS, K.J.; J.C. TURNER y S.A. HASLAM (2003): "Social identity and self-categorization theories' contribution to understanding identification, salience and diversity in teams and organizations", en Polzer, J.T. (Ed.): *Research on Managing Groups and Teams*, Elsevier Science, Oxford.
- Ridgeway, C. (1997): Interaction and the conservation of gender inequality: considering employment. *American Sociological Review*, 62, pp. 218-235
- RIDING, A. y C. SWIFT (1990): "Women business owners and terms of credit: some empirical findings of the Canadian experience", *Journal of Business Venturing*, vol. 5, pp. 327-340.
- ROBINSON, G. y K. DECHANT (1997): "Building a business case for diversity", *The Academy of Management Executive*, vol. 11, nº 3, pp. 21-31.
- ROSA, P; S. CARTER y D. HAMILTON (1996): "Gender as a determinant of small business performance: Insights from a British study", *Small Business Economics*, vol. 8, pp. 463-478.
- 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, nº 2, pp. 404-413.

- ROSENZWEIG, P. (1998): “Managing the new global workforce: Fostering diversity, forging consistency”, *European Management Journal*, vol. 16, nº 6, pp. 644-652.
- RUIGROK, W.; S. PECK; S. TACHEVA; P. GREVE y Y. HU (2006): “The determinants and effects of board nomination committees”, *Journal of Management Governance*, vol. 10, pp. 119-148.
- RYAN, M. y S.A. HASLAM (2005): “The glass cliff: evidence that women are over represented in precarious leadership positions”, *British Journal of Management*, vol. 16, nº 1, pp. 81-90.
- SALAS FUMÁS, V. (2004): “Economía del diseño organizativo y contabilidad”, *Revista de Contabilidad*, vol. 7, nº monográfico, pp. 123-160.
- SCHEIN, V.E. y R. MUELLER (1992): “Sex Role Stereotyping and Requisite Management Characteristics: A Cross Cultural Look”, *Journal of Organizational Behavior*, vol. 13, pp. 439-447.
- SCHMITT, N. y B. SCHNEIDER (1983): “Current issues in personnel selection”, en ROWLAND, K. M. y G.R. FERRIS (eds.): *Research in personnel and human resource management*, Greenwich, JAI Press.
- SCHULTZ, T.W. (1980): “Investment in entrepreneurial ability”, *Scandinavian Journal of Economics*, vol. 82, pp. 437-448.
- SEGERMAN-PECK, L. M. (1991): *Networking and mentoring. A woman's guide*, Judy Piatkus Ltd., Londres.
- SEGUINO, S. (2007): “Plus ça change? Evidence on global trends in gender norms and stereotypes”, *Feminist Economics*, vol. 12, nº 2, pp. 1-28.
- SHEPPARD, D. (1989): “The image and self-image of women managers”, en HEARN, J.; D. SHEPPARD y BURRELL (eds.): *The sexuality of organizations*, Sage, London.
- SHRADER, C.B.; V.B. BLACKBURN y P. ILES (1997): “Women in management and firm financial performance: An explorative study”, *Journal of Managerial Issues*, vol. 9, nº 3, pp. 355-372.
- SHUBERT, R.; M. BROWN; M. GYSLER y H. BRACHINGER (1999): “Financial decision-making: are women really more risk-averse?”, *American Economic Review*, vol. 89, nº 2, pp. 381-391.
- SICILIANO, J.I. (1996): “The relationship of board member diversity to organizational performance”, *Journal of Business Ethics*, vol. 15, nº 12, pp. 1313-1320.
- SINCLAIR, A. (2000): “Teaching managers masculinities: are you kidding?”, *Management Learning*, nº 1, pp. 83-101.

- SINGH, S.P; R.G. REYNOLDS y S. MUHAMMAD (2001): "A gender-based performance analysis of micro and small enterprise in Java, Indonesia", *Journal of Small Business Management*, vol. 39, nº 2, pp. 174-182.
- SINGH, V.; S. KUMRA y S. VINNICOMBE (2002): "Gender and impression management: playing the promotion game", *Journal of Business Ethics*, vol. 37, nº 1, pp. 77-89.
- SINGH, V. y S. VINNICOMBE (2006), "Opening the boardroom doors to women directors", en McTAVISH, D. y K. MILLER (edS.): *Women in leadership and management*, Edward Elgar.
- SMITH, E. (2007): "Gender influence on firm-level entrepreneurship through the power structure of boards", *Women in Management Review*, vol. 22, nº 3, pp.168-186.
- SMITH, N.; V. SMITH y M. VERTER (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, nº 7, pp. 569-593.
- SPENCER & STUART (2004): *España 2004: Índice Spencer&Stuart de consejos de administración*, Spencer Stuart.
- STRØM, R.Ø. (2007): "Better firm performance with employees on the board? Not in the long run", *Working Paper*, <http://ssrn.com/abstract=967445>.
- SUDARSANAM, J. y J. HUANG (2007): "Gender diversity in US top management: Impact on risk-taking and acquirer performance", *Working Paper EFMA*, <http://www.efmaefm.org>.
- SWINNEY, J.L.; R.C. RUNYAN y P. HUDDLESTON (2006): "Differences in reported firm performance by gender: Does industry matter?", *Journal of Developmental Entrepreneurship*, vol. 11, nº 2, pp. 99-115.
- TACHEVA, S. y M. HUSE (2006): "Women directors and board task performance: Mediating and moderating effects of board working style", *European Academy of Management Conference*, February, Oslo.
- TERJESEN, S. y V. SINGH (2008): "Female presence on corporate board: A multi-country study of environmental context", *Journal of Business Ethics*, vol. 83, nº 1, pp. 55-63.
- TERJESEN, S.; R. SEALY y V. SINGH (2009): "Women directors on corporate boards: A review and research agenda", *Corporate Governance: An International Review*, vol. 17, pp. 320-337.
- TONG, R. (1998): *Feminist thought a more comprehensive introduction*, Westview Press, Boulder.



- TORNS MARTÍN, T. (1995): “Mercado de trabajo y desigualdades de género”, *Cuadernos de Relaciones Laborales*, nº 6, pp. 81-92.
- TURK, T.A. y L. SHELTON (2006): “Growth aspirations, risk, gender and legal form: a look at the services industries”, *Academy of Entrepreneurship Journal*, vol. 12, nº 1, pp. 35-46.
- Van der Walt, N.; C. Ingley; G.S. Shergill y A. Townsend (2006): “Board configuration: are diverse boards better boards?”, *Corporate Governance: An International Review*, vol. 6, nº 2, pp. 129-141.
- VERHEUL, I. y R. THURIK (2001): “Start-up capital: “Does gender matter?””, *Small Business Management*, vol. 16, nº 2, pp. 109-125.
- VERHEUL, I.; A. VAN STEL y R. THURIK (2006): “Explaining female and male entrepreneurship at the country level”, *Entrepreneurship & Regional Development*, vol. 18, nº 2, pp. 151-183.
- WAGNER, W.G.; J. PFEFFER y C.A. O’REILLY III (1984): “Organizational demography and turnover in top-management groups”, *Administrative Science Quarterly*, vol. 29, nº 1, pp. 74-92.
- WARTICK, S.L. (1992): “The relationship between intense media exposure and change in corporate reputation”, *Business and Society*, vol. 31, pp. 33-42.
- WATKINS, J. y D. WATKINS (1984): “The female entrepreneur: Background and determinants of business choice - some British data”, *International Small Business Journal*, vol. 2, pp. 21-31.
- WATSON, J. y S. ROBINSON (2003): “Adjusting for risk in comparing the performance of male and female-controlled SMEs”, *Journal of Business Venturing*, vol. 18, nº 6, pp. 773-788.
- WEBB, E. (2004): “An examination of socially responsible firms’ board structure”, *Journal of Management and Governance*, vol. 8, pp. 255-277.
- WEICHSELBAUMER, D. y R. WINTER-EBMER (2007): “The effects of competition and equal treatment laws on gender wage differentials”, *Economic Policy*, April, pp. 235-287.
- WELBOURNE, T.M. (2007): “Wall Street reaction to women in IPOs: An examination of gender diversity in top management teams”, *Group & Organization Management*, vol. 32, nº 5, pp. 524-547.
- WENTLING, R.M. y N. PALMA-RIVAS (1997): “Diversity in the workforce: A literature review”, *Diversity in the Workforce Series Report #1 MDS-934*, National Center for Research in Vocational Education.
- WILLIAMS, M. y P. GÓMEZ-ACEBO (2005): “360º a la mujer directiva española”, *Capital Humano*, nº 187, pp. 120-126.

- WIRTH, L. (2002): *Romper el techo de cristal. Las mujeres en puestos de dirección*, Colección Informes OIT N° 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, n° 2-3, pp. 531-541.
- ZABALA, I. (1999): “Un viaje a través del tiempo: 30 años de pensamiento económico feminista en torno al desarrollo” en CARRASCO, C. (ed.): *Mujeres y Economía*, Icaria, Barcelona.
- ZAHRA, S. y W. STANTON (1988): “The implications of board of directors’ composition for corporate strategy and performance”, *International Journal of Management*, vol. 5, n° 2, pp. 229-236.



ANEXO.

PREMIOS M<sup>a</sup> ISIDRA DE GUZMÁN

- 1992: PEDRO A. FUERTES OLIVERA “MUJER LENGUAJE Y SOCIEDAD. LOS ESTEREOTIPOS DE GÉNERO EN INGLÉS Y ESPAÑOL”.
- 1993: MERCEDES BENGOCHEA “ADRIANNE RICH: GÉNESIS Y ESBOZO DE SU TEORÍA LINGÜÍSTICA”
- 1994: MERCEDES CARRERAS “APROXIMACIÓN A LA JURISPRUDENCIA FEMINISTA”
- 1995: M<sup>a</sup> ASUNCIÓN GONZÁLEZ DE CHÁVEZ “FAMILIA: MATERNIDAD, PATERNIDAD”
- 1997: JOSEMI LORENZO ARRIBAS “LAS MUJERES Y LA MÚSICA: UNA RELACIÓN DISONANTE”
- 1997: ISABEL CORRECHER TELLO “REVUELTA DEL CUARTEL DE MUJERES DEL HOSPICIO DE SAN FERNANDO DE 1786: ASPECTOS SOCIALES Y JURÍDICOS”
- 1998: M<sup>a</sup> TERESA PITA MOREDA “MUJER, CONFLICTO Y VIDA COTIDIANA EN LA CIUDAD DE MÉXICO A FINALES DEL PERÍODO ESPAÑOL”
- 1999: M<sup>a</sup> JESÚS VÁZQUEZ MADRUGA “BIOGRAFÍA DE LA DRA. DE ALCALÁ DÑA. M<sup>a</sup> ISIDRA QUINTINA DE GUZMÁN Y DE LA CERDA”
- 1999: MARÍA LOZANO ESTIVALIS “LAS IMÁGENES DE LA MATERNIDAD”
- 2000: MARCIA CASTILLO MARTÍN “LAS CONVIDADAS DE PAPEL”
- 2001: JOSEBE MARTÍNEZ GUTIÉRREZ “LAS INTELLECTUALES DE LA SEGUNDA REPÚBLICA AL EXILIO”

- 2002: JENNY FRAAI “ANÁLISIS DE TRES NOVELAS FEMENINAS DE LOS AÑOS CUARENTA EN ESPAÑA”
- 2002: BEATRIZ SUAREZ BRIONES “SEXTUALIDADES: TEORÍAS LITERARIAS FEMINISTAS”
- 2003: FRÉDERIQUE MORAND “DOÑA MARÍA GERTRUDIS HORE 1742-1801 VIVENCIA DE UNA POETISA GADITANA ENTRE EL SIGLO Y LA CLAUSURA”
- 2003: MERCEDES DE GRADO “SIRENAS NAÚFRAGAS A LA DERIVA: IDENTIDAD Y DEBATE FEMINISTA EN LA NARRATIVA DE ADELAIDA GARCÍA MORALES”
- 2004: SERRANA MERCEDES RIAL GARCÍA “LAS MUJERES DE LAS COMUNIDADES MARÍTIMAS DE GALICIA DURANTE LA ÉPOCA MODERNA: UNA BIOGRAFÍA COLECTIVA”
- 2004: MARÍA TERESA BORDONS GANGAS “MUJERES MODERNAS: GÉNERO, HISTORIA Y LITERATURA EN ESPAÑA EN LOS PRIMEROS TREINTA AÑOS DEL SIGLO XX”
- 2005: ESTHER RUBIO HERRÁEZ “EL CIBERESPACIO NO ES LA MITAD DEL CIELO”
- 2006: ANDREA VORIA “CONVERSACIONES EN LA CIUDAD DESDE UNA MIRADA DE GÉNERO”
- 2007: MARÍA VIEDMA GARCÍA “HISTORIA DE LA MASONERÍA DESDE UNA PERSPECTIVA DE GÉNERO”
- 2008: ALBERTO BAENA ZAPATERO “MUJERES NOVOHISPANAS E IDENTIDAD CRIOLLA. SIGLOS XVI-XVII”





**ALCALÁ DE HENARES**  
**AYUNTAMIENTO**

CENTRO  
ASESOR



M U J E R

DOLORÉS PÉREZ QUIRÓS

