

# DISCRIMINACIÓN EN CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN: ANÁLISIS E IMPLICACIONES ECONÓMICAS\*

*RUTH MATEOS DE CABO*

*Universidad CEU San Pablo*

*CUNEF (Colegio Universitario de Estudios Financieros)*

*RICARDO GIMENO*

*Banco de España*

*LORENZO ESCOT*

*Universidad Complutense de Madrid*

*Escuela Universitaria de Estadística*

La diversidad de género en los consejos de administración se ha convertido en un tema relevante en el ámbito del gobierno corporativo. Según este estudio, sólo el 6,61% de los consejeros de las 1.085 empresas españolas más grandes son mujeres. Resulta crucial identificar las causas y posibles tipos de discriminación detrás de esta baja representación, ya que tendrán diferentes implicaciones económicas. Los resultados de los modelos estimados apuntan algunos indicios de discriminación. La proporción de mujeres es mayor cuando hay más asientos dominicales disponibles. Existen empresas exclusivistas en las que prevalece la homogeneidad dentro del consejo. Finalmente, habría sociedades que estarían infravalorando sistemáticamente las capacidades de las mujeres, situación que tiende a desaparecer si las empresas ya cuentan con consejeras.

*Palabras clave:* discriminación de género, gobierno corporativo, consejos de administración, techo de cristal.

*Clasificación JEL:* G34, J16, M14, C35.

**E**n el presente trabajo analizamos las desigualdades en la promoción profesional de hombres y mujeres, y en concreto las desigualdades de género en la participación en los consejos de administración de las empresas españolas de mayor tamaño. La evidencia muestra que a pesar de que la participación de la mujer en el mercado de trabajo ha venido aumentando en España

---

(\*) Agradecemos los valiosos comentarios de O. Bover, J.J. Dolado, J.A. Fernández Cornejo, E. Levy, J.M. López Zafra, M.J. Nieto Carol y J. Wolfers, así como de los asistentes al *Workshop on Gender Economics*, el Foro de Finanzas, el Encuentro de Economía Aplicada, la mesa redonda sobre la Mujer en los Consejos de Administración del FEDEPE y las Jornadas sobre Igualdad de

desde finales de los años setenta hasta la actualidad de manera continua, no se observa el mismo aumento en la participación de la mujer en los puestos directivos y, especialmente, en los máximos órganos decisorios de las empresas.

Así, según el Informe de 2002 de *Corporate Women Directors International* (CWDI), en las 300 mayores empresas españolas, sólo el 4,6% de los miembros directos de los consejos de administración son mujeres. De acuerdo con los datos ofrecidos por el estudio de *Ethical Investment Research Service* (EIRIS) en 2004 tan sólo un 3,8% de los puestos de los consejos de administración de las 24 empresas españolas que forman parte del *FTSE All World Developed Index* son ocupados por mujeres. La Fundación Ecología y Desarrollo (ECODES), para las empresas del Ibex-35, obtiene un porcentaje de participación femenina del 3,57 %. Por su parte, la Fundación de Estudios Financieros en su estudio de junio de 2005 también encuentra una baja representación femenina (4,04%) entre las 119 compañías españolas cotizadas en bolsa. Esta baja representación de la mujer en los consejos de administración podría considerarse como indicio de que en nuestro mercado de trabajo existen una serie de dificultades, trabas u obstáculos que dificultan o impiden el desarrollo profesional de las mujeres.

Resulta relevante identificar el tipo de razones por las que se está produciendo la baja representación de la mujer en los consejos, porque distintos tipos de discriminación darán lugar a diferentes conclusiones sobre cómo lograr una mayor presencia de mujeres en los consejos e, incluso, sobre si realmente es deseable aumentar su presencia. Por ello, el objetivo del presente estudio es encontrar indicios sobre la posible presencia de discriminación contra la mujer en los consejos de administración de las mayores empresas españolas, identificando aquellos factores empresariales observables relacionados con su presencia en los mismos, a fin de ofrecer un análisis de su posible relación con los distintos tipos de discriminación ofrecidos en la literatura<sup>1</sup>.

En el presente trabajo analizamos la composición, en términos de género, del consejo de administración de las mil mayores empresas españolas por ingresos de explotación. El número de observaciones disponibles así como la naturaleza discreta de la variable objeto de estudio, permite la utilización de modelos de elección discreta, con los que es posible estimar la probabilidad de que un puesto del consejo esté ocupado por una mujer en función de las características de la empresa. Los resultados obtenidos permiten identificar indicios de discriminación. Así, las proporciones más altas de consejeras se encuentran en empresas familiares, cooperativas y en ge-

---

Género de la Diputación de Alicante, y a los evaluadores anónimos, pues todos ellos han ayudado a mejorar la calidad de este trabajo. También agradecemos la atención y amabilidad de I. del Sol del Instituto de la Empresa Familiar y E. Haller-Jorden de Catalyst. R. Mateos de Cabo agradece la invitación del Dpto. de Economía Aplicada III de la F. de CC. EE. y EE. de la UCM para realizar una estancia de investigación en 2005-2006, y la ayuda recibida por la U. CEU San Pablo durante esta estancia, gracias a la que ha sido posible la realización de este trabajo, del cual se publicó una primera versión en el n.º 263 de la Colección de Documentos de Trabajo de FUNCAS.

(1) Siguiendo a Heckman (1998), podemos definir la discriminación contra la mujer como aquella situación en la que una mujer es tratada de diferente forma que un hombre en cuanto a su remuneración, su promoción o su acceso a los consejos de administración como consecuencia exclusiva de su sexo, sin que existan causas objetivas que determinen que el sexo de la persona ejerza ningún tipo de efecto directo sobre su productividad en el desempeño de sus funciones dentro de la empresa.

neral, aquellas en las que los accionistas tienen un mayor poder a la hora de nombrar consejeros. En todos estos casos la proporción de consejeros dominicales es mayor que en otras empresas, lo que supone un indicio de que la mayor parte de mujeres que ocupan puestos en los consejos de las empresas españolas lo hacen en calidad de consejeras dominicales, viéndose prácticamente excluidas del *pool* de candidatos a los puestos de consejeros independientes y ejecutivos, al no encajar su perfil con el habitualmente buscado en los candidatos a ocupar estos puestos en los consejos.

Otras características como el tamaño del consejo, la antigüedad de la empresa o el perfil de riesgo podrían estar indicando la preferencia por parte de ciertas empresas a contar con un consejo compuesto fundamentalmente por hombres. Para estas empresas, la homogeneidad del consejo es considerado un objetivo, y la presencia de la mujer podría estar siendo visto como un elemento distorsionador de dicha meta. Asimismo, también se observa que las barreras encontradas por las mujeres en su acceso a los máximos órganos de decisión se ven atenuadas si la empresa cuenta con otras mujeres en su consejo, lo que redundaría en beneficio de la eliminación de estereotipos acerca de la capacidad de liderazgo de las mujeres o de su falta de capacitación e impulso competitivo en comparación con los hombres, y contribuiría así a una mejor valoración de los currículum de las mujeres candidatas en el proceso de nombramiento de consejeros.

El resto del trabajo se organiza de la siguiente manera. En el apartado 1 se estudia la reducida presencia de mujeres en los consejos de administración de las empresas españolas, y se realiza un análisis de sus posibles causas, así como de sus implicaciones en el ámbito económico-empresarial. En el apartado 2 se describen los datos y la metodología de selección de los mismos. En el apartado 3 se presentan las variables determinantes de la presencia de la mujer en los consejos de acuerdo con la literatura. Los modelos de variable discreta para la estimación de la probabilidad de que un consejero sea mujer se presentan en el apartado 4, mientras que en el apartado 5 se estudia el efecto que las características de las empresas tienen sobre dicha probabilidad, analizando las implicaciones que estos resultados tienen en términos de discriminación. Por último, en el apartado 6 se muestran las principales conclusiones del estudio.

## 1. ANÁLISIS E IMPLICACIONES DE LA BAJA REPRESENTACIÓN DE LA MUJER EN LOS CONSEJOS DE LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS

### 1.1. *La infra-representación de la mujer en los consejos españoles*

Numerosos estudios han encontrado evidencia de toda una serie de dificultades, trabas u obstáculos que dificultan o impiden el desarrollo o promoción profesional de las mujeres. Este fenómeno ha sido bautizado como el techo de cristal, un muro o barrera infranqueable de procedimientos, estructuras, relaciones de poder, creencias y costumbres, que dificulta el acceso de las mujeres a puestos de dirección [Morrison *et al.* (1987), Powell y Butterfield (1994)].

Según datos del Instituto de la Mujer para el cuarto trimestre del año 2006, las mujeres representan un 50,57% de la población española, un 42,26% de la población activa y un 40,85% de la población ocupada. En cuanto a su participación en el mercado laboral por tipo de ocupación, la mayor presencia corresponde a

empleos de tipo administrativo (64,69%), siendo también considerable en las profesiones científicas e intelectuales (52,9%). La presencia de las mujeres en puestos de dirección de empresas y de la administración pública se sitúa en un 31,76%, correspondiendo la mayor participación a la gerencia de empresas sin asalariados (45,06%), seguida por las empresas con menos de 10 trabajadores (27,14%), y finalmente aquellas con 10 o más trabajadores (22,3%).

Aunque estas cifras son bajas, el porcentaje encontrado en la mayoría de los estudios de mujeres consejeras (en torno al 4%), es sustancialmente inferior al de mujeres directivas, lo que parece indicar una infra-representación de éstas en los consejos. Además, si se sigue abogando por que las empresas busquen un espectro más amplio de talentos para sus consejos y por una mayor diversidad en la composición de los mismos [Tyson (2003)], las profesiones científicas e intelectuales, en las que las mujeres están bien representadas, pueden constituir una buena fuente de potenciales candidatas. Como ejemplo de la baja representación de la mujer en los principales órganos decisorios de las empresas, han surgido en los últimos tiempos múltiples estudios (cuadro 1).

Cuadro 1: ESTUDIOS PREVIOS SOBRE LA PARTICIPACIÓN DE LA MUJER EN LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN DE LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS

Estudio	Fecha	Muestra	Partc. mujer	Emp. sin mujeres
<i>Corporate Women Directors International (CWDI)</i>	2002	300 empresas con mayores ingresos según Fomento de la Producción 2001	4,6%	76%
<i>Ethical Investment Research Service (EIRIS)</i>	2004	24 empresas del <i>FTSE All World Developed Index</i>	3,8%	–
Fundación Ecología y Desarrollo (ECODES)	2004	35 empresas del Ibex-35	3,57%	63%
<i>European Profesional Women's Network (EPWN)</i>	2004	250 empresas europeas seleccionadas por cifra de ventas	3%	60%
Índice <i>Spencer Stuart</i>	2004	90 principales empresas españolas cotizadas en bolsa	4%	66%
<i>Heidrick&amp;Struggles</i>	2005	35 empresas del Ibex-35	2,6%	69%
Fundación de Estudios Financieros	2005	119 empresas españolas cotizadas	4,04%	68,07%

Fuente: Elaboración propia.

En el ámbito internacional, esta escasa presencia femenina sitúa a España a la cola de los países europeos, siendo su porcentaje de representación en los consejos inferior a los de los países que ocupan los primeros puestos a nivel internacional.

Así, de acuerdo con el informe 2002 de CWDI, España sólo estaba por delante de Japón que tenía una representación femenina del 2%. Según datos de EIRIS (2004), los primeros puestos en participación femenina correspondían a las empresas de los países nórdicos, sólo las empresas italianas, portuguesas y japonesas contaban con un menor porcentaje de mujeres en sus consejos que las españolas.

El *European Professional Women's Network* (EPWN) en el informe de 2004, encontraba a España en el grupo de los países “rezagados”, con una representación del 3%, que la situaba junto con Bélgica a la cola de los países europeos, sólo por delante de Italia con un 2%. El informe *Heidrick & Struggles* de 2007 realizado para una muestra de compañías europeas cotizadas, encontró que los países más atrasados en lo que se refiere a la diversidad de género eran, por este orden: Portugal, Italia, España y Bélgica.

Aunque los estudios son numerosos, se observa que están centrados mayoritariamente en las empresas que cotizan en bolsa, o en una muestra reducida de las grandes empresas. Además, la mayoría de los estudios se limitan a realizar un análisis descriptivo, por lo que resulta necesario dar un paso más que ayude a explicar qué es lo que lleva a las empresas españolas a no alcanzar los niveles de los países desarrollados en cuanto a representación de la mujer en los consejos.

## 1.2. Causas de discriminación

En la literatura se ofrecen distintas explicaciones para la infra-representación de la mujer en los altos puestos directivos y en los consejos de administración, causas o razones que se pueden agrupar en tres grandes bloques [Wolfers (2006)]. En primer lugar, el perfil buscado para los candidatos a ocupar un cargo en los consejos en muy pocos casos encaja con el que poseen las mujeres<sup>2</sup>, esto es, de acuerdo con los criterios habitualmente buscados por las empresas, las mujeres estarían excluidas del *pool* de candidatos potenciales para desempeñar estos cargos. El segundo grupo de explicaciones está relacionado con la conocida como, discriminación por preferencias, en este sentido, si la empresa considera que la entrada de una mujer al consejo de administración es pernicioso para el buen funcionamiento del mismo, los individuos que deciden sobre la composición de los consejos de administración, no proporcionarían las mismas oportunidades a las mujeres simplemente por el hecho de serlo [Becker (1957)]. Y en tercer lugar, podría ocurrir que la capacidad de las mujeres para desempeñar estos puestos fuera sistemáticamente infravalorada, por lo que podría hablarse así de una discriminación por creencias erróneas respecto a la capacidad de las mujeres.

---

(2) En términos generales, a los candidatos se les exige una elevada experiencia previa en los puestos de responsabilidad en departamentos como producción y finanzas, sin que los responsables de otras áreas como recursos humanos o marketing, donde existe una mayor presencia de la mujer, sean considerados en la misma medida.

En lo que respecta al primer grupo, entre los factores que explican que haya menos mujeres que hombres “elegibles” para optar a un puesto en el consejo se encuentran algunos directamente observables como la segregación ocupacional existente que tiende a colocar a los hombres en los puestos de contenido financiero o más técnicos dentro del proceso productivo. Existen también otros factores que no son directamente observables y que estarían detrás de esa menor proporción de mujeres con la experiencia requerida para ser consejero, como por ejemplo las responsabilidades familiares que en muchos casos, y a diferencia de los hombres, interrumpen el desarrollo de la actividad profesional de la trabajadora, o la anticipación por parte de muchas mujeres del techo de cristal lo que les lleva a sacrificar su desarrollo profesional en favor de su vida familiar<sup>3</sup>.

En el caso de la discriminación por preferencias, en un principio, si la única razón para su aparición es la existencia de clichés sociales por parte de aquellos que están encargados del nombramiento de consejeros, esto va a suponer un claro coste económico para la empresa, pues al incluir criterios espurios de contratación, estaría renunciando a escoger a los mejor preparados para un puesto, independientemente de su sexo. No obstante, este tipo de discriminación podría tener, al menos en ciertos casos, una racionalidad económica, en el sentido de que si hubiera un entorno de animadversión hacia la mujer, al emplearla en ciertos puestos podría dificultar a la empresa la obtención de contratos o crear problemas entre los empleados [Wolfers (2006)]. Otro comportamiento que podría estar generando este tipo de discriminación es la existencia en ciertos consejos de un sesgo hacia la homogeneidad del grupo, considerándose la heterogeneidad como una potencial fuente de conflictos y de dificultades en la toma de decisiones [Pearce y Zahra (1992)]. En este último caso, podrían existir costes de agencia derivados de la preponderancia del presidente sobre los máximos órganos de decisión de las empresas [Hermalin y Weisbach (1998)].

Por último, en el tercer grupo podemos también encontrar otros enfoques como la discriminación implícita [Bertrand *et al.* (2005)] y la discriminación estadística de Phelps (1972). Este tipo de discriminación implica un conocimiento sesgado de las verdaderas capacidades de las mujeres que llevará a una menor presencia femenina en los consejos de administración. Este conocimiento sesgado no tiene ningún fundamento real y objetivo, por ello, las empresas cuya infra-representación de las mujeres en el consejo estuviera causada por este tipo de discriminación estarían siendo ineficientes en su asignación de recursos, lo cual tiene un claro coste para ellas.

Así pues, eliminar la discriminación contra la mujer en el acceso a los consejos de administración también puede tener argumentos por el lado de la eficiencia. En este sentido, los argumentos que apuntan a la eficiencia económica son objeto de múltiples estudios, entre otros, y sin ánimo de ser exhaustivos, destacamos los siguientes.

Algunos estudios se centran en el hecho de que la presencia femenina en el consejo de administración contribuye a mejorar el gobierno corporativo: amplía el

---

(3) Así, según datos del Instituto de la Mujer correspondientes al cuarto trimestre del 2006, del total de personas inactivas que no buscan empleo por razones familiares, el 97,04% son mujeres, siendo ellas las que solicitan los permisos de maternidad/paternidad en un 98,35% de las ocasiones.

alcance y competencias del consejo [Brown *et al.* (2002)], permite una mejor comprensión de las complejidades del entorno [Robinson y Dechant (1997)] y contribuye a un estilo de liderazgo más participativo [Rosener (1990)].

Otros autores argumentan que la presencia femenina en los consejos es particularmente importante en aquellas organizaciones que tienen una alta cuota de mujeres entre sus consumidores y empleados. Crain y Snyder (1998) apuntan como argumento la fuerte influencia femenina en las compras del consumidor así como en el mercado laboral.

Algunos estudios empíricos encuentran una relación positiva entre la presencia de la mujer en los órganos de administración y el valor de la empresa [Adler (2001); Carter *et al.* (2003); Catalyst (2004)]. Existen también estudios que hacen hincapié en la existencia de costes importantes para las empresas que no integran la diversidad en su plantilla. Para Cox y Blake (1991) estos costes están relacionados con una mayor rotación de personal y absentismo entre las mujeres y minorías que se sienten insatisfechas con sus carreras y posibilidades de promoción en la compañía.

Por último, la diversidad de género en los consejos se percibe también como la mejor manera de retener el talento sea cual sea su procedencia. Farrell y Hersch (2005) sugieren que la existencia de mujeres consejeras puede tener influencia a la hora de atraer a otras mujeres al consejo a través de nominaciones o del ejercicio de presión interna.

## 2. SELECCIÓN Y DESCRIPCIÓN DE LOS DATOS

El presente estudio se centra en las empresas españolas cuya cifra de ingresos de explotación fue superior a 100 millones de euros en el año 2003 según la base de datos SABI<sup>4</sup>. Se han escogido las empresas de mayor tamaño dado que éstas suponen un claro referente empresarial y social. Además, este criterio está en línea con los utilizados en los países en los que se realiza un seguimiento de la diversidad en los consejos como indicador de buen gobierno corporativo, ya señalados en el apartado anterior, lo que facilita la comparación. Asimismo, éste es el criterio utilizado en la literatura a la hora de validar empíricamente hipótesis relativas a la diversidad en los consejos. Así, Carter *et al.* (2003) utiliza como muestra las empresas del *Fortune* 1000, mientras que Farrell y Hersch (2005) se basan en el *Fortune* 500, al igual que Adams y Ferreira (2004).

La búsqueda arrojó un total de 1.148 empresas una vez eliminadas las extinguidas<sup>5</sup>. Estas empresas emplearon en el 2003 a 1.350.000 trabajadores lo que re-

---

(4) SABI (Sistema de Análisis de Balances Ibéricos) es una base de datos que contiene información general y financiera sobre más de 800.000 empresas españolas. En la base no hay compañías de seguros, ni entidades de intermediación monetaria (Bancos y Cajas de Ahorro). La información se obtiene de distintas fuentes oficiales, Registros Mercantiles, BORME, prensa, etc. y se actualiza periódicamente. SABI es distribuido en España por Informa y *Bureau Van Dijk*. <http://www.bvdep.com/SABI.html>

(5) Se eliminaron también IZAR al encontrarse en proceso de liquidación y EMYTEC Coop. También Valenciana, puesto que según las cuentas anuales del Registro de Cooperativas de la Comunidad Valenciana sus ingresos de explotación en el 2003 no superaban los 100 millones de euros.

presenta el 10% del total de asalariados según la EPA, suponían el 65% de las empresas de más de 5.000 asalariados, el 40% de las de más de 1.000 y el 30% de las de más de 500 de acuerdo con datos del Instituto Nacional de Estadística (INE). Además, generaron unos ingresos de explotación equivalentes al 65% del PIB y sus resultados supusieron el 78% del total obtenido por las sociedades no financieras para el 2003 según las estadísticas del Impuesto de Sociedades. El tamaño de la muestra es superior a los de trabajos anteriores (véase cuadro 1), centrados mayoritariamente en el estudio de las sociedades cotizadas, y sus empresas duplican a éstas tanto en número de empleados como en ingresos de explotación, según datos de la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) para el 2003.

La información sobre los miembros del consejo de administración de las empresas se ha obtenido también a partir de la base SABI actualizada a junio de 2005<sup>6</sup>. No obstante, en algunos casos ha sido preciso completar dichos datos con información procedente de los archivos del Registro Mercantil, la base de datos e-Infirma que deriva de estos archivos, los informes anuales de las empresas y con búsquedas en *webs* corporativas<sup>7</sup>.

Para determinar el género de los miembros del consejo se examinaron los nombres propios de los consejeros. A la hora de inferir el sexo a partir de los nombres propios se excluyeron los consejeros institucionales, puesto que éstos están representados por un grupo cambiante de individuos cuyas identidades y género se desconocen en la mayor parte de los casos. Esto es, para medir el número de mujeres consejeras sólo se contabilizan los miembros individuales directos del consejo, al no poder inferir el sexo de los consejeros institucionales. Como solamente hay 633 cargos desempeñados por instituciones entre los 6.636 consejeros (esto supone un 9,54%), la exclusión de los mismos de este estudio tiene un impacto relativamente escaso en la proporción de mujeres en el consejo de administración de estas empresas<sup>8</sup>. Así pues, al centrarse el estudio en la medición de la presencia de mujeres consejeras individuales entre los miembros directos del consejo, se excluyeron del mismo 63 empresas que tienen su consejo íntegramente formado por consejeros institucionales, contando la muestra final con 1.085 empresas.

---

(6) Una forma alternativa de recoger datos sobre la composición de los consejos de administración de las empresas sería la realización de encuestas. Sin embargo, los datos procedentes de las encuestas presentan un bajo índice de respuesta, lo que reduciría drásticamente la base de empresas analizadas. Además, tal como señalan Carter *et al.* (2003), la encuesta produciría muy probablemente un importe sesgo de auto-selección al ser las empresas con más mujeres en sus órganos de gobierno las más interesadas en mostrar la diversidad de sus consejos.

(7) En concreto, para conocer la composición del consejo de administración de la empresa C&A Modas S.L., que no figuraba en SABI, se ha recurrido a los archivos del Registro Mercantil Central.

(8) Además, bajo la hipótesis de que el porcentaje de mujeres entre el total de miembros individuales es, o debía ser, aproximadamente el mismo que el que se encuentra entre el total de consejeros, no deberían producirse sesgos significativos al excluir los consejeros institucionales para el cálculo del porcentaje de participación femenino en el consejo. En este sentido, existen pruebas anecdóticas que indican que también estos cargos institucionales suelen estar representados por hombres, lo que vendría explicado por el hecho de que el porcentaje de mujeres representantes no debería diferir significativamente del porcentaje de mujeres en los consejos de administración de las empresas a las que estarían representando.

También, se eliminaron del consejo de administración las figuras de comisario<sup>9</sup>, gerente, director general y secretario no consejero puesto que éstos carecen, por regla general, cuando son identificados por SABI, de la condición de consejeros<sup>10</sup>. El estudio mantiene como miembros del consejo de administración los cargos de Presidente, Vicepresidente, Consejero Delegado, Administrador Consejero, Administrador Solidario, Administrador Único y Otros Cargos<sup>11</sup>. En referencia con el consejo de aquellas empresas en las que figura un administrador único en su consejo de administración, se contabiliza, en ausencia de un consejo completo, como un consejo formado por un solo individuo.

En lo que respecta a las características del consejo de administración (cuadro 2) se concluye que de los 6.003 cargos desempeñados por miembros directos en las 1.085 empresas españolas más importantes, sólo el 6,61% (397) son ocupados por mujeres, según datos registrados de las empresas a junio de 2005. El número medio de cargos desempeñados por miembros directos por consejo es de 5,53, de los cuales sólo 0,37 corresponden a mujeres. De las empresas analizadas, solamente 255 incluyen mujeres en sus consejos de administración. Esto supone que sólo el 23,5% de las 1.085 empresas españolas más importantes tienen mujeres en sus consejos de administración, lo que significa que la mayoría (76,5%) no cuentan con mujeres.

### 3. FACTORES EXPLICATIVOS DE LA PRESENCIA DE LA MUJER EN LOS CONSEJOS

Se identifican diversas características empresariales como variables independientes que pueden influir en la presencia de la mujer en los consejos. Así, se incluyen medidas del tamaño del consejo, el carácter familiar de la empresa, si cotiza en bolsa, el grado de independencia respecto a su accionariado, el tamaño, la antigüedad, la rentabilidad, la productividad por empleado, el riesgo y el nivel de endeudamiento. Asimismo, se tiene en cuenta la forma societaria en la que está constituida la empresa y todo ello controlando por el sector de actividad al que pertenece<sup>12</sup>. En el cuadro 3 se ofrece una descripción de estas variables.

(9) Correspondiente a una única sociedad: Autopistas del Atlántico, S.A.

(10) De acuerdo con la información proporcionada por Informa.

(11) Como el de tesorero y que aparecen en los Consejos Rectores de tres sociedades cooperativas: COFARES, COREM y ANCOOP.

(12) Farrell y Hersch (2005) en un intento de tener en cuenta los aspectos culturales, incluyen el *Working Mothers ranking* de las mejores empresas para mujeres trabajadoras. En el presente trabajo se planteó utilizar el reconocimiento de la empresa como "Entidad Colaboradora en la Igualdad de Oportunidades" dentro del Programa Óptima del Instituto de la Mujer, así como el ranking del Monitor Español de Reputación Corporativa (MERCOR), no observándose efectos significativos sobre la presencia de mujeres en los consejos. No obstante, a la hora de interpretar los resultados, hay que tener en cuenta, por un lado que el Programa Óptima es de reciente creación (sólo hay 23 empresas en la muestra), y por otro, que sobre la Reputación Corporativa (que sólo afecta a 59 empresas), parece que influyen más los factores relacionados con el tamaño o los resultados empresariales que los que podrían favorecer la presencia de la mujer. Así pues, al no ser posible disponer de unos indicadores suficientemente válidos y fiables para este ámbito de variables explicativas, se ha optado por no incluirlas en el estudio.

Cuadro 2: CARACTERÍSTICAS DE LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN

Variable	Suma	Media <sup>1</sup>	Desv típ	CV	Mín	Máx
Número de cargos del consejo	6.525	6,01	4,59	0,76	1	57
Número de cargos del consejo desempeñados por miembros directos	6.003	5,53	4,08	0,74	1	50
Número de mujeres miembros directos del consejo	397	0,37	0,82	2,22	0	6
Número de hombres miembros directos del consejo	5.606	5,16	3,89	0,75	0	47
Empresas sin mujeres en el consejo	830	76,5	0,42	0,01	0	1
Empresas con 1 mujer en el consejo	174	16,0	0,37	0,02	0	1
Empresas con 2 mujeres en el consejo	44	4,1	0,20	0,05	0	1
Empresas con más de 2 mujeres en el consejo	37	3,4	0,18	0,05	0	1
Porcentaje de mujeres sobre el total de cargos directos	-	6,61	13,96	2,24	0	100

Véase el texto para detalles sobre la selección de la muestra. Las fuentes utilizadas son: la base de datos empresarial SABI, el Registro Mercantil, la base de datos e-Infirma, los informes anuales de las empresas y las webs corporativas.

1. En el caso de las variables binarias, en la columna Media figura la proporción de empresas con estas características.

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 3: ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS

	Total		Empresa Familiar		Empresa cotizada		Cooperativa	
	Media	Desv. típica	Media	Desv. típica	Media	Desv. típica	Media	Desv. típica
	n=1085		n=244		n=58		n=16	
Total Activo mil EUR 2003	537.200	2.124.630	343.659	714.461	3.396.491	7.694.358	260.281	347.859
Número empleados 2003	1.278	3.320	1.644	5.086	2.685	4.450	1.312	2.297
Ingresos de explotación mil EUR 2003	470.620	1.038.973	368.510	839.358	910.521	1.665.452	568.331	707.415
Rentabilidad (ROA) (2001-2003) (%)	6,48	8,34	7,77	9,40	7,99	7,49	4,02	4,40
Desviación típica ROA (1991-2003)	6,72	14,30	4,97	5,02	4,45	4,57	1,92	1,68
Ratio de endeudamiento (2001-2003)	0,69	0,20	0,66	0,20	0,62	0,15	0,65	0,10
Ing. por empleado mil EUR (2001-2003)	2.632	14.343	948	2.486	475	646	858	812
Antigüedad	29,3	22,0	33,0	20,3	52,9	30,0	43,2	16,2

Fuente: Elaboración propia.

La evidencia empírica sugiere que el sector en el que opere la empresa es significativo a la hora de explicar la representación de las mujeres en los consejos de administración [Fryxell y Lerner (1989)]. Harrigan (1981), encuentra que las mujeres directivas son más frecuentes en los sectores de servicios intensivos en mano de obra que en los sectores industriales y manufactureros. Para tener en cuenta estas diferencias se han agrupado las empresas de la muestra a partir de la clasificación sectorial que realiza Bolsas y Mercados Españoles (BME), y se han incluido tantas variables de control como sectores de actividad resultantes de la clasificación<sup>13</sup>.

Diversos estudios [Carter *et al.* (2003); Agrawal y Knowber (2001)] documentan una relación positiva entre el tamaño del consejo y la presencia de mujeres. Para contrastar este resultado en el caso español se incluye el tamaño del consejo medido a partir del número de cargos ocupados por miembros directos. Al objeto de evitar la posibilidad de alcanzar un consejo paritario para un tamaño suficientemente grande, y tener en cuenta otras causas de exclusión, se incluye también la variable al cuadrado.

Existen indicios de que el carácter familiar de la empresa puede estar jugando un papel relevante a la hora de explicar las disparidades en el número de mujeres consejeras en las empresas españolas. Uno de los motivos fundamentales por los que las mujeres aparecen con más frecuencia en las empresas familiares, se encuentra en que las familias propietarias ejercen una presión efectiva para que sus miembros, con independencia del sexo, sean nombrados para dichos cargos. Esto estaría indicando, también, que las mujeres tenderían a ocupar los puestos llamados dominicales<sup>14</sup>. Diversos autores mantienen, además, que los negocios familiares ofrecen a las mujeres un lugar seguro para desarrollar una carrera profesional prometedora, a pesar de recaer sobre ellas gran parte de las cargas familiares y personales<sup>15</sup> [Nelton (1986); Cole (1997)].

Para obtener la variable dicotómica “empresa familiar”, se ha procedido a realizar una clasificación de las 1.085 empresas en familiares o no familiares<sup>16</sup>. Para la definición de una empresa como familiar se han utilizado las dimensiones de la

---

(13) Estos seis sectores son los siguientes: Petróleo y energía; Materiales básicos, industria y construcción; Bienes de consumo; Servicios de consumo; Servicios financieros e inmobiliarias y Tecnología y telecomunicaciones. Clasificaciones alternativas como los códigos CNAE elevarían en gran medida el número de parámetros a estimar sin aportar mucho más poder explicativo. De hecho, Carter *et al.* (2003) usan la clasificación SIC a un dígito, lo que genera 8 sectores.

(14) Aunque quedaría por clarificar hasta qué punto los miembros de la familia que acceden al cargo de consejeros en empresas de titularidad familiar son miembros activos del consejo o se incluyen sus nombres por motivos de mera representación [León y Chinchilla (2004)]. No obstante, no es objeto del presente estudio el contrastar dicha hipótesis.

(15) El argumento de que las empresas familiares puedan poseer características propias que favorezcan la selección de mujeres (de la familia propietaria o no) para puestos de administración, resultan poco probable en este caso, puesto que al examinar el fichero de propietarios conjuntamente con el de administradores de estas empresas, se comprueba que en la gran mayoría de los casos los apellidos de las mujeres consejeras coincide con el de las familias propietarias.

(16) Para la verificación del carácter familiar de las 1.085 empresas de la muestra analizada se ha contado, además, con el asesoramiento del Instituto de la Empresa Familiar que ha realizado una contrastación de la clasificación efectuada.

propiedad y el poder [Ginebra (1997), Gersik *et al.* (1997)]. Así, se ha considerado que una empresa es familiar cuando varios miembros (al menos dos) de una misma familia ocupan cargos en el consejo de administración y/o una parte significativa de las acciones de la empresa es poseída por una misma familia<sup>17</sup>. Cuando una empresa es filial o forma parte de un grupo familiar pero ningún miembro de la familia forma parte del consejo de administración de la empresa, no se clasifica como familiar<sup>18</sup>. El recuento final ofrece un total de 244 empresas familiares, lo que representa el 22,5% de la muestra.

La inclusión de la variable dicotómica sobre si la empresa cotiza en bolsa viene justificada por la evidencia encontrada en informes anteriores acerca de que la presencia femenina en los consejos de las empresas no cotizadas es mayor que en las que cotizan en bolsa [CWDI (2002)]. Esto podría ser consecuencia de la distinta composición del consejo de las empresas cotizadas con un menor peso de los consejeros dominicales, frente a los ejecutivos e independientes, que en las empresas no cotizadas.

Existen estudios previos [Gillan y Starks (2000)] que documentan la influencia de la presión externa proveniente del accionariado sobre los objetivos de diversidad de género en los consejos de administración de las empresas. Carleton *et al.* (1998) encontraron que las empresas que habían sufrido la presión de inversores institucionales en demanda de una mayor diversidad en sus consejos, emplazaron mujeres y grupos minoritarios en su consejo<sup>19</sup>. Dado que en España no se ha detectado la presencia de activismo a favor de la diversidad en los consejos por parte de accionistas institucionales, una explicación alternativa del efecto positivo de esta variable estaría en la tendencia apuntada más arriba a que las mujeres se encuentren en el consejo como consejeras dominicales, en este caso en representación de paquetes accionariales mayoritarios. El control de los accionistas sobre la empresa se mide a través del Indicador de Independencia de *Bureau van Dijk*, que mide el grado de independencia de los administradores de la sociedad con relación a sus accionistas. Los Indicadores de Independencia de BvD se designan como A, B, C y U<sup>20</sup>. La variable se ha categorizado a fin de incluirla en el modelo tomando valores

---

(17) Para aquellas empresas con un administrador único, se ha considerado que dicha empresa es familiar cuando la familia (al menos dos miembros de ésta) posee una parte significativa de las acciones de la empresa y, además, el cargo de administrador es detentado por un miembro de la familia.

(18) Se considera que una empresa forma parte de un grupo familiar cuando una parte significativa de sus acciones está en poder de una misma familia o de otra empresa perteneciente a dicha familia.

(19) En concreto presión de la TIAA-CREF, que es la mayor fundación de pensiones en los Estados Unidos.

(20) Estos indicadores tienen las siguientes características: el indicador A implica la máxima independencia y se asigna cuando no existe ningún accionista registrado con propiedad directa o total que alcance o supere el 25% del capital, éste a su vez se divide en A+, A y A- de acuerdo con el criterio del número de accionistas de referencia identificados; el Indicador B se aplica a las sociedades en las que ningún accionista registrado posee el 50% o más (directa o total) del capital social, de nuevo éste se clasifica a su vez como B+, B o B-; el Indicador C se aplica a las sociedades con un accionista registrado con un porcentaje de propiedad de más del 49,99% (directa o total), también se asigna si alguna fuente indica que tiene un propietario final; por último, el Indicador U indica un grado desconocido de independencia. Para detalles sobre las asignaciones realizadas a los distintos indicadores véase Informa (2003).

de 1 a 6 donde 1 indica el menor grado de independencia (C) y 6 el mayor (A+). Una mayor independencia de la empresa respecto de su accionariado podría pues afectar negativamente al número de mujeres en el consejo.

En cuanto al tamaño de la empresa, Agrawal y Knowber (2001), sugieren que la representación de mujeres en los consejos de las empresas más grandes es mayor, en parte, debido a la mayor demanda de diversidad que soportan estas empresas por parte de la opinión pública. La inclusión en el análisis de esta variable está dificultada por la necesidad de cuantificarla y por la existencia de múltiples medidas para su definición. Camisón (2001) y McMahon (2001) evidencian el predominio de los criterios cuantitativos sobre los cualitativos y abogan por la conveniencia de establecer una variable única y cuantificable<sup>21</sup>. En el presente estudio se ha optado por la definición de una medida híbrida del tamaño de la empresa a partir de la utilización del análisis factorial de las tres variables más usadas (el número de empleados, el total de activos y los ingresos de explotación)<sup>22</sup>. Con objeto de evitar que resultados especialmente anormales distorsionen la medida obtenida se han incluido en el análisis los valores observados en los años 2002 y 2003. Los resultados del análisis factorial (cuadro 4) ofrecen dos factores, siendo el principal de ellos interpretado como una medida del tamaño de la empresa al ser una media de las seis variables incorporadas al factorial<sup>23</sup>.

Para contrastar la posible existencia de una relación positiva entre la representación femenina en el consejo y la rentabilidad empresarial [Adler (2001); Carter *et al.* (2003); Erhardt *et al.* (2003); Catalyst (2004)], se han introducido la media de la rentabilidad sobre activos (ROA) en tanto por ciento para los años 2001, 2002 y 2003, y la media de la productividad por empleado como cociente de los ingresos de explotación en miles de euros entre el número de empleados de la organización para esos mismos años. La productividad se introduce en el modelo en logaritmos para corregir la falta de normalidad. Farrel y Hersch (2005) argumentan que al ser las mujeres cualificadas para acceder al consejo un recurso escaso<sup>24</sup>, éstas seleccionan las sociedades con mejores resultados empresariales, o bien que las sociedades con mejores resultados empresariales pueden concentrarse más en objetivos de diversidad.

Adams y Ferreira (2004) encuentran evidencia acerca de una relación negativa entre el riesgo y la presencia de la mujer en el consejo. Aunque interpretan sus

---

(21) Las medidas cuantitativas más utilizadas se pueden relacionar en el siguiente orden [Osteryoung y Newman (1993)]: número de empleados, ventas anuales, importe de activos, gobierno y estructura organizativa, dominio en el sector, etc.

(22) Para la realización del análisis factorial se ha utilizado el programa estadístico SPSS v. 14.

(23) Siguiendo a Peña (2002, pág. 152) cuando existe una alta correlación positiva entre todas las variables, como en el presente caso, el primer componente principal extraído en el análisis factorial sin rotar puede interpretarse como un promedio ponderado de todas las variables o un factor global de "tamaño". El segundo factor extraído contrapone las variables de número de empleados con coordenadas positivas, con las referentes a activos e ingresos con coordenadas negativas. Esto podría interpretarse como una aproximación a la productividad con signo negativo, y de hecho, la correlación entre este factor y la variable de productividad que hemos utilizado en el presente trabajo es superior a -0,9.

(24) Dado que las empresas todavía tienden a configurar la estructura de sus consejos a partir de los profesionales de los más altos niveles, donde la mujer está infra-representada.

Cuadro 4: ANÁLISIS FACTORIAL PARA LA DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO DE LA EMPRESA

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	3,848	64,130	64,130	3,848	64,130	64,130
2	1,177	19,620	83,750	1,177	19,620	83,750
3	0,645	10,753	94,503			
4	0,190	3,159	97,662			
5	0,080	1,339	99,001			
6	0,060	0,999	100,000			

	Comunalidades		Matriz de Componentes		Puntuaciones de componentes	
	1	2	1	2	1	2
Total Activo mil EUR 2002 (Log)	0,805	0,864	0,864	-0,242	0,224	-0,206
Total Activo mil EUR 2003 (Log)	0,800	0,860	0,860	-0,245	0,224	-0,208
Ingresos de explotación mil EUR 2002 (Log)	0,724	0,818	0,818	-0,336	0,204	-0,276
Ingresos de explotación mil EUR 2003 (Log)	0,782	0,786	0,786	-0,325	0,213	-0,286
Número empleados 2002 (Log)	0,958	0,737	0,737	0,643	0,192	0,547
Número empleados 2003 (Log)	0,957	0,729	0,729	0,653	0,189	0,554

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin: 0,696.

Prueba de esfericidad de Bartlett ( $\chi^2_5$ ): 6,396 (Significación: 0,000).

Fuente: Elaboración propia.

resultados como una confirmación empírica de la hipótesis de Kanter (1977)<sup>25</sup>, una explicación alternativa [Farrell y Hersch (2005)] que encaja mejor en el contexto empírico de este trabajo, es la de la auto-selección, según la cual si las mujeres elegibles para el consejo son un recurso escaso y éstas tienen más aversión al riesgo que los hombres [Jianakoplos y Bernasek (1998)], preferirán aquellas empresas que les ofrezcan mayor seguridad. Para esta hipótesis se han seleccionado dos alternativas. La primera de estas variables es la media del nivel de endeudamiento de la empresa para los años 2001, 2002 y 2003, medido como la deuda a largo plazo de la empresa dividida entre el total de activos. La segunda alternativa considerada es la volatilidad en la rentabilidad obtenida por la empresa calculada como la desviación típica del ROA anual durante el periodo comprendido entre 1991 y 2003 (al objeto de evitar problemas de falta de normalidad se ha transformado la variable calculando su logaritmo).

En el caso de las variables financieras (rentabilidad, productividad por empleado, riesgo y endeudamiento, así como el tamaño de la empresa) se ha optado por incluirlas con un retardo temporal mínimo de dos años para reducir el riesgo de posible endogeneidad entre estas variables y la representación femenina<sup>26</sup>.

Otra variable que podría caracterizar distintas actitudes hacia la presencia de las mujeres en los consejos de administración de las empresas podría estar en la antigüedad de la empresa. Así, las empresas de más reciente creación incentivarían una toma de decisiones más ágil para sobrevivir en el mercado con lo que podrían tender a buscar la homogeneidad en sus consejos. La antigüedad se introduce en el modelo en logaritmos para corregir la falta de normalidad.

Por último, para tener en cuenta posibles diferencias de representación femenina en los consejos de distintos tipos de sociedades, se incluye la variable dicotómica cooperativa<sup>27</sup>. Un posible valor positivo en el coeficiente de esta variable po-

---

(25) Según ésta, cuando la incertidumbre es alta, los sistemas de pagos por incentivos a los directivos se vuelven muy costosos y por lo tanto, la organización confía más en la homogeneidad del grupo como manera de asegurar el logro de sus objetivos. Esto supone que el pago por incentivos y la homogeneidad del grupo son sustitutivos, y por lo tanto, que la variabilidad de los resultados empresariales (o el riesgo considerado como una variable que aproxima el coste de un sistema de pago por incentivos) y la diversidad del consejo están negativamente relacionados.

(26) De esta forma, podríamos hablar de causalidad en el sentido de Granger de tal manera que las variables financieras causarían la distinta proporción de mujeres en los consejos de administración y no al revés. Adicionalmente, se han realizado contrastes de endogeneidad para la variable ROA siguiendo la metodología de Wooldridge (1995), no encontrándose indicios de ésta en ninguno de los modelos.

(27) La inclusión entre las variables explicativas de la variable cooperativa frente al resto de formas societarias se debe a que se ha observado que entre las 1085 empresas españolas estudiadas la representación de la mujer en los órganos de gobierno de las sociedades cooperativas es muy superior al que se presenta en cualquiera de los otros tipos de sociedades (sociedad anónima, sociedad limitada y otras). En la muestra las sociedades cooperativas representan el 1,47% de las 1.085 empresas analizadas, porcentaje que coincide con el encontrado para estas sociedades sobre el total de empresas con asalariados en el 2003 de acuerdo con el DIRCE. Estas empresas emplearon durante el 2003 al 7,41% de los trabajadores de cooperativas incluidos en el régimen general de la Seguridad Social y representaron el 11,85% de las cooperativas de más de 250 trabajadores para el mismo periodo según datos del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.

dría venir explicado por la práctica de estas empresas de representar a sus socios en el consejo. La regla de participación democrática (cada socio tiene un voto) sitúa la mayoría del poder de decisión en manos de los socios, y siendo los miembros del Consejo Rector elegidos entre ellos, independientemente de su sexo, las mujeres tendrían más fácil el acceso al consejo. Diversos autores encuentran en las características organizacionales y la filosofía que subyace detrás de esta forma societaria menos obstáculos para que las mujeres asciendan a sus órganos de gobierno [Ribas y Sajardo (2005); Chávez (1996)].

#### 4. MODELIZACIÓN DE LA PRESENCIA DE LA MUJER

El sexo de un consejero es una variable dicotómica que toma los valores «0» si es hombre y «1» si es mujer. Dada la naturaleza binaria de la variable a explicar ( $y_i$ ) y que todas las variables independientes ( $X_i$ ) están referidas a las empresas y, por tanto, son comunes a todos y cada uno de los consejeros de cada compañía, se podría especificar un modelo de tipo *probit* agrupado, que permite estimar la probabilidad de que un consejero individualmente considerado sea mujer ( $p_i$ ).

Una especificación alternativa, que podría ser adecuada dada la baja frecuencia de aparición de mujeres en los consejos de administración, consistiría en considerar como variable dependiente el “Número de mujeres miembros directos del consejo” ( $y_i$ ). En este caso, las observaciones serían empresas en vez de personas, dando lugar a modelos del tipo de datos de recuento, como el modelo de regresión de Poisson<sup>28</sup>.

La presencia de más empresas sin mujeres en el consejo de administración de las que cabría esperar en una distribución binomial o Poisson como las especificadas puede incorporarse mediante la estimación de un modelo de Poisson con obstáculo<sup>29</sup>. En estos modelos diferenciaríamos entre casos en los que, con probabilidad  $q$ , no se consideraría siquiera la posibilidad de nombrar mujeres para el consejo de administración (discriminación por preferencias) y aquellos en los que sí existiría esa posibilidad, en cuyo caso entrarían otros factores en consideración y la probabilidad de que se nombrara a una mujer vendría determinada por el modelo de Poisson que mencionábamos antes. Este tipo de modelos, por tanto, implicarían la existencia de un mayor número de empresas sin mujeres que las descritas por un modelo de Poisson sencillo. El parámetro  $q$  podría considerarse como una aproximación a la probabilidad de que la empresa presente una preferencia a no incluir ninguna mujer en su consejo.

Una segunda alternativa para explicar la posible sobredispersión del “Número de mujeres miembros directos del consejo” es la existencia de discriminación basada en creencias erróneas con respecto a la capacidad de las mujeres para de-

(28) Así es modelizado el nombramiento de nuevos consejeros por Farrel y Hersch (2005). Adams y Ferreira (2004), por su parte, utilizan una regresión de Poisson para examinar la relación entre la interacción social en la empresa y la diversidad en los consejos.

(29) De hecho, tal como se indicaba en la tabla 2, la varianza de mujeres en el consejo es muy superior a la media, 0,67 frente a 0,37, mientras que en una Poisson ambas magnitudes deberían ser aproximadamente iguales.

sepeñar cargos en los consejos. Si este fuera el caso, lo que cabría encontrar es que una vez que alguna mujer consigue entrar en el consejo, ésta sirve de referente para eliminar ese sesgo en la valoración de sus capacidades, por lo que es más fácil en esas empresas encontrar más mujeres. En este caso, el sexo de cada miembro del consejo no sería independiente del de los otros consejeros, sino que existiría un factor contagio que hace más probable la presencia de más mujeres en el consejo si ya hay alguna en él. Dicho contagio puede modelizarse con una distribución binomial negativa.

En la binomial negativa el parámetro  $\alpha$  nos permite cuantificar el grado de sobredispersión de la variable  $y_i$  (cuanto mayor sea  $\alpha$ , mayor será la varianza con respecto a la media). De esta forma, si  $\alpha = 0$  esto implicará que la binomial negativa se transforma en la distribución de Poisson que teníamos antes (media y varianza iguales). Sin embargo, si  $\alpha \neq 0$  entonces hay efecto contagio, esto es, el hecho de tener un caso positivo hace más probable tener otros casos positivos.

Por último, y para comparar cuál de los dos efectos es el que domina, si la discriminación por preferencias ( $q$ , obstáculo) o por creencias erróneas ( $\alpha$ , contagio), estimamos un modelo binomial negativo con obstáculo que permite la especificación de ambos parámetros:  $q$  y  $\alpha$ . Si  $q$  es cero, el modelo se transforma en uno binomial negativa, mientras que si es  $\alpha$  el que es igual a cero, se pasaría a tener un Poisson con obstáculo (véase cuadro 5).

Los contrastes de razón de verosimilitudes (cuadro 6) permiten confirmar que existe la sobredispersión del número de mujeres en los consejos de las empresas, ya que tanto el modelo Poisson con obstáculo como el binomial negativo son preferibles al modelo de Poisson simple. Por último, se puede concluir que el modelo binomial negativo con obstáculo es superior al Poisson con obstáculo, pero no es mejor que el binomial negativo, esto es, el factor contagio es suficiente para explicar la sobredispersión.

Binomial		Binomial		Poisson con		Poisson
Negativo	>	Negativo	>	obstáculo	>	Probit agrupado
		con obstáculo				

De la comparación de los modelos estimados, se podría concluir que hay indicios de la existencia en las grandes empresas españolas de una infravaloración (discriminación por creencias erróneas) de los potenciales de las mujeres para acceder a estos puestos de responsabilidad, lo que supone una clara ineficiencia en términos de utilidad (los recursos están siendo asignados de forma incorrecta). Esto implica que las empresas estarían siendo ineficientes en el nombramiento de sus consejos, ya que, en realidad, si las empresas eliminaran esos sesgos, estarían nombrando más mujeres para sus consejos.

Cuadro 5: MODELOS ESPECIFICADOS

Modelo	Variable dependiente	Función	Características
Probit Agrupado	Sexo miembro directo del consejo (Mujer=1)	$\Pr[y_i = 1] = p_i = \int_{-\infty}^{\mathbf{x}_i \beta} \frac{1}{\sqrt{2\pi}} e^{-\frac{1}{2}x^2} dx$	Variable dependiente binaria Datos agrupados
Poisson	Número de mujeres en el consejo	$\Pr[y_i = k] = \frac{(\lambda_i)^k}{k!} e^{-\lambda_i}$ $\lambda_i = n_i p_i = n_i e^{\mathbf{x}_i \beta}$	Datos de recuento
Poisson con obstáculo	Número de mujeres en el consejo	$\Pr[y_i = 0] = q + (1 - q)e^{-\lambda_i}$ $\Pr[y_i = k] = (1 - q) \left( \frac{(\lambda_i)^k}{k!} e^{-\lambda_i} \right) \quad k = 1, 2, \dots$ $\lambda_i = n_i p_i = n_i e^{\mathbf{x}_i \beta}$	Exceso de ceros (q: obstáculo) Sobredispersión
Binomial negativa	Número de mujeres en el consejo	$\Pr[y_i = k] = \frac{(\lambda_i)^k}{k!} e^{-\lambda_i}$ $g^{(v)} \sim \text{Gamma}(1/\alpha, \alpha)$ $\lambda_i = n_i p_i = n_i e^{\mathbf{x}_i \beta}$	Efecto contagio (α: contagio) Sobredispersión
Binomial negativa con obstáculo	Número de mujeres en el consejo	$\Pr[y_i = 0] = q + (1 - q)e^{-\lambda_i}$ $\Pr[y_i = k] = (1 - q) \left( \frac{(\lambda_i)^k}{k!} e^{-\lambda_i} \right) \quad k = 1, 2, \dots$ $g^{(v)} \sim \text{Gamma}(1/\alpha, \alpha)$ $\lambda_i = n_i p_i = n_i e^{\mathbf{x}_i \beta}$	Sobredispersión Exceso de ceros (q: obstáculo) Efecto contagio (α: contagio)

Fuente: Elaboración propia.

## 5. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD DE LOS RESULTADOS

En la cuadro 6 se muestran las estimaciones de los modelos descritos en el apartado anterior obtenidas por máxima verosimilitud<sup>30</sup>. En todos los casos, se han presentado dos estimaciones. La primera incluye todas las variables consideradas, mientras que la segunda se ha obtenido eliminando una a una las variables para las que se obtenía un menor valor en el contraste de razón de verosimilitudes parcial hasta quedarnos sólo con aquellas variables estadísticamente significativas. Se puede concluir, a partir de los contrastes de significación conjunta, tanto de Wald, como de razón de verosimilitudes, que en todos los casos, los modelos estimados describen el comportamiento de la variable dependiente incluso a un nivel de significación del 1%.

Con respecto a las variables que resultan finalmente significativas se observa cómo en todos los modelos estimados son las mismas (excepto la variable cotiza que es sustituida por tamaño de la empresa en los modelos binomiales negativos), y además tienen un efecto muy parecido sobre la variable dependiente como se presenta en el análisis de sensibilidad<sup>31</sup>. Lo cual es una prueba de la robustez de los resultados frente a la especificación funcional elegida<sup>32</sup>.

Así, se observa cómo el número de miembros del consejo es efectivamente una variable significativa. Un aumento en el tamaño del consejo implica un incremento en la proporción de puestos ocupados por mujeres. El signo negativo de la variable al cuadrado implica que el efecto del tamaño se reduce a medida que los consejos empiezan a ser suficientemente grandes, de tal forma que se alcanza un máximo en torno a los 16-17 miembros (véase gráfico 1). Este comportamiento puede ser indicio de que en las empresas con consejos pequeños, donde el poder individual de cada consejero es grande, la organización, para garantizar la lealtad del grupo, prefiere la homogeneidad del consejo, ya que la diversidad en grupos pequeños puede tener un coste grande en términos del logro de acuerdos, lo que indicaría un sesgo hacia la discriminación por preferencias. En cambio, un consejo más grande puede ser indicio de que la empresa tenga menor preferencia por la homogeneidad del consejo, lo cual se ve reforzado por el hecho de que el poder de cada miembro se diluye. En este caso es más probable que uno de ellos, individualmente considerado, sea mujer.

El riesgo, medido como la desviación típica en el ROA entre 1991 y 2003, también ayuda a explicar la diferente proporción de mujeres consejeras<sup>33</sup>. Así, po-

(30) Se utiliza una matriz de varianzas y covarianzas robusta para corregir la heterocedasticidad y la correlación entre consejeros de la misma empresa.

(31) Para éste análisis se ha considerado como empresa representativa de la muestra una empresa no familiar, no cooperativa, con un indicador de independencia BvD igual a C, no cotizada en bolsa (del tamaño medio de una empresa no cotizada en bolsa en el caso de los modelos binomiales negativos), con 23 años de antigüedad, con un riesgo mediano y no perteneciente ni al sector inmobiliario, ni financiero ni a los de servicios y bienes de consumo, y con un consejo de administración formado por 5 miembros directos.

(32) No obstante, y dado que en el apartado anterior se han encontrado indicios de superioridad en el modelo binomial negativo, las probabilidades que se señalen irán referidas a este modelo.

(33) Sin embargo, no se han encontrado efectos significativos para el riesgo medido a través de la variable Ratio de endeudamiento (2001-2003).

**Cuadro 6: MODELO PROBIT AGRUPADO SOBRE LA PROBABILIDAD DE QUE UN CONSEJERO SEA UNA MUJER Y MODELO POISSON Y BINOMIAL NEGATIVO CON Y SIN OBSTÁCULO SOBRE EL NÚMERO DE MUJERES EN EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN**

Variables	Probit Agrupado			Poisson		Poisson con obstáculo
	Modelo I (todas las variables)	Modelo II (sólo variables significativas)	Modelo III (todas las variables)	Modelo IV (sólo variables significativas)	Modelo V (todas las variables)	
Constante	-1,635	-1,994	-2,815	-3,652	-2,968	
Número de cargos directos del consejo	0,025 **	0,022 **	0,041 *	0,041 *	0,046 *	
Cuadrado del total de cargos directos del consejo	-0,001 **	-0,001 **	-0,001 *	-0,001 **	-0,001 **	
Cotiza en bolsa	-0,176	-0,211 *	-0,382 *	-0,430 **	-0,411 *	
Empresa familiar	0,540 ***	0,594 ***	0,972 ***	1,093 ***	0,956 ***	
Indicador de independencia BvD	-0,071 ***	-0,071 ***	-0,123 **	-0,131 ***	-0,126 **	
Cooperativa	0,706 ***	0,471 ***	1,164 ***	0,827 ***	1,033 ***	
Tamaño de la empresa	-0,069 **		-0,115 *		-0,112	
Rentabilidad (ROA) (2001-2003) (%)	0,001		-0,001		-0,003	
Desviación típica del ROA (1991-2003) (Log)	-0,095 ***	-0,104 ***	-0,184 ***	-0,194 ***	-0,165 **	
Ratio de endeudamiento (2001-2003)	-0,110		-0,300		-0,133	

**Cuadro 6: MODELO PROBIT AGRUPADO SOBRE LA PROBABILIDAD DE QUE UN CONSEJERO SEA UNA MUJER Y MODELO POISSON Y BINOMIAL NEGATIVO CON Y SIN OBSTÁCULO SOBRE EL NÚMERO DE MUJERES EN EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN (continuación)**

Variables	Probit Agrupado			Poisson		Poisson con obstáculo
	Modelo I (todas las variables)	Modelo II (sólo variables significativas)	Modelo III (todas las variables)	Modelo IV (sólo variables significativas)	Modelo V (todas las variables)	
Ingresos por empleado (2001-2003) (Log)	-0,040		-0,089 *			-0,070
Antigüedad (Log)	0,098 **	0,088 **	0,178 **	0,158 **		0,227 ***
Efectos fijos por sector de actividad	Sí	Sí	Sí	Sí		Sí
Probabilidad de obstáculo $\alpha$ (contagio)						0,217 ***
Test de razón de verosimilitud <sup>1</sup>	177,3 ***	195,6 ***	162,3 ***	179,32 ***		111,27 ***
Test de Wald <sup>1</sup>	181,8 ***	191,5 ***	143,9 ***	144,47 ***		145,54 ***
Test de bondad del ajuste (desviaciones) <sup>2</sup>			731,3	898,3		
Test de bondad del ajuste (Pearson) <sup>1</sup>			1044,8 ***	1244,3 ***		
Test de bondad frente a una <i>Poisson</i>						12,37 ***
Test de bondad frente a una <i>Poisson</i> con obstáculo						
Test de bondad frente a una Binomial negativa						

Cuadro 6: MODELO PROBIT AGRUPADO SOBRE LA PROBABILIDAD DE QUE UN CONSEJERO SEA UNA MUJER Y MODELO POISSON Y BINOMIAL NEGATIVO CON Y SIN OBSTÁCULO SOBRE EL NÚMERO DE MUJERES EN EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN (continuación)

Variables	Binomial negativa con obstáculo		Binomial negativa con obstáculo			
	Poisson con obstáculo	Binomial negativa con obstáculo	Modelo VII (sólo variables significativas)	Modelo VIII (sólo variables significativas)	Modelo IX (todas las variables)	Modelo X (sólo variables significativas)
Constante	-3,444	-3,162	-3,831	-3,119	-3,831	-3,831
Número de cargos directos del consejo	0,040 *	0,056 *	0,049 *	0,056 *	0,056 *	0,049 *
Cuadrado del total de cargos directos del consejo	-0,001 **	-0,001 *	-0,001 *	-0,001 *	-0,001 *	-0,001 *
Cotiza en bolsa	-0,465 **	-0,306	-0,306			
Empresa familiar	1,061 ***	1,025 ***	1,119 ***	1,025 ***	1,025 ***	1,119 ***
Indicador de independencia BvD	-0,130 ***	-0,126 **	-0,156 ***	-0,126 **	-0,126 **	-0,156 ***
Cooperativa	0,778 ***	1,312 ***	1,011 ***	1,312 ***	1,312 ***	1,011 ***
Tamaño de la empresa		-0,167 **	-0,121 *	-0,167 **	-0,167 **	-0,121 *
Rentabilidad (ROA) (2001-2003) (%)		-0,001		-0,001		
Desviación típica del ROA (1991-2003) (Log)	-0,177 ***	-0,166 **	-0,189 ***	-0,166 **	-0,166 **	-0,189 ***
Ratio de endeudamiento (2001-2003)		-0,140		-0,140		

**Cuadro 6: MODELO PROBIT AGRUPADO SOBRE LA PROBABILIDAD DE QUE UN CONSEJERO SEA UNA MUJER Y MODELO POISSON Y BINOMIAL NEGATIVO CON Y SIN OBSTÁCULO SOBRE EL NÚMERO DE MUJERES EN EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN (continuación)**

Variables	Poisson con obstáculo		Binomial negativa		Binomial negativa con obstáculo	
	Modelo VI (sólo variables significativas)	Modelo VII (todas las variables)	Modelo VIII (sólo variables significativas)	Modelo IX (todas las variables)	Modelo X (sólo variables significativas)	
Ingresos por empleado (2001-2003) (Log)		-0,077		-0,077		
Antigüedad (Log)	0,189 **	0,203 **	0,191 **	0,203 **	0,191 **	
Efectos fijos por sector de actividad	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Probabilidad de obstáculo $\alpha$ (contagio)		0,507 ***	0,147 ***	0,507 **	0,000	0,567 ***
Test de razón de verosimilitud <sup>1</sup>	122,9 ***	114,23 ***	125,32 ***	112,93 ***	124,39 ***	
Test de Wald <sup>1</sup>	141,31 ***	151,53 ***	156,2 ***	154,85 ***	157,79 ***	
Test de bondad del ajuste (desviaciones) <sup>2</sup>						
Test de bondad del ajuste (Pearson) <sup>1</sup>	1044,8 ***	1244,3 ***				
Test de bondad frente a una <i>Poisson</i>	17,46 ***	21,04 ***	30,68 ***	21,04 ***	30,68 ***	
Test de bondad frente a una <i>Poisson</i> con obstáculo				8,67 **	13,22 ***	
Test de bondad frente a una Binomial negativa				0,00	0,00	

Estimaciones obtenidas con STATA v.9.

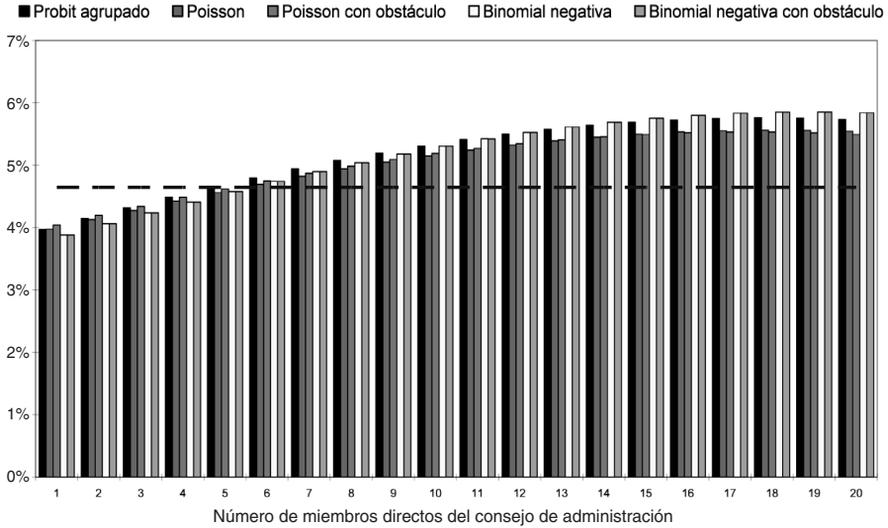
Para cada una de las variables se ha realizado un contraste de razón de verosimilitud entre el modelo que incluye esa variable y otro en la que esa variable en cuestión ha sido omitida. Los asteriscos denotan el nivel de significación al que se rechaza la hipótesis nula: 1% \*\*\*, 5% \*\*, y 10% \*.

1. La hipótesis nula de estos contrastes es que las variables independientes no son globalmente significativas.

2. La hipótesis nula de estos contrastes es que las variables independientes son globalmente significativas.

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 1: PROBABILIDAD DE QUE UN MIEMBRO DIRECTO DE UN CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN SEA UNA MUJER. INFLUENCIA DEL TAMAÑO DEL CONSEJO



Fuentes: Elaboración propia.

demos afirmar que las empresas con mayor incertidumbre en sus resultados son aquellas en las que menos probable es que una mujer sea consejera (véase cuadro 7). Esta relación negativa podría estar indicando que cuando el riesgo es alto, la homogeneidad del grupo se vuelve más valiosa, lo que en el contexto de los consejos de administración, que están usualmente compuestos por hombres, conduciría a la organización a reclutar una mayor proporción de hombres que de mujeres. Por ello, la existencia de una preferencia por la homogeneidad en el consejo en el caso de empresas de alto riesgo, puede interpretarse como un indicio de discriminación por preferencias. Así pues, la mayoría de las mujeres encuentran mayores oportunidades en puestos de un menor perfil de riesgo.

También se observa que la antigüedad tiene una relación positiva con la proporción de mujeres en el consejo (gráfico 2). De hecho, las empresas más jóvenes tienen una mayor incertidumbre, por lo que de nuevo el riesgo podría tomar parte en la preferencia por la homogeneidad en sus consejos. Además, en las empresas más antiguas se produce con más frecuencia la aparición de un relevo generacional, en el que los ejecutivos más antiguos promueven y facilitan el desarrollo de la carrera profesional de sus allegados más jóvenes con independencia de su sexo.

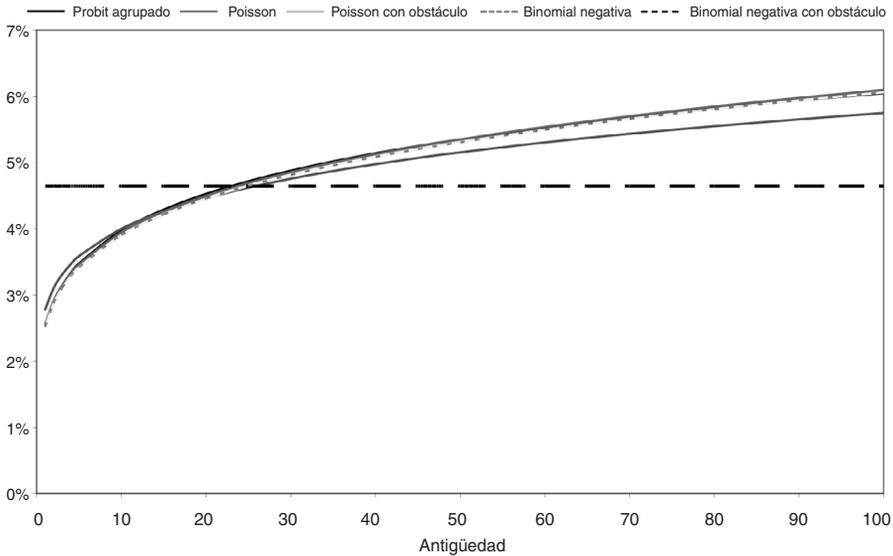
Encontramos también una mayor representación femenina en sectores intensivos en mano de obra y orientados a servicios (servicios financieros e inmobiliarias, así como bienes y servicios de consumo), frente a los sectores industriales y tecnológicos (petróleo y energía, materiales básicos, industria y construcción y tecnología

Cuadro 7: PROBABILIDAD DE QUE UN MIEMBRO DIRECTO DE UN CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN SEA UNA MUJER. SENSIBILIDAD A LAS VARIABLES INDEPENDIENTES

	Probit agrupado	Poisson	Poisson con obstáculo	Binomial negativo	Binomial negativo obstáculo
<b>Desviación típica del ROA (1991-2003) (Log)</b>					
$\mu-2\sigma$	7,16%	6,83%	6,68%	6,78%	6,78%
$\mu-\sigma$	5,83%	5,61%	5,58%	5,60%	5,60%
$\mu$	4,70%	4,61%	4,67%	4,63%	4,63%
$\mu+\sigma$	3,76%	3,79%	3,90%	3,82%	3,82%
$\mu+2\sigma$	2,97%	3,11%	3,26%	3,15%	3,15%
<b>Sector de actividad</b>					
Servicios financieros e inmobiliarias	8,81%	8,34%	7,91%	7,55%	7,55%
Bienes de consumo	4,87%	4,87%	4,80%	4,83%	4,83%
Servicios de consumo	4,65%	4,56%	4,62%	4,58%	4,58%
Petróleo y energía	3,26%	3,36%	3,56%	3,23%	3,23%
Materiales básicos, industria y consumo	3,26%	3,36%	3,56%	3,23%	3,23%
Tecnología y telecomunicaciones	3,26%	3,36%	3,56%	3,23%	3,23%
<b>Empresa familiar</b>					
No	4,65%	4,56%	4,62%	4,58%	4,58%
Sí	13,88%	13,62%	13,35%	14,02%	14,02%
<b>Empresa Cooperativa</b>					
No	4,65%	4,56%	4,62%	4,58%	4,58%
Sí	11,34%	10,43%	10,07%	12,58%	12,58%
<b>Empresa Cotizada</b>					
No	4,65%	4,56%	4,62%	4,58%	4,58%
Sí	2,93%	2,97%	2,97%	3,89%	3,89%
<b>Indicador de Independencia BvD</b>					
A+	2,09%	2,37%	2,42%	2,10%	2,10%
A	2,47%	2,70%	2,75%	2,46%	2,46%
A-	2,91%	3,08%	3,13%	2,87%	2,87%
B+	3,42%	3,51%	3,57%	3,35%	3,35%
B-	3,99%	4,00%	4,06%	3,92%	3,92%
C	4,65%	4,56%	4,62%	4,58%	4,58%

Fuente: Elaboración propia.

**Gráfico 2: PROBABILIDAD DE QUE UN MIEMBRO DIRECTO DE UN CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN SEA UNA MUJER. INFLUENCIA DE LA ANTIGÜEDAD DE LA EMPRESA**



Fuentes: Elaboración propia.

y telecomunicaciones). Una explicación de estos resultados podría encontrarse en la existencia de una mayor proporción de mujeres entre los posibles candidatos a consejeros en las empresas comerciales y de servicios que suelen tener una alta cuota de mujeres entre sus consumidores y empleados, frente a industrias tradicionalmente dominadas por hombres como la construcción y los sectores tecnológicos.

La variable que ejerce una mayor influencia sobre la presencia de la mujer en los consejos de las empresas es su carácter familiar (véase cuadro 6). Así, por ejemplo, la probabilidad de que un consejero sea una mujer pasa del 4,58% de la empresa representativa de la muestra a un 14,02% en el caso de que la empresa fuera familiar. Estos resultados pueden estar motivados por la tendencia a favorecer los lazos familiares, con independencia del sexo, a la hora de nombrar consejeros, lo que redundaría en beneficio de las mujeres. El marcado efecto de esta variable señala que una de las principales vías de acceso de la mujer a los consejos son los lazos familiares.

Las cooperativas son otra excepción a la escasa presencia de mujeres en los consejos (véase cuadro 6). Así, la probabilidad de que un consejero fuera mujer aumentaría del 4,58% al 12,58% si la empresa representativa fuera cooperativa. Estos resultados pueden considerarse una consecuencia de la práctica de éstas empresas de representar de manera democrática (un socio, un voto) a sus accionistas y socios en el consejo independientemente de su sexo.

Las variables empresa familiar y cooperativa están relacionadas, al menos parcialmente, con la facilidad que tienen los socios o accionistas de las empresas

de nombrar a los miembros de sus consejos de administración. Esto es, parece que cuando los socios tienen un mayor control a la hora de nombrar consejeros, las mujeres están consiguiendo un acceso más fácil al mismo. Esto se ve corroborado por el signo del Indicador de independencia. Se observa que cuanto menor es el poder que tienen los accionistas individuales sobre la empresa, menor es también la probabilidad de que los consejeros nombrados sean mujeres (véase cuadro 6). Este resultado confirma la tendencia apuntada al nombramiento de mujeres para puestos dominicales.

Para la variable cotiza en bolsa, se observa una relación negativa con respecto a la presencia de la mujer en los consejos (cuadro 6)<sup>34</sup>. Habitualmente, este tipo de empresas suelen contar con una menor proporción de consejeros dominicales entre sus miembros, por lo que si las mujeres tienden a estar en los consejos en calidad de consejeras dominicales, el signo negativo encontrado podría ser un indicio más de que éstas tienen más difícil la entrada como consejeras independientes y/o ejecutivas.

Dadas las numerosas variables relacionadas con el carácter dominical de la mujer como consejera (empresa familiar, cooperativa, indicador de independencia BvD, empresa cotizada), parece que ésta es la principal vía de entrada, mientras que las otras dos (consejera independiente o ejecutiva) estarían prácticamente cerradas, con lo que la probabilidad de que una directiva sea promocionada al consejo, o que se elija a una consejera independiente sería muy reducida. Esta exclusión de las mujeres del *pool* de candidatos potenciales, estaría derivada de que las mujeres difícilmente encajan en los perfiles definidos para los consejos. De hecho, en aquellos casos en los que la mujer dispone de más asientos como consejera dominical (empresas familiares o cooperativas, fuerte apoyo de accionistas etc.) la proporción de mujeres en los consejos aumenta.

Hay otras variables para las que, sin embargo, no se ha encontrado influencia significativa sobre la probabilidad de que un consejero sea mujer. Las variables relacionadas con la rentabilidad (ROA) y la productividad (Ingresos de explotación por empleado) no tienen una incidencia sobre la representación de la mujer en el consejo.

## 6. CONCLUSIONES

A lo largo de los apartados anteriores se ha realizado un estudio para cuantificar la presencia de la mujer en los consejos de administración de las mil mayores empresas españolas. Nuestros resultados permiten concluir que la probabilidad de que un consejero individual sea una mujer en las grandes empresas españolas es muy baja, sólo el 6,61% de los cargos desempeñados por miembros directos de los consejos son mujeres.

---

(34) Sin embargo, en el caso de los modelos basados en la distribución binomial negativa esta variable es sustituida por el tamaño de la empresa. Hay que tener en cuenta que existe una relación directa entre el tamaño de la empresa y el hecho de que la empresa cotice en bolsa (más frecuente en empresas grandes).

Si esta baja representación de la mujer supone un problema de falta de eficiencia en las empresas dependerá del grupo de causas que lo esté generando. En este sentido, los análisis respecto al modelo que mejor ajusta al número de consejeras en una gran empresa, permiten encontrar indicios de un factor contagio, esto es, la existencia de mujeres en los consejos de administración facilita la presencia de más mujeres en el consejo. Lo que interpretamos como una señal de la presencia de discriminación por creencias erróneas, según la cual, los currículum de las mujeres serían sistemáticamente infravalorados con respecto a los de los hombres. Esto estaría suponiendo una ineficiencia para las empresas, con indudables repercusiones económicas.

Adicionalmente, del análisis de los factores que pueden hacer variar la proporción de mujeres en los consejos de administración, se deduce que hay empresas que tienen una preferencia por la homogeneidad en sus consejos de administración, lo que se refleja en una menor diversidad de género. Estos indicios de discriminación por preferencias se encuentran en la menor presencia de mujeres en las empresas con consejos de administración más pequeños, en las empresas de reciente creación y en aquellas que tienen una mayor volatilidad en los resultados, factores todos ellos relacionados con incentivos hacia la homogeneidad en los órganos de gobierno.

Por último, se detectan también problemas en cuanto a la exclusión de la mujer del *pool* de candidatos potenciales, especialmente, a los puestos de ejecutivos e independientes del consejo. De hecho, en aquellos casos en los que existen indicios que nos pueden hacer pensar que las mujeres disponen de más asientos disponibles como consejeros dominicales, la proporción de mujeres encontradas en los consejos de administración es mayor. Así pues, se encuentra un mayor porcentaje de mujeres consejeras en el caso de las empresas familiares, las cooperativas, aquellas en las que los accionistas mayoritarios poseen un mayor control a la hora de nombrar a los miembros del consejo y las no cotizadas (de menor tamaño). Esto supone un claro indicio de que cuando la mujer está presente en los consejos de administración de las empresas, lo hace más en representación de participaciones significativas (muchas veces de carácter familiar) que en calidad de consejera ejecutiva o independiente. Del mismo modo, la posible existencia de una segregación horizontal entre sectores de actividad, originaría una menor proporción de mujeres en aquellos sectores considerados tradicionalmente masculinos (construcción, energía o tecnología).

De estos resultados se puede inferir que si se desea mejorar la situación de la mujer en los órganos de dirección de las grandes empresas españolas, los campos de actuación deben ser variados. Por un lado, la escasez de mujeres con el perfil buscado por las empresas, solo podrá solucionarse en el medio-largo plazo mediante medidas que favorezcan la conciliación de la vida laboral y familiar y un reparto más equitativo de las responsabilidades familiares entre hombres y mujeres para que la conciliación no recaiga en exclusiva sobre la mujer, frenando su carrera profesional mucho antes de llegar al consejo de administración de las empresas. La ampliación de los criterios de selección para incluir otras fuentes más diversas de talento que se han dejado de lado en el pasado (como directivos de recursos humanos o relaciones con clientes, las empresas de servicios profesionales, las universidades, centros de investigación o las organizaciones sin ánimo de lucro, en las que las mujeres están más representadas) es otra forma de paliar el

problema. La discriminación por preferencias hacia la homogeneidad de los consejos puede verse reducida por los incentivos hacia las prácticas de buen gobierno que suelen ser promovidos por los organismos reguladores (por ejemplo: transparencia y objetivación de los criterios para la selección de los consejeros, elaboración de programas de formación y capacitación de los consejeros de la comisión de nombramientos y retribuciones para la selección y evaluación de candidatos, potenciación de la figura de consejero independiente, etc.). Por último, la existencia de discriminación por creencias erróneas puede ser superada mediante el establecimiento de cuotas, que permitan que las empresas destierren en el medio plazo los sesgos de valoración de los curriculum de las mujeres candidatas a entrar en el consejo de administración de una empresa.



#### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adams, R. y D. Ferreira (2004): "Diversity and incentives in teams: Evidence from corporate boards", Working Paper, Federal Reserve Bank of New York.
- Adler, R. (2001): "Women in the Executive Suite. Correlate to High Profits", *Harvard Business Review*, vol. 79, págs. 3-18.
- Agrawal, A. y C.R. Knowber (2001): "Do some outside directors play a political role?", *Journal of Law and Economics*, vol. 44, págs. 179-198.
- Becker, G. (1957): *The Economics of Discrimination*, Chicago: University of Chicago Press, 2<sup>nd</sup> edition.
- Bertrand, M., C. Dolly y S. Mullainathan (2005): "Implicit Discrimination", *The American Economic Review*, vol. 95, págs. 94-98.
- Brown, D., D. Brown y V. Anastasopoulos (2002): "Women on Boards: Not Just the Right Thing... But the 'Bright' Thing", The Conference Board of Canada, Mayo.
- Camisón, C. (2001): "La investigación sobre la PYME y su competitividad: Balance del estado de la cuestión desde las perspectivas narrativa y meta-analítica", *Papeles de Economía Española*, n.º 89/90, págs. 43-83.
- Carleton, W., M. Nelson y M. Weisbach (1998): "The influence of institutions on corporate governance through private negotiations: Evidence from TIAA-CREF", *Journal of Finance*, vol. 53, págs. 1335-1362.
- Carter, D., B. Simkins y G. Simpson (2003): "Corporate governance, board diversity, and firm value", *Financial Review*, vol. 38, págs. 33-53.
- Catalyst (2004): *The Bottom Line: Connecting Corporate Performance and Gender Diversity*. New York: Catalyst.
- Chávez, M. (1996): "El papel de la ACI en el progreso de la mujer en las cooperativas", *Revista de la Cooperación Internacional*, n.º 1, págs. 8-16.
- Cole, P. (1997): "Women in Family Business", *Family Business Review*, vol. 10, n.º 4, págs. 353-371.
- Cox, T. y S. Blake (1991): "Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness", *Academy of Management Executive*, vol. 5, págs. 45-56.
- Crain, R. y D. Snyder (1998): "Where are the Women? A question for Big Business", *Harvard Business Review*, vol. 56, págs. 77-86.
- CWDI (2002): *Las mujeres en el consejo de administración de las principales empresas españolas*. Informe de Corporate Women Directors International.

- ECODES (2004): "Género y los Consejos de Administración de las Empresas del IBEX 35", Documento de trabajo Fundación Ecología y Desarrollo, Madrid.
- EPWN (2004): *European Board Women Monitor 2004*. European Professional Women's Network & Egon Zehnder International, <http://www.europeanpwn.net>
- Erhardt, N., J-D. Verberl y C. Shrader (2003): "Board of director diversity and firm financial performance", *Corporate Governance: An International Review*, vol. 11, págs. 102-111.
- Farrell, K. y Hersch, P. (2005): "Additions to corporate boards: The effect of gender", *Journal of Corporate Finance*, vol. 11, págs. 85-106.
- Fryxell, G. y L. Lerner (1989): "Contrasting corporate profiles: Women and minority representation in top management positions", *Journal of Business Ethics*, vol. 8, págs. 341-352.
- Fundación de Estudios Financieros (2005): "Diversidad de Género en los Consejos de Administración de las Sociedades Cotizadas y Cajas de Ahorros Españolas", Papeles de la Fundación, n.º 12.
- Gersik, K., J. Davis, M. Hampton e I. Lansberg (1997): *Empresas Familiares generación a generación*. México: McGraw-Hill.
- Gillan, S. y L. Starks (2000): "Corporate governance proposals and shareholder activism: the role of institutional investors", *Journal of Financial Economics*, vol. 57, págs. 275-305.
- Ginebra, J. (1997): *Las Empresas Familiares*. México: Panorama, págs. 17-25.
- Harrigan, K. (1981): "Numbers and positions of women elected to corporate boards", *Academy of Management Journal*, vol. 24, págs. 619-625.
- Heidrick & Struggles (2005): *Corporate governance in Europe: what's the outlook?* <http://www.heidrick.com/>
- Heidrick & Struggles (2007): *Corporate governance in Europe: raising the bar*. <http://www.heidrick.com/>
- Heckman, J. (1998): "Detecting Discrimination", *Journal of Economic Perspectives*, vol. 12, n.º 2, págs. 101-116.
- Hermalin B. y M. Weisbach (1998): "Endogenously Chosen Boards of Directors and Their Monitoring of the CEO", *The American Economic Review*, vol. 88, págs. 96-118.
- Informa (2003): *Base de datos sobre Vinculaciones Financieras*. Bureau van Dijk Electronic Publishing.
- Jianakoplos, N.A. y A. Bernasek (1998): "Are Women More Risk Averse?", *Economic Inquiry*, vol. 36, págs. 620-630.
- Kanter, R.M. (1977): *Men and Women of the Corporation*. Basic Books, New York.
- León, C. y N. Chinchilla (2004): "Directivas en la empresa: criterios de decisión y valores femeninos en la empresa", Documento de trabajo del IESE.
- McMahon, R.G.P. (2001): "Business Growth and Performance and the Financial Reporting Practices", *Journal of Small Business Management*, vol. 39, págs. 152-164.
- Morrison, A., R. White y E. Van Velsor (1987): *Breaking the Glass Ceiling*. New York: Addison-Wesley.
- Nelton, S. (1986): *In love and in business: How entrepreneurial couples are changing the rules of business and marriage*. New York, Wiley.
- Osteryoung, J.S. y D. Newman (1993): "What is Small Business?", *The Journal of Small Business Finance*, vol. 2, págs. 219-231.
- Pearce, J. y S. Zahra (1992): "Board composition from a strategic contingency perspective", *Journal of Management Studies*, vol. 29, págs. 411-438.
- Peña, D. (2002): *Análisis de datos multivariantes*. Madrid: McGraw-Hill.
- Phelps, E.S. (1972): "The statistical theory of racism and sexism", *The American Economic Review*, vol. 62, n.º 4, págs. 659-661.

- Powell, G. y A. Butterfield (1994): "Investigating the 'Glass Ceiling' Phenomenon: An Empirical Study of Actual Promotions to Top Management", *Academy of Management Journal*, vol. 37, págs. 68-86.
- Ribas, M.A. y A. Sajardo (2005): "La diferente participación laboral de las mujeres entre las cooperativas y las sociedades laborales", *Revista de economía pública, social y cooperativa, CIRIEC - España*, n.º 52, págs. 267-278.
- Robinson, G. y K. Dechant (1997): "Building a business case for diversity", *Academy of Management Executive*, vol. 11, págs. 164-177.
- Rosener, J.B. (1990): "Way Women Lead", *Harvard Business Review*, vol. 68, pp. 119-125.
- Spencer Stuart (2004): "España 2004. Índice Spencer Stuart de Consejos de Administración.", *Spencer Stuart*.
- Tyson, L. (2003): *The Tyson Report on the Recruitment and Development of Non-executive Directors*. London Business School, UK.
- Wolfers, J. (2006): "Diagnosing Discrimination: Stock Returns and CEO Gender", *Journal of the European Economic Association*, vol. 4, n.º 2-3, págs. 531-541.
- Wooldridge, J. (1995): "Quasi-Likelihood Methods for Count Data", en Pesaran and Schmidt (eds.): *Handbook of Applied Econometrics*, Volume II, Microeconomics. Blackwell, págs. 352-406.

*Fecha de recepción del original: septiembre, 2007*  
*Versión final: marzo, 2008*

#### ABSTRACT

Gender diversity on the Boards of Directors has become an important topic in the field of corporate governance. According to this study, only 6.61% of the directors in the top 1,085 Spanish companies are women. To identify the causes and possible types of discrimination behind this low level of female representation is a key issue, because they will have different economic implications. Some signs of discrimination have been found when the proportion of women on the board is estimated with count data models. The proportion of women is higher when there are more available positions representing shareholders. There are clubby companies in which the homogeneity of the board prevails. Finally, there could be companies that systematically underestimate the abilities of women, a situation that tends to disappear when the companies already have female directors.

*Key words:* gender discrimination, corporate governance, Board of Directors, glass ceiling.

*JEL Classification:* G34, J16, M14, C35.