

EVOLUCIÓN DE LA SITUACIÓN DE LAS MUJERES EN LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN DE LAS EMPRESAS COTIZADAS ESPAÑOLAS

JOAQUINA LAFFARGA BRIONES

Catedrática del Departamento de Contabilidad y Economía Financiera. Universidad de Sevilla

PILAR DE FUENTES RUIZ

Profesora Titular del Departamento de Contabilidad y Economía Financiera. Universidad de Sevilla

NURIA REGUERA ALVARADO

Profesora colaboradora del Departamento de Contabilidad y Economía Financiera. Universidad de Sevilla

Extracto:

EN los últimos tiempos han surgido una serie de trabajos en los que se pone de manifiesto que la representación femenina en los consejos de administración y en la alta dirección de las empresas es todavía pequeña en la mayoría de los países. El objetivo del presente trabajo es mostrar la situación en la que se encuentran las mujeres en dichos consejos de administración de las empresas cotizadas españolas, así como la evolución sufrida entre los años 2004 y 2008.

Del estudio se desprende que existen obstáculos que impiden la promoción de las mujeres a las cúpulas directivas de las empresas. Estos obstáculos, aunque en algún caso puedan deberse a las preferencias de las propias mujeres, son barreras de carácter «cultural» y normas no escritas que circulan dentro de las empresas y que son las que impiden el desarrollo de la carrera profesional de las mujeres dentro de las empresas.

Palabras clave: diversidad de género y consejos de administración.

DEVELOPMENT OF THE SITUATION OF WOMEN IN THE BOARD OF DIRECTORS OF THE SPANISH LISTED COMPANIES

JOAQUINA LAFFARGA BRIONES

Catedrática del Departamento de Contabilidad y Economía Financiera. Universidad de Sevilla

PILAR DE FUENTES RUIZ

Profesora Titular del Departamento de Contabilidad y Economía Financiera. Universidad de Sevilla

NURIA REGUERA ALVARADO

Profesora colaboradora del Departamento de Contabilidad y Economía Financiera. Universidad de Sevilla

Abstract:

THE aim of this paper is showing current situation of women in board of directors. This study is focused on quoted companies in Spain, and we analyze its development from 2004 to 2008. We pay attention to board of directors and Top Managers, all of them responsible of making decisions in companies.

We find out that there are almost no women in these levels and we conclude that many barriers impede women to promote to high making decisions levels. Sometimes these barriers may be themselves, sometimes cultural obstacles that represent no-written norms.

Keywords: gender diversity and board of directors.

Sumario

1. Introducción.
2. Muestra, datos y metodología.
 - 2.1. Muestra y datos.
 - 2.2. Metodología.
3. Análisis de resultados.
 - 3.1. Situación global y evolución de las mujeres en los consejos de administración.
 - 3.2. Situación global y evolución de los diferentes tipos de consejeras.
 - 3.3. Situación global y evolución de las mujeres en las diferentes comisiones delegadas.
 - 3.4. Situación global y evolución de las mujeres en la alta dirección empresarial.
4. Resumen y conclusiones.

Bibliografía.

Anexos.

1. INTRODUCCIÓN

La incorporación de las mujeres al mercado de trabajo ha sido paulatina pero sin pausa, y en la actualidad ocupan cargos que hasta el momento habían sido reservados para los hombres. Las mujeres han alcanzado niveles de formación y cualificación muy elevados, pero aún el hecho de pertenecer a uno u otro sexo sigue condicionando las posibilidades que tienen las personas a acceder a determinados puestos (CASTAÑO *et al.*, 2009 y BARBERÁ, 2000).

En los últimos tiempos han surgido una serie de trabajos en los que se pone de manifiesto que la representación femenina en los consejos de administración y en la alta dirección de las empresas es todavía pequeña en la mayoría de los países, aunque este porcentaje ha aumentado en Estados Unidos y varios países europeos (CATALYST, 2004). DAILY *et al.* (1999) concluyen en un estudio de las empresas de la lista Fortune 500 que las mujeres han realizado un avance significativo en términos de ocupar posiciones directivas, pero no en términos de posiciones de liderazgo. SNIGH y VINNICOMBE (2004) muestran incluso una pequeña disminución en el porcentaje de mujeres en la alta dirección dentro de las 100 mayores empresas británicas en el periodo 1999-2002, y ofrecen argumentos basados en la teoría de la exclusión social para explicar por qué hay tan pocas mujeres que logren romper el denominado «techo de cristal» de los consejos de administración. BILIMORIA (2000) señala que aunque el número de mujeres en los consejos de administración ha aumentado ligeramente, son muy pocas las empresas que están incorporando de forma activa a mujeres y persisten todavía sesgos de género y estereotipos en los consejos de administración en los que participan ellas.

BURKE (1997) estudió a las mujeres que formaban parte de los consejos de administración en las empresas privadas y organizaciones del sector público en Canadá y encontró que la principal razón para la falta de progreso era la incertidumbre que tenían los directores seniors sobre la capacidad de las mujeres ejecutivas para desempeñar su trabajo a este nivel debido a su falta de experiencia. La forma más habitual de que los nombres de las mujeres llegasen a oídos de los presidentes de los consejos de administración era por recomendación de miembros del consejo y/o porque las conocieran personalmente. Los presidentes de consejo creían que había muy pocas mujeres que cumplieran los criterios para pertenecer a un consejo de administración, y que tenían dificultades para encontrar candidatas adecuadas. Las mujeres directivas, por su parte, atribuían la ausencia de mujeres en los consejos de administración principalmente a las actitudes de los miembros y presidentes masculinos de los consejos; ellas consideraban que los presidentes masculinos pensaban que las mujeres no estaban cualificadas, y que tenían miedo de admitir a una mujer sin experiencia o que pudiese tener una «agenda femenina», que implica una prioridad para los asuntos familiares y domésticos sobre los laborales. Algunos miembros masculinos de los consejos de administración no se sentían cómodos con una mujer directiva. Además, las mujeres directivas creían que las organizaciones no estaban interesadas en tener mujeres en el consejo de administración o no sabían dónde encontrar mujeres cualificadas. Similares resultados evidencian los estudios de RAGINS *et al.* (1998).

Algunos gobiernos, como los de Suecia y Noruega, han regulado ya la composición de género en los consejos de administración de las empresas privadas para mejorar la igualdad de oportunidades, implantando un sistema de cuotas. Pero aunque el nombramiento de mujeres en los consejos de administración de las empresas es ciertamente un paso importante para dar a la mujer responsabilidad y

reconocimiento en las organizaciones, es necesario un análisis más profundo que el de la cuantificación del número de mujeres en los consejos de administración. ZELECHOWSKI y BILIMORIA (2004) analizaron las cualificaciones de los hombres y mujeres que formaban parte de los consejos de administración en las empresas listadas en Fortune 1000. Sus resultados indican que existían diferencias entre hombres y mujeres sobre un conjunto de características relevantes en su doble papel de directivos y miembros del consejo. Si bien no existían diferencias en las cualificaciones de experiencia como miembro del consejo o de la organización, las mujeres desempeñaban menos cargos directivos, acumulaban títulos corporativos con menos poder, ocupaban desproporcionadamente un mayor número de funciones de *staff* y ganaban mucho menos dinero que sus colegas masculinos del consejo de administración. Según los autores, parecía que la inclusión de mujeres en los consejos aumentaba la representación femenina pero sin el asociado prestigio, influencia e impacto. Los autores también sugieren que es menos probable que las mujeres vayan a desempeñar cargos de presidente y director general en el futuro, no sólo debido a su menor presencia en la alta dirección y en los consejos de administración, sino también por su menor estatus en posiciones directivas.

Similarmente, SHERIDAN y MILGATE (2005) estudiaron las opciones de hombres y mujeres sobre los factores cruciales para conseguir un puesto en los consejos de administración de las empresas australianas. Ambos consideraban que era importante disponer de un buen currículum y experiencia, así como de contactos empresariales, pero las mujeres también señalaban la importancia de ser muy conocidas y tener contactos familiares para conseguir ser nominadas. Parece que la competencia de las mujeres tiene que estar ampliamente reconocida en público o a través de conexiones familiares antes de que los consejos de administración o sus comités de nombramiento estén preparados para arriesgarse a tener una mujer en el consejo.

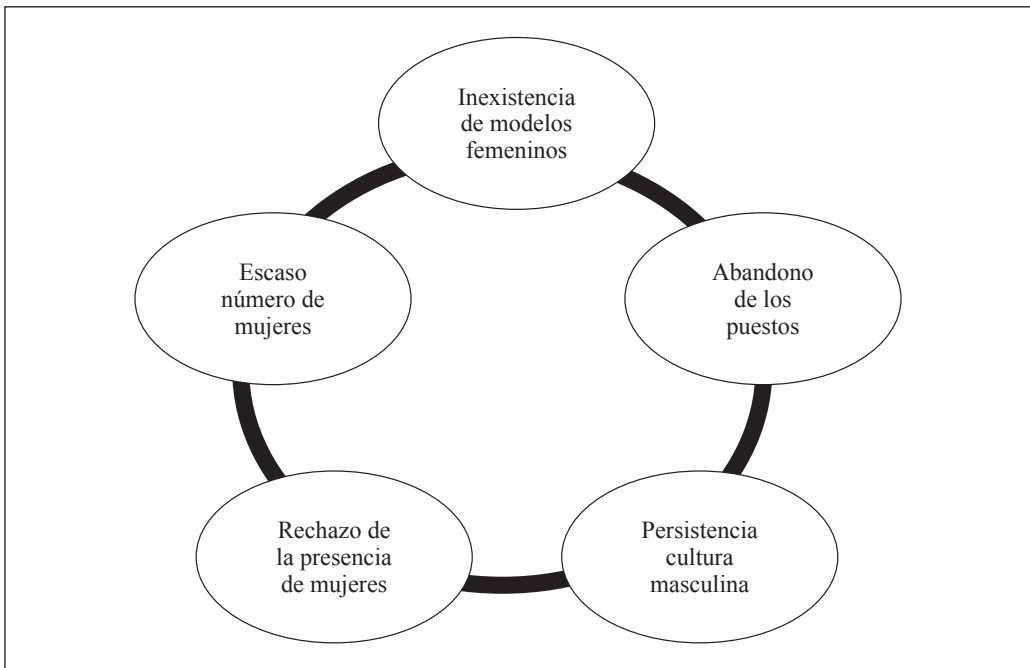
ADAMS y FLYM (2005) analizaron 815 directivos estadounidenses de las 100 empresas públicas de Massachussets con mayores ingresos. El resultado principal del estudio era que las mujeres seguían caminos diferentes que los hombres para llegar a los consejos de administración. La consultoría y el desempeño de puestos académicos universitarios daban a las mujeres las credenciales y contactos necesarios para ser consideradas como candidatas de un puesto en los consejos de administración, a diferencia del camino tradicional a través de la experiencia en trabajos corporativos a nivel senior. La naturaleza de las empresas en Massachussets con un gran número de empresas de alta tecnología centradas en la experiencia de ingeniería supone una barrera para la incorporación de la mujer en los consejos de administración. Sin embargo, los consultores –tanto hombres como mujeres– que han trabajado con las empresas de alta tecnología desde el sector privado o desde la universidad pueden ser considerados como potenciales candidatos para los consejos de administración de estas empresas.

FARRELL y HERSCH (2005) estudiaron las empresas listadas en Fortune 500 en el periodo 1990-1999 y encontraron que en esa década la probabilidad de que una empresa incluyera a una mujer en su consejo de administración en cualquier año era menor cuanto mayor fuese ya el número de mujeres presentes en el consejo. Las mujeres tendían a formar parte, en mayor medida, de los consejos de administración de empresas con mejores resultados, de menor riesgo y con políticas que favorecían la conciliación de la vida familiar y laboral. Los autores señalan que en la medida en que existe una mayor demanda de mujeres, éstas pueden ser más selectivas en los consejos de administración. Si existe escasez de mujeres directivas que sean candidatas para ocupar puestos en los consejos de administración, será más difícil que las empresas con malos resultados o alto riesgo logren atraerlas.

Se argumenta que hay pocas mujeres candidatas, que no hay muchas que posean la formación y la experiencia necesaria. La realidad es que la escasa presencia de mujeres en los puestos directivos se convierte en un círculo vicioso: como hay pocas mujeres, es poco probable que haya más mujeres (**gráfico 1**). Lo anterior es resultado, en gran medida, de la escasez de modelos positivos de mujeres triunfadoras en los puestos directivos de máximo nivel, que se retroalimenta en el siguiente círculo vicioso:

- Como hay pocas mujeres, las posibles candidatas no se deciden a dar el paso, no se sienten cómodas y descartan colocarse en los puestos de salida.
- Como hay pocas mujeres, las que se deciden a ascender se ven obligadas a moverse en una cultura masculina que las rechaza, sometidas a un escrutinio intenso que puede desalentar a otras mujeres.
- Como hay pocas mujeres, la cultura no cambia. Las chicas jóvenes perciben esos problemas y no se deciden a incorporarse a la vía de la alta dirección, por la que, en otras condiciones, se sentirían atraídas.

GRÁFICO 1. El círculo vicioso de la presencia minoritaria femenina en consejos de administración y cúpulas directivas.



FUENTE: CASTAÑO *et al.* (2009)

El objetivo del presente trabajo es mostrar la situación en la que se encuentran las mujeres en los consejos de administración de las empresas cotizadas españolas, así como la evolución sufrida entre los años 2004 y 2008. Para el caso español existen trabajos en los que se aborda esta situación y entre los que destacamos el realizado por ECODES en 2004 para las empresas del IBEX, el informe de CWDI en 2002 sobre las 300 empresas españolas de mayor tamaño, el realizado en 2005 por GÓMEZ ANSÓN para la Fundación de Estudios Financieros, el de REDONDO y JIMENO (2005) para empresas de la Comunidad de Castilla y León, el de CHINCHILLA y LEÓN (2004) y el de CASTAÑO *et al.* (2009) para empresas del IBEX, entre otros. Todos los trabajos anteriores han puesto de manifiesto la escasa presencia femenina en los consejos de administración de las empresas españolas en general y en las del IBEX en particular, siendo una de las principales conclusiones de los mismos la necesidad de darle visibilidad a ese problema.

Aunque nuestro trabajo se encuadra dentro de los anteriores da un paso adelante por dos cuestiones distintas: en primer lugar, por el horizonte temporal 2004-2008, ello va a permitir comprobar la eficiencia de la recomendación del Código Conthe sobre Buen Gobierno Corporativo, aprobado el 19 de mayo de 2006 definitivamente en España. Uno de los puntos más debatidos fue el relacionado con la diversidad en los consejos de administración. Bajo el principio de «cumple o explica», las empresas que no consiguieran en 2007 la diversidad recogida en su articulado y en concreto la diversidad de género, deberán explicar el motivo, así como los esfuerzos para mejorarla. En este mismo sentido se pronuncia el artículo 75 de Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la Igualdad efectiva de mujeres y hombres, en el que se señala que las empresas que presenten cuentas de pérdidas y ganancias no abreviada procurarán incluir en su consejo de administración un número de mujeres que permita alcanzar una presencia equilibrada de mujeres y hombres en el plazo de ocho años. Y en segundo lugar, por extender el trabajo tanto a las comisiones derivadas del consejo de administración como a la alta dirección de las empresas, ya que entendemos que la toma de decisiones no se queda sólo en el consejo de administración.

2. MUESTRA, DATOS Y METODOLOGÍA

2.1. Muestra y datos

Para la realización de nuestro trabajo hemos elaborado una base de datos que está formada por empresas cotizadas. La Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) facilita los Informes de Gobierno Corporativo de las mismas que nos permiten conocer en profundidad las características de los consejos de administración de las empresas. Realizamos una búsqueda individualizada por compañía y repasamos todos los Informes de Gobierno Corporativo desde el año 2004 al 2008 y clasificamos para cada una de ellas mediante sus nombres de pila, a los consejeros y a las consejeras. De este modo, en caso de que estén todos los años disponibles, contaremos con un histórico de cinco años para estudiar la evolución de los datos.

El motivo de la elección de esos años radica en que es a partir de 2004 cuando las empresas tienen obligación de presentar los Informes de Gobierno Corporativo y se trata de identificar si hay una

evolución visible respecto al tema desarrollado. Posteriormente, se consultaron los Informes Anuales de Gobierno Corporativo para esos mismos años, y se identificó la situación, en cuanto a la responsabilidad tanto en el consejo de administración como en la alta dirección de las mujeres en las empresas cotizadas, de este modo pudimos identificar a las mujeres que participaban en las diferentes comisiones, qué tipo de consejeras eran (dominicales, ejecutivas, independientes), o bien, si eran presidentas o vicepresidentas. En el caso de la alta dirección, gracias a la obligatoriedad que tienen las empresas de publicar en su Informe de Gobierno Corporativo información sobre la remuneración de alta dirección empresarial, hemos podido identificar, también a través de sus nombres de pila, las mujeres que ocupaban cargos en este nivel.

Partimos de la lista de empresas obtenida en la página web *www.infobolsa.com*. Realizamos una consulta en febrero de 2009 del listado de empresas que cotizan en el mercado continuo y el resultado se encuentra en la **tabla 11 del anexo** (149 empresas).

Tras consultar la página web de la CNMV obtenemos los informes de Gobierno Corporativo, seleccionando para realizar nuestro trabajo sólo aquellas empresas de las que obtuvimos tres o más Informes de Gobierno Corporativo. El número de empresas definitivo aparece recogido en el cuadro que aparece más abajo (**tabla 1**).

TABLA 1. *Número de empresas de la muestra cada año.*

	2004	2005	2006	2007	2008
Número de informes	116	120	129	124	123

Como se puede observar en la **tabla 1**, en este estudio se utiliza una muestra de empresas que se sitúa entre las 116 del año 2004 y las 129 del año 2006. Esta variación es debida a la no disponibilidad de los Informes de Gobierno Corporativo de todas las empresas para los cinco años de estudio, tal y como se ha señalado anteriormente.

2.2. Metodología

Una vez obtenidos los Informes de Gobierno Corporativo para cada uno de los cinco años y para poder conocer la situación y evolución de las mujeres en los consejos de administración de las empresas cotizadas españolas, hemos definido 27 variables tal y como aparecen recogidas a continuación.

- EMPRESA, se seleccionaron las compañías que cotizan en la bolsa de Madrid.
- AÑO, tomamos como referencia a ser posible para todas las empresas consideradas 2004, 2005, 2006, 2007 y 2008.
- C, es el número total de consejeros en el consejo de administración (hombres y mujeres).
- CM, número de mujeres en el consejo de administración.

- %, porcentaje de mujeres en el consejo de administración.
- P, si existe presidente y es hombre tiene una x.
- PM, si la presidenta es mujer tiene una x.
- V, si aparece en el informe de gobierno corporativo un hombre como vicepresidente.
- VM, si la vicepresidenta es mujer.
- CE, recoge el número de consejeros ejecutivos.
- CEM, número consejeros ejecutivos mujeres.
- CD, número consejeros dominicales
- CDM, número consejeras dominicales mujer
- CI, número consejeros independientes.
- CIM, número consejeras independientes mujer.
- OC, número otros consejeros.
- OCM, número otros consejeros mujeres.
- EJ, número de miembros en la comisión ejecutiva.
- EJM, número de mujeres de la comisión ejecutiva.
- CA, número de miembros del comité de auditoría.
- CAM, mujeres en comité de auditoría.
- CN, número de miembros del comité de nombramientos y retribuciones.
- CNM, mujeres en el comité de nombramientos y retribuciones.
- OTCOM, número de miembros en otros comités.
- MOC, mujeres en otros comités.
- AD, número de miembros de la alta dirección.
- ADM, número de mujeres en la alta dirección.

Las variables han sido definidas teniendo en cuenta:

- a) Las diferentes categorías de consejeras/os existentes: dominicales, ejecutivos e independientes, además se destina un apartado a otros consejeros. La inclusión en una u otra categoría se ha realizado con la información que suministran las empresas en sus informes de

gobierno corporativo; esto quiere decir que son las propias empresas la que incluyen a sus consejeros en una u otra categoría.

- b) Las distintas comisiones que derivan del consejo de administración; en este sentido hemos distinguidos sólo las comisiones ejecutivas, el comité de auditoría y la comisión de nombramientos y retribuciones. Aunque en algunas sociedades existen otras comisiones al ser éstas específicas de cada empresa ha parecido más conveniente incluirlas dentro del epígrafe «otras comisiones».
- c) La alta dirección de las empresas. Igualmente que los datos anteriores, esta información ha sido obtenida de los Informes de Gobierno Corporativo en el que las empresas deben informar tanto de la remuneración global de lo que ellos consideran sus altos directivos, como los nombres y cargos de los miembros de la alta dirección.
- d) Los presidentes y vicepresidentes de las sociedades.

Con todo lo anterior se realizó un análisis descriptivo, identificando el valor de cada una de las 27 variables y estimando los estadísticos descriptivos para cada una de las empresas que componen la muestra y para cada uno de los cinco años. Todo ello aparece en las tablas recogidas en el anexo II.

3. ANÁLISIS DE RESULTADOS

3.1. Situación global y evolución de las mujeres en los consejos de administración

La situación, durante el periodo de estudio, de los diferentes consejeros/as en las sociedades que componen la muestra así como la situación resumida de las mujeres aparece recogida en las tablas 2 y 3.

TABLA 2. *Situación global de los consejos de administración.*

	2004	2005	2006	2007	2008
Número de consejeros/as	1.241	1.291	1.406	1.328	1.394
Mujeres consejeras	55	67	95	91	105
	4,43%	5,19%	6,76%	6,85%	7,53%
Total de consejeros ejecutivos	249	261	283	249	260
Consejeras ejecutivas	5	8	12	9	7
	2,01%	3,07%	4,24%	3,61%	2,69%
Total de consejeros dominicales	541	562	610	614	622
					.../...

	2004	2005	2006	2007	2008
.../...					
Consejeras dominicales	33	37	50	54	52
	6,10%	6,58%	8,20%	8,79%	8,36%
Total de consejeros independientes	414	431	459	408	432
Consejeras independientes	14	17	26	25	43
	3,38%	3,94%	5,66%	6,13%	9,95%
Miembros comité ejecutivo	326	327	364	316	348
Mujeres en comité ejecutivo	11	13	17	19	22
	3,37%	3,98%	4,67%	6,01%	6,32%
Miembros comité auditoría	437	451	482	435	446
Mujeres en comité auditoría	17	20	25	32	47
	3,89%	4,43%	5,19%	7,36%	10,54%
Comité de nombramientos	312	341	391	387	401
Mujeres en el comité de nombramientos	16	16	21	19	37
	5,13%	4,69%	5,37%	4,91%	9,23%
Alta dirección	826	885	1.042	977	1.099
Mujeres en la alta dirección	37	50	57	70	95
	4,48%	5,65%	5,47%	7,16%	8,64%

TABLA 3. *Número mujeres en el consejo de administración.*

	2004	2005	2006	2007	2008
Total de empresas	116	120	129	124	123
Sin mujeres	76	73	61	64	52
1 mujer	30	35	53	42	49
2 mujeres	7	7	8	11	14
3 mujeres	1	3	3	3	4
4 mujeres	2	1	3	2	4
5 mujeres		1	1	2	
% sin mujeres	65,5%	60,8%	47,3%	51,6%	42,3%
% con mujeres	34,5%	39,2%	52,7%	48,4%	57,7%

De la observación de las dos tablas anteriores, lo que más llama la atención es la escasa presencia de mujeres en los puestos de toma de decisiones de las empresas que cotizan en bolsa, 4,48%-8,64% en el caso de los consejos de administración y 4,43%-7,53% en el caso de la alta dirección.

Todo lo anterior pone de manifiesto que la toma de decisiones en las empresas cotizadas españolas está en manos de los hombres.

Esta situación se agrava aún más cuando nos detenemos en la **tabla 3** y observamos que la mayoría de las empresas que cuentan con mujeres en los consejos cuentan con sólo 1, siendo la media de consejeras inferior a esta cantidad, aunque se trata de una media con desviación típica muy alta, esto es, poco significativa (como puede comprobarse en las tablas del anexo II). Esta cuestión es muy importante ya que la existencia de más de una consejera favorecerá el efecto contagio, lo que quiere decir que la presencia de mujeres en los consejos de administración facilita la incorporación de nuevas mujeres a los mismos.

En los consejos analizados, el número máximo de mujeres consejeras fue 5 y sólo se produjo en dos empresas: Fomento de Construcciones y Contratas (2005, 2006, 2007) y en Cementos Portland (2007).

Sin embargo, la lista de empresas que no tiene ninguna mujer en su consejo es amplísima. El año con menor presencia de mujeres fue 2004 con un 65% de empresas que no contaban con ninguna mujer en sus consejos, y el año con mayor número de mujeres fue 2008, con un 42,3%. Todo ello quiere decir que la mayoría de los consejos de las empresas cotizadas españolas prefieren la homogeneidad, lo que implica una menor diversidad de género.

Cuando observamos el horizonte de los cinco años comprobamos que existe una tendencia al alza. El número de mujeres casi se duplica, ya que se pasa de 55 mujeres a 105, aunque en términos porcentuales no se alcanza el 8% de asientos en los consejos ocupados por mujeres. El incremento del número de mujeres se ha producido a partir del año 2006 coincidiendo con la elaboración del Código Unificado de Buen Gobierno y de la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de mayo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres. En ambas disposiciones se aboga por equilibrar la presencia de mujeres y hombres en los consejos de administración y por la integración del talento femenino en los consejos ya que la no integración supondría una irracionalidad económica. El Código de Buen Gobierno, en concreto, recomienda que se busquen consejeras «deliberadamente» y obliga, por un parte, a que los procedimientos no sean sesgados y, por otra, a explicar los motivos de la ausencia de mujeres en los consejos y porque no se ocupan las vacantes con consejeras.

Esta escasa presencia de mujeres llama mucho la atención, ya que la CNMV en su informe de Gobierno Corporativo de 2007, animaba a las empresas a impulsar la presencia de mujeres en los órganos de gobierno de las compañías. Y señala que alcanzar la diversidad de género en los consejos es, más allá de una cuestión de ética o de política, un objetivo de eficiencia.

La situación en la alta dirección de las empresas no es muy diferente que la de los consejos.

3.2. Situación global y evolución de los diferentes tipos de consejeras

Es interesante observar si la evolución positiva se produce en todos los tipos de consejeras o existe diferente evolución dependiendo del tipo de consejera de que se trate. Para ellos se han elaborado las **tablas 4, 5 y 6** que se recogen a continuación:

TABLA 4. *Situación de las consejeras ejecutivas.*

	2004	2005	2006	2007	2008
Total de empresas	109	112	120	113	118
Sin mujeres	104	105	109	104	111
1 mujer	5	6	10	9	7
2 mujeres		1	1		
% sin mujeres	95,4%	93,8%	90,8%	92%	94,1%
% con mujeres	4,6%	6,2%	9,2%	8%	5,9%

Las consejeras ejecutivas son las que desempeñan funciones de alta dirección o están empleadas por la compañía. Como puede comprobarse en la **tabla 4** el número de consejeras ejecutivas apenas ha aumentado. Incluso podría decirse que en los años 2005 y 2006 ha experimentado un retroceso. Queda también patente a nivel de cifras absolutas, pues estamos hablando de que en un total de 260 consejeros y consejeras en 2008 sólo había 7 mujeres, o 12 sobre un total de 283 como se destaca en 2006, el año en que el porcentaje es mayor. El escaso número de mujeres consejeras ejecutivas está en relación con el escaso porcentaje de presencia de mujeres en la alta dirección empresarial, este escaso porcentaje reduce la posibilidad de que las mujeres sean elegidas como consejeras ejecutivas.

Sólo la empresa Renta Corporativa tiene más de una consejera ejecutiva. De la tabla se concluye que más del 90% de las empresas no cuentan con mujeres consejeras ejecutivas.

TABLA 5. *Situación de las consejeras dominicales.*

	2004	2005	2006	2007	2008
Total de empresas	110	115	120	118	116
Sin mujeres	85	87	83	81	77
1 mujer	19	22	30	28	31
2 mujeres	5	5	4	5	5
3 mujeres			1	1	1
4 mujeres	1		1	2	2
5 mujeres		1	1	1	
% sin mujeres	77,3%	75,7 %	69,2%	68,6%	66,4%
% con mujeres	22,7%	24,3%	30,8%	31,4%	33,6%

Las consejeras dominicales son las que están ligas a la propiedad de la empresa. La presencia de mujeres consejeras dominicales es mayor que en el caso de las consejeras ejecutivas, y ha experimentado un ligero ascenso en los últimos cinco años (del 6,1% al 8,38%). Destacamos a FCC que

es la única compañía que tiene cinco consejeras dominicales en su consejo de administración, durante 2005, 2006 y 2007. Las otras dos empresas con cuatro consejeras dominicales son Vocento y Cementos Portland (sin olvidar que las muestras superan las 100 observaciones). Es interesante destacar que estas consejeras pertenecen a una misma familia, lo que nos induce a pensar que el carácter familiar de las empresas tiene relación con las consejeras dominicales.

TABLA 6. *Situación de las consejeras independientes.*

	2004	2005	2006	2007	2008
Total de empresas	99	106	116	113	112
Sin mujeres	86	90	92	90	78
1 mujer	12	15	23	21	26
2 mujeres	1	1		2	7
3 mujeres			1		1
% sin mujeres	86,9%	84,9%	79,3%	79,6%	69,6%
% con mujeres	13,1%	15,1%	20,7%	20,4%	30,4%

Las consejeras independientes son las que no están relacionadas con ningún negocio u otra actividad que pueda interferir sustancialmente en su capacidad para actuar en interés de la sociedad o para su criterio independiente. A la vista de la **tabla 6** comprobamos cómo el incremento mayor, en presencia de mujeres, se da en esta categoría de consejeras que pasa de un 3,38% al 9,95%. Esta evolución refleja que el mayor número de mujeres que se incorporan a los consejos lo hacen por su perfil profesional y no por su vinculación a la empresa. De cualquier forma, la mayor parte de consejeras independientes son testimoniales, ya que la mayor parte de los consejos cuenta con una sola consejera. Sólo dos empresas, Vocento e Indra, en diferentes años tienen un máximo de tres consejeras independientes en sus consejos de administración, mientras que alrededor de 90 empresas no tienen ninguna representación en esta categoría. Con este dato se destaca, una vez más, la escasa presencia de mujeres en los consejos de administración.

3.3. Situación global y evolución de las mujeres en las diferentes comisiones delegadas

Hemos creído conveniente, para poder conocer la situación total de las mujeres en los consejos de administración, introducir la situación de las mismas en las diferentes comisiones delegadas del consejo, como hemos señalado anteriormente hemos incluido las tres que se repiten en mayor número de empresas. Es necesario destacar que únicamente el comité de auditoría es obligatorio por el momento, siendo éste el motivo por el que el mismo tenga el mayor número de compañías. Igualmente hay que tener en cuenta que en las comisiones el número de miembros oscila entre 1 y 12 miembros con una media de aproximadamente seis personas para la comisión ejecutiva, cuatro en el comité de auditoría y en la comisión de nombramientos. Los resultados aparecen recogidos en las **tablas 7, 8 y 9**.

La primera visión de las tablas nos hace comprobar cómo el resultado es bastante similar a la situación de los diferentes tipos de consejeras, y también se observa un ligero incremento a lo largo de los años.

TABLA 7. *Mujeres en la comisión ejecutiva.*

	2004	2005	2006	2007	2008
Total de empresas	53	53	58	54	60
Sin mujeres	43	41	42	39	42
1 mujer	9	11	15	11	14
2 mujeres	1	1	1	4	4
% sin mujeres	81,1%	77,4%	72,4%	72,2%	70%
% con mujeres	18,9%	22,6%	27,6%	27,8%	30%

La comisión ejecutiva es donde la presencia de mujeres se hace más escasa, pasando del 3,37% de 2004 al 6,32% de 2008. El comité con más miembros de media es a su vez el que arroja un porcentaje inferior de presencia femenina. La mayoría de las empresas no cuenta con mujeres en esta comisión y cuando tienen hay solo una. El número máximo de mujeres en la Comisión Ejecutiva es de dos en un total de cuatro empresas, que son Cementos Portland (2007 y 2008), FCC (2008), Vocento (2007), Indra (2007 y 2008) y Prosegur (2004 al 2008).

TABLA 8. *Mujeres en el comité de auditoría.*

	2004	2005	2006	2007	2008
Total de empresas	115	120	129	122	122
Sin mujeres	98	101	105	91	83
1 mujer	17	18	23	30	33
2 mujeres		1	1	1	5
4 mujeres					1
% sin mujeres	85,2%	84,2%	81,4%	74,6%	68%
% con mujeres	14,8%	15,8%	16,6%	25,4%	32%

El comité de auditoría es el que consigue mayor representación femenina con un 10,54%, aunque comienza con cifras inferiores que la comisión de nombramientos en 2004. Lo normal es que no haya mujeres en este comité y en el caso de haya, hay una sola. Sólo Abertis en 2008 cuenta con cuatro mujeres en su comité de auditoría, ninguna empresa tuvo tres mujeres en el citado comité en los últimos cinco años. Con dos miembros destaca el Banco de Valencia (2007 y 2008), Cementos Portland (2008), Indra (2008), REE (2008), Banco Etchevarria (2005 y 2006) y Service Point Solutions (2008).

TABLA 9. *Mujeres en la comisión de nombramientos.*

	2004	2005	2006	2007	2008
Total de empresas	78	86	101	107	109
Sin mujeres	62	71	82	90	80
1 mujer	16	14	17	15	24
2 mujeres		1	2	2	2
3 mujeres					3
% sin mujeres	79,5%	82,6%	81,2%	84,1%	73,4%
% con mujeres	20,5%	17,4%	18,8%	15,9%	26,6%

Igual que ocurre en las otras comisiones, lo normal es la no existencia de mujeres en la misma y en el caso de que haya, hay una sola. FCC (2008), junto con Acciona y Sotogrande, son las compañías que más mujeres tienen en sus comités de nombramientos y retribuciones. Este comité redujo su porcentaje hasta 2007 con menor proporción de empresas con representantes femeninas, salvo en 2008 que ha mejorado la diversidad pero aún sigue siendo una presencia escasa.

3.4. Situación global y evolución de las mujeres en la alta dirección empresarial

TABLA 10. *Mujeres en la alta dirección.*

	2004	2005	2006	2007	2008
Total de empresas	89	96	111	109	112
Sin mujeres	63	66	76	62	56
1 mujer	17	18	24	33	30
2 mujeres	7	9	8	9	18
3 mujeres	2	1	1	2	4
4 mujeres				2	3
5 mujeres		1	1	1	1
6 mujeres		1			
9 mujeres			1		
% sin mujeres	70,8%	68,8%	68,5%	56,9%	50%
% con mujeres	29,2%	31,2%	31,5%	43,1%	50%

En el caso de la cúpula directiva se puede observar cómo el número de mujeres ha aumentado de 37 a 95 a lo largo de estos últimos cinco años, lo que en términos relativos supone un aumento de el 100%, pero que no alcanza ni siquiera el 9% dentro del total de altos directivos y directivas. Si

bien al terminar 2008 la mitad de las empresas analizadas que ofrecían datos sobre la composición de su alta dirección tiene alguna mujer.

En la alta dirección de las empresas analizadas hay una media de entre 9 y 10 miembros, este dato tiene muy baja significación, debido a la alta dispersión de las observaciones, puesto que encontramos casos con un número bastante elevado de consejeros, como el caso de Acciona en 2006 con 53 altos directivos, a la vez que otras empresas como Aisa (2004), Cartera Hotelera (2008), Inmobiliaria Colonial (2006), Jazztel (2005), Montebalito (2006), Natraceutical (2007 y 2008), Tavex (2006) y Urbas (2004). Con un solo alto directivo en su cúpula, y todas coinciden en que en ningún caso es mujer.

En el lado opuesto, la empresa con mayor número de mujeres fue Renta Corporativa que tenía 9 directivas en 2006 en un total de 15 miembros de la alta dirección.

4. RESUMEN Y CONCLUSIONES

En este trabajo hemos tratado dar visibilidad a la situación de las mujeres en los consejos de administración en las empresas cotizadas españolas en los últimos cinco años. Los datos ponen de manifiesto la escasa presencia femenina en los puestos de toma de decisiones, aunque en los últimos años se haya casi duplicado el número de mujeres en los consejos. En el año 2008, 52 de las 123 empresas objeto de estudio no contaban con ninguna mujer en el consejo y 49 sólo tenían una representante femenina. Todo lo anterior implica que existen obstáculos que impiden la promoción de las mujeres a las cúpulas directivas de las empresas. Estos obstáculos, aunque en algún caso puedan deberse a las preferencias de las propias mujeres, son barreras de carácter «cultural» y normas no escritas que circulan dentro de las empresas y que son las que impiden el desarrollo de la carrera profesional de las mujeres dentro de las empresas.

Una buena noticia es la tendencia creciente que a lo largo del trabajo se ha puesto de manifiesto, a partir de 2007 con respecto a 2004, lo cual puede deberse a la aplicación del Código de Buen Gobierno, pues obliga a las grandes empresas a partir de 2007 a conseguir la diversidad recogida en su articulado y en concreto la diversidad de género, pues en caso contrario deberían explicar el motivo, así como los esfuerzos para mejorarla.

La solución al problema de la escasa presencia de mujeres en los puestos del consejo no radica únicamente en establecer un sistema de cuotas como establece la ley, sino en estrategias que fomenten un buen número de altas ejecutivas que puedan competir en igualdad de condiciones con el talento masculino, y que, por otra parte, las que ya existen logren alcanzar la cumbre empresarial sin encontrarse con el techo de cristal. Por ejemplo, en España, los criterios para acceder a un consejo exigen al menos 30 años en puestos directivos de responsabilidad y, por ahora, hay pocas mujeres que cumplan estos requisitos. Como consecuencia de ello, la edad media de los consejeros se sitúa en 57 años. En este sentido debería ampliarse el perfil de los consejeros y abrir el espectro de elección a universidad, despachos profesionales, firmas de auditoría, etc.

Otra cuestión relevante es promover una mayor transparencia y objetividad de las comisiones de nombramientos de forma que se promueva la diversidad y la igualdad de oportunidades, para ello es necesario impulsar la presencia de consejeras en esta comisión.

Bibliografía

- ADAMS, R.B. y FLYNN, P. [2005]: «Local knowledge advances women's access to corporate boards», *Corporate Governance: An International Review*, 13 (6), 836-846.
- BARBERÁ, E. [2000]: «Género y organización laboral: intervenciones y cambio», en J. FERNÁNDEZ (ed.) *La intervención en los ámbitos de la sexología y la generología*, Madrid, Pirámide.
- BILIMORIA, D. [2000]: «Building the business case for women corporate directors», en R. BURKE y M. MATTIS (ed.), *Women on Corporate Boards of Directors: International Challenges and Opportunities*. Amsterdam, Holanda, Kluwer Academic, 25-40.
- BURKE, R.J. [1997]: «Women on corporate boards of directors: a needed resources», *Journal of Business Ethics*, 16 (9), 909-915.
- CASTAÑO, C.; LAFFARGA, J.; IGLESIAS, C.; DE FUENTES, P.; MARTÍN, J.; LLORENTE, R.; CHARLO, M.J.; GINER, Y.; VÁZQUEZ, S.; NÚÑEZ, M. y MARTÍNEZ, J.L. [2009]: *Mujeres y poder empresarial en España*, Instituto de la Mujer, Serie Estudios, 108.
- CASTAÑO, C.; LAFFARGA, J. y DE FUENTES, P. [2009]: «Diversidad de género en puestos de responsabilidad. El caso de las empresas del Ibex-35», *Partida Doble*, 207, 92-100.
- CATALYST [2004]: *The Bottom line: Connecting corporate performance and gender diversity*, Catalyst, Nueva York, www.catalyst.org.
- CHINCHILLA, N. y LEÓN, C. [2004]: *Cómo reconciliar trabajo y familia. La ambición femenina*. Aguilar. Madrid.
- DAILY, C.M.; CERTO, S.T. y DALTON, D.R. [1999]: «A decade of corporate women: some progress in the boardroom, none in the executive suite», *Strategic Management Journal*, 20 (1), 93-99.
- FARRELL, K.A. y HERSCH, P.L. [2005]: «Additions to corporate boards: the effect of gender», *Journal of Corporate Finance*, 11 (1-2), 85-106.
- GÓMEZ, S. [2005]: «Diversidad de género en los consejos de administración de las sociedades cotizadas y cajas de ahorros españolas», *Papeles de la fundación* n.º 12 Fundación de Estudios Financieros.
- RAGINS, B.; TOWNSEND, B. y MATTIS, M. [1998]: «Gender gap in the executive suite: CEOs and female executives report on breaking the glass ceiling», *Academy of Management Executive*, 12 (1), 28-42.
- REDONDO, M. y JIMENO, F.J. [2005]: «Perfil económico-financiero de la empresa y perspectiva de género en el gobierno corporativo». XIV Congreso de AECA.
- SHERIDAN, A. y MILGATE, G. [2005]: «Accessing board positions: a comparison of female and male board members' views», *Corporate Governance: An International Review*, 13 (6), 847-855.
- SINGH, V. y VINNICOMBE, S. [2004]: «Why so few women directors in top UK boardrooms? Evidence and the artful explorations», *Corporate Governance: An International Review*, 12 (4), 479-488.
- ZELECHOSKI, D. y BILIMORIA, D. [2004]: «Characteristics of women and men corporate inside directors in the US», *Corporate Governance: An International Review*, 12 (3), 337-342.

ANEXOS

Anexo 1. Empresas de la muestra y años del Informe de Gobierno Corporativo disponibles

TABLA 11. *Relación de empresas y año del Informe de Gobierno Corporativo disponible.*

Nombre de la empresa	2004	2005	2006	2007	2008
ABENGOA	X	X	X	X	X
ABERTIS	X	X	X	X	X
ADOLFO DOMÍNGUEZ	X	X	X	X	X
ACCIONA	X	X	X	X	X
ACERINOX	X	X	X	X	X
ACS	X	X	X	X	X
AFIRMA			X	X	X
AGUAS DE BARCELONA	X	X	X	X	X
AISA	X	X	X	X	
ALMIRALL				X	
ALTADIS	X	X	X		
AMPER	X	X	X	X	X
AZKOYEN	X	X	X	X	X
ANTENA 3	X	X	X	X	X
ASROC MEDITERRÁNEO			X	X	
AVANZIT	X	X	X	X	X
BABIERA			X		
BANCA MARCH	X	X	X	X	
BANCO ANDALUCÍA	X	X	X	X	X
BANCO ETCHEVERRIA	X	X	X	X	X
BANCO DE GALICIA	X	X	X	X	
BANCO GUIPUZCOANO	X	X	X	X	X
BANCO PASTOR	X	X	X		X
BANCO POPULAR	X	X	X	X	X
BANCO SABADELL	X	X	X	X	X
BANCO DE VALENCIA	X	X	X	X	X

.../...

Nombre de la empresa	2004	2005	2006	2007	2008
.../...					
BANESTO	X	X	X	X	X
BANKINTER	X	X	X	X	X
BARON DE LEY	X	X	X	X	X
BBVA	X	X	X	X	X
BEFESA	X	X	X	X	X
BME			X	X	X
BODEGAS RIOJANAS	X	X	X	X	X
CAF	X	X	X	X	X
CAMPOFRÍO	X	X	X	X	X
CARTERA HOTELERA	X	X	X	X	X
CEMENTOS MOLINS	X	X	X	X	X
CEMENTOS PORTLAND	X	X	X	X	X
CEPSA	X	X	X	X	X
DISTRIBUCIÓN LOGÍSTICA	X	X	X	X	
CIE AUTOMOTIVE	X	X	X	X	X
CINTRA	X	X	X	X	X
CÍRCULO VALORES MOBILIARIOS	X	X	X	X	
CLEOP	X	X	X	X	
CODERE				X	X
CORP. FINANCIERA ALBA	X	X	X	X	X
CORP. DERMOESTÉTICA		X	X	X	X
CRITERIA				X	X
CUNE	X	X	X	X	X
DINAMIA	X	X	X	X	X
DOGI INTERNACIONAL	X	X	X	X	X
DURO FELGUERA	X	X	X	X	X
EBRO PULEVA	X	X	X	X	X
ERCROS	X	X	X	X	X
ENAGAS	X	X	X	X	X
ENDESA	X	X	X	X	X
ELECNOR	X	X	X	X	X
ESPÑ. VIVIENDAS ALQUILER	X	X	X	X	X
.../...					

Nombre de la empresa	2004	2005	2006	2007	2008
.../...					
ESPAÑOLA CINC	X	X	X	X	X
EUROPAC	X	X	X	X	X
EUROPISTAS	X	X	X		
EXIDE	X	X	X	X	X
FAES FARMA	X	X	X	X	X
FCC	X	X	X	X	X
FEDERICO PATERNINA	X	X	X	X	X
FERROVIAL	X	X	X	X	X
FERSA	X	X	X	X	X
FLUIDRA				X	
FUNESPAÑA	X	X	X	X	X
GAMESA	X	X	X	X	X
GAS NATURAL	X	X	X	X	X
GEN. ALQUILER MAQ. (GAM)			X	X	X
GRIFOLS			X	X	X
GRUPO CATALANA OCC.	X	X	X	X	X
GRUPO EMPRESARIAL ENCE	X	X	X	X	X
IBERIA	X	X	X	X	X
IBERPAPEL	X	X	X	X	X
INBESOS	X	X	X	X	
INDITEX	X	X	X	X	X
INDO	X	X	X	X	X
INDRA	X	X	X	X	X
INM. COLONIAL	X	X	X	X	X
INM. DEL SUR	X	X	X	X	X
INYPSA	X	X	X	X	X
JAZZTEL	X	X	X	X	X
LA SEDA DE BARCELONA	X	X	X	X	X
LINGOTES ESPECIALES	X	X	X	X	X
MAPFRE		X	X		X
MARTINSA				X	
.../...					

Nombre de la empresa	2004	2005	2006	2007	2008
.../...					
MECALUX	X	X	X	X	X
METROVACESA	X	X	X	X	X
MIQUEL Y COSTAS	X	X	X	X	X
MONTEBALITO	X	X	X	X	X
NATRA	X	X	X	X	X
NATRACEUTICAL	X	X	X	X	X
N.H.	X	X	X	X	X
NICOLÁS CORREA	X	X	X	X	X
O.H.L.	X	X	X	X	X
PARQUESOL			X	X	X
PESCANOVA	X	X	X	X	X
PRIM	X	X	X	X	X
PRISA		X	X	X	X
PROSEGUR	X	X	X	X	X
PULEVA	X	X	X	X	X
REALIA				X	X
REE	X	X	X	X	X
RENTA 4				X	X
RENTA CORPORACIÓN		X	X	X	X
REPSOL	X	X	X	X	X
REYAL URBIS				X	X
ROVI				X	X
RÚSTICAS	X	X	X	X	X
SACYR	X	X	X	X	X
SCH	X	X	X	X	X
SERVICE POINT SOLUTIONS	X	X	X	X	X
SNIACE	X	X	X	X	X
SOLARIA				X	
SOL MELIÁ	X	X	X	X	X
SOS CUÉTARA	X	X	X	X	X
SOTOGRADE	X	X	X	X	X
.../...					

Nombre de la empresa	2004	2005	2006	2007	2008
.../...					
TAVEX ALGODONERA	X	X	X	X	X
TÉCNICAS REUNIDAS			X	X	X
TECNOCOM	X	X	X	X	X
TELECINCO	X	X	X	X	X
TELEFÓNICA	X	X	X	X	X
TESTA	X	X	X	X	
TUBACEX	X	X	X	X	X
TUBOS	X	X	X	X	X
UNIPAPEL	X	X	X	X	X
UNIÓN FENOSA	X	X	X	X	X
URBAS	X	X	X	X	X
URBAR	X	X	X	X	X
URALITA	X	X	X	X	X
VIDRALA	X	X	X	X	X
VISCOFAN	X	X	X	X	X
VOCENTO			X	X	X
VUELING			X	X	X
ZARDOYA	X	X	X	X	X
ZELTIA	X	X	X	X	X

TABLA 12. Estadística descriptiva año 2004.

2004	N	Mín.	Máx.	Suma	Media	Desv. típ.
Número de consejeros/as	116	3	21	1.241	10,7	3,966
Mujeres consejeras	116	0	4	55	0,47	0,796
Total de consejeros ejecutivos	109	1	5	249	2,28	1,163
Consejeras ejecutivas	109	0	1	5	0,05	0,21
Total de consejeros dominicales	110	1	15	541	4,92	3,077
Consejeras dominicales	110	0	4	33	0,3	0,643
Total de consejeros independientes	99	1	15	414	4,18	2,593
Consejeras independientes	99	0	2	14	0,14	0,378
Miembros comité ejecutivo	53	2	11	326	6,15	2,239

.../...

2004	N	Mín.	Máx.	Suma	Media	Desv. típ.
.../...						
Mujeres en comité ejecutivo	53	0	2	11	0,21	0,454
Miembros comité auditoría	115	2	7	437	3,8	0,966
Mujeres en comité auditoría	115	0	1	17	0,15	0,356
Comité de nombramientos	78	3	6	312	4	0,993
Mujeres en el comité de nombramientos	78	0	1	16	0,21	0,406
Alta dirección	89	1	42	826	9,28	6,666
Mujeres en la alta dirección	89	0	3	37	0,42	0,736

TABLA 13. Estadística descriptiva año 2005.

2005	N	Mín.	Máx.	Suma	Media	Desv. típ.
Número de consejeros/as	120	3	20	1.291	10,8	3,964
Mujeres consejeras	120	0	5	67	0,56	0,887
Total de consejeros ejecutivos	112	1	7	261	2,33	1,196
Consejeras ejecutivas	112	0	2	8	0,07	0,291
Total de consejeros dominicales	115	1	15	562	4,89	3,134
Consejeras dominicales	115	0	5	37	0,32	0,695
Total de consejeros independientes	106	1	14	431	4,07	2,546
Consejeras independientes	106	0	2	17	0,16	0,394
Miembros comité ejecutivo	53	1	11	327	6,17	2,268
Mujeres en comité ejecutivo	53	0	2	13	0,25	0,477
Miembros comité auditoría	120	2	8	451	3,76	1,069
Mujeres en comité auditoría	120	0	2	20	0,17	0,396
Comité de nombramientos	86	2	7	341	3,97	1,057
Mujeres en el comité de nombramientos	86	0	2	16	0,19	0,42
Alta dirección	96	1	48	885	9,22	7,217
Mujeres en la alta dirección	96	0	6	50	0,52	1,015

TABLA 14. Estadística descriptiva año 2006.

2006	N	Mín.	Máx.	Suma	Media	Desv. típ.
Número de consejeros/as	129	3	22	1.406	10,9	3,814
Mujeres consejeras	129	0	5	95	0,74	0,948
.../...						

2006	N	Mín.	Máx.	Suma	Media	Desv. típ.
.../...						
Total de consejeros ejecutivos	120	1	8	283	2,36	1,314
Consejeras ejecutivas	120	0	2	12	0,1	0,328
Total de consejeros dominicales	120	1	16	610	5,08	3,053
Consejeras dominicales	120	0	5	50	0,42	0,795
Total de consejeros independientes	116	1	13	459	3,96	2,263
Consejeras independientes	116	0	3	26	0,22	0,477
Miembros comité ejecutivo	58	3	12	364	6,28	2,167
Mujeres en comité ejecutivo	58	0	2	17	0,29	0,496
Miembros comité auditoría	129	1	8	482	3,74	1,042
Mujeres en comité auditoría	129	0	2	25	0,19	0,416
Comité de nombramientos	101	1	8	391	3,87	1,101
Mujeres en el comité de nombramientos	101	0	2	21	0,21	0,454
Alta dirección	111	1	53	1.042	9,39	8,294
Mujeres en la alta dirección	111	0	9	57	0,51	1,135

TABLA 15. Estadística descriptiva año 2007.

2007	N	Mín.	Máx.	Suma	Media	Desv. típ.
Número de consejeros/as	124	3	22	1.328	10,7	3,938
Mujeres consejeras	124	0	5	91	0,73	1,021
Total de consejeros ejecutivos	113	1	6	249	2,2	1,119
Consejeras ejecutivas	113	0	1	9	0,08	0,272
Total de consejeros dominicales	118	1	17	614	5,2	3,262
Consejeras dominicales	118	0	5	54	0,46	0,874
Total de consejeros independientes	113	1	11	408	3,61	2,085
Consejeras independientes	113	0	2	25	0,22	0,458
Miembros comité ejecutivo	54	2	12	316	5,85	2,302
Mujeres en comité ejecutivo	54	0	2	19	0,35	0,619
Miembros comité auditoría	122	2	8	435	3,57	0,909
Mujeres en comité auditoría	122	0	2	32	0,26	0,46
Comité de nombramientos	107	2	7	387	3,62	0,928
.../...						

2007	N	Mín.	Máx.	Suma	Media	Desv. típ.
.../...						
Mujeres en el comité de nombramientos	107	0	2	19	0,18	0,43
Alta dirección	109	1	40	977	8,96	6,415
Mujeres en la alta dirección	109	0	5	70	0,64	0,958

TABLA 16. *Estadística descriptiva año 2008.*

2008	N	Mín.	Máx.	Suma	Media	Desv. típ.
Número de consejeros/as	123	3	24	1.394	11,3	3,806
Mujeres consejeras	123	0	4	105	0,85	0,972
Total de consejeros ejecutivos	118	1	8	260	2,2	1,278
Consejeras ejecutivas	118	0	1	7	0,06	0,237
Total de consejeros dominicales	116	1	14	622	5,36	3,008
Consejeras dominicales	116	0	4	52	0,45	0,773
Total de consejeros independientes	112	1	11	432	3,86	2,044
Consejeras independientes	112	0	3	43	0,38	0,647
Miembros comité ejecutivo	60	3	12	348	5,8	2,015
Mujeres en comité ejecutivo	60	0	2	22	0,37	0,61
Miembros comité auditoría	122	2	8	446	3,66	0,986
Mujeres en comité auditoría	122	0	4	47	0,39	0,649
Comité de nombramientos	107	2	10	401	3,75	1,108
Mujeres en el comité de nombramientos	109	0	3	37	0,34	0,656
Alta dirección	113	1	50	1.099	9,73	7,505
Mujeres en la alta dirección	112	0	5	95	0,85	1,084