

# ESTUDIO DE LA DIVERSIDAD DE GÉNERO EN LA ADMINISTRACIÓN EMPRESARIAL. FACTORES DE INCIDENCIA Y EFECTOS ORGANIZACIONALES

**FRANCISCO JAVIER JIMENO DE LA MAZA**

*Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.  
Universidad de Valladolid*

**MERCEDES REDONDO CRISTÓBAL**

*Facultad de Ciencias del Trabajo.  
Universidad de Valladolid*

Este trabajo ha sido seleccionado para su publicación por: don Heliodoro CARPINTERO CAPELL, don Amalio BLANCO ABARCA, don José Antonio CORRALIZA RODRÍGUEZ, don Darío NUÑO DÍAZ MÉNDEZ, doña Lucía MARCOS ALONSO y doña María Teresa SÁEZ BLANCO.

## **Extracto:**

A lo largo de los últimos años, la gestión de los recursos humanos en las organizaciones se está viendo afectada progresivamente por un incremento de presiones institucionales y sociales que insisten en la necesidad de prestar mayor atención a la diversidad. Específicamente, y puesto que todavía en la actualidad y en prácticamente cualquier contexto sociolaboral se observa la persistencia de ciertas situaciones de desigualdad de género, hay un creciente interés por el estudio de la diversidad de género en entornos corporativos, con numerosos desarrollos que se concentran particularmente en los grupos de la organización que se encuadran en el nivel jerárquico superior de decisión. El objetivo del presente trabajo consiste en comprobar si el grado de diversidad que exhiben los órganos de administración corporativa tiene algún impacto en forma de efectos organizacionales, y si esa potencial influencia depende a su vez de las características del entorno en el que actúa la entidad. A tal fin, se ha realizado un estudio empírico enfocado hacia los consejos de administración, sobre la base de una amplia muestra de sociedades anónimas españolas. Previamente al análisis de los efectos contingentes de la diversidad, se han obtenido indicadores descriptivos de la situación que presentan los consejos y de su evolución reciente, verificando si ciertos factores empresariales resultan explicativos de los bajos niveles de participación femenina que se ponen de manifiesto al considerar el nivel máximo de administración de las firmas españolas.

**Palabras clave:** diversidad de género, administración y empresas españolas.

# EXAMINING GENDER DIVERSITY ON FIRM MANAGEMENT: INFLUENTIAL FACTORS AND ORGANIZATIONAL EFFECTS

**FRANCISCO JAVIER JIMENO DE LA MAZA**

*Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.  
Universidad de Valladolid*

**MERCEDES REDONDO CRISTÓBAL**

*Facultad de Ciencias del Trabajo.  
Universidad de Valladolid*

Este trabajo ha sido seleccionado para su publicación por: don Heliodoro CARPINTERO CAPELL, don Amalio BLANCO ABARCA, don José Antonio CORRALIZA RODRÍGUEZ, don Darío NUÑO DÍAZ MÉNDEZ, doña Lucía MARCOS ALONSO y doña María Teresa SÁEZ BLANCO.

## **Abstract:**

**I**N the last years, there is an increasing social and institutional pressure over human resources management in organizations which claims to pay greater attention to the diversity. As today there are instances of gender inequality in virtually any work environment, there is a growing interest in the study of gender diversity at every corporate level. In this sense, many developments of diversity research are focused on organizational groups situated in higher level decision. The aim of our study is to test whether the organizational effects of diversity depend on the environment characteristics. In this regard, our empirical research has focused on boards of directors, based on a large sample of Spanish firms. Before examining the contingent effects of diversity, we have obtained some descriptive indicators that show both the situation and the recent evolution of Spanish boards of directors. We have also analyzed if there is a significant influence of certain business factors which can explain the low degree of female participation in the maximum management level of Spanish organizations.

**Keywords:** gender diversity, management and Spanish firms.

# Sumario

1. Introducción.
2. La diversidad en los grupos de decisión de las organizaciones. Aspectos generales y planteamiento básico.
3. Los efectos de la diversidad demográfica en el nivel estratégico y sus vínculos con el entorno.
4. Análisis empírico de la diversidad de género aplicado a los consejos de administración de empresas españolas.
  - 4.1. Situación y evolución de la diversidad en los consejos.
  - 4.2. Exploración gráfica de las relaciones entre la presencia de mujeres y determinados factores organizacionales y del entorno.
  - 4.3. Análisis multivariante de los factores de incidencia sobre los niveles de diversidad.
  - 4.4. Análisis contingente de los efectos organizacionales de la diversidad.
5. Conclusiones.

Bibliografía.

## 1. INTRODUCCIÓN

A lo largo de los últimos años, varias de las funciones tradicionalmente asociadas a la gestión empresarial de los recursos humanos se han visto condicionadas por un evidente incremento de la preocupación institucional y social relacionada con las situaciones de desigualdad de género que todavía subsisten en la esfera productiva, lo cual a menudo viene asociado al fomento de actuaciones que tratan de lograr una mayor concienciación de las organizaciones respecto a la idea de que prestar una adecuada atención a la diversidad parece sintonizar mejor con el marco exigido por el actual entorno corporativo. Lo cierto es que hoy en día aún se observa la persistencia en prácticamente cualquier escenario sociolaboral de múltiples desequilibrios por razón de género, si bien uno de los más frecuentemente considerados es el relativo al grado de diversidad de género que exhiben los grupos organizacionales en todos los niveles empresariales, incluidos los que asumen responsabilidades ejecutivas. Este interés atañe no solamente a la práctica gestora, sino que alcanza también al plano académico e investigador, ámbito en el que se observa un impulso de los desarrollos específicos en torno a la diversidad, con un buen número de aportaciones recientes que ponen el foco en los estratos de la organización que pertenecen al ámbito superior de decisión corporativo.

No cabe duda de que hay un imperativo ético para contemplar la diversidad en los procesos de gestión de las organizaciones, que derivaría de valores y normas sociales de igualdad ampliamente extendidos y asumidos hoy en día. Por otro lado, resulta patente que durante las últimas décadas se ha producido un incremento sustancial de la participación de las mujeres en los mercados de trabajo de las economías occidentales, a pesar de lo cual la presencia femenina en el segmento de decisión y de administración empresarial todavía se muestra muy minoritaria, como ponen de manifiesto la totalidad de fuentes estadísticas y de estudios que han abordado esta cuestión. Ese fenómeno, que entre otras etiquetas, viene a recibir la denominación de «desigualdad vertical por razón de género», supone una distorsión muy notable respecto a los niveles de capital humano que hoy en día acumulan muchas mujeres, en tanto que aquellos perfiles que cuentan con estudios de grado superior se suelen vincular convencionalmente a la función directiva, a los niveles jerárquicos de mayor rango y a los puestos de administración situados en el vértice de la estructura organizativa. En consecuencia, la responsabilidad social que muchas organizaciones asumen voluntariamente, respecto de un entorno cada vez más diverso demográficamente, a cuyo escrutinio en cierta medida se hayan sometidas las empresas, conduce a una apertura a la presencia femenina de las cúpulas directivas y, por consiguiente, a intentar mostrar unos niveles de diversidad de género más equilibrados y sensibles a la realidad de los sistemas productivos modernos, en los que el papel de la mujer como trabajadora, consumidora o inversora resulta ya altamente significativo.

Complementariamente a esta vertiente social que justifica la tendencia a considerar nuevas perspectivas en las áreas que se ocupan de los recursos humanos con los que cuentan las organizaciones, ha ido ganando terreno en la literatura organizacional la idea del valor económico que aporta la diversidad en la administración empresarial, en el sentido de disponer de una distribución variada de perfiles en el conjunto de individuos que integran los grupos de decisión. Las cambiantes condiciones de los modernos sistemas económicos llevan a menudo a que las organizaciones busquen adaptar sus estructuras con la finalidad de ajustar sus costes, de maximizar su flexibilidad y de dar respuesta a las demandas de los consumidores y clientes. Una adecuación a las circunstancias del contexto que se dirige, en suma, hacia el objetivo de convertir a una organización en más competitiva, sobre todo en aquellos entornos que experimentan rápidas transformaciones. Como consecuencia de estos procesos de adaptación, se observa la expansión de un tipo de estructuras de organización más descentralizadas y menos jerárquicas que las tradicionales, en las que los grupos de decisión adquieren un renovado protagonismo como vehículo para la solución de los problemas organizacionales. Este papel central de los grupos de decisión en la arquitectura de las organizaciones de hoy en día, y la exigencia de conocer las claves de su composición y funcionamiento óptimos, viene a propiciar una proliferación de esquemas analíticos que sirvan de guía respecto a aquellos aspectos nucleares relacionados con los procesos internos, lo que abarca toda una serie de cuestiones que afectan a temas tales como la dinámica grupal, los conflictos que surgen en su seno, la gestión de la cohesión y la coordinación, o la motivación y el desempeño de sus componentes, entre otras muchas vertientes.

En esta línea, cada vez son más frecuentes los desarrollos teóricos que propugnan el valor que adquieren en las economías actuales las composiciones diversas de los recursos humanos con los que cuenta una organización a todos los niveles, incluido el de la administración corporativa. La diversidad demográfica en un grupo de decisión, en tanto que resulta más ajustada al potencial de recursos humanos que se encuentran disponibles en el contexto en el que actúan las organizaciones, estaría siendo indicativa de una selección adecuada de la base de talento, que, de acuerdo a las extensamente propagadas teorías del capital humano, permitiría alcanzar un óptimo en términos de eficiencia de esos recursos. Por otro lado, los negocios que han alcanzado cierta envergadura requieren asimismo la consideración de una variedad de perspectivas de solución a problemas decisivos complejos, argumento que parece exigir el recurso a equipos directivos que incluyan perfiles cognitivos diversos. En este sentido, y como ponen de manifiesto numerosos estudios que nos preceden, en un contexto corporativo a menudo se superponen los perfiles demográficos y cognitivos de los recursos humanos, debido a factores fuertemente arraigados en el marco sociocultural en el que se desenvuelven las organizaciones, de manera tal que una firma que cuente con unos grupos de decisión que sean diversos en términos de género suele tener también una amplia base de diversidad cognitiva a su disposición.

También hay que considerar que un recurso crítico para la gestión es la información, y esa información fluye a través de los grupos de la organización. En general, suele suponerse que la homogeneidad en una organización conduce a similares interpretaciones de eventos, mientras que la heterogeneidad o diversidad brinda nuevas perspectivas cognitivas, e incorpora mayor pluralidad de valores, actitudes o creencias. Así, en un grupo en el que haya mayor variedad de conocimientos y puntos de vista y perspectivas más amplias se agregará más riqueza informativa a los procesos de deliberación previos que requieren los procedimientos de adopción de decisiones. En consecuencia, los resultados de esos procesos serán relativamente más óptimos, en forma, precisamente, de mejores

decisiones adoptadas. Por lo tanto, aceptando que la diversidad cognitiva amplía la base informativa de los procesos de discusión y debate, las composiciones diversas de los grupos decisorios posibilitarán la mejora del desempeño de sus funciones. Esta construcción encaja racionalmente en varios de los soportes interpretativos al uso en el marco de las teorías de la organización, en tanto que las expectativas de mejora que se suponen asociadas al grado de diversidad que exhiben los grupos decisorios se sustentan en elementos básicos del proceso de dirección. El razonamiento básico bajo esta perspectiva remite a que cuando las decisiones incorporen más información, inseparable reverso de la moneda de la gestión, se reducirá la incertidumbre que todo proceso decisorio conlleva a priori, al no poderse predecir de forma determinista las consecuencias de cada alternativa contemplada. Complementariamente, y desde otro punto de vista, debe recordarse que la divergencia de opiniones resulta un elemento fundamental en la aplicación de métodos estadísticos, que se basan en que el criterio medio de un número elevado de observaciones diversas e independientes se acercará siempre más a la realidad que la estimación aislada de un individuo, por muy certero que este sea.

Dentro de la literatura empresarial, es destacable la notable difusión que ha alcanzado el estudio de la diversidad en el campo del gobierno corporativo, donde su aplicación específica a los consejos de administración ha sido objeto de una recurrente atención, tanto en lo que se refiere a propuestas teóricas que intentan aportar un marco explicativo a los potenciales efectos derivados de una composición heterogénea, como en numerosos trabajos empíricos que tratan de fundamentar la aportación positiva de la diversidad al buen gobierno de las empresas. El modelo corporativo resulta singularmente apto en muchas de las grandes sociedades por acciones, que se caracterizan por presentar una estructura de propiedad dispersa con un accionariado totalmente desvinculado de una gestión cuya supervisión y control se delega en el consejo de administración, órgano que fija los niveles en que se deben conseguir los objetivos de la empresa, y que determina asimismo la estrategia para su cumplimiento. Siendo, por tanto, el grupo decisorio que concentra el máximo poder corporativo (al menos formalmente), muchas suposiciones plantean que la composición diversa del consejo actúa como mecanismo de mejora del desempeño de las funciones que tiene atribuidas. Además, la estructura del consejo en las entidades que alcanzan mayores dimensiones y cierta visibilidad también suele hallarse sometida en alguna medida a una observación externa por parte de algunos terceros vinculados, con lo que su construcción también debería atender a las expectativas sociales que surgen de unos mercados diversos de factores y de clientes a los que se ha de enfrentar la firma, sobre todo en grandes empresas, por la sencilla razón de que se hallan más expuestas al ojo público.

En todo caso, aunque los desarrollos teóricos parecen asentar las virtudes de las composiciones más heterogéneas de los recursos humanos que integran los grupos de decisión de las organizaciones, la revisión de la literatura empírica sobre diversidad no ofrece una evidencia consistente de que la diversidad tenga efectos económicos generalizables a todas las firmas, encontrándose al respecto resultados divergentes. Determinados estudios muestran una relación positiva entre diversidad y variables que miden el rendimiento de la firma, mientras otras investigaciones no hallan evidencia, o bien concluyen que existen efectos negativos. Como apuntan VAN DER WALT e INGLEY (2003), si bien la literatura está repleta de fundamentos éticos y de apoyo social para que los niveles de decisión cuenten con mayores niveles de diversidad, la cuestión de su valor económico está aún sujeta a controversia. La razón obvia que puede explicar esa contradicción de resultados es que haya variables que los modelos empleados hasta el momento no suelen especificar, apuntando estos autores, desde

la consideración que merece la señalada importancia de los aspectos estratégicos que envuelven a las firmas, que se omiten con frecuencia las variables representativas de la fuerte interacción que parece tener la diversidad con el entorno organizacional.

Al respecto, JAYNE y DIPBOYE (2004) sugieren que no debe contemplarse aisladamente el impacto que deriva de las iniciativas en materia de diversidad que emprenda una organización, sino que sus efectos son altamente dependientes de las características del entorno en el que se desarrolla la actuación de la firma. Es decir, de acuerdo a una perspectiva estratégica, los beneficios de la diversidad habrían de ser interpretados como contingentes al entorno empresarial, de una manera tal que existirán escenarios más favorables a la difusión de los efectos de la diversidad, mientras que en otros contextos su impacto no ha de resultar particularmente significativo. VAN DER WALT *et al.*, (2006) profundizan en esta idea al indicar que el factor clave es el grado de complejidad estratégica que presenta el entorno organizacional. Asimismo, aunque aluden a la perspectiva cognitiva de la diversidad, CARPENTER y WESTPHAL (2001) también resaltan la importancia que adquiere la estabilidad del entorno para que la diversidad en los grupos demográficos alcance un umbral de relevancia. Su razonamiento remite a que la complejidad del entorno influirá en la composición de los grupos de decisión de la organización, ya que los entornos más complejos quizá no solamente precisen de un mayor número de individuos, sino también de mayor variedad de perfiles, en función de las distintas cuestiones que haya que atender en los procesos decisorios. En contrapartida, las firmas con un entorno menos complejo se suelen enfrentar a un menor número de dependencias de recursos obtenidos del mismo, por lo cual la diversidad quizá no sea especialmente significativa en ese tipo de contextos. A todo ello, habría que añadir las percepciones que se tienen en el propio entorno de actuación sobre el hecho de que la diversidad resulte o no beneficiosa, pues no cabe duda de que el tema incorpora un componente primordial de responsabilidad social de la empresa o de respuesta a presiones de los grupos de interés vinculados.

Otro aspecto que no conviene descuidar es que algunas de las aportaciones empíricas precedentes han llegado a concluir que la diversidad en la administración corporativa comporta realmente unos efectos negativos para el rendimiento de la entidad, lo cual sirve de advertencia respecto a la necesidad de establecer un marco analítico integral a la hora de abordar el estudio de la diversidad de los recursos humanos, el cual se ha venido arrastrado casi siempre por razones éticas y morales que ponen énfasis en sus virtudes, pero que frecuentemente no suele atender a los costes que conlleva la apertura al pluralismo en los grupos decisorios. A modo de ejemplo, cabe plantearse que la heterogeneidad en un grupo puede aumentar los conflictos, o incrementar los choques de personalidad entre miembros de procedencia diferente y que cuentan con distintos sistemas de valores sociales, que son trasladados a su actuación organizacional, y a veces prolongan el tiempo empleado en la toma de decisiones que deberían ser más ágiles, precisamente por un exceso de variedad de perfiles y puntos de vista que conduce a continuos debates o confrontaciones. En entornos estables, estos conflictos suponen una ineficiencia que, desde la perspectiva económica se traducirá en un sobre coste en el funcionamiento del grupo (entendido como consumo de recursos, aunque solamente sea el valioso recurso del tiempo que se gasta en tomar decisiones). Ello quiere decir que en ciertos escenarios empresariales la diversidad de los grupos no va a aportar una particular ventaja y dificultará comparativamente el funcionamiento, frente a la posibilidad de unos equipos más homogéneos que actúen con mayor cohesión y más rápidamente.

Pues bien, en el marco de las consideraciones expuestas sobre el estado actual de la cuestión, el propósito del presente trabajo es comprobar si efectivamente el grado de diversidad que exhiben los órganos de administración corporativa comporta algún efecto apreciable en la organización, considerando que ese impacto puede depender de ciertas circunstancias y condicionantes del entorno empresarial. A tal fin, se ha realizado un estudio empírico enfocado hacia los consejos de administración de las sociedades por acciones españolas, para lo cual se ha seleccionado una amplia muestra de observaciones. Como un aspecto previo al análisis de los efectos contingentes de la diversidad, se ha estudiado la situación que presenta la composición de los consejos en términos de distribución por género de sus integrantes, observando asimismo la evolución experimentada a lo largo del tiempo. También se ha procedido a contrastar si hay una incidencia significativa de ciertos factores empresariales que pueda relacionarse con las diferencias existentes para distintos contextos en cuanto a la representación femenina que participa en el máximo nivel de la administración corporativa de las firmas.

## 2. LA DIVERSIDAD EN LOS GRUPOS DE DECISIÓN DE LAS ORGANIZACIONES. ASPECTOS GENERALES Y PLANTEAMIENTO BÁSICO

El término diversidad se emplea en la literatura especializada de diferentes maneras, y sus diferentes acepciones a menudo dependen del marco institucional de referencia. Desde la perspectiva de la demografía de las organizaciones, la diversidad generalmente alude al grado en el que se encuentran heterogéneamente distribuidos los atributos demográficos de los individuos que componen una unidad, grupo u organización (PELLED *et al.*, 1999; WAGNER *et al.*, 1984). En los estudios de naturaleza empírica suele distinguirse entre dos categorías de diversidad (PELLED, 1996; MILLIKEN y MARTINS, 1996). Por un lado se encontraría la diversidad demográfica, que es la observable, basada en características fácilmente detectables, tales como sexo, raza, nivel educativo o edad, mientras que también se puede atender a la diversidad no observable o cognitiva, referida a atributos como el conocimiento, las habilidades, los perfiles psicológicos, las capacidades técnicas individuales, la experiencia, las funcionalidades, o los perfiles ocupacionales.

En estos trabajos de corte empírico a menudo predominan los enfoques que se dirigen a analizar los atributos demográficos, siendo el sexo, o, más bien, la quizá heterodoxa pero frecuente equiparación con la categoría social del género, la variable más analizada (ROSENZWEIG, 1998). En sentido opuesto, la diversidad no observable directamente suele exigir el recurso a instrumentos de recogida de información específicos, sobre todo de tipo encuesta. En todo caso, y como señalan, MILLIKEN y MARTINS (1996), las variables demográficas suponen una representación consistente y válida de atributos relativos a la diversidad no observable, motivo por el cual se asume frecuentemente que ambas categorías se correlacionan sistemáticamente (PETERSON y PHILPOT, 2007; SMITH, 2007; ROSE, 2007). Por ejemplo, aunque no haya una correspondencia exacta, la edad de un individuo suele estar asociada a la experiencia o, al menos, será improbable que un individuo relativamente joven acumule una amplia experiencia profesional. Esta idea de la vinculación entre diversidad demográfica y diversidad cognitiva se refuerza con los resultados obtenidos por la investigación enfocada hacia el estudio del comportamiento organizacional, la cual ha puesto de relieve la estrecha relación que existe entre determinados atributos demográficos de los miembros que componen los

grupos de decisión de las organizaciones y los factores que se supone que influyen en su eficiencia a la hora de desempeñar sus funciones.

Así, en concreto, la investigación previa ha puesto de manifiesto la importante conexión entre el género y las diferencias en perfiles cognitivos de los recursos humanos en contextos organizacionales (HAMBRICK y MASON, 1984). Los estudios realizados ponen en evidencia como, en general, hombres y mujeres suelen adoptar diferentes actitudes, siguen distintas normas sociales y contemplan perspectivas diferentes con la base en esas diferencias de fondo (PELLED *et al.*, 1999). Hay un consenso en apuntar a razones que obedecen a arraigadas convenciones sociales, a la percepción histórica que se tiene respecto a hombres y mujeres en el ámbito productivo, y que amolda el comportamiento de los individuos en tanto que se les supone unas determinadas expectativas. En tanto que el género se constituye sin duda como una división social, las organizaciones, como actores sociales permeables a su contexto, transfieren esas relaciones de género, incluyendo estereotipos que actúan en perjuicio de las mujeres, por el mero hecho de que históricamente han estado excluidas de la función directiva. También hay otros problemas sociales que se transmiten al ámbito organizativo, ya que las mujeres aún soportan la doble carga de trabajo, aquella que corresponde a un entorno productivo formalizado y también asumen las tareas domésticas del hogar, lo cual se convierte en un problema de capital humano en los recursos humanos que tienen asignadas unas funciones de decisión de cierta sofisticación y que a menudo exigen prolongar su tiempo laboral, otorgando una ventaja en este segmento a aquellas personas exclusivamente centradas en su desarrollo profesional.

MILLIKEN y MARTINS (1996) revisan y evalúan la investigación relacionada con la gestión que trata de los efectos de distintos tipos de diversidad en grupos organizacionales a varios niveles, incluyendo los consejos de administración, los niveles directivos superiores y los equipos con poder de decisión sobre tareas organizacionales. Resumiendo los resultados de este tipo de literatura, resalta la existencia de algunos efectos positivos de la diversidad, como el de permitir un rango más amplio de perspectivas de solución para afrontar las decisiones, lo que lleva a incrementar la probabilidad de que los grupos heterogéneos sean más creativos y abiertos a la innovación. En sentido opuesto, estos autores indican que es posible que la diversidad acarree efectos negativos, ya que la experiencia demuestra las dificultades de integración que experimentan los grupos organizacionales más diversos respecto a los más homogéneos.

Extendiendo estos análisis, FORBES y MILLIKEN (1999) examinan los enlaces entre la diversidad y los procesos grupales, realizando un recorrido por la literatura enfocada a la dinámica de grupos y sus efectos sobre el desempeño de los equipos. Tras examinar muchos aspectos llegan a concluir que los aspectos sicosociológicos son críticos para determinar las consecuencias que tiene la diversidad para una organización, particularmente cuestiones relativas a participación e interacción, intercambio de información y discusión crítica de alternativas de decisión. Además, y aunque en principio se suponga que son los factores cognitivos que residen en los recursos humanos los conductores de efectos para la firma, la demografía organizacional tiene implicaciones múltiples y complejas que se deben a la interacción entre los distintos componentes de los grupos y su tendencia a adscribirse en subgrupos por cuestiones de afinidad en ciertos atributos. De hecho, los resultados de la investigación confirman las hipótesis que establecen las teorías sociológicas de la identidad social, entre ellas la de la tendencia a que en las organizaciones se formen grupos informales basa-

dos en instituciones sociales compartidas (familia, amigos etc.). En ese contexto, no cabe duda de que el género constituye una división básica de la sociedad que afecta a la formación de coaliciones de interés entre los recursos humanos, ya que los individuos de los grupos tienden a considerar identidades sociales positivas y a establecer afiliaciones y coaligarse con las personas de su propia categoría social de pertenencia (KANTER, 1977).

Por otro lado, en la investigación que se ha centrado en las relaciones entre las variables organizacionales y los niveles de diversidad de género que presentan los grupos de decisión empresarial, cabe distinguir dos líneas principales, en función de la dirección que se considere para la causalidad de ese vínculo. Así, por una parte, hay una serie de trabajos que analizan la incidencia de determinados factores corporativos (dimensiones de la empresa, sector de actividad y grado de diversificación o antigüedad, entre otros) sobre los niveles de diversidad que presenta el ámbito superior de administración de la firma (FRYXELL y LERNER, 1989; OAKLEY, 2000; SINGH *et al.*, 2002). Complementariamente, cada vez son más frecuentes los estudios que se plantean la trayectoria inversa, partiendo de la hipótesis de que el grado de heterogeneidad de las cúpulas corporativas ejerce cierta influencia sobre determinadas características de la organización. En especial, buena parte de esta literatura se ha centrado en los efectos sobre el éxito financiero de la empresa, lo cual remite a la idea de que la diversidad, en el sentido del mantenimiento de una composición equilibrada, otorga una ventaja económica a las empresas (SHRADER *et al.*, 1997; ERHARDT *et al.*, 2003; CARTER *et al.*, 2003). Sin embargo, y como en líneas previas se ha indicado, esta línea analítica que enfatiza el valor económico que para la organización supone la existencia de una mayor diversidad en los recursos humanos con funciones de administración se halla sujeta todavía a controversia, por las divergencias que muestran los resultados obtenidos hasta el momento.

### 3. LOS EFECTOS DE LA DIVERSIDAD DEMOGRÁFICA EN EL NIVEL ESTRATÉGICO Y SUS VÍNCULOS CON EL ENTORNO

Desde el trabajo pionero de KANTER (1977), la literatura de la organización ha venido planteándose la posibilidad de que la composición de las cúpulas de decisión empresariales en términos de género tuviese ciertos efectos sobre el rendimiento de la firma. La existencia de este vínculo se fundamentaría en los efectos positivos de la diversidad sobre las funciones y procesos asociados al nivel de toma de decisiones que se desarrollan en la organización (KESNER, 1988; BILIMORIA y PIDERIT, 1994), lo cual, aplicado específicamente al ámbito superior de la administración corporativa, supone que la diversidad resulta importante para la dinámica de estos grupos, conduciendo a un mejor desempeño funcional de los órganos de gobierno de la firma que se ha de ver reflejado en el éxito en términos de cumplimiento de objetivos (HILLMAN *et al.*, 2002).

Una de las citas clásicas a la hora de aportar argumentos de negocio a favor de una mayor igualdad entre géneros en la participación en el poder empresarial es la del trabajo 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:

- 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).
- La diversidad permite una mejor utilización del talento proporcionando 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).
- La diversidad es más efectiva en situaciones no rutinarias, típicas del nivel de decisión, porque permite contar con mejor información y contemplar más variedad de alternativas (BILLIMORIA y PIDERIT, 1994; BURKE, 1997).
- 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).
- La diversidad permite establecer unas relaciones globales más efectivas en el establecimiento de vínculos y relaciones con el 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.

A la hora de analizar los beneficios económicos que aporta la diversidad, gran parte de la atención se ha centrado en los consejos de administración, utilizando argumentos teóricos que derivan de la perspectiva del gobierno corporativo, y que justifican su puesta en valor por la influencia positiva de la diversidad sobre algunas de las funciones convencionalmente asignadas al consejo. Este punto de vista no es novedoso en el ámbito del estudio del gobierno corporativo, ya que son frecuentes los estudios que relacionan alguna variable de gobierno con el rendimiento que obtienen las firmas. De hecho, la composición del consejo de administración es un tema habitualmente tratado en la literatura del gobierno corporativo (BLAIR, 1995; TIAN y LAU, 2001), presuponiendo que un consejo bien estructurado se relaciona con un mejor desempeño de las funciones de ese órgano que, en última instancia, se puede transmitir al conjunto de la empresa, de forma que las compañías que cuenten con una composición del consejo más adecuada funcionarán más eficientemente y tendrán expectativas de obtener mejores resultados. Por lo tanto, la composición óptima estaría siendo indicativa de la presencia de otros factores ampliamente reconocidos como conductores de rendimiento de la firma, como consecuencia de la contribución de los consejos al éxito de una empresa, que se explica a través de las tres funciones básicas con las que cuentan.

Muchos de los desarrollos teóricos que fundamentan el impacto económico de la diversidad parten de perspectivas centradas en la organización que consideran a la empresa como un sistema abierto con significativas interdependencias respecto a otras entidades de su entorno. Así, plantea-

mientos como el de la teoría de la dependencia de recursos sitúan el foco en la importancia que adquieren los vínculos con el entorno para el cumplimiento de los objetivos de la firma (PFEFFER y SALANCIK, 1978) ya que hay una interactuación constante de la empresa con otras organizaciones, así como con los particulares que acuden a los mercados de factores, productos y servicios. La teoría de la dependencia de recursos emerge en el seno de la dirección estratégica, donde una de las cuestiones más destacables que se analizan son los cambios que se producen en el entorno empresarial y sus consecuencias en forma de dinamismo, estabilidad y turbulencia. Este marco teórico acentúa la importancia que para el éxito competitivo de la empresa tiene la obtención de recursos críticos facilitada por el capital relacional que se forma a través de interrelaciones y vínculos con terceros e interesados (*stakeholders*) situados en el entorno de la empresa, de tal forma que FRAZIER (1983) define la dependencia como el grado en el que una empresa necesita de otras para alcanzar sus objetivos. La cuestión es que esa dependencia organizacional de las conexiones con el entorno también debe encontrar reflejo interno en la estructura de recursos empresariales, puesto que estos deben amoldarse lo máximo posible al óptimo que permita establecer vínculos exitosos.

El entorno desempeña un papel esencial al retener o facilitar los recursos que la empresa necesita (ALDRICH y PFEFFER, 1976), por lo que FINKELSTEIN (1997) afirma que las opciones estratégicas que se presentan deben atender preferentemente al entorno y a las presiones y limitaciones que impone. Las relaciones que la empresa establezca en el marco de ese entorno, junto a ciertas características que encuentran su raíz en la propia firma, como las dimensiones con las que opera, son contempladas como condicionantes de otros aspectos del acceso y la estructura de recursos (POWELL *et al.*, 1996), como ocurre claramente en el caso de la composición de las fuentes de financiación. Ese conjunto de relaciones con otros agentes del entorno empresarial da lugar a lo que se viene conociendo tradicionalmente como capital relacional, que, como cualquier otra forma de capital físico, humano o financiero, es susceptible de generar retornos. Así, las relaciones de red con el entorno, en las cuales las organizaciones empresariales constituyen los nodos, pueden llegar a convertirse en un recurso para la firma de naturaleza sistémica (MILLER y SHAMSIE, 1996). Además, ese capital relacional se configurará como un elemento primordial cuando haya factores singulares de naturaleza comunitaria en ese entorno que sean susceptibles de allegar recursos críticos a las organizaciones implicadas.

La opción por la teoría de dependencia de recursos permite una extensión de la puesta en valor económico de la diversidad que, en principio, podría ser asumida por toda compañía que se oriente hacia el buen gobierno, con independencia de su sistema de gobierno, tamaño, carácter familiar o su acceso a los mercados financieros. En todo caso, las circunstancias concretas de la firma y de su entorno, que juega un papel esencial, al facilitar o retener recursos estratégicos, modularán la intensidad de los efectos de esa apertura a la diversidad de los niveles de administración. Como indica NIENHUESER (2008), el rango de fenómenos que pueden ser explicados desde la teoría de la dependencia de recursos es bastante amplio, y esta flexibilidad ha propiciado su progresiva aceptación en el campo del gobierno corporativo. GABRIELSSON y HUSE (2004) señalan a la teoría de dependencia de recursos como uno de los desarrollos de la dirección estratégica que cada vez despierta mayores expectativas en lo que se refiere al análisis de las funciones y la actuación de los consejos. El aspecto clave para que el gobierno corporativo integre a la diversidad en este enfoque teórico reside en la función de dependencia de recursos que tiene asignada el consejo de administración, y, más concretamente, en la capacidad que tienen ciertas composiciones del consejo para que la organización

aumente el establecimiento de vínculos exitosos con el entorno que posibiliten la obtención de una ventaja competitiva (RUIGROK *et al.*, 2007).

La diversidad en los miembros del consejo puede ser un elemento importante en la medida en que amplía el número de enlaces exitosos de esa red (SICILIANO, 1996) y permite el acceso a recursos distintivos únicos que de otro modo serían difíciles o imposibles de alcanzar (GOODSTEIN *et al.*, 1994). La mayor diversidad demográfica supone una apertura del consejo a perfiles que propician la existencia de un mayor número de contactos en esa red relacional, posibilitando la ampliación de vínculos susceptibles de interiorizar una ventaja económica para la organización. La eficiencia en la función de dependencia de recursos se produce no por la adición de una persona de uno u otro sexo, sino por la ausencia de sesgo en la selección de los individuos técnica y económicamente más capacitados. En esencia, la capacidad de establecer vínculos nace principalmente de atributos cognitivos de los miembros del consejo, pero la investigación sicosociológica ha venido evidenciando la fuerte correlación de la distribución de tales atributos con variables demográficas como el sexo, sin ir más lejos por el fuerte arraigo de estereotipos de género que existe en la cultura organizacional, que articula un sistema compartido de valores que influye de forma determinante en el devenir de la organización. De hecho, varios estudios recurren en alguna medida a la dependencia de recursos para apoyar una relación positiva de la diversidad de género con los resultados empresariales (CARSON *et al.*, 2004; CARTER *et al.*, 2008; BONN *et al.*, 2004).

Si la composición de un determinado consejo de administración está favoreciendo el incremento de vínculos exitosos entre la empresa y su entorno, ese consejo está ejecutando mejor sus funciones. La ausencia de sesgo en la selección de miembros del consejo (o lo que es lo mismo, la apertura a una diversidad demográfica coherente con la distribución de los individuos candidatos de partida) permite incluir un mayor rango de perfiles que encaja mejor con unos mercados de factores y de productos que son cada vez más diversos. Como consecuencia de estas proposiciones, los beneficios de la diversidad serían mayores para empresas que operen en entornos más diversos, y que se verán mejor reflejados en la composición del consejo, lo cual da pie a plantearse la hipótesis de la contingencia. El enfoque contingente sugiere que la estrategia más adecuada para un cierto contexto depende del efecto combinado de una serie de características internas y externas a la organización (VAN DER WALT *et al.*, 2006). En este caso, la importancia que adquiera un grupo decisorio diverso para la función de dependencia de recursos quedará subordinada al grado de percepción que exista en un entorno determinado respecto a que esa situación de diversidad es realmente una alternativa valiosa para que la organización establezca vínculos (CARPENTER y WESTPHAL, 2001). De esta forma, las discrepancias que muestran los estudios empíricos que indagan la influencia de la diversidad en la rentabilidad estarían señalando que los beneficios de la diversidad son contingentes a la situación concreta de firma, de tal manera que quizá haya entornos más favorables a los efectos de la diversidad, con determinados factores que interactúan en dichos contextos. Incluso INGLE Y VAN DER WALT (2005) llegan a considerar que la diversidad en un entorno estable puede ser perjudicial para el rendimiento, pues no aporta una ventaja en ese contexto que compense el aumento en el número de conflictos que previsiblemente se produzca en la dinámica del consejo.

La objeción fundamental que se puede plantear a la generalización de la teoría de la dependencia de recursos se basa en la creencia popular de que en muchas empresas la labor del consejo es

puramente testimonial, de manera que no cabe albergar grandes expectativas respecto a funciones teóricamente tan sofisticadas como la de allegar recursos críticos que conduzcan a la organización a un éxito económico. Cuando la realidad ha demostrado la actitud nihilista de algunos consejos en escándalos corporativos que han afectado a empresas de grandes dimensiones, parece ingenuo exigir composiciones idóneas y funcionamiento óptimo a aquellas entidades de menor tamaño y complejidad organizativa. Sin embargo, independientemente de las características que presente la organización, el papel pasivo de un consejo encierra la misma definición de pobre gobierno corporativo, en la medida en que no cumple eficientemente con sus funciones de control, de servicio o de dependencia de recursos.

Así pues, la racionalidad económica permite asumir que la diversidad de género puede ser un elemento que contribuya de forma decisiva a interpretar mejor la función de dependencia de recursos en cualquier consejo, independientemente de las circunstancias que rodean a la organización. En consecuencia, es posible establecer una hipótesis razonable respecto a que una composición del consejo equilibrada en términos de género mejore la eficiencia del mismo y se traduzca en una ventaja competitiva que facilite a la empresa un superior rendimiento. Ahora bien, dependiendo de los factores que se presenten en cada entorno concreto, es posible que la aportación de la diversidad sea más o menos significativa. Como indican MURPHY y MCINTYRE (2007), los factores del entorno o contexto influyen en el comportamiento y dinámica del consejo y condicionan su rol proactivo. En ciertos contextos la capacidad de ampliar vínculos estará muy limitada por determinadas circunstancias como el ciclo de vida de la firma y las implicaciones estratégicas de su entorno operativo (VAN DER WALT *et al.*, 2006), mientras que en otros habrá un margen más favorable. Por lo tanto, la complejidad del entorno, medida por el número de interconexiones y el margen de la empresa para actuar con ese entorno (y sobre todo de traducir internamente en ventaja competitiva los recursos que obtenga) determinarán la importancia de una composición diversa.

#### **4. ANÁLISIS EMPÍRICO DE LA DIVERSIDAD DE GÉNERO APLICADO A LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS ESPAÑOLAS**

Para evaluar la diversidad de género que existe en las cúpulas corporativas de las empresas españolas, su evolución a lo largo el tiempo, los factores que inducen a que haya mayores cotas de diversidad y los posibles efectos que tengan composiciones heterogéneas en diferentes entornos organizacionales, se ha optado por realizar un análisis empírico enfocado hacia la situación que presentan los consejos de administración. Nos hemos decantado por esta opción en virtud de la disponibilidad de bases de datos basadas en información obtenida de los Registros Mercantiles, lo que permite un fácil acceso a gran cantidad de información fiable sobre el órgano de administración formal de las sociedades por acciones.

La muestra de empresas que se utilizan en el estudio empírico ha sido seleccionada de la base de datos llamada Amadeus, 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 fun-

cionamiento, 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 de las variables consideradas en el estudio, bien para el ejercicio económico 2005, bien para el 2007, que han sido los dos años contemplados. Aunque el foco de nuestro análisis sea solamente el de los órganos de gobierno, comparando los resultados obtenidos en cuanto a participación femenina en los consejos de nuestra muestra con los listados de personas que ocupan cargos ejecutivos correspondientes a los mismos años que difunde la publicación *Actualidad Económica*, a través de su recopilación «Quién es quién», se observa una fuerte correlación que se superpone a los diferentes sectores de actividad, con lo cual incluso los análisis realizados sobre los consejos en clave de diversidad de género podrían ser extrapolados a los recursos humanos que se sitúan en los niveles directivos sin ser administradores formales.

En función de los objetivos con los que se plantea 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 examinaron los nombres de sus componentes, excluyendo a los consejeros institucionales, ya que estos 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 de 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.

#### 4.1. Situación y evolución de la diversidad en los consejos

El total de puestos en los consejos de administración de las sociedades anónimas incluidas en la muestra asciende a 87.544 cargos al final del año 2005 y a 94.065 cargos al final de 2007. Como no ha sido posible la identificación nominal de una persona física en todos esos casos, el número de personas que se ha considerado es de 82.928 al final del año 2005 y 89.002 al final del año 2007. Para medir la diversidad de género de la muestra en ambos ejercicios 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 primario y habitualmente utilizado en la literatura previa (ERHARDT *et al.*, 2003; ADAMS y FERREIRA, 2004; entre otros) que estrictamente no refleja la diversidad, sino que realmente es una aproximación básica a la desigualdad de género. Los resultados básicos que se presentan en la **tabla 1** indican que los cargos identificados que están siendo desempeñados por mujeres representan una escasa proporción, que apenas alcanza el 15,6 por 100 del total de puestos en el año 2005 y se incrementa muy ligeramente, hasta el 15,8 por 100 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 por 100, el porcentaje de mujeres que ponen de manifiesto nuestros resultados alcanza cifras superiores al 15 por 100, 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 contemplarse en trabajos previos.

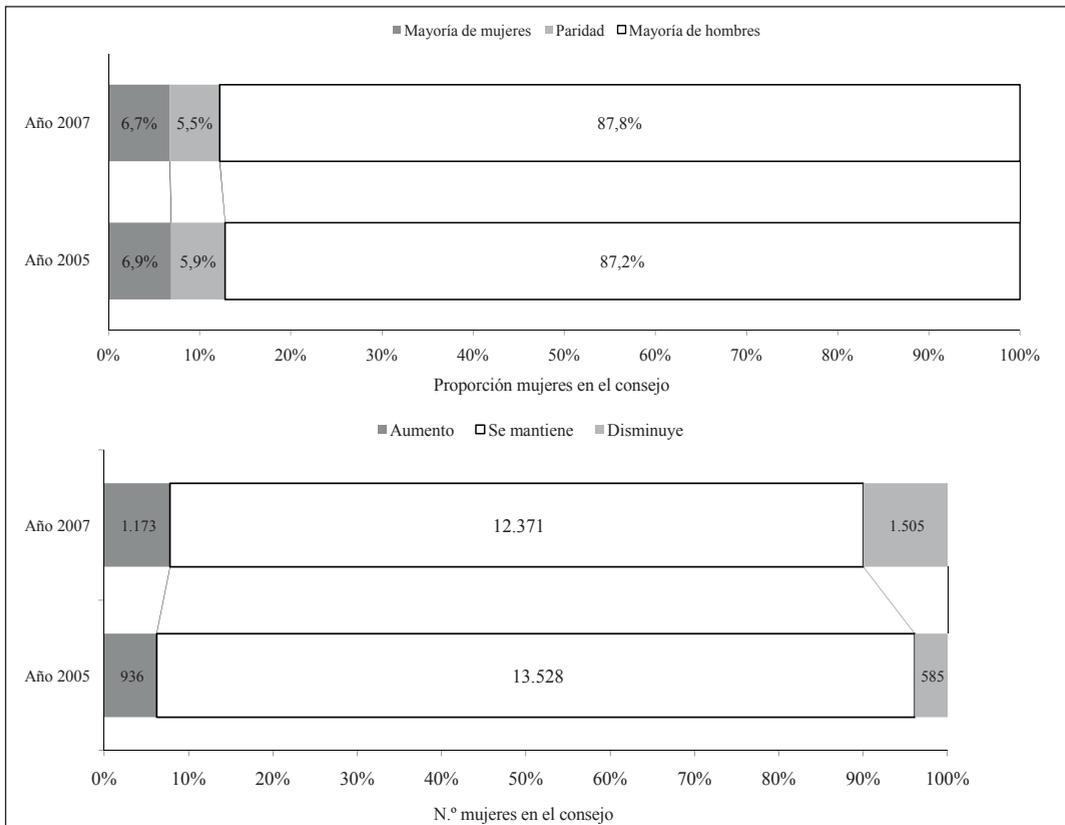
**TABLA 1.** *Composición de los consejos de administración de las sociedades anónimas que integran las muestras analizadas. Años 2005 y 2007.*

	Número de componentes		Proporciones sobre el total de puestos		Media de miembros identificados	
	2005	2007	2005	2007	2005	2007
Total miembros identificados en el consejo de administración	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.*

A tenor de los resultados que se han obtenido para el recuento total de cargos que corresponden al conjunto de la muestra, se comprueba la evidente desigualdad de género y el avance apenas perceptible en lo que se refiere a la incorporación de mujeres a los consejos. Una visión alternativa de este desequilibrio se refleja en la **figura 1**, que contempla la desigualdad a escala individual de cada entidad. La distribución indica que los consejos dominados por hombres suponen el 87,8 por 100 del total de las entidades en 2005 y el 87,2 por 100 en 2007. 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) se sitúa en el 14,65 por 100 en el año 2005 y en el 14,66 por 100 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 de representación femenina, se ha tenido que acudir a la consignación de un segundo decimal. 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 periodo 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 dos contemplados.

**FIGURA 1.** Distribución de mayorías según género y evolución de la presencia de mujeres en los consejos de administración de las empresas de las muestras. Años 2005 y 2007.



FUENTE: *Elaboración propia.*

Igualmente, esta situación de desigualdad se ve reflejada cuando se computan separadamente las distribuciones de frecuencias que corresponden al número de hombres y al número de mujeres que toman asiento en cada consejo de administración de las empresas incluidas en las muestras de sendos años 2005 y 2007. Como puede comprobarse con los datos que se incluyen en la **tabla 2**, que indica la distribución de las empresas de ambas muestras en función de la presencia femenina en cada consejo, medida a través del número de mujeres consejeras encontradas para cada firma, tanto en 2005 como en 2007 hay más de un 63 por 100 de mujeres que no tienen a ninguna mujer en sus consejos. Por el contrario, los casos en que hay más de 7 mujeres en los consejos son excepcionales, siendo el máximo número de 11 mujeres en un mismo consejo en el año 2007. Adicionalmente, son más de un 94 por 100 del total de empresas consideradas las que tienen como mucho dos mujeres en cualquiera de los dos periodos. En sentido opuesto, se constata que contar con al menos 2 consejeros hombres en un consejo resulta lo habitual, ya que apenas 761 y 762 empresas en cada año no cuentan con ningún hombre consejero y las cotas máximas que alcanza la presencia masculina llegan a la exageración, compartiendo un mismo consejo hasta 35 hombres en el año 2005.

**TABLA 2.** *Distribución de las empresas de la muestra en función del número de mujeres presentes en su consejo de administración.*

N.º mujeres en el consejo	N.º empresas 2005	Proporción de empresas 2005	N.º empresas 2007	Proporción de empresas 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.*

#### 4.2. Exploración gráfica de las relaciones entre la presencia de mujeres y determinados factores organizacionales y del entorno

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, destacaría con entidad propia el ámbito sectorial en el que la empresa desarrolla su actividad, existiendo un amplio consenso sobre la relevancia que tiene la rama productiva en que se encuadra la empresa para que la distribución de los grupos decisorios presente un mayor o menor grado de desigualdad de género. 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 estar asociadas convencionalmente a perfiles masculinos, realidad perceptible que tratan de combatir las políticas de igualdad de oportunidades. 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.

En concreto, y por lo que se refiere al elemento central de nuestro análisis empírico, resulta común relacionar la rama de actividad principal en la que se encuadra la empresa 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 que se observa en las fuentes de información disponibles (HARRIGAN, 1981; FRYXELL y LERNER, 1989; DIMOVSKY y BROOKS, 2006; RAN-DØY *et al.*, 2006; BRAMMER *et al.*, 2007). Por eso, son numerosas las investigaciones que plantean que el acercamiento al estudio de un «perfil femenino» diferencial 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, e independientemente de países o regiones, que hay una 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 masculinizadas también desde la perspectiva de la ocupación laboral (DU RIETZ y HENREKSON, 2000).

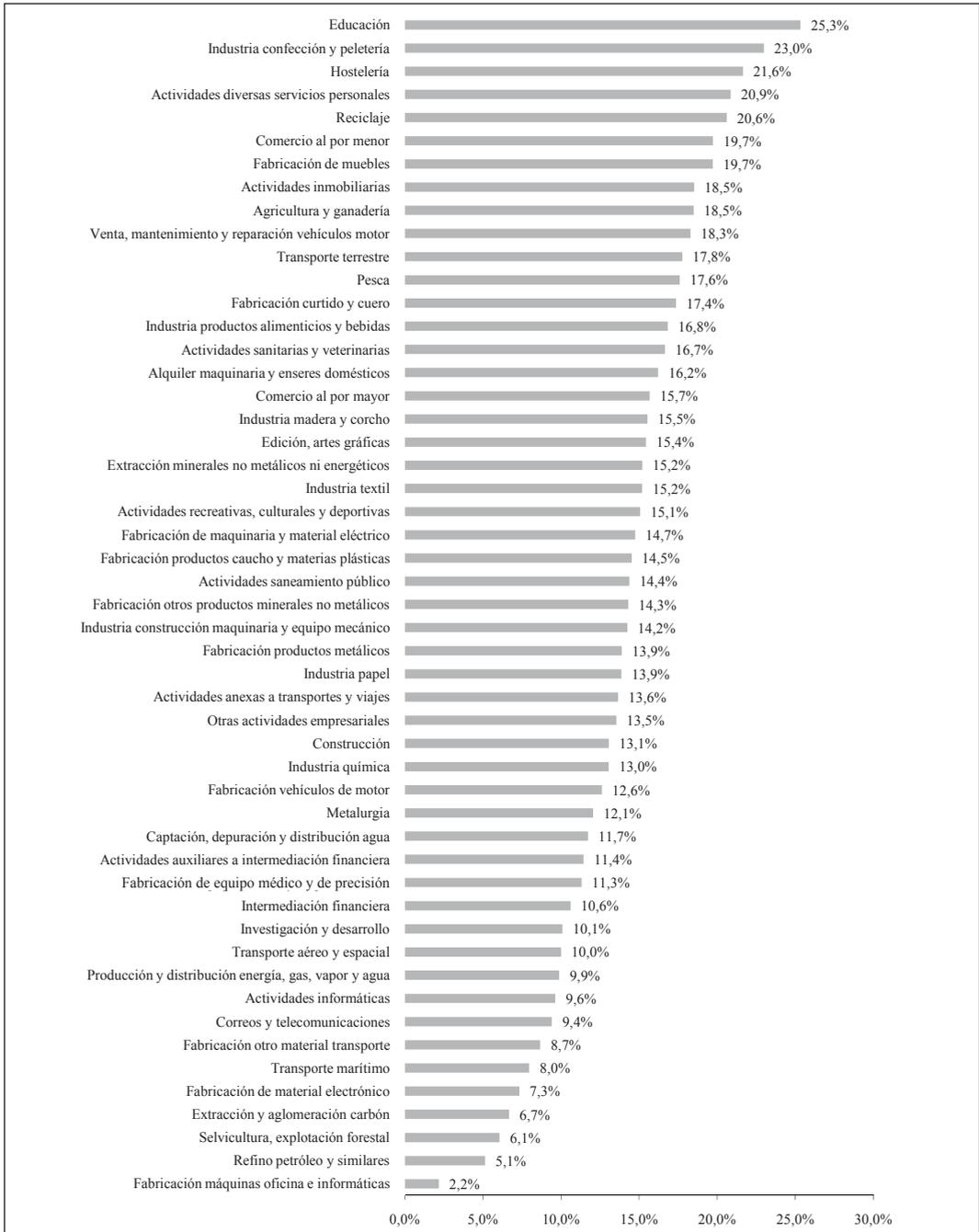
Además, hay otros rasgos propios de cada sector que influyen decisivamente en la estrategia empresarial, como las barreras existentes a la entrada de nuevos negocios o el grado de competencia (HUMPHREYS y MCCLUNG, 1981). De hecho, LOSCOCCO y ROBINSON (1991) atribuyen las diferencias en rentabilidad que se derivan de la diversidad de género a que los sectores puedan estar más masculinizados o más feminizados, en este caso, siempre en términos relativos, dada la desigualdad imperante. Complementariamente, 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. Este argumento conduce a considerar que 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 contempla el caso extremo de un monopolio y de 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. Es decir, si los beneficios vienen por sí solos, no habría una razón económica para evidenciar que sea más eficiente no discriminar que discriminar.

Así, y de acuerdo a estas ideas previas que apuntan a la importancia que adquiere la variable sectorial en el estudio de la diversidad de los consejos, en nuestro análisis empírico 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), y teniendo en cuenta un desglose de dos dígitos en la codificación asignada a cada observación. Seguidamente, una vez segmentadas ambas muestras de acuerdo al criterio sectorial, 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 cada actividad productiva para los años 2005 y 2007 que se recogen en las representacio-

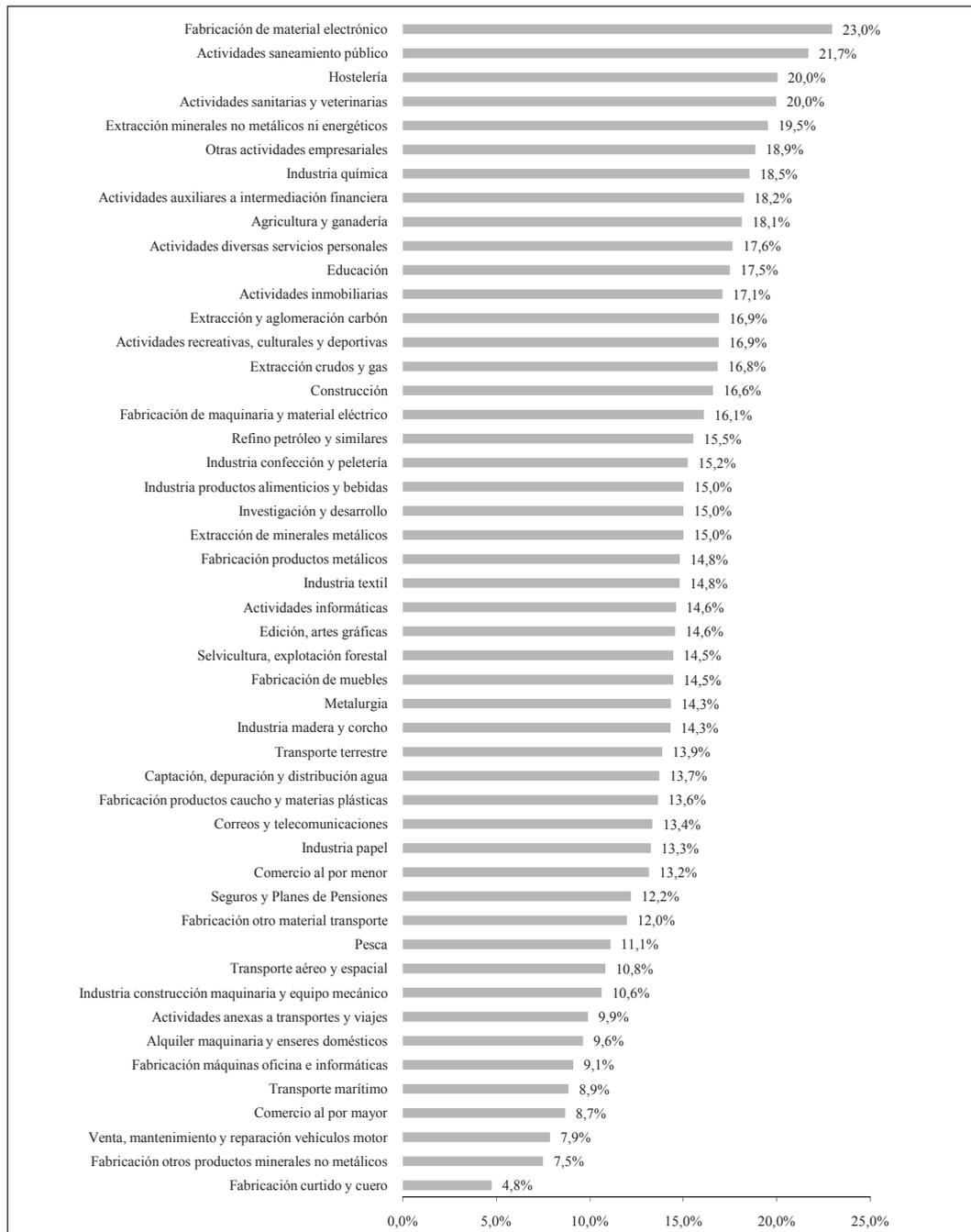
nes gráficas de las **figuras 2 y 3** (se han reflejado únicamente aquellos sectores en que al menos hubiese 25 componentes de consejos de administración, para mantener un umbral de significación en los resultados). Asimismo, la variación entre ambos años, medida a través de las diferencias en porcentaje de mujeres en los consejos, se refleja en la **figura 4**.

El panorama sectorial de la gráfica correspondiente al 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, esas actividades de educación y de industria de la confección se encuentran entre 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 extractivas, 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. En esta rama de actividad es en la que se aprecian unos mayores avances en la igualdad en los consejos, junto a ciertos sectores extractivos o relacionados con la producción energética.

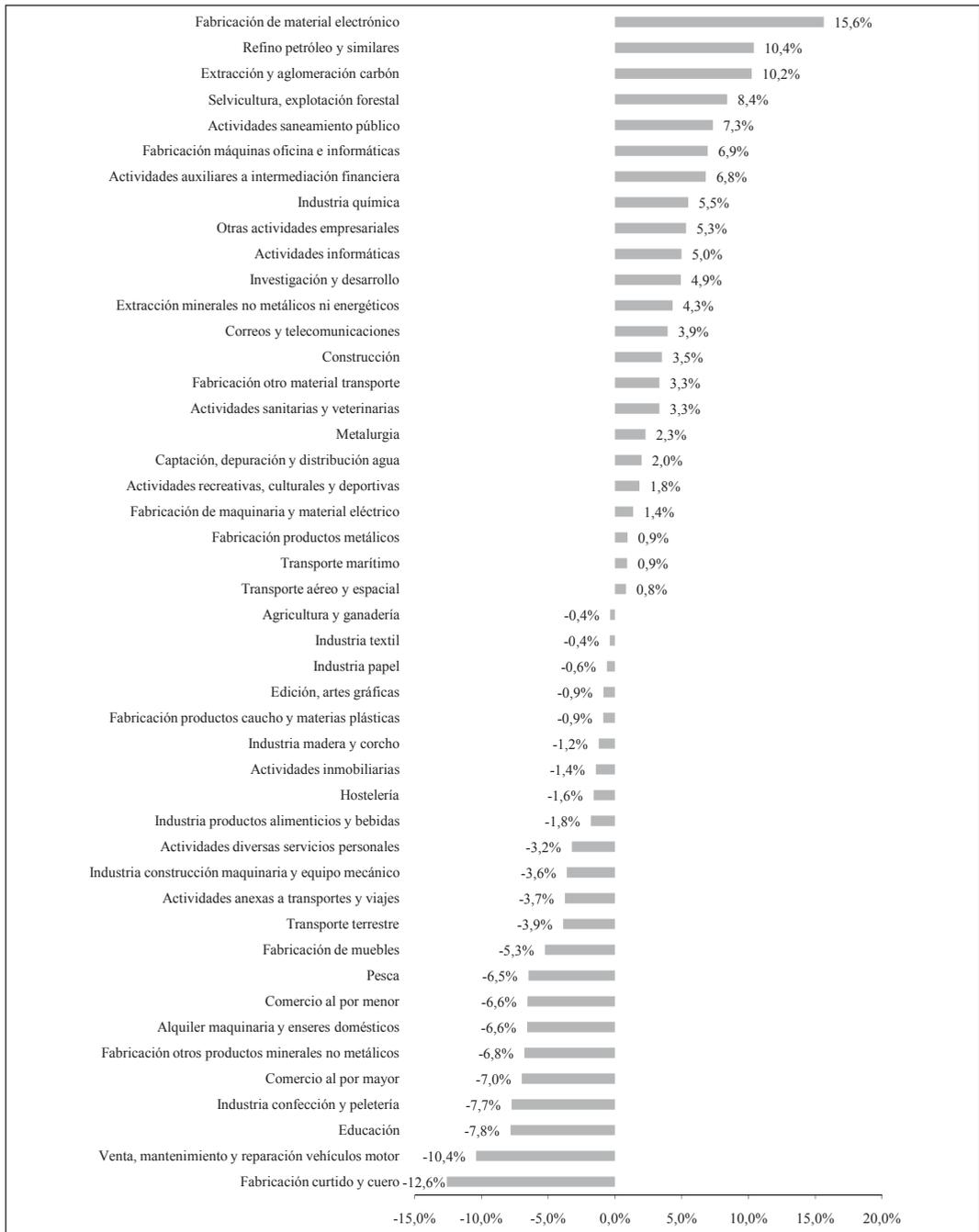
**FIGURA 2.** Participación de las mujeres en los consejos de administración por sectores de actividad. Año 2005.



FUENTE: *Elaboración propia.*

**FIGURA 3.** Participación de las mujeres en los consejos de administración por sectores de actividad. Año 2007.FUENTE: *Elaboración propia.*

**FIGURA 4.** Variación en la proporción de mujeres consejeras entre 2005 y 2007 en los distintos sectores de actividad.



FUENTE: *Elaboración propia.*

La revisión de la literatura previa también señala al tamaño empresarial como una de las variables más relevantes a la hora de explicar la falta de diversidad de género que existe en la cúpula de las organizaciones. 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). 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 (al menos hasta cierto límite), 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.

Por otro lado, también las dimensiones empresariales se han asociado con frecuencia a la rentabilidad que obtenga la firma, lo que obedece principalmente al efecto favorable al tamaño que ejercen las economías de escala. Autores como DU RIETZ y HENREKSON (2000) combinan ambos aspectos y 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. También 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.

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. Recordando que otro de los argumentos recurrentes en la literatura sobre diversidad remite a las dificultades de acceso a la financiación ajena que experimentan las entidades lideradas por mujeres, unas posibilidades más estrechas de recurrir a la deuda externa pueden a su vez incidir sobre las dimensiones empresariales, si no cuentan con recursos propios suficientes para sufragar una mayor capacidad productiva (VERHEUL y THURIK, 2001). Numerosos trabajos alertan de esas 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 relaciones recíprocas entre las características que más habitualmente presentan las empresas en las que es más notoria la presencia femenina en posiciones de

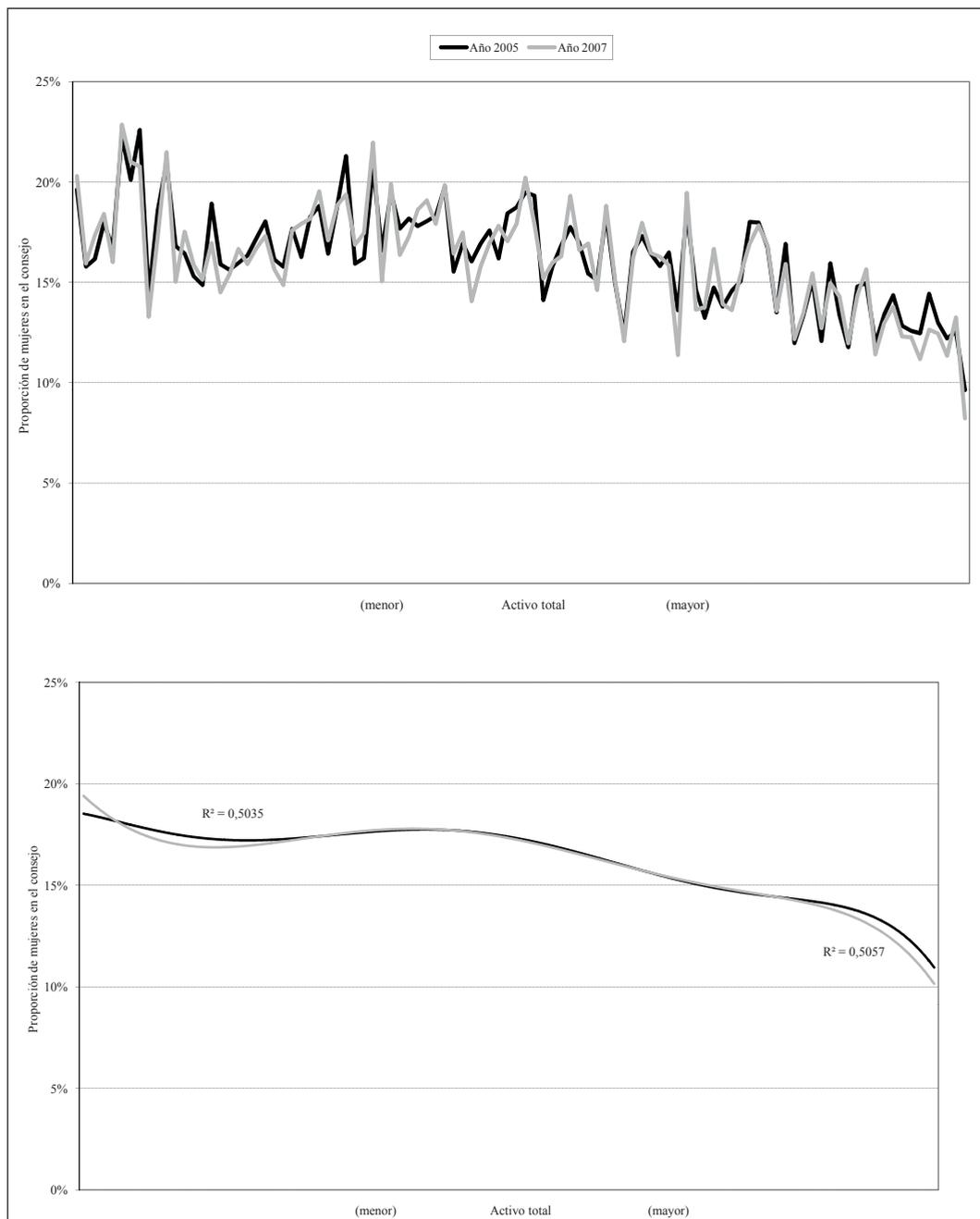
administración (VERHEUL y THURIK, 2001). Así, BUTTNER y ROSEN (1992), COLEMAN y CARSKY (1996), o COLEMAN (2000) invierten el sentido de la causalidad atribuyendo el menor endeudamiento de empresas a cuyo frente se encuentra una mujer a las menores dimensiones relativas con las que habitualmente suelen contar, habida cuenta de que las posibilidades financieras de las pequeñas y medianas empresas tradicionalmente se plantean mucho más reducidas que las de las grandes corporaciones. Incluso se pueden derivar otras importantes interrelaciones si se atiende a la conjunción de este factor con la perspectiva sectorial, ya que, por ejemplo, los servicios se consideran tradicionalmente un sector de alta movilidad, lo cual influye sobre el nivel de riesgo y sobre las posibilidades de obtener financiación externa, como señalan BERGER y UDELL (1995).

Ahora bien, no hay un consenso generalizado a la hora de escoger la variable más adecuada para representar al tamaño de la empresa en el análisis de la diversidad. 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).

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 cuenta del volumen de actividad económica que lleva a cabo la firma durante un periodo en sus intercambios con terceros. Se ha optado por representar gráficamente las proporciones de mujeres en los consejos para cada percentil de las dos variables utilizadas, ajustando el resultado obtenido a una línea de tendencia, como se expone en las **figuras 5 y 6**.

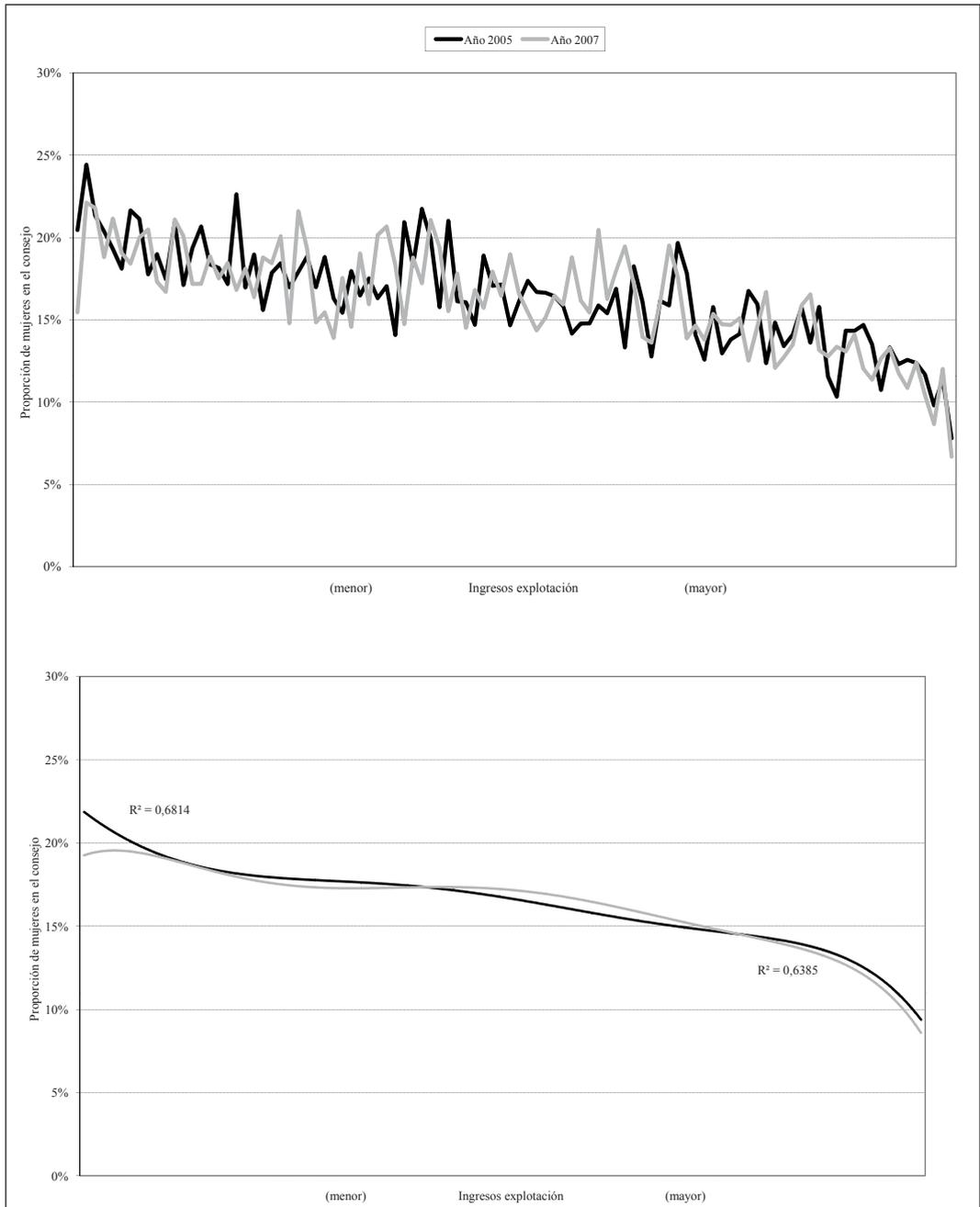
La observación de los resultados, tanto si se mide a través del activo total como si se observa a través de los ingresos de explotación, pone de manifiesto la evidencia empírica de que las mayores dimensiones de la entidad se relacionan con una menor participación de mujeres en los consejos en uno y 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. Ya 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 es precisamente en estos casos donde la desigualdad de género alcanza mayores cotas, es posible establecer la conclusión de que hay factores específicos de las grandes compañías que están dificultando la promoción de las mujeres a esos puestos.

**FIGURA 5.** 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 6.** 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.*

### 4.3. Análisis multivariante de los factores de incidencia sobre los niveles de diversidad

El análisis que a continuación se ha realizado es el relativo a los factores empresariales que pueden estar influyendo en los niveles que alcanza la participación femenina en los consejos, esto es, se centra en aquellos factores que pueden explicar la baja diversidad de género que se manifiesta. Para ello, se ha procedido a contrastar la influencia de toda una serie de variables sobre el grado de presencia femenina en los consejos, aplicando al conjunto de las empresas dos técnicas estadísticas alternativas (análisis probit y regresión logística), utilizando ambas con el objeto de comprobar la consistencia de los resultados. La **tabla 3** muestra unos resultados muy similares para ambos métodos, dado que el tamaño de la muestra de partida es bastante elevado. Se han considerado tres escenarios posibles para evaluar la diversidad, a partir del porcentaje de mujeres en el consejo de cada empresa. En primer lugar, se ha considerado la mera presencia de mujeres, frente a la ausencia de representación femenina en el consejo; en segundo lugar se ha contemplado una diversidad moderada, que sería la que tienen las empresas con al menos un 20 por 100 de mujeres, y, por último, la tercera opción es la relacionada con una participación paritaria aceptable, que se ha situado en al menos un 40 por 100 de mujeres. La adecuación de este último modelo parece aceptable a la luz de los resultados obtenidos, en tanto que el término que engloba el error o residuo no es significativo, lo que quiere decir que en la especificación estadística no se ha olvidado ninguna variable particularmente relevante para explicar la existencia o no de paridad.

**TABLA 3.** Análisis de factores empresariales que influyen en la participación femenina y p-valores obtenidos.

	empresas > 0% mujeres	Probit 2005	Probit 2007	Logit 2005	Logit 2007
empresas > 0% mujeres	Rentabilidad económica	0,00*	0,00*	0,00*	0,00*
	Estructura propiedad dispersa	0,44	0,402	0,51	0,47
	Estructura propiedad intermedia	0,00*	0,00*	0,00*	0,00*
	Estructura propiedad concentrada	0,00*	0,00*	0,00*	0,00*
	Antigüedad de la empresa	0,02**	0,01*	0,00*	0,00*
	Endeudamiento	0,00*	0,00*	0,00*	0,00*
	Activo total	0,06***	0,09***	0,00*	0,00*
	CNAE-93 1-dígito	0,00*	0,01*	0,00*	0,02**
	Tamaño medio del consejo	0,00*	0,00*	0,00*	0,00*
empresas ≥ 20% mujeres	Rentabilidad económica	0,00*	0,00*	0,00*	0,00*
	Estructura propiedad dispersa	0,99	0,75	0,87	0,88
	Estructura propiedad intermedia	0,00*	0,00*	0,00*	0,00*
	Estructura propiedad concentrada	0,00*	0,00*	0,00*	0,00*

.../...

	empresas > 0% mujeres	Probit 2005	Probit 2007	Logit 2005	Logit 2007
.../...					
	Antigüedad de la empresa	0,01*	0,02**	0,00*	0,00*
	Endeudamiento	0,00*	0,00*	0,00*	0,00*
	Activo total	0,06***	0,05**	0,00*	0,00*
	CNAE-93 1-dígito	0,00*	0,02**	0,00*	0,03**
	Tamaño medio del consejo	0,00*	0,00*	0,00*	0,00*
empresas ≥ 40% mujeres	Rentabilidad económica	0,00*	0,00*	0,00*	0,00*
	Estructura propiedad dispersa	0,01*	0,00*	0,01*	0,00*
	Estructura propiedad intermedia	0,00*	0,00*	0,00*	0,00*
	Estructura propiedad concentrada	0,00*	0,00*	0,00*	0,00*
	Antigüedad de la empresa	0,66	0,30	0,19	0,04**
	Endeudamiento	0,00*	0,00*	0,00*	0,00*
	Activo total	0,00*	0,00*	0,00*	0,00*
	CNAE-93 1-dígito	0,00*	0,05**	0,00*	0,02**
	Tamaño medio del consejo	0,37	0,89	0,66	0,21

\* denota significación al 1% \*\* denota significación al 5% \*\*\* denota significación al 10%

**NOTAS:** Los ratios se refieren al promedio de tres años 2005, 2006 y 2007. Se han aplicado funciones transformadas a la rentabilidad (raíz cúbica) y al activo total (logaritmo) para mejorar su adecuación a una variable normal. Para las estructuras de propiedad se han utilizado variables ficticias, el dato se obtiene de la base de datos Amadeus, aunque no estaba disponible para la totalidad de observaciones.

**FUENTE:** *Elaboración propia.*

De acuerdo a las significaciones que se obtienen para los diferentes modelos, los cuales ofrecen unos resultados muy similares, con ligeras excepciones poco relevantes, los factores que influyen para que haya presencia femenina o una participación moderada de al menos un 20 por 100 serían la rentabilidad económica, las estructuras de propiedad intermedias o concentradas, la antigüedad, el endeudamiento, el total del activo, y la CNAE 1-dígito que define su actividad sectorial. Por el contrario, no serían especialmente significativas para explicar la presencia de mujeres en el consejo, ni tampoco para inducir a una diversidad moderada, las estructuras de propiedad dispersa. Ahora bien, si se observan los coeficientes de la estimación (no facilitados en el trabajo por razones de espacio) serían favorables a la representación femenina en los consejos las empresas de tamaño más pequeño con menor activo total, las menos antiguas, esto es, aquellas constituidas más recientemente, las que tienen más asientos disponibles en los consejos, lo que parece lógico, y, asimismo, las que cuentan con un nivel de deudas más bajo. Serían desfavorables para la participación femenina factores tales como las mayores dimensiones empresariales, ciertas ramas de actividad, las empresas con mayor tradición histórica, las estructuras de propiedad concentrada o intermedia y, contrariamente a nuestras expectativas, las empresas

comparativamente más rentables. Si atendemos a los resultados que se obtienen cuando se considera la cota de participación de mujeres en al menos un 40 por 100, hay dos variables que dejan de ser explicativas, la antigüedad y el tamaño del consejo. La razón es la misma que aconseja tomar con precaución los resultados obtenidos en este caso; es tan enorme la desigualdad existente y son tan pocas las empresas con consejos más o menos paritarios que, a pesar de la amplitud de la muestra de partida utilizada para los análisis, la fiabilidad estadística queda drásticamente recortada. Si el tamaño del consejo deja de ser significativo es porque en la mayoría de los casos la igualdad se consigue con consejos minúsculos (cuatro o cinco integrantes) en los que puede haber al menos dos mujeres. Además, los escasos consejos paritarios pertenecen tanto a firmas de fundación reciente como a las más antiguas.

#### 4.4. Análisis contingente de los efectos organizacionales de la diversidad

Otra de las cuestiones que se han contemplado en el presente análisis ha sido la relativa a si la influencia de la diversidad de género sobre la rentabilidad depende de que la empresa opere en un entorno con unas características que resulten propicias al impacto de la diversidad. Aceptando que la aportación del grado de diversidad existente en el consejo al éxito financiero de la empresa se fundamenta en los argumentos de la dependencia de recursos, se presupone que un entorno más favorable debería permitir que un consejo más heterogéneo establezca un mayor número de vínculos exitosos que se traduzcan en una ventaja competitiva. Con esta finalidad, y para efectuar contrastes que indiquen si la diversidad es significativa en distintos contextos, la muestra principal se ha dividido en cuatro submuestras, que corresponden a los siguientes entornos:

- Entorno A. Empresas de tamaño grande encuadradas en un sector que supera el promedio de representación femenina del conjunto de la muestra en 2007.
- Entorno B. Empresas de tamaño grande encuadradas en un sector que es inferior al promedio de representación femenina del conjunto de la muestra en 2007.
- Entorno C. Empresas de tamaño mediano encuadradas en un sector que supera el promedio de representación femenina del conjunto de la muestra en 2007.
- Entorno D. Empresas de tamaño mediano encuadradas en un sector que es inferior al promedio de representación femenina del conjunto de la muestra en 2007.

De los dos parámetros utilizados para dividir la muestra principal, el primero que distingue entre empresas medianas y de gran tamaño se obtenía directamente de la clasificación que se realiza en la base de datos Amadeus, agrupando las escasas empresas que figuraban como «muy grandes» junto a las «grandes». Se ha considerado esta distinción porque se supone que el tamaño de la empresa es un factor diferencial importante en las relaciones con el entorno. El segundo criterio se dirige a estimar si el entorno es favorable a la diversidad y se ha basado en el cómputo de la representación femenina para cada sector según la CNAE-93 con dos dígitos. La opción por el ejercicio 2007 se adoptó tras comprobar que los resultados eran muy similares a los de 2005 (las variaciones son poco significativas, tanto en lo que se refiere a consejos como en sectores) y teniendo presente que en las actividades que diferían y que en 2005 se sitúan por encima del promedio general de ese año des-

cienden en su nivel de diversidad para 2007, por lo cual no parece aceptable consignar al contexto como especialmente favorable.

A continuación, se han aplicado modelos de regresión multivariante a cada una de las cuatro submuestras, considerando a la rentabilidad económica como variable dependiente. En este caso, para determinar la diversidad se ha calculado para cada empresa de la muestra el llamado Índice de Blau, un indicador frecuentemente utilizado para medir la heterogeneidad demográfica (RUIGROK *et al.*, 2006). En la ecuación [1] se presenta su formulación, siendo  $B$  el índice de Blau y  $p$  el porcentaje de miembros en cada  $i$ -ésima categoría de las  $k$  existentes (en este caso una para cada género, luego  $k = 2$ ). Cuanto más elevado sea el valor de  $B$ , mayor será el grado de diversidad en el consejo, y dado que los valores varían entre 0 y  $(k - 1)/k$ , el máximo alcanza el valor de 0,5. En los análisis multivariantes se ha considerado el promedio del Índice de Blau entre 2005 y 2007.

$$B = \left[ 1 - \sum(p_i)^2 \right] \quad [1]$$

Los resultados expuestos en la **tabla 4** muestran que el índice de diversidad considerado tiene únicamente un impacto significativo sobre la rentabilidad en la submuestra compuesta por las empresas medianas que operan en entornos sectoriales cuya proporción de mujeres es inferior a la que alcanza el promedio. Por el contrario, el índice de diversidad no resulta significativo en el resto de entornos. Sin embargo, la dirección en que la se manifiesta el efecto significativo observado es la contraria a la esperada, como se aprecia en los signos negativos que tienen los coeficientes. Por lo tanto, no se evidencia una relación positiva que debería suponerse por la mayor eficiencia de un consejo más diverso en la función de allegar recursos críticos en un entorno favorable, sino que, por el contrario, el impacto sobre la rentabilidad de una mayor diversidad en un entorno poco favorable sería negativo. Esto puede ser interpretado en el sentido de que haya elementos que no se han considerado en el planteamiento especificado y que intervienen decisivamente en la forma en que se manifiesta la diversidad de la organización. Se verifica que algunas variables de control como el endeudamiento, la antigüedad o el índice de competencia resultan significativas para todos los entornos.

**TABLA 4.** Resultados para submuestras según entorno sectorial.

Variable	Entorno A (N = 1.481)		Entorno B (N = 2.485)		Entorno C (N = 4.016)		Entorno D (N = 7.067)	
	Estimación	p-valor	Estimación	p-valor	Estimación	p-valor	Estimación	p-valor
Constante	6,52*	0,00	3,25*	0,00	2,08*	0,03	3,44*	0,00
Índice de Blau	-0,19	0,84	-0,92	0,21	-0,01	0,98	-0,87**	0,04
Endeudamiento	0,16*	0,00	0,17*	0,00	0,12*	0,00	0,14*	0,00
Índice de concentración del sector	-6,04*	0,00	-1,68***	0,06	-2,38**	0,01	-2,47*	0,00
								.../...

Variable	Entorno A (N = 1.481)		Entorno B (N = 2.485)		Entorno C (N = 4.016)		Entorno D (N = 7.067)	
	Estimación	p-valor	Estimación	p-valor	Estimación	p-valor	Estimación	p-valor
.../...								
Estructura propiedad dispersa	-2,26	0,28	-4,51*	0,00	3,17***	0,08	1,63	0,23
Estructura propiedad intermedia	0,59	0,26	-0,37	0,39	0,57**	0,03	-0,05	0,82
Estructura propiedad concentrada	0,45	0,27	-0,07	0,82	0,31	0,17	0,21	0,21
Antigüedad de la empresa	-0,03**	0,01	-0,04*	0,00	-0,07*	0,00	-0,10*	0,00
Tamaño medio del consejo	-0,18*	0,00	-0,00	0,99	-0,05	0,22	-0,03	0,39
Total activo	0,01	0,45	-0,01	0,45	0,03	0,11	0,04**	0,04

\* denota significación al 1% \*\* denota significación al 5% \*\*\* denota significación al 10%

**NOTA:** Los ratios se refieren al promedio de tres años 2005, 2006 y 2007. Para las variables de estructura de propiedad se han tomado variables ficticias. El total del activo se ha transformado a partir de su función logarítmica. El índice de concentración del sector se asigna según CNAE-93 3-dígitos y se calcula como el complementario al Índice de Herfindahl según las ventas, de manera que cuanto más elevado resulte, menor será la concentración monopolística.

**FUENTE:** *Elaboración propia.*

## 5. CONCLUSIONES

La atención a la diversidad, como aspecto de relevancia que afecta a la gestión de los recursos humanos de las organizaciones, es una cuestión que cada vez despierta mayor interés desde varias perspectivas, que incluyen a la práctica gestora, al plano académico o a la esfera institucional y social, donde específicamente la falta de diversidad de género que presentan las cúpulas corporativas ha generado en los últimos tiempos un vivo debate. Si se acepta que la formación, como principal forma de acumulación de capital humano, constituye el primer escalón que conduce al vértice corporativo de las compañías, y cuando parece existir un número suficiente de candidatas con perfiles adecuados, en virtud de la equiparación que se ha producido en la educación de grado superior, que parece asociarse a los requisitos exigidos por la función directiva, no parece razonable que la distribución demográfica proporcionada que se observa en la base de los recursos humanos se invierta tan drásticamente en el final de las trayectorias profesionales, al menos en lo que se refiere a la composición de los órganos de administración. Por otro lado, y adicionalmente a las razones éticas que derivan de los valores asumidos en una sociedad moderna, y que propugnan una composición de los niveles jerárquicos superiores de decisión empresarial más equilibrada y sensible a la realidad de los mercados y sistemas productivos actuales, a menudo se viene a plantear complementariamente el tema de la emer-

gencia del valor económico de la diversidad, por los efectos beneficiosos que la apertura de las organizaciones a la heterogeneidad supondría para su desempeño. Sin embargo, los estudios empíricos que tratan de contrastar esa hipótesis muestran hasta el momento conclusiones contradictorias, que van desde el impacto positivo a la falta de evidencia o incluso a la conclusión de que los efectos son perjudiciales.

La razón más frecuentemente apuntada para explicar esa contradicción de resultados se apoya en los postulados derivados de un enfoque estratégico, y alude al hecho de que haya variables relativas a la interacción de la diversidad con el entorno de las organizaciones. Es decir, parece que el impacto de las iniciativas en materia de diversidad no debe ser contemplado aisladamente, sino que sus efectos dependerán de las características del entorno en el que se desarrolla la actuación de la firma. De esa forma, los beneficios de la diversidad serían contingentes al entorno empresarial, existiendo escenarios más favorables a la difusión del impacto de una composición diversa de los grupos decisorios. Entre los factores clave para que la diversidad actúe en una u otra dirección, con repercusiones sobre el rendimiento organizacional, se encontrarían la complejidad estratégica y la estabilidad que presenta el contexto en el que opera la firma, así como el grado de dependencia de recursos obtenidos de vínculos exitosos con el entorno. La presión institucional de los grupos de interés de ese entorno parece otro de los elementos a considerar en dicho escenario.

El análisis empírico efectuado en el presente trabajo demuestra la importante desigualdad que existe en los consejos de administración de las empresas españolas, donde apenas se observa un 15 por 100 de participación femenina, con escasos avances, y con una serie de factores que parecen influir en que el alcance de los desequilibrios de género en las cúpulas sean mayores en ciertos casos. Entre esos factores destacan el sector de actividad, donde a la falta de diversidad vertical se superpone una desigualdad horizontal, y el tamaño empresarial, donde, paradójicamente, las mayores empresas (que deberían tener más asientos disponibles en sus consejos, con lo que incrementan las posibilidades de composiciones heterogéneas) se muestran menos receptivas a la diversidad de género en sus niveles de administración. La antigüedad desde la constitución de la firma, la concentración accionarial de su estructura de propiedad o los niveles de endeudamiento son otros factores que pueden explicar la mayor o menor presencia de mujeres.

En cuanto a los efectos que la diversidad de género en el consejo pueda tener sobre la rentabilidad, nuestro análisis empírico pone en evidencia que en las empresas españolas solamente se aprecia cierta repercusión en firmas medianas que operan en entornos sectoriales cuya proporción de mujeres es inferior a la que alcanza el promedio. Por el contrario, el índice de diversidad no resulta particularmente significativo para el resto de entornos considerados. Además, una cuestión importante a resaltar es que la dirección en la que se manifiesta el efecto significativo observado es la contraria a la esperada, es decir, el impacto de una mayor diversidad en un entorno poco favorable sería negativo, contrariamente a la mayoría de desarrollos que inciden en que la diversidad constituye un elemento apreciable desde la perspectiva económica.

# Bibliografía

- ADAMS, R.B. y FERREIRA, D [2004]: «Gender diversity in the boardroom», *ECGI Working Paper Series in Finance*, 58, <http://www.ssrn.com/abstract=594506.pdf>
- 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 KNOEBER, C.R. [2001]: «Do some outside directors play a political role?», *Journal of Law and Economics*, vol. 44, págs. 179-198.
- ALDRICH, H.E. y J. PFEFFER [1976]: «Environments of Organizations», *Annual Review of Sociology*, vol. 2, págs. 79-105.
- ARFKEN, D.E.; BELLAR, S.L. y HELMS, M.M. [2004]: «The ultimate glass ceiling revisited: The presence of women on corporate boards», *Journal of Business Ethics*, vol. 50, núm. 2, págs. 177-186.
- BERGER, A.N. y UDELL, G.F. [1995]: «Relationship lending and lines of credit in small firm finance», *Journal of Business*, vol. 68, núm. 3, págs. 351-381.
- BERTRAND, M. y HALLOCK, K.F. [2001]: «The gender gap in top corporate jobs», *Industrial & Labor Relations Review*, vol. 55, núm. 1, págs. 3-21.
- BILIMORIA, D. y PIDERIT, S. [1994]: «Board committee membership: effects of sex-based bias», *Academy of Management Journal*, vol. 37, núm. 6, págs. 1.453-1.477.
- BLAIR, M.M. [1995]: *Ownership and Control: Rethinking Corporate Governance for the Twenty-first Century*, Washington, D.C.: Brookings Institution Press.
- BONN, I.; YOSHIKAWA, T. y PHAN, P.H. [2004]: «Effects of board structure on firm performance: A comparison between Japan and Australia», *Asian Business and Management*, vol. 3, págs. 105-125.
- BRAMMER, S.; MILLINGTON, A. y PAVELIN, S. [2007]: «Gender and ethnic diversity among UK corporate boards», *Corporate Governance: An International Review*, vol. 15, núm. 2, págs. 393-403.
- BURKE, R.J. [1997]: «Women directors: Selection, acceptance and benefits of board membership», *Corporate Governance: An International Review*, vol. 5, págs. 118-125.
- BUTTNER, H. y ROSEN, B. [1992]: «Perception in the loan application process: Male and female entrepreneurs, perceptions and subsequent intentions», *Journal of Small Business Management*, enero, págs. 58-65.
- CARPENTER, M.A. y WESTPHAL, J.D. [2001]: «The strategic context of external network ties: Examining the impact of director appointments on board involvement in strategic decision making», *Academy of Management Journal*, vol. 44, núm. 4, págs. 639-660.
- CARSON, C.; MOSLEY, D. y BOYNAR, S. [2004]: «Performance gains through diverse top management teams», *Team Performance Management*, vol. 10, págs.121-126.
- CARTER, D.A.; SIMKINS, B.J. y SIMPSON, W.G. [2003]: «Corporate governance, board diversity and firm value», *The Financial Review*, vol. 38, núm. 1, págs. 33-53.
- CARTER, D.A.; SIMKINS, B.J.; D'SOUZA, B.J. y SIMPSON, W.G. [2008]: «The diversity of corporate board committees an financial performance», *Working Paper*, [ssrn.com/abstract=1106698](http://ssrn.com/abstract=1106698).
- CHING GOY, S. y JOHNES, C. [2008]: «That's what makes the difference today: An international analysis of the determinants of discriminations», *Working Paper*, Lancaster University Management School.
- 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, págs. 37-52.
- COLEMAN, S. y CARSKY, M. [1996]: «Financing small business: Strategies employed by women entrepreneurs», *The Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, vol. 3, núm. 1, págs. 28-42.

- DIMOVSKI, W. y BROOKS, R., [2006]: «The pricing of property trust IPOs in Australia», *Journal of Real Estate Finance and Economics*, vol. 32, núm. 2, págs. 185-199.
- DU RIETZ, A. y HENREKSON, M. [2000]: «Testing the female underperformance hypothesis», *Small Business Economics*, vol. 14, págs. 1-10.
- ERHARDT, N.L.; WERBEL, J.D. y SHRADER, C.B. [2003]: «Board of director diversity and firm financial performance», *Corporate Governance: An International Review*, vol. 11, núm. 2, págs. 102-111.
- FINKELSTEIN, S. [1997]: «Interindustry merger and resource dependence: A replication and extension of Pfeffer (1972)», *Strategic Management Journal*, vol. 18, págs. 787-810.
- FORBES, D.P. y MILLIKEN, F.J. [1999]: «Cognition and corporate governance: Understanding boards of directors as strategic decision-making groups», *Academy of Management Review*, vol. 24, núm. 3, págs. 489-505.
- FRAZIER, G.L. [1983]: «Interorganizational exchange behavior in marketing channels: A broadened perspective», *Journal of Marketing*, vol. 47, págs. 68-78.
- FRYXELL, G.E. y LERNER, L.D. [1989]: «Contrasting corporate profiles: women and minority representation in top management positions», *Journal of Business Ethics*, vol. 8, núm. 5, págs. 341-352.
- GABRIELSSON, J. y HUSE, M. [2004]: «Context, behavior and evolution: Challenges in research on boards and governance», *International Studies in Management and Organization*, vol. 34, págs. 11-36.
- GOODSTEIN, J.; GAUTAM, K. y BOEKER, W. [1994]: «The effects of board size and diversity on strategic change», *Strategic Management Journal*, vol. 15, págs. 241-250.
- HAMBRICK, D. y MASON, P. [1984]: «Upper echelons: The organization as a function of its top managers», *Academy of Management Journal*, vol. 15, págs. 514-535.
- HARRIGAN, K.R. [1981]: «Numbers and positions of women elected to corporate boards», *Academy of Management Journal*, vol. 24, núm. 3, págs. 619-625.
- HILLMAN, A.J.; CANNELLA, A.A. y HARRIS, I.C. [2002]: «Women and racial minorities in the boardroom: How do directors differ?», *Journal of Management*, vol. 28, págs. 747-763.
- HUMPHREYS, M.A. y MCCLUNG, H. [1981]: «Women entrepreneurs in Oklahoma», *Review of Regional Economics and Business*, vol. 6, núm. 2, págs. 13-20.
- INGLEY, C. y N. VAN DER WALT [2005]: «Do board processes influence director and board performance? Statutory and performance implications», *Corporate Governance: An International Review*, vol. 13, págs. 632-659.
- JAYNE, M.E.A. y DIPBOYE, R.L. [2004]: «Leveraging diversity to improve business performance: research findings and recommendations for organizations», *Human Resource Management*, vol. 43, núm. 4, págs. 409-424.
- KANTER, R.M. [1977]: *Men and women of the corporation*, Nueva York: Basic Books.
- KESNER, I.F. [1988]: «Director's characteristics and committee membership: an investigation of type, occupation, tenure, and gender», *Academy of Management Journal*, vol. 31, núm. 1, págs. 66-84.
- LOSCOCO, K. y ROBINSON, J. [1991]: «Barriers to Women's Small-Business Success in the United States», *Gender and Society*, vol. 5, núm. 4, págs. 511-532.
- MILLER, D. y J. SHAMSIE [1996]: «The resource-based view of the firm in two environments: The Hollywood film studios from 1936 to 1965», *Academy of Management Journal*, vol. 39, núm. 3, págs. 519-543.
- MILLIKEN, F.J. y MARTINS, I.L. [1996]: «Searching for common treads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups», *Academy of Management Journal*, vol. 21, núm. 2, págs. 402-433.
- MISKIN, V. y ROSE, J. [1990]: «Women entrepreneurs: Factors related to success», *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Wellesley, Mass.
- MURPHY, S.A. y MCINTYRE, M.L. [2007]: «Board of director performance: a group dynamics perspective», *Corporate Governance: International Journal of Business in Society*, vol. 7, núm. 2, págs. 209-224.
- NIENHUSER, W. [2008]: «Resource dependence theory. How well does it explain behavior of organizations», *Management Revue*, vol. 19, núm. 1-2, págs. 9-32.

- OAKLEY, J.G. [2000]: «Gender-based barriers to senior management positions: Understanding the scarcity of female CEOs», *Journal of Business Ethics*, vol. 27, núm. 4, págs. 321-334.
- PELLED, L.H. [1996]: «Demographic diversity, conflict, and work group outcomes: An intervening process theory», *Organization Science*, vol. 7, núm. 6, págs. 615-631.
- PELLED, L.H.; EISENHARDT, K.M. y XIN, K.R. [1999]: «Exploring the black box: An analysis of work group diversity, conflict, and performance», *Administrative Science Quarterly*, vol. 44, núm. 1, págs. 1-28.
- PETERSON, C.A. y PHILPOT, J. [2007]: «Women's roles on U.S. Fortune 500 boards: Director expertise and committee memberships», *Journal of Business Ethics*, vol. 72, págs. 177-196.
- PFEFFER, J. y G. SALANCIK [1978]: *The external control of organizations: A resource-dependency perspective*, New York: Harper & Row.
- PICKLE, H.B. y ABRAHAMSON, R.L. [1990]: *Small Business Management*, Nueva York: John Wiley & Sons.
- POWELL, W.W.; KOPUT, K.W. y SMITH-DOERR, L. [1996]: «Inter-organizational collaboration and the locus of innovation: networks of learning in biotechnology», *Administrative Science Quarterly*, vol. 41, págs. 116-145.
- RANDØY, T.; THOMSEN, S. y OXELHEIM, L. [2006]: *A Nordic perspective on corporate board diversity*, Nordic Innovation Centre.
- RIDING, A. y SWIFT, C. [1990]: «Women business owners and terms of credit: some empirical findings of the Canadian experience», *Journal of Business Venturing*, vol. 5, págs. 327-340.
- ROBINSON, G. y DECHANT, K. [1997]: «Building a business case for diversity», *The Academy of Management Executive*, vol. 11, núm. 3, págs. 21-31.
- ROSE, C. [2007]: «Does female board representation influence firm performance? The Danish evidence», *Corporate Governance: An International Review*, vol. 15, núm. 2, págs. 404-413.
- ROSENZWEIG, P. [1998]: «Managing the new global workforce: Fostering diversity, forging consistency», *European Management Journal*, vol. 16, núm. 6, págs. 644-652.
- RUIGROK, W.; PECK, S.; TACHEVA, S.; GREVE, P. y HU, Y. [2006]: «The determinants and effects of board nomination committees», *Journal of Management Governance*, vol. 10, págs. 119-148.
- SHRADER, C.B.; BLACKBURN, V.B. y ILES, P. [1997]: «Women in management and firm financial performance: An explorative study», *Journal of Managerial Issues*, vol. 9, núm. 3, págs. 355-372.
- SICILIANO, J.I. [1996]: «The relationship of board member diversity to organizational performance», *Journal of Business Ethics*, vol. 15, núm. 12, págs. 1.313-1.320.
- SINGH, V.; KUMRA, S. y VINNICOMBE, S. [2002]: «Gender and impression management: playing the promotion game», *Journal of Business Ethics*, vol. 37, núm. 1, págs. 77-89.
- SINGH, V. y VINNICOMBE, S. [2006]: «Opening the boardroom doors to women directors», en McTavish, D. y Miller, K. (editores), *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, núm. 3, págs. 168-186.
- TACHEVA, S. y HUSE, M. [2006]: «Women directors and board task performance: Mediating and moderating effects of board working style», *European Academy of Management Conference*, February, Oslo.
- TIAN, J. y LAU, C.M. [2001]: «Board composition, leadership structure, and performance in Chinese shareholding companies», *Asia Pacific Journal of Management*, vol. 18, págs. 245-263.
- VAN DER WALT, N. e INGLE, C. [2003]: «Board dynamics and the influence of professional background, gender and ethnic diversity of directors», *Corporate Governance: An International Review*, vol. 11, núm. 3, págs. 218-234.
- VAN DER WALT, N.; INGLE, C.; SHERGILL, G.S. y TOWNSEND, A. [2006]: «Board configuration: Are diverse boards better boards?», *Corporate Governance: An International Review*, vol. 6, núm. 2, págs. 129-141.
- VERHEUL, I. y THURIK, R. [2001]: «Start-up capital: "Does gender matter?"», *Small Business Management*, vol. 16, núm. 2, págs. 109-125.
- WAGNER, W.G.; PFEFFER, J. y O'REILLY III, C.A. [1984]: «Organizational demography and turnover in top-management groups», *Administrative Science Quarterly*, vol. 29, núm. 1, págs. 74-92.