

## VIII

### DIVERSIDAD EN LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN: ¿DÓNDE ESTÁN LAS MUJERES? (\*)

Ruth MATEOS DE CABO  
Universidad San Pablo-CEU

Lorenzo ESCOT MANGAS  
Universidad Complutense de Madrid

Ricardo GIMENO NOGUÉS  
Universidad Pontificia de Comillas

---

#### SUMARIO

	<u>Página</u>
I. INTRODUCCIÓN .....	370
II. EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN: ESTRUCTURA Y TIPOS DE CONSEJEROS .....	371
III. SELECCIÓN Y DESCRIPCIÓN DE LOS DATOS .....	373
1. Metodología de selección .....	373
2. Descripción de los datos .....	375
IV. DEFINICIÓN DE LAS VARIABLES ESPLICATIVAS DE LA PRESENCIA DE LA MUJER EN EL CONSEJO: ANÁLISIS DE LA VARIANZA Y DE LA COVARIANZA .....	386
V. CONCLUSIONES .....	411
VI. BIBLIOGRAFÍA .....	414
VII. APÉNDICES .....	417

---

(\*) Agradecimientos:

Agradecemos las valiosas sugerencias y comentarios de José Andrés Fernández Cornejo, María Jesús Nieto Carol, Rocío Albert López-Ibor, Juan Manuel López Zafra y Conrado Miguel Manuel García. También agradecemos la atención y amabilidad prestadas por Isabel del Sol del IEE. Ruth Mateos de Cabo agradece la invitación realizada por el Departamento de Economía Aplicada III de la Facultad de CC. Económicas y Empresariales del la UCM para realizar una estancia de investigación durante el curso 2005-2006, y la ayuda recibida por la Universidad San Pablo-CEU durante esta estancia gracias a la cual ha sido posible la realización de este trabajo.

## RESUMEN

Hace ya tiempo que las estadísticas vienen mostrando que la representación de la mujer en los órganos de gobierno de las empresas no progresa como debiera. Así, en el presente trabajo se encuentra que en las 1.085 empresas más importantes en España por ingresos de explotación, sólo el 6,61 por 100 de los cargos detentados en el consejo de administración por miembros directos corresponden a mujeres. Además, tan sólo el 23,5 por 100 de estas empresas cuentan con alguna mujer entre sus consejeros. Estas cifras muestran de forma patente la necesidad de identificar los factores que mejor explican la escasa presencia de las mujeres en los consejos de estas empresas.

En este trabajo se muestra que son el carácter familiar de la empresa y la forma societaria cooperativa dos de los factores explicativos más importantes, lo cual es claro indicio de que la principal vía de acceso de la mujer a los órganos de administración de las empresas son los lazos familiares y la implicación directa en la gestión de las llamadas sociedades de participación democrática. El tamaño también influye, de forma directa cuando nos referimos al tamaño del consejo, pero inversa cuando se trata del tamaño de la empresa. Asimismo, los resultados sugieren que el uso de medidas de conciliación de la vida laboral y personal por parte de las empresas favorece la presencia de la mujer en los consejos. Por último, se encuentran diferencias por sectores de actividad.

## I. INTRODUCCIÓN

En el desarrollo de la carrera profesional en una empresa el nombramiento para entrar en el Consejo de Administración supone el alcanzar la cumbre. El porcentaje de mujeres encontrado en todos los estudios realizados hasta la fecha demuestra que son pocas las que llegan.

El objetivo del presente trabajo es identificar los factores que explican por qué el número de mujeres en los consejos de administración de las empresas españolas es tan bajo, incluso en términos comparativos con otros países de nuestro entorno.

Éste es un tema de importancia creciente en el ámbito del gobierno corporativo de las empresas (FARRELL y HERSCH, 2005, CARTER, SIMKINS y SIMPSONS, 2003 y ADAMS y FERREIRA, 2004 entre otros). Además, son muchas las iniciativas a nivel internacional, tanto en el ámbito privado como público, para incrementar la presencia de las mujeres en la alta dirección.

Así, han surgido en los últimos tiempos toda una serie de estudios (el Informe de 2002 de *Corporate Women Directors International* sobre las mayores 300 empresas españolas, el estudio de *Ethical Investment Research Service* en 2004 para las 24 empresas españolas que forman parte del *FTSE All World Developed Index*, y la ampliación de este estudio realizada por su socio español ECODES para el conjunto de las empresas del Ibex-35, o el de la Fundación de Estudios Financieros de junio de 2005 con 119 empresas cotizadas en bolsa) que han mostrado que la presencia de

la mujer en los consejos de administración de las empresas españolas es extremadamente bajo. Estos estudios muestran de forma patente la necesidad de analizar qué factores son los que explican las diferencias entre las distintas empresas y el número de mujeres que forman parte de sus órganos de administración.

Una de las principales aportaciones del presente trabajo se encuentra en el número de empresas analizadas (1.085 empresas). Éste nos ha permitido ampliar la base del estudio hacia tipologías empresariales que no son recogidas por estudios previos, centrados mayoritariamente en las empresas que cotizan en bolsa y que son un porcentaje muy pequeño de la estructura empresarial española, o en una muestra reducida de las grandes empresas españolas. Así, se ha elaborado un listado de las empresas españolas que tuvieron en 2003 unos ingresos de explotación superiores a los cien millones de euros, lo que supone más de mil empresas.

A partir de este conjunto de empresas se ha realizado un estudio estadístico multivariante de análisis de la varianza, para la identificación de aquellos factores que mejor explican la presencia de mujeres en los consejos de administración.

De nuestros resultados se concluye que sólo el 6,61 por 100 de los cargos detentados por miembros directos de los consejos de administración de las empresas objeto del estudio son mujeres. Este porcentaje, aun siendo superior al calculado en otros estudios recientes, sigue siendo deprimentemente bajo. Esta escasa representación es indicio de la existencia de impedimentos y barreras a la promoción profesional de las mujeres. Dichas barreras están, sin duda, más relacionadas con la existencia de conductas discriminatorias, que en la literatura específica se conocen como «techo de cristal», o lo que es lo mismo, ese conjunto de normas no escritas o cultura de empresa que dificulta el acceso de la mujer a puestos directivos, que con la falta de capacidades y deseos de la mujer para desarrollar plenamente su carrera profesional.

La implicación de nuestro trabajo es que debe fomentarse la participación de las mujeres en los consejos de administración a través de toda la estructura empresarial española, no sólo para conseguir una mayor igualdad de oportunidades, sino como elemento clave para favorecer una mayor diversidad en los consejos que contribuya a mejorar el gobierno corporativo.

## **II. EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN: ESTRUCTURA Y TIPOS DE CONSEJEROS**

El análisis de la estructura de los órganos de administración de las grandes empresas españolas requiere el estudio de los distintos tipos de consejeros. Los miembros de los órganos de administración de las empresas se pueden clasificar, en función de su cargo dentro del consejo (SAN SEBASTIÁN, 1996):

1. El *presidente* del consejo, vértice del consejo de administración, representante de la sociedad hacia el exterior, al que normalmente los estatu-

tos le confían la presidencia de la junta general y la comisión delegada o ejecutiva y que puede reunir o no en su persona las máximas facultades ejecutivas.

2. El *vicepresidente o vicepresidentes*, a los que los estatutos confieren una función sustitutiva del presidente pero que, además, pueden reunir las máximas funciones ejecutivas.
3. El *consejero delegado*, normalmente persona física, principal responsable de la gestión interna y de la ejecución de los acuerdos del consejo, cuyas facultades no suelen venir determinadas en los estatutos sino con ocasión de su nombramiento, y que, en general, ostenta amplios poderes notariales.
4. El *secretario*, consejero o no, que actúa a modo de fedatario de las actuaciones y acuerdos sociales y custodia de los libros sociales.
5. El *vicesecretario*, sustituto del anterior.
6. El *letrado del consejo*, figura preceptiva en las grandes sociedades, garantía de la adecuación a derecho de las actuaciones y acuerdos del consejo a cuyas reuniones asiste, figura que habitualmente es realizada por el secretario o vicesecretario.
7. En las grandes sociedades, y aunque carezcan de la condición de administradores, concurren a las reuniones de los órganos sociales el primer ejecutivo (*director general*, director gerente, cuando esta función no sea desempeñada por el presidente o vicepresidente o por un consejero delegado) u otros cargos específicos (v.gr. Secretario general técnico).

Otra clasificación es la que atiende a las razones del nombramiento o al origen del consejero. En este sentido, *Spencer STUART* <sup>(1)</sup> en su Informe para el 2004, distingue los siguientes tipos de consejero:—

- *Consejeros Ejecutivos*: aquellos profesionales que forman parte del equipo directivo de la empresa, no incluyendo aquí los que puedan tener funciones ejecutivas en compañías de su Grupo que son considerados como Dominicales.
- *Consejeros Externos*: todos aquellos que no forman parte del equipo directo de la sociedad. Se distinguen, a su vez, dentro de esta categoría de acuerdo con la definición de los informes «Olivencia» y «Aldama»:
  - *Dominicales*: «que son los titulares o representantes de paquetes accionariales con capacidad de influir en el control de la sociedad».
  - *Independientes*: «que son aquellos que no están vinculados con el equipo de gestión ni con los accionistas que pueden influir en éste». Éstos

---

(1) Consultora a escala internacional especializada en servicios de evaluación, estructuración y selección de equipos de Alta Dirección y Consejos de Administración.

suelen formar parte del consejo de administración en razón a su alta cualificación profesional y pueden ser accionistas (no significativos).

- *Otros*: que son normalmente ex-ejecutivos de la compañía.

Tal como señalan URQUIJO Y CRESPO (2004), algunos equiparan los consejeros internos con los ejecutivos y los externos con los no ejecutivos, mientras que otros consideran que los no ejecutivos, cuando son nombrados en representación de determinados accionistas (los que el informe llama Dominicales), son en realidad internos (URQUIJO Y CRESPO, 2004, p. 145). Idealmente la relación entre los consejeros no ejecutivos y los independientes debería establecerse teniendo en cuenta la existente en el accionariado de la sociedad entre el capital estable –en manos de accionistas significativos- y el capital flotante, ya que los consejeros independientes están llamados a representar los intereses de estos últimos.

La definición de consejero independiente continúa formando parte principal de los debates de las Comisiones encargadas<sup>(2)</sup> de elaborar recomendaciones para el buen Gobierno debido a la dificultad de encontrar criterios objetivos claros para acotar una cualidad considerada para muchos como *mental*.

Asimismo, uno de los debates más recurrentes en torno al consejo de administración es el de la coincidencia o no en una misma persona de las funciones del presidente de las del máximo ejecutivo, es decir, el consejero delegado. Si ambas funciones coinciden en la misma persona ésta estará en mejores condiciones para identificarse con la empresa, con sus problemas, sus necesidades. Sin embargo, un inconveniente de esta concurrencia de funciones es la tendencia a considerar el consejo de administración como un mero instrumento a su servicio y no como un órgano de supervisión y control.

URQUIJO Y CRESPO (2004) recomiendan que cuando se trata de grandes sociedades los dos cargos recaigan sobre personas distintas, para así diluir la concentración de poder que generaría la postura opuesta. Así, un adecuado equilibrio entre la gestión llevada a cabo por el consejero delegado y el gobierno ejercido por el presidente, se podría en cierto modo garantizar a través de la separación de roles, mientras que para equilibrar conocimientos e independencia de juicio una solución podría ser modificar la proporción de consejeros internos y externos.

### III. SELECCIÓN Y DESCRIPCIÓN DE LOS DATOS

#### 1. METODOLOGÍA DE SELECCIÓN

El presente estudio se centra en las empresas españolas cuya cifra de ingresos de explotación fue superior a 100 millones de euros durante el año 2003 según la

---

(2) Como sucedió recientemente en la Comisión Conthe cuya primera sesión se dedicó casi íntegramente al debate en torno de la figura del independiente. «La Comisión Conthe se centra en la figura del independiente». *Cinco Días*, 29 de septiembre de 2005, p. 14.

base de datos empresarial SABI<sup>(3)</sup>. La búsqueda arrojó un total de 1.148 empresas una vez eliminadas las extinguidas<sup>(4)</sup>. En la lista no hay compañías de seguros, ni entidades de intermediación monetaria (Bancos y Cajas de Ahorro) ya que en esta muestra SABI no las incluye<sup>(5)</sup>. 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-Inforna* 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<sup>(8)</sup> los nombres propios de los consejeros completándose dicho examen automático con una contrastación manual para depurar los posibles errores de clasificación del programa<sup>(9)</sup>. A la hora de inferir el sexo a partir de los nombres propios se *excluyeron los consejeros institucionales* cuya función está desempeñada por otras empresas, 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 detentados por instituciones de los 6.636 (9,54 por 100) consejeros de las 1.148 empresas más importantes, la exclusión de los mismos de este estudio tiene un impacto relativamente escaso en la proporción de mujeres en el

---

(3) 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. La información se obtiene de distintas fuentes oficiales, Registros Mercantiles, BORME, prensa, etc. y se actualiza periódicamente. SABI es distribuido en España por *Inforna* y *Bureau Van Dijk*. <http://www.bvdep.com/SABI.html> <http://www.inforna.es/infonet/Main/idioma/01/screen/SShowPage/pagina/sabe.html>.

(4) Se eliminaron también IZAR al encontrarse en proceso de liquidación y EMYTEC Coop. 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.

(5) De acuerdo con *Inforna*, SABI sólo incluye aquellas entidades que cumplan con el modelo de presentación de cuentas que exige la ley para sociedades.

(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, SIMKINS Y SIMPSON (2003), la encuesta produciría muy probablemente un importante 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) A través de la elaboración de un programa en Excel que clasifica automáticamente los nombres de los consejeros en hombres o mujeres.

(9) Con el objetivo de minimizar errores se han utilizado diversos diccionarios de nombres propios incluyendo algunos específicos de ciertos idiomas (gallego, catalán, eusquera, inglés, francés, alemán, italiano, árabe, chino, japonés, etc.).

consejo de administración de estas empresas<sup>(10)</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 de administración íntegramente formado por consejeros institucionales, contando la muestra final con un total de 1.085 empresas.

También, se eliminaron del consejo de administración las figuras de comisario<sup>(11)</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>(12)</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>(13)</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 dentro del universo de consejeros que figuran en el estudio.

## 2. DESCRIPCIÓN DE LOS DATOS

La empresa media de la muestra, como puede observarse en la tabla 3, tuvo durante el 2003 unos ingresos de explotación de 470.620.220 euros, una rentabilidad sobre el total de activos (ROA) del 6,27 por 100, unos activos totales de 537.200.410 euros, siendo su número de empleados de 1.278. El riesgo medio, medido como la desviación típica del ROA entre 1991 y 2003, fue de 6,7. Al comparar media y mediana y los coeficientes de asimetría de las variables ingresos de explotación, total activo, número de empleados y desviación típica del ROA se observa cómo las distribuciones son asimétricas positivas<sup>(14)</sup>.

---

(10) 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.

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

(12) De acuerdo con la información proporcionada por *Informa*.

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

(14) Esto va a justificar que con posterioridad trabajemos en los modelos con los logaritmos de estas variables.

**TABLA 1**  
**VARIABLES ECONÓMICAS. ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS**

		Ingresos de explotación miles Euros 2003	Total Activo miles Euros 2003	Número empleados 2003	Return on Total Assets (por 100) 2003	Desviación típica del ROA (1991-2003)
N	Válidos	1.085	1.085	1.056	1.082	1.076
	Perdidos	0	0	29	3	9
Media		470.620,22	537.200,41	1.277,91	6,2706	6,7228
Mediana		195.728,00	141.442,00	493,00	5,0300	4,3100
Desv. típica		1.038.972,976	2.124.629,528	3.320,211	11,37211	14,29738
Asimetría		6,431	14,563	8,462	-0,922	18,685
Mínimo		100,042	709	1	-111,01	0,01
Máximo		10.935.400	49.189.560	52.933	64,33	388,23
Percentiles	25	133.769,50	73.001,50	198,00	1,3025	2,2425
	50	195.728,00	141.442,00	493,00	5,0300	4,3100
	75	369.361,50	331.552,50	1.027,50	10,4125	7,4275

En lo que respecta a las características del consejo de administración se concluye que *de los 6.003 cargos detentados por miembros directos en las 1.085 empresas españolas más importantes, sólo el 6,61 por 100 (397) son ocupados por mujeres*, según datos registrados de las empresas a junio de 2005. El número medio de cargos detentados por miembros directos por consejo es de 5,53, de los cuales sólo 0,37 corresponden a mujeres, estando el 5,16 restante ocupados por hombres. El número máximo de mujeres por consejo es de 6 y corresponde a MERCADONA S.A., mientras que el máximo para el caso de los hombres es de 47<sup>(15)</sup>.

**TABLA 2**  
**MUJERES EN EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN DE LAS PRINCIPALES**  
**1.085 EMPRESAS ESPAÑOLAS**

	N	Mínimo	Máximo	Suma	Media	Desviación típica
Número total de cargos del consejo de administración .....	1.085	1	57	6.525	6,01	4,59
Número total de cargos del consejo detentados por miembros directos.....	1.085	1	50	6.003	5,53	4,08
Número total de mujeres miembros directos del consejo.....	1.085	0	6	397	0,37	0,82
Número total de hombres miembros directos del consejo.....	1.085	0	47	5.606	5,16	3,89

(15) Corresponde a la empresa «Ecoembalajes España S.A.» que tiene un consejo de administración excepcionalmente grande de 57 consejeros.



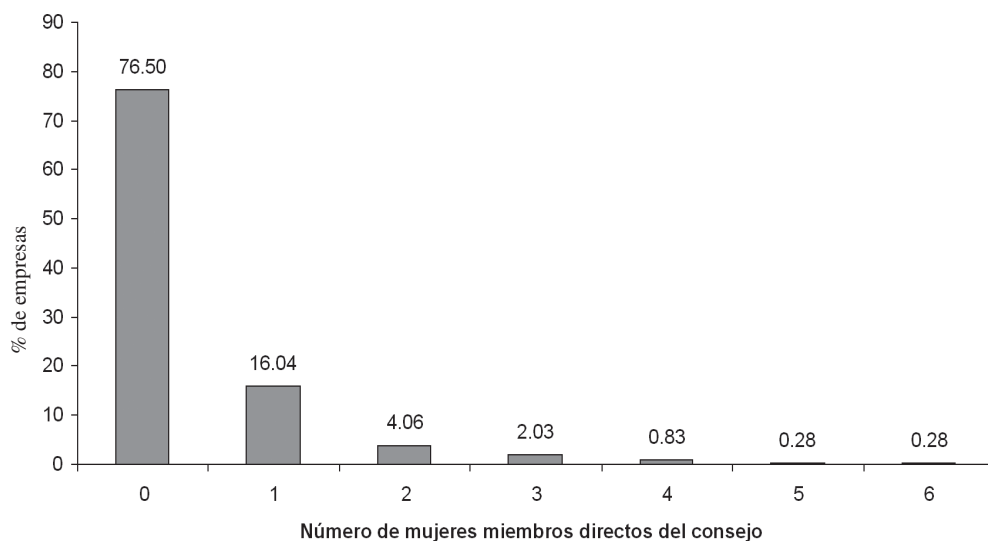
De las empresas analizadas, solamente 255 incluyen mujeres en sus consejos de administración. Esto supone que *sólo el 23,5 por 100 de las 1.085 empresas españolas más importantes tienen mujeres en sus consejos de administración*, o lo que es lo mismo, esto significa que la mayoría –76,5 por 100- de las más importantes empresas españolas no cuentan con mujeres consejeras. Estas empresas producen una amplia gama de productos y servicios, muchos de los cuales dependen del consumo femenino.

**TABLA 3**  
**NÚMERO TOTAL DE MUJERES MIEMBROS DIRECTOS DEL CONSEJO**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
0	830	76,50	76,50
1	174	16,04	92,53
2	44	4,06	96,59
3	22	2,03	98,62
4	9	0,83	99,45
5	3	0,28	99,72
6	3	0,28	100
Total	1.085	100	

**FIGURA 1**

**PORCENTAJES DE EMPRESAS POR NÚMERO TOTAL DE MUJERES MIEMBROS DIRECTOS DEL CONSEJO**



### Ranking de empresas españolas con más mujeres en el consejo de administración:

Para obtener un *ranking* de las 10 empresas con mayor presencia femenina en el consejo de administración se ha tenido en cuenta, en primer lugar, el porcentaje de mujeres sobre el total de cargos directos del consejo; en segundo lugar, el número de mujeres miembros directos del consejo; y por último, la posición que ocupa la empresa en función de sus ingresos de explotación entre las 1.085 empresas analizadas en el estudio.

Las 10 empresas del *ranking* son todas de titularidad privada (no cotizadas en bolsa). De estas empresas sólo MERCADONA se encuentra entre las 10 empresas más importantes por sus ingresos de explotación, encontrándose EROSKI entre las 50 empresas principales según este mismo criterio. Todas las empresas incluidas en el listado son empresas familiares menos EROSKI. Así pues, en la mayoría de estas empresas, las mujeres que ocupan cargos en el consejo de administración son miembros de la familia.

**TABLA 4**

#### **RANKING DE LAS 10 EMPRESAS CON MAYOR PORCENTAJE DE MUJERES EN SUS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN**

Nombre de la empresa	Ranking	Número total de cargos detentados por miembros directos	Número total de mujeres miembros directos del consejo	Porcentaje de mujeres sobre el total de cargos directos	Cotiza en bolsa	Empresa Familiar
Superficies de Alimentación S.A. ....	749	4	3	75,0	No	Sí
Ultracongelados Virto S.A. ....	924	4	3	75,0	No	Sí
Azvi S.A. ....	550	6	4	66,6	No	Sí
Hola S.A. ....	1.028	6	4	66,6	No	Sí
Mercadona S.A. ....	9	10	6	60,0	No	Sí
Epsa Internacional S.A. ....	365	5	3	60,0	No	Sí
Castellón S.A. ....	1.103	5	3	60,0	No	Sí
Construcciones Reyral S.A. ....	1.172	5	3	60,0	No	Sí
S.A. Industrias Celulosa Aragonesa ....	241	9	5	55,5	No	Sí
Eroski Sociedad Cooperativa Limitada de Consumo ....	46	10	5	50,0	No	No

### **Principales empresas cotizadas en bolsa:**

De las pocas empresas de la muestra que cotizan en la Bolsa de Madrid (58), un 32,8 por 100 cuentan con mujeres en sus consejos de administración. El porcentaje de mujeres individuales consejeras en estas empresas es sólo del 4,14 por 100 del total de cargos directos (30 mujeres de un total de 725 cargos), lo que supone una media de 0,52 mujeres por consejo de administración. Entre las 10 principales empresas cotizadas que cuentan con un mayor porcentaje de mujeres en su consejo de administración, el primer puesto lo ocupa PROSEGUR, con un 36,36 por 100 de consejeras individuales mujeres.

Una de las razones por la que las empresas cotizadas en bolsa disponen de un porcentaje menor de representación femenina en sus consejos de administración puede encontrarse en que cuentan con una menor presencia de miembros de la familia (sólo 4 de las 10 empresas de la lista son empresas familiares). Este dato, subraya, de nuevo, las dificultades a las que se enfrentan las mujeres a la hora de obtener cargos sin que existan lazos familiares.

**TABLA 5**

**MUJERES EN EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN DE LAS PRINCIPALES EMPRESAS COTIZADAS EN BOLSA**

	Número total de cargos del consejo de administración	Número total de cargos detentados por miembros directos	Número total de mujeres miembros directos del consejo
N Válidos	58	58	58
Media .....	14,47	12,50	0,52
Desv. típica .....	5,94	5,56	0,94
Mínimo .....	5	4	0
Máximo .....	32	29	4
Suma .....	839	725	30

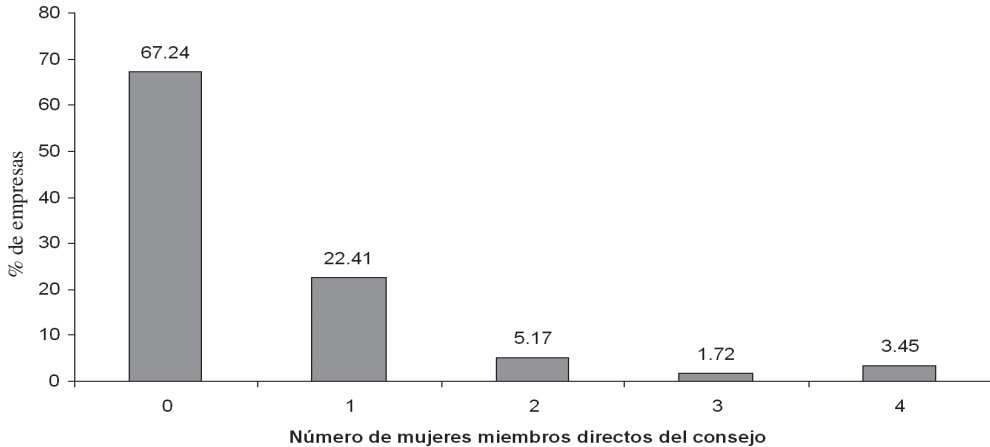
**TABLA 6**

**NÚMERO TOTAL DE MUJERES MIEMBROS DIRECTOS DEL CONSEJO DE LAS PRINCIPALES EMPRESAS COTIZADAS**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
0	39	67,24	67,24
1	13	22,41	89,66
2	3	5,17	94,83
3	1	1,72	96,55
4	2	3,45	100
Total	58	100	

**FIGURA 2**

**PORCENTAJE DE LAS EMPRESAS COTIZADAS POR NÚMERO DE MUJERES MIEMBROS DIRECTOS DEL CONSEJO**



**TABLA 7**

**PRINCIPALES EMPRESAS COTIZADAS EN BOLSA CON MAYOR PORCENTAJE DE MUJERES EN EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN**

Nombre de la empresa	Ranking	Número total de cargos detentados por miembros directos	Número total de mujeres miembros directos del consejo	Porcentaje de mujeres sobre el total de cargos directos	Empresa Familiar
PROSEGUR Compañía de Seguridad S.A. ....	215	11	4	36,36	Sí
Autopistas del Atlántico Concesionaria Española S.A. ....	1.124	16	4	25,00	No
Fomento de Construcciones y Contratas S.A. ..	98	12	3	25,00	Sí
Sociedad Española del Acumulador Tudor S.A.	478	5	1	20,00	No
Transportes Azkar S.A. ..	457	6	1	16,67	No
Tubos Reunidos S.A. ....	751	14	2	14,29	No
Cementos Portland Valderrivas S.A. ....	249	15	2	13,33	No
Viscofan S.A. ....	1.039	8	1	12,50	Sí
Cortefiel S.A. ....	358	17	2	11,76	Sí
Inmobiliaria Colonial S.A.	337	9	1	11,11	No

### Empresas no cotizadas en bolsa:

De las 1.027 empresas no cotizadas en bolsa, que representan alrededor del 95 por 100 de las 1.085 principales, el 22,98 por 100 (236) cuentan con mujeres en su consejo de administración. El número medio de mujeres por consejo en estas empresas es de 0,35, cifra inferior a la media de mujeres por consejo en las empresas cotizadas. Esto es debido a que el tamaño medio del consejo de las sociedades no cotizadas es menor (5,12 miembros directos) que el de las cotizadas (12,5), y al existir una relación directa entre el tamaño del consejo y la presencia femenina en el mismo, el número medio de mujeres también resulta inferior.

Entre los 5.278 cargos ocupados por miembros individuales, 367 son mujeres, lo que supone el 6,95 por 100, un porcentaje superior al 4,14 por 100 de representación femenina en las empresas cotizadas en bolsa. En términos relativos, la situación de las empresas no cotizadas en bolsa en cuanto a la representación de la mujer es mejor que en las sociedades cotizadas.

**TABLA 8**

**MUJERES EN EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN DE LAS PRINCIPALES EMPRESAS NO COTIZADAS EN BOLSA**

	Número total de cargos del consejo de administración	Número total de cargos detentados por miembros directos	Número total de mujeres miembros directos del consejo
N Válidos .....	1.027	1.027	1.027
Media .....	5,537	5,139	0,357
Desv. típica.....	4,000	3,603	0,813
Mínimo .....	1	1	0
Máximo .....	57	50	6
Suma .....	5.686	5.278	367

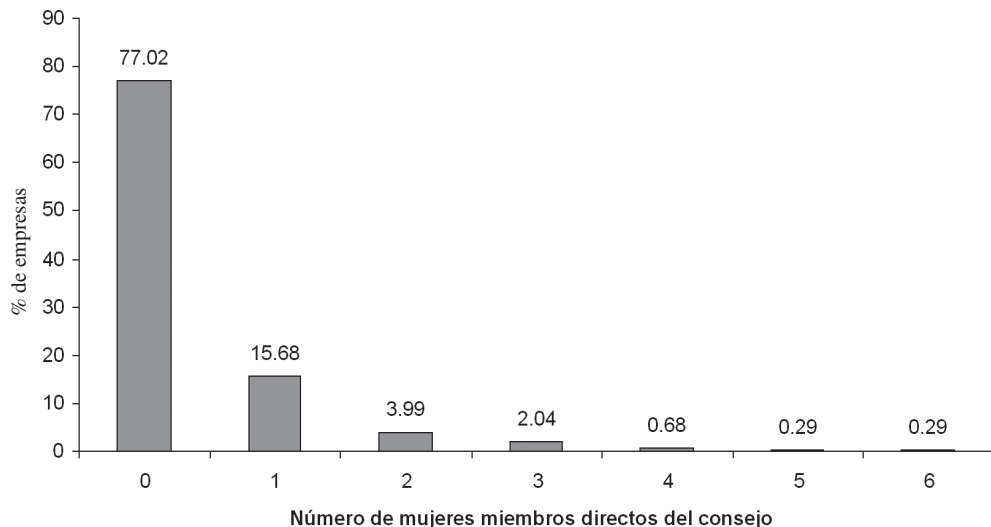
**TABLA 9**

**NÚMERO TOTAL DE MUJERES MIEMBROS DIRECTOS DEL CONSEJO DE LAS PRINCIPALES EMPRESAS NO COTIZADAS**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
0	791	77,02	77,02
1	161	15,68	92,70
2	41	3,99	96,69
3	21	2,04	98,73
4	7	0,68	99,42
5	3	0,29	99,71
6	3	0,29	100
	1.027	100	

**FIGURA 3**

**PORCENTAJE DE LAS EMPRESAS NO COTIZADAS POR EL NÚMERO DE MUJERES MIEMBROS DIRECTOS DEL CONSEJO**



**Mujeres consejeras múltiples:**

De las 1.085 principales empresas españolas, las 255 que cuentan con mujeres en su consejo de administración, tienen en el 68,2 por 100 (174) de los casos, una sola mujer. Sólo el 17,3 por 100 (44) tienen dos mujeres, y el 14,5 por 100 restante (37) cuentan con tres o más mujeres en el consejo de administración. Dadas estas cifras, sólo 30 mujeres ocupan más de un cargo, en comparación con los 577 hombres con múltiples cargos (véase tabla 11).

**TABLA 10**

**EMPRESAS CON UNO Y MÁS CARGOS EN EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN OCUPADOS POR MUJERES**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
1	174	68,2	68,2
2	44	17,3	85,5
3	22	8,6	94,1
4	9	3,5	97,6
5	3	1,2	98,8
6	3	1,2	100,0
Total	255	100,0	

**TABLA 11**

**DISTRIBUCIÓN DEL NÚMERO DE CARGOS MÚLTIPLES POR SEXO**

Número de cargos	Hombre	Mujer
1	4.135	332
2	392	25
3	110	5
4	48	-
5	13	-
6	8	-
7	2	-
8	1	-
9	-	-
10	3	-
Total	4.712	362

En cuanto a la distribución de las mujeres consejeras por funciones, sólo un 4,5 por 100 detentan la presidencia del consejo frente a un 15,9 por 100 en el caso de los hombres. Como puede observarse en la tabla 12, tan solo 18 mujeres, sobre la muestra total de 1.085 sociedades, son presidentas del consejo de administración, mientras que hay 889 hombres que ocupan dicho cargo. Se observa también una diferencia significativa a favor de los hombres en la figura de Consejero Delegado, sólo un 6,5 por 100 de los cargos detentados por mujeres se corresponden con esta figura, mientras que en el caso de los hombres el porcentaje se eleva hasta el 9,1 por 100. En lo que se refiere a la vicepresidencia de los consejos, la diferencia es a favor de las mujeres con un 10,6 por 100 de las mujeres consejeras vicepresidentas (42 mujeres) frente a un 6,8 por 100 en el caso de los hombres (379).

Las brechas son todavía más acusadas cuando se observan las distribuciones de las distintas funciones por sexo, hecho ya anticipado por el bajo porcentaje de mujeres consejeras en las empresas españolas. Así, la participación femenina es especialmente escasa, situándose por debajo de la media (6,61 por 100), en las funciones de Presidencia (2 por 100) y Consejero Delegado (4,9 por 100). También es escasa la presencia femenina en las sociedades en las que figura un administrador único como consejo de administración, con sólo un 2,4 por 100 de éstas con mujeres ejerciendo dicha función como consejeras individuales. La mayor representación femenina en los distintos cargos del consejo sigue observándose en la vicepresidencia, con un porcentaje del 10 por 100 de mujeres frente al 90 por 100 de hombres consejeros individuales <sup>(16)</sup>.

(16) La prueba Chi-cuadrado de Pearson para contrastar la independencia de la función desempeñada en el consejo y el género de los consejeros, después de haber eliminado la función de otros cargos al objeto de evitar las casillas que tenían una frecuencia esperada menor que 1, ofrece un valor del

**TABLA 12**

**FUNCIONES POR SEXO EN LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN**

		Sexo			Total
			Hombre	Mujer	Recuento % Función Marg. Función
Función	Vicepresidente	Recuento	379	42	421
		% de Función	90,0%	10,0%	100,0%
		% de Sexo	6,8%	10,6%	7,0%
	Presidente	Recuento	889	18	907
		% de Función	98,0%	2,0%	100,0%
		% de Sexo	15,9%	4,5%	15,1%
	Otros Cargos	Recuento	5	0	5
		% de Función	100,0%	,0%	100,0%
		% de Sexo	0,1%	,0%	0,1%
	Consejero Delegado	Recuento	508	26	534
		% de Función	95,1%	4,9%	100,0%
		% de Sexo	9,1%	6,5%	8,9%
	Administrador Único	Recuento	82	2	84
		% de Función	97,6%	2,4%	100,0%
		% de Sexo	1,5%	0,5%	1,4%
	Administrador solidario	Recuento	176	14	190
		% de Función	92,6%	7,4%	100,0%
		% de Sexo	3,1%	3,5%	3,2%
	Administrador consejero	Recuento	3.567	295	3.862
		% de Función	92,4%	7,6%	100,0%
		% de Sexo	63,6%	74,3%	64,3%
Total		Recuento	5.606	397	6.003
		Marg. sexo	93,4%	6,6%	100,0%
		% de Sexo	100,0%	100,0%	100,0%

estadístico de 51 con 5 grados de libertad y una significación asintótica asociada a dicho estadístico de 0, con lo cual se rechaza la hipótesis nula de independencia. A la misma conclusión se llega utilizando el Chi-cuadrado de razón de verosimilitud.



FIGURA 4

DISTRIBUCIÓN CONDICIONADA DE FUNCIONES A SEXO

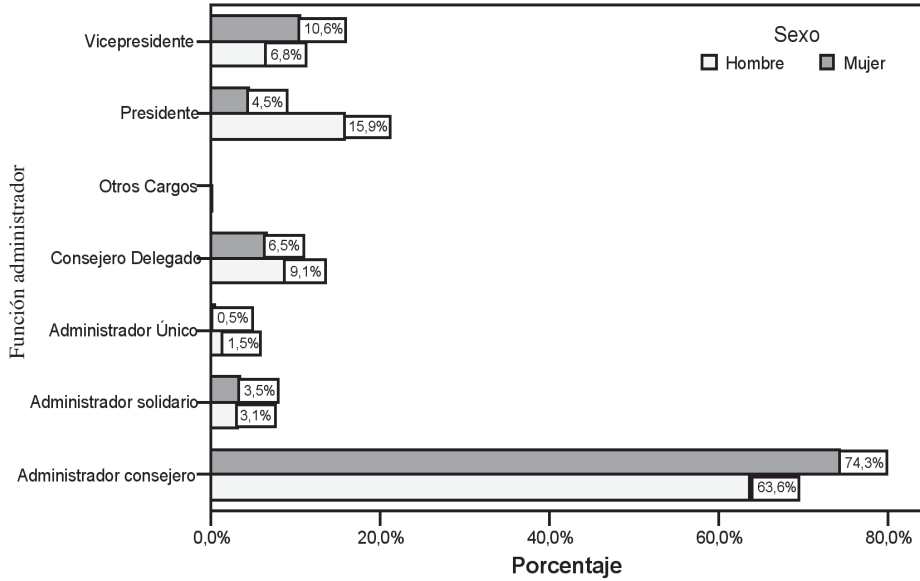
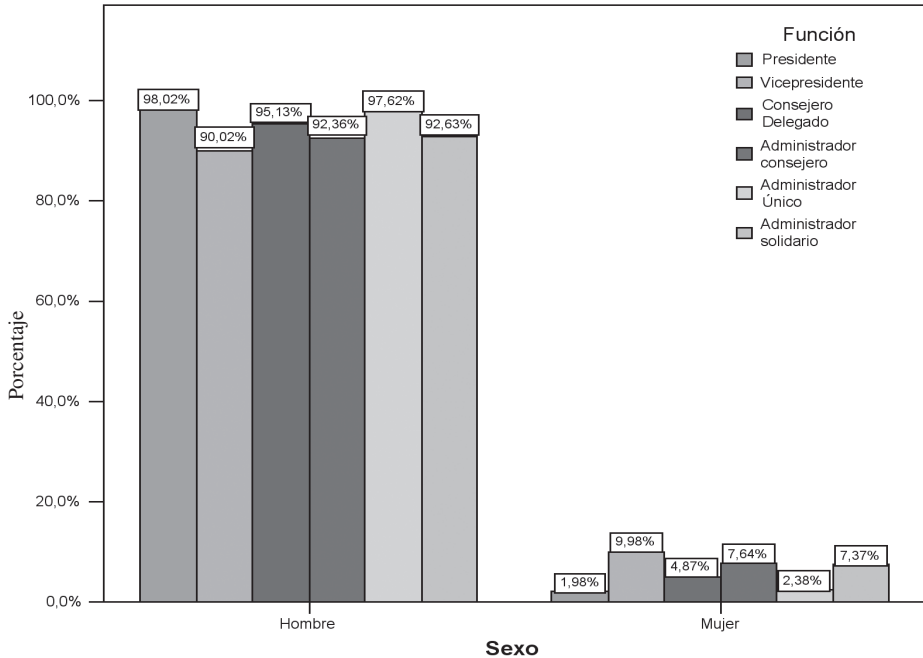


FIGURA 5

DISTRIBUCIÓN CONDICIONADA DE SEXO A FUNCIÓN



Finalmente, señalar que el porcentaje de mujeres secretarias no consejeras es del 20,8 por 100, más del doble del porcentaje de hombres en este cargo que es tan sólo del 8,3 por 100.

#### IV. DEFINICIÓN DE LAS VARIABLES EXPLICATIVAS DE LA PRESENCIA DE LA MUJER EN EL CONSEJO: ANÁLISIS DE LA VARIANZA Y DE LA COVARIANZA

A continuación se definen y describen las distintas variables explicativas de la presencia de la mujer en los consejos de administración que van a ser utilizadas posteriormente en los modelos estimados. El estudio descriptivo se completa con un análisis ANCOVA que permita comprobar si existen diferencias estadísticamente significativas en el número medio de mujeres en los consejos de administración de las empresas de nuestra muestra, según el nivel de las variables objeto de estudio.

El análisis de la varianza (ANOVA) nos permite dividir la variabilidad en el número de mujeres en los consejos de administración de las empresas ( $Y_{ij}$ ), entre la que es originada por el factor ( $A_i$ ) que influye sobre  $Y_{ij}$ , y la variabilidad que no puede ser explicada por éstos representada por una variable aleatoria ( $\varepsilon_{ij}$ ). Así, podremos descomponer los valores de la variable,

$$Y_{ij} = \mu + A_i + \varepsilon_{ij} \quad [1]$$

donde  $\mu$  es una constante independiente del factor  $A_i$ . Si a la anterior ecuación [1], le incorporamos otras variables de tipo cuantitativo con influencia sobre  $Y_{ij}$ , entonces nuestro modelo será ahora un modelo de análisis de la covarianza (ANCOVA), como el de la ecuación [2] en el que se ha incluido el término  $\beta X_{ij}$  que recoge el efecto de la variable  $X_{ij}$ .

$$Y_{ij} = \mu + A_i + \beta X_{ij} + \varepsilon_{ij} \quad [2]$$

Dada la heterogeneidad en el tamaño de los consejos de administración de las sociedades objeto de estudio y puesto que se ha contrastado (CARTER, SIMKINS Y SIMPSON, 2003; AGRAWAL Y KNOEBER, 2001) que existe una relación positiva entre el tamaño del consejo y la presencia de la mujer en el consejo, se ha incluido como covariable de tipo continuo el número de cargos ocupados por miembros directos. Los consejos más grandes tienen más asientos disponibles por lo que es de prever una mayor representación de la mujer que en las empresas con consejos más pequeños.

Además, dado que en nuestro caso la heterocedasticidad es esperable *a priori*, puesto que las variables  $Y_{ij}$  provienen de una distribución binomial, se ha realizado siguiendo a PEÑA (1994), la siguiente transformación,  $h(Y) = \arcsen \sqrt{\frac{Y}{n}}$ , siendo  $n$

el número de miembros directos del consejo. Esta transformación es además la que mejora la aproximación de la binomial a la normal<sup>(17)</sup>.

En la tabla 13 se presenta un resumen de los resultados obtenidos en los distintos análisis ANCOVA realizados. En el apéndice 4 se incluyen las pruebas de efectos inter-grupos de cada ANCOVA, mientras que en el apéndice 5 se recogen los modelos lineales auxiliares estimados.

**TABLA 13**

**CONTRASTES F DE CADA UNO DE LOS ANÁLISIS ANCOVA REALIZADOS**

Factores	Variable dependiente			
	Número de mujeres ( $Y_{ij}$ )		Proporción de mujeres h ( $Y_{ij}$ )*	
	Estadístico F		Estadístico F	
Cotiza en bolsa	5,635	***	2,915	*
Sector de actividad	3,170	***	4,897	***
Empresa familiar	41,613	***	90,516	***
Indicador de Independencia BvD	4,849	***	3,526	***
Tipo de sociedad	6,028	***	5,235	***
Ingresos de explotación por empleado 2003 (Log)	0,394		0,057	
ROA ( por 100) 2003	0,391		0,177	
Desviación típica ROA (Log)	1,776		1,212	
Apalancamiento 2003	0,525		2,013	
Empresas Programa Óptima	2,529	***	1,733	*
Responsabilidad social (Conciliación)	0,286		1,114	
Reputación corporativa	0,206		0,254	
Antigüedad	3,691	***	6,947	***
Tamaño de la empresa	2,428	*	6,000	**

Los asteriscos denotan el nivel de significación al que se rechaza la hipótesis nula de igualdad de medias: 1 por 100 \*\*\*, 5 por 100 \*\*, y 10 por 100 \*.

<sup>a</sup> La proporción de mujeres entre cargos directos se ha transformado utilizando el arco-seno de la raíz cuadrada de la proporción, para corregir la posible existencia de problemas de heterocedasticidad siguiendo a Peña (1994).

Las variables incluidas en el modelo son:

- *Cotiza en bolsa*: variable dicotómica que vale «0» (no cotiza en bolsa) o «1» (cotiza en bolsa).

(17) Con respecto a la oportunidad de efectuar un contraste formal de igualdad de varianzas antes de los ANCOVA, en general no vale la pena efectuar este contraste antes del test F (PEÑA, 1994). La razón es que si los datos se desvían un poco de la normalidad, esto va a afectar poco al test F, pero mucho a un test de varianzas como el del Levene, que es siempre muy dependiente de la normalidad.

- *Sector de Actividad*: variable categórica que indica la actividad a la que se dedica la empresa: Petróleo y Energía; Materiales básicos, industria y construcción; Bienes de consumo; Servicios de consumo; Servicios financieros e inmobiliarias y Tecnología y telecomunicaciones.
- *Empresa Familiar*: variable que indica el carácter familiar («1») o no familiar («0») de la empresa.
- *Indicador de Independencia BvD*: grado de independencia de la sociedad con relación a sus accionistas elaborado por Bureau van Dijk, donde 1 indica el menor grado de independencia y 6 el mayor.
- *Tipo de sociedad*: variable categórica que indica si la empresa es una sociedad anónima, sociedad limitada, cooperativa u otra.
- *Ingresos de explotación por empleado 2003 (Log)*: productividad de la empresa medida como cociente de los ingresos de explotación en miles de euros entre el número de empleados de la organización para el 2003 (se trabaja con la variable en logaritmos para corregir la no normalidad).
- *ROA ( por 100) 2003 (Return on Total Assets)*: ratio en por 100 entre el beneficio y el activo total para el año 2003.
- *Desviación típica ROA (Log)*: aproximación al riesgo de la organización medido como la desviación típica del ROA desde el año 1991 hasta el 2003 (se trabaja con el logaritmo de la variable para corregir la no normalidad).
- *Apalancamiento 2003*: endeudamiento de la empresa calculado como cociente entre las deudas a largo plazo y el capital social más las reservas para el año 2003.
- *Empresas Programa Óptima*: variable dicotómica que toma el valor «1» si la empresa es una «Entidad Colaboradora en la Igualdad de Oportunidades entre mujeres y hombres» dentro del Programa Óptima del Instituto de la Mujer, y «0» en caso contrario.
- *Responsabilidad social (Conciliación)*: variable dicotómica que toma el valor «1» cuando la organización tiene implantadas políticas de conciliación, y «0» en caso contrario.
- *Reputación corporativa*: variable dicotómica que indica si la empresa aparece en el ranking de las 100 organizaciones con mejor reputación corporativa elaborado por MERCO para el 2005 («1») o no aparece («0»).
- *Antigüedad*: años transcurridos desde la fundación de la empresa hasta el 2005.
- *Tamaño de la Empresa*: variable obtenida como combinación del número de empleados, total de activo e ingresos de explotación a partir del análisis factorial realizado con anterioridad.

A continuación procedemos a la descripción detallada de cada uno de los factores incorporados al análisis.

#### *Cotización en bolsa:*

En la descripción de los datos se ha comprobado que si bien el porcentaje de empresas con mujeres en sus consejos de administración era superior en el caso de las empresas cotizadas (32,8 por 100 frente al 22,98 por 100), si lo que considerábamos era el porcentaje de mujeres consejeras sobre el total de miembros directos,

estas cifras se invertirían: 6,95 por 100 en las empresas que no cotizan en bolsa, frente al 4,14 por 100 en las empresas que sí cotizan en bolsa.

El Informe CWDI (2002) también encontraba diferencias en la representación femenina de las empresas cotizadas frente a las no cotizadas. Así, de entre las pocas empresas situadas en el grupo de las 300 empresas analizadas que cotizaban en bolsa (45), el porcentaje de mujeres era sólo del 3,8 por 100, mientras que en las 255 empresas restantes que no cotizaban, el porcentaje ascendía hasta el 4,9 por 100. El informe atribuía el motivo del mayor porcentaje de representación femenina en los consejos de las empresas no cotizadas en bolsa a la existencia de lazos familiares, subrayando las dificultades a las que se enfrentan las mujeres a la hora de obtener cargos sin que existan lazos familiares.

### *Sector de actividad:*

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). HARRIGAN (1981), por ejemplo, encuentra que las mujeres directivas son más frecuentes en aquellos sectores de servicios intensivos en mano de obra que en los sectores industriales y manufactureros<sup>(18)</sup>.

De hecho, la representación de las mujeres en los consejos de administración de las 1.085 mayores empresas españolas no es uniforme en todos los sectores de actividad, según puede verse en la tabla 16. Así, de acuerdo con la clasificación sectorial de Bolsas y Mercados Españoles<sup>(19)</sup> (BME), los sectores con mayor presencia de la mujer en los consejos de administración son el de servicios financieros e inmobiliarias<sup>(20)</sup>, el de bienes de consumo y el de servicios de consumo. Por el contrario, las sociedades que tienen una representación porcentual de mujeres menor que el promedio total son las que pertenecen a los sectores de materiales básicos, industria y construcción, tecnología y telecomunicaciones y petróleo y energía<sup>(21)</sup> (véase figura 6).

---

(18) BERTRAND Y HALLOCK (2000) encuentran que es más probable encontrar a mujeres dirigiendo empresas especializadas en servicios sociales y de salud y comercio, mientras que mujeres directivas escasean en los sectores dedicados a la agricultura, la construcción, la minería y la industria pesada.

(19) Esta clasificación sectorial la realizan las Sociedades Rectoras de las Bolsas de Valores de Madrid, Barcelona, Bilbao y Valencia junto con Sociedad de Bolsas.

(20) Correspondiendo el 80 por 100 de las compañías incluidas en este apartado al sector inmobiliario, al no incluir la lista entidades de intermediación monetaria y compañías de seguros

(21) Para la correspondencia entre esta clasificación sectorial y la de los códigos CNAE de dos dígitos, véase Apéndice 2.

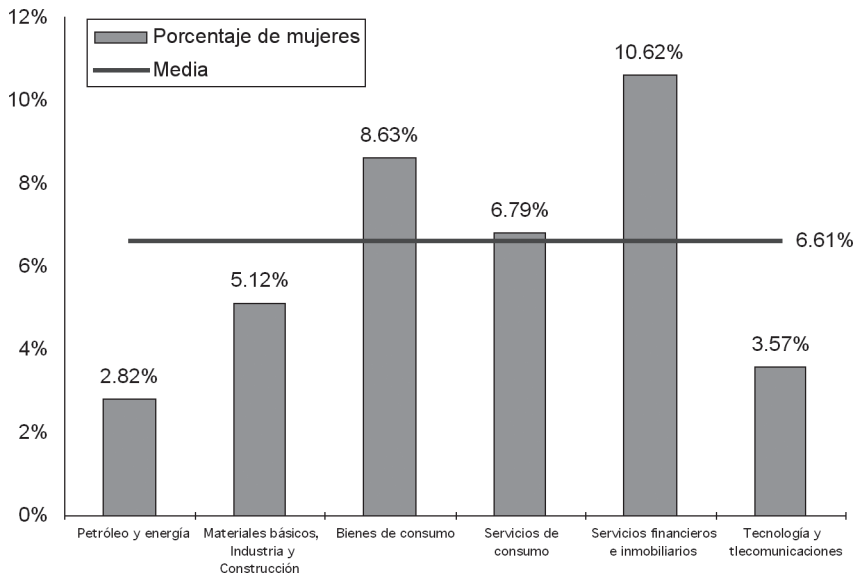
**TABLA 14**

**DISTRIBUCIÓN DEL NÚMERO DE MUJERES EN LOS CONSEJOS DE LAS SOCIEDADES  
SEGÚN SECTOR INDUSTRIAL DE LA CLASIFICACIÓN BURSÁTIL**

Código industria Bolsas y Mercados	Total de empresas	Número total de cargos	Número total de cargos directos	Número total de mujeres cargos directos	Número medio de mujeres por empresa
Petróleo y energía .....	52	383	354	10	0,192
Materiales básicos, industria y construcción .....	270	1.489	1.387	71	0,263
Bienes de consumo .....	198	1.195	1.077	93	0,470
Servicios de consumo .....	493	2.979	2.753	187	0,379
Servicios financieros e inmobiliarias .....	43	333	292	31	0,721
Tecnología y telecomunicaciones .....	29	146	140	5	0,172
Total .....	1.085	6.525	6.003	397	0,366

**FIGURA 6**

**PORCENTAJE DE MUJERES POR SECTORES**



*Empresa familiar:*

Al estudiar el *ranking* de las 10 empresas con mayor presencia femenina en el consejo de administración, ya mencionamos que nueve de las diez eran empresas familiares. Este resultado sugiere que esta característica puede estar jugando un papel relevante a la hora de explicar las disparidades en el número de mujeres miembros directos del consejo de administración en las empresas.

Para contrastar esta hipótesis se ha procedido a realizar una clasificación de las 1.085 empresas del estudio en empresas familiares o no familiares. Para la definición de una empresa como familiar se han utilizado las dimensiones de la propiedad y el poder (GINEBRA, 1997 y GERSIK, 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>(22)</sup>. Cuando una empresa es filial o forma parte de un grupo familiar<sup>(23)</sup> pero ningún miembro de la familia forma parte del consejo de administración de la empresa no se clasifica dicha empresa como familiar al no encontrarse la familia implicada de forma directa en su gestión.

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<sup>(24)</sup>, realizando una contrastación del listado para la subsanación de los posibles errores u omisiones que se hubiesen cometido. El recuento final ofrece un total de 244 empresas familiares, lo que representa el 22,5 por 100 de la muestra estudiada.

En estas 244 empresas familiares hay un total de 183 mujeres (tabla 15), lo que lleva a que el porcentaje de mujeres en los consejos de administración de estas empresas sea del 13,59 por 100 (ver figura 7) frente a las 214 mujeres presentes en los consejos de las empresas no familiares que representan sólo un 4,6 por 100 del número de cargos directos de los consejos de administración.

---

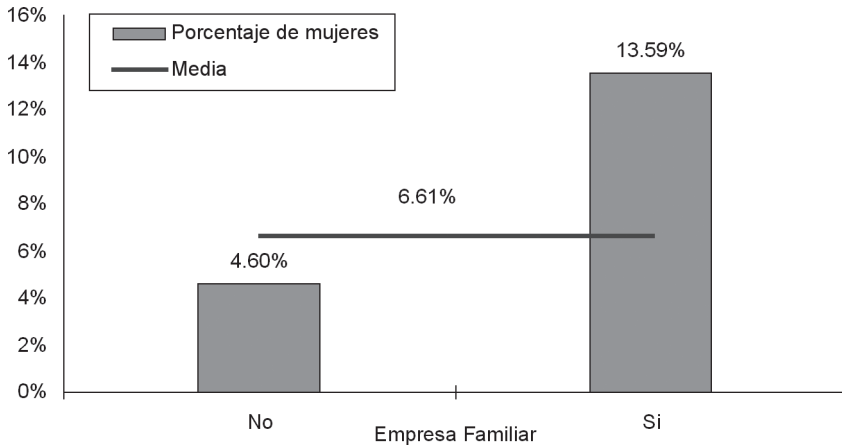
(22) Para aquellas empresas con un administrador único, se ha considerado que dicha empresa es familiar cuando la familia (al menos dos miembros de ésta) posee una parte significativa de las acciones de la empresa y, además, el cargo de administrador es detentado por un miembro de la familia.

(23) 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.

(24) <http://www.iefamiliar.com/>.

**FIGURA 7**

**PORCENTAJE DE MUJERES EN FUNCIÓN DEL CARÁCTER FAMILIAR DE LA EMPRESA**



**TABLA 15**

**DISTRIBUCIÓN DEL NÚMERO DE MUJERES EN LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN EN FUNCIÓN DEL CARÁCTER FAMILIAR DE LA EMPRESA**

Empresa Familiar	Total de empresas	Número total de cargos	Número total de cargos directos	Número total de mujeres cargos directos	Número medio de mujeres por empresa
No .....	841	5.059	4.656	214	0,254
Sí .....	244	1.466	1.347	183	0,750
Total .....	1.085	6.525	6.003	397	0,366

Uno de los posibles motivos por los que las mujeres aparecen con más frecuencia en los consejos de administración de las empresas familiares se encuentra en que las familias propietarias ejercen una presión efectiva para que las mujeres miembros de esa familia sean nombradas para dichos cargos. Esto estaría indicando que las mujeres tenderían a ocupar los puestos llamados *dominicales* de los consejos de administración <sup>(25)</sup>.

(25) 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.



*Estructura accionarial (Indicador de Independencia BvD:)*

Existen estudios previos 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<sup>(26)</sup> en demanda de una mayor diversidad en sus consejos durante el período de 1993 a 1996 emplazaron mujeres y grupos minoritarios en su consejo en 1997. Estos resultados sugieren que las empresas pueden sentirse incentivadas a conseguir cierto nivel de diversidad en los consejos para evitar la presión proveniente del accionariado.

Para contrastar la posible existencia de presión externa proveniente del accionariado, en demanda de una mayor presencia de la mujer en los consejos directivos (GILLAN y STARKS, 2000; CARLETON, *et al.*, 1998), se analiza el control de los accionistas sobre la empresa medido a través del Indicador de Independencia BvD como factor explicativo de la presencia de mujeres en el consejo. Una mayor dependencia de la empresa respecto de su accionariado puede afectar al número de mujeres en el consejo.

El Bureau van Dijk, a partir de su Base de Datos sobre Propiedad, elabora un indicador para medir el grado de independencia de la sociedad con relación a sus accionistas<sup>(27)</sup>. Los Indicadores de Independencia de BvD se designan como A, B, C y U con las siguientes características<sup>(28)</sup>:

— Indicador A:

Implica que la empresa tiene la máxima independencia con respecto a sus accionistas y se asigna cuando no existe ningún accionista registrado con propiedad directa o total que alcance o supere el 25 por 100 del capital social. Ésta a su vez se subdivide en otras tres categorías:

- A+: Si hay 6 o más accionistas identificados con porcentaje de propiedad conocido, o si el porcentaje de propiedad directa fuera superior al 75 por 100.
- A: Si hay 4 o 5 accionistas identificados.
- A-: Hay menos de 4 accionistas identificados en la sociedad.

---

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

(27) Los accionistas designados colectivamente, entre los que se encuentran los siguientes tipos: Empleados/Directivos/Administradores, Personas físicas y familias sin nombres («accionistas privados»), Lista genérica de accionistas (sociedades y propietarios privados), Anónimas (para sociedades anónimas con cotización en bolsa), se registran de forma que no son considerados como razonablemente capacitados para ejercitar sus facultades de voto conjuntamente. En consecuencia, estos tipos de accionistas se excluyen de la indicación de independencia.

(28) INFORMA (2003): *Base de datos sobre Vinculaciones Financieras*. Bureau van Dijk Electronic Publishing.

Estas subdivisiones se basan en el criterio de que cuantos más accionistas de referencia tenga una sociedad más difícil será que uno de ellos ejerza un control efectivo sobre ésta.

— Indicador B:

Se aplica a las sociedades en las que ningún accionista registrado posee el 50 por 100 o más (directa o total) del capital social y con uno o más accionistas con un porcentaje de propiedad de más del 25 por 100. De nuevo ésta se clasifica a su vez como B+, B o B-, de acuerdo a los siguientes criterios:

- B+: Sociedades con 6 o más accionistas identificados de porcentaje de propiedad conocido, o si la suma de la propiedad directa es superior al 50 por 100.
- B: Como lo anterior, pero incluyéndose a las sociedades con 4 ó 5 accionistas identificados.
- B-: Como lo anterior, pero incluyéndose a las sociedades con 1 a 3 accionistas identificados.

— Indicador C:

Se aplica a las sociedades con un accionista registrado con un porcentaje de propiedad de más del 49,99 por 100 (directa o total). También se asigna el indicador C a una sociedad si alguna fuente indica que tiene un Propietario Final.

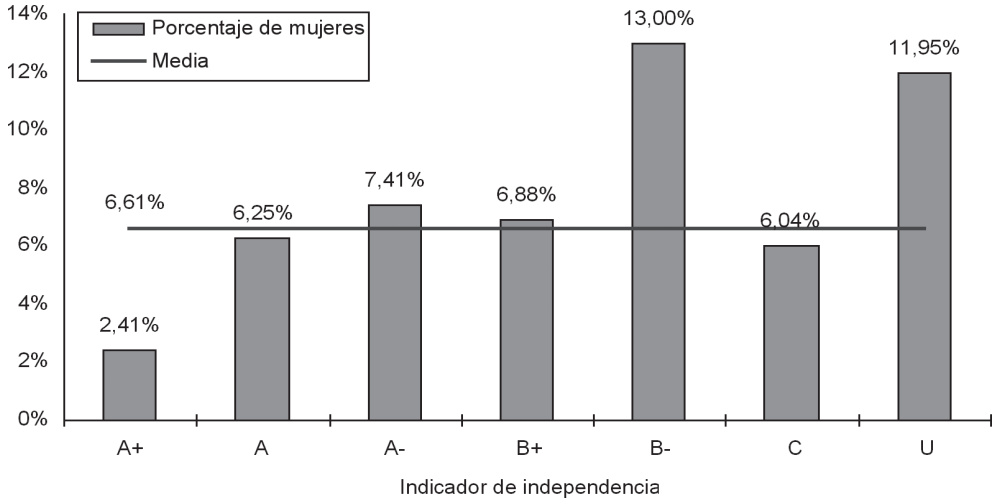
— Indicador U:

Se aplica a las sociedades que no se incluyen en las categorías A, B o C e indica un grado desconocido de independencia.

Se comprueba cómo las empresas con un indicador más alto de independencia (A+) son precisamente aquellas empresas en las que las mujeres representan un porcentaje más bajo (2,41 por 100) de los cargos directos de los consejos de administración (ver figura 8). Especialmente alto es el porcentaje (13 por 100) en el caso de las empresas con una calificación de B-. Las empresas con la calificación C, correspondiente al grado más alto de dependencia, representan 802 de nuestras 1.085 empresas (74 por 100), lo que lleva a que el valor que obtenemos para el porcentaje y la media de mujeres en dicho grupo sea muy próximo a la media total. Si exceptuamos este segmento, se puede observar (tabla 16) cómo el número medio de mujeres por empresa crece de forma continua al aumentar el grado de dependencia de la empresa respecto a sus accionistas.

**FIGURA 8**

**PORCENTAJE DE MUJERES EN FUNCIÓN DEL INDICADOR DE INDEPENDENCIA BvD**



**TABLA 16**

**DISTRIBUCIÓN DEL NÚMERO DE MUJERES EN LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN EN FUNCIÓN DEL INDICADOR DE INDEPENDENCIA BvD**

Indicador de Independencia	Total de empresas	Número total de cargos	Número total de cargos directos	Número total de mujeres cargos directos	Número medio de mujeres por empresa
A+ .....	36	479	415	10	0,278
A .....	5	34	32	2	0,400
A- .....	38	302	243	18	0,474
B+ .....	57	555	465	32	0,561
B- .....	19	110	100	13	0,684
C .....	802	4420	4154	251	0,313
<b>Total .....</b>	<b>957</b>	<b>5900</b>	<b>5409</b>	<b>326</b>	<b>0,341</b>

Una mayor dependencia de la empresa respecto de su accionariado afecta pues positivamente al número de mujeres en el consejo. De nuevo aparecen aquí indicios de una tendencia al nombramiento de mujeres en los consejos para puestos *dominicales*, es decir, en representación de accionistas con capacidad de influir en el control de la sociedad. En la medida en la que los accionistas de la empresa tengan mayor poder para decidir sobre quiénes deben ser consejeros, el porcentaje de mujeres podría ser entonces más alto, ya que, si bien el porcentaje de acciones en poder

de mujeres se encuentra cerca del 17 por 100 <sup>(29)</sup>, el de mujeres consejeras es sólo de un 6,61 por 100.

*Tipo de sociedad:*

La forma societaria en la que está constituida una sociedad nos está indicando, entre otros aspectos, el grado de implicación y participación de los propietarios de la empresa en los flujos empresariales.

**TABLA 17**

**DISTRIBUCIÓN DEL NÚMERO DE MUJERES EN LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN EN FUNCIÓN DEL TIPO DE SOCIEDAD**

Tipo de sociedad	Total de empresas	Número total de cargos	Número total de cargos directos	Número total de mujeres cargos directos	Número medio de mujeres por empresa
Sociedad anónima .....	895	5.577	5.122	347	0,388
Sociedad limitada .....	168	753	700	28	0,167
Cooperativa .....	15	155	141	22	1,467
Otra .....	7	40	40	0	0,000
Total .....	1.085	6.525	6.003	397	0,366

En la tabla 17 se observa cómo entre las 1.085 empresas españolas más importantes 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.

Estas diferencias podrían explicarse por las propias singularidades de las sociedades cooperativas cuyas principales características podrían resumirse en (ITURRIOZ, 2002): la participación democrática en la toma de decisiones por parte de los socios, de forma independiente a la aportación realizada al capital social <sup>(30)</sup>, la participación de éstos en la actividad productiva (bien como trabajadores, proveedores de bienes o servicios, o clientes), y el reparto de los beneficios en función de la colaboración del socio en la consecución del resultado. Además, en estas sociedades, la mayoría del poder de decisión se encuentra en manos de sus socios, lo que les confiere el carácter de empresas de participación, y los miembros del Consejo Rector ostentan también

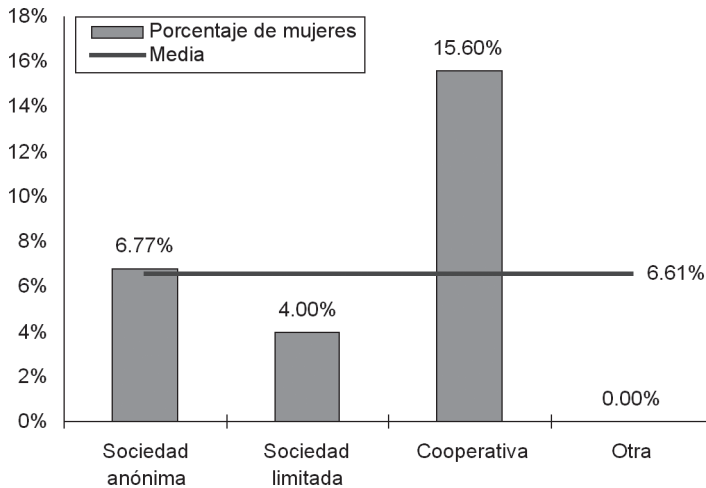
(29) Esta cifra es solamente una aproximación. Para hallar este porcentaje hemos calculado el porcentaje del capital de cada empresa que es propiedad final de hombres y de mujeres en cada una de las empresas según datos proporcionados por SABI, para con posterioridad hacer una agregación mediante una media aritmética, ya que obviamente no disponemos de datos de capitalización de cada una de las empresas con las que hubiéramos podido ponderar estas medias.

(30) De acuerdo con el artículo 26.1 de Ley 27/1999, de 16 de julio, de Cooperativas, en la Asamblea General cada socio tendrá un voto.

la condición de socios de la cooperativa<sup>(31)</sup>. Estas circunstancias suponen una mayor implicación del socio con la toma de decisiones que puede determinar la mayor participación de la mujer en los órganos de gestión.

**FIGURA 9**

**PORCENTAJE DE MUJERES EN FUNCIÓN DEL TIPO DE SOCIEDAD**



Así, la mayor presencia de la mujer en este tipo de sociedades podría deberse a que su condición de socia le otorga un mayor poder de decisión y una implicación directa en la gestión de la sociedad que puede determinar una mayor participación en los órganos de gobierno. De aquí se podría inducir que cuando la mujer está presente en el consejo de administración es porque la decisión ha recaído, en mayor medida, sobre ella misma.

*Rentabilidad empresarial:*

Como se ha indicado anteriormente, existen estudios empíricos que muestran una relación positiva entre la presencia de la mujer en los órganos de administración y el valor de la empresa (ADLER, 2001; CARTER, SIMKINS y SIMPSON, 2003; ERHARDT *et al.* 2003; CATALYS, 2004). Un argumento frecuentemente utilizado para apoyar esta evidencia es que las mujeres añaden nuevos valores y puntos de vista al consejo, que sale fortalecido y mejorado tras su integración, lo que se traduce en una mejora del valor de la empresa. Otra posible interpretación de esta relación positiva es la que ofrecen FARRELL y HERSCH (2005) quienes argumentan que al ser las mujeres cualificadas para acceder al consejo un recurso escaso<sup>(32)</sup>, éstas seleccionan las socie-

(31) Según el artículo 34.2 de la Ley 27/1999, de 16 de julio también podrán ser consejeros personas cualificadas y expertas que no ostenten la condición de socios, pero en número que no exceda de un tercio del total, y que en ningún caso podrán ser nombrados Presidente ni Vicepresidente.

(32) 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.

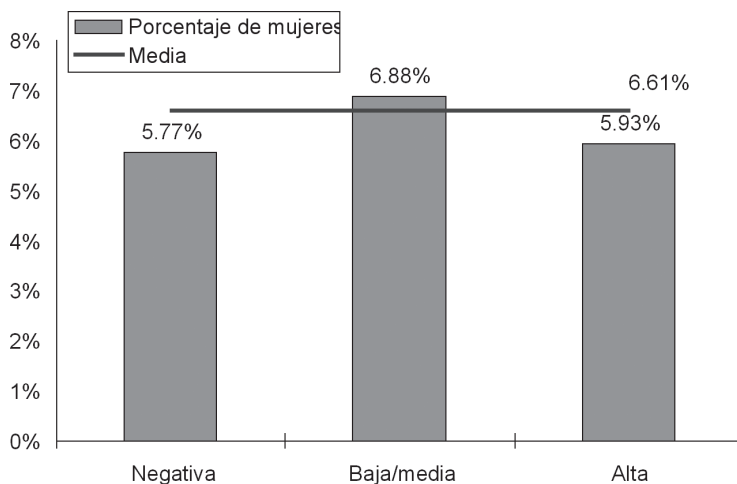
dades con mejores resultados empresariales, o bien que las sociedades con mejores resultados empresariales pueden concentrarse más en objetivos de diversidad<sup>(33)</sup>.

Para contrastar la posible existencia de una relación positiva entre la representación femenina en el consejo y la rentabilidad empresarial en el caso español se han seleccionado dos ratios. Estos ratios son la rentabilidad sobre activos (ROA) en el año 2003 y la productividad por empleado (ingresos de explotación por empleado) en ese mismo año.

Dado que tanto el ROA como la productividad son dos variables continuas para proceder a realizar el estudio descriptivo así como el análisis ANCOVA se ha procedido a transformar ambas variables en categóricas. La variable ROA se ha dividido en tres categorías, siendo la primera de ellas la formada por aquellas empresas en las que la rentabilidad en el año 2003 fue negativa; las empresas con rentabilidad positiva se han dividido a su vez en dos grupos según tuvieran una rentabilidad alta o baja<sup>(34)</sup> Como resultado de dicha división obtenemos tres grupos formados por 186 (Negativa), 842 (Baja) y 117 (Alta) empresas.

FIGURA 10

PORCENTAJE DE MUJERES EN FUNCIÓN DE LA RENTABILIDAD (ROA)



(33) Con el fin de contrastar empíricamente dicha argumentación los autores analizan la respuesta del mercado al anuncio de la adición de una mujer al consejo de administración no encontrando rendimientos anormales asociados con dicho anuncio incluso si la empresa tenía un consejo compuesto íntegramente por hombres.

(34) La clasificación de una empresa como de rentabilidad baja o alta es en cualquier caso subjetiva. Nosotros hemos utilizado como criterio el umbral de la rentabilidad del 17 por 100, nivel que consideramos que es suficiente para hablar de una empresa de alta rentabilidad.

Del análisis exploratorio inicial (figura 10 y tabla 18) no puede inferirse una relación clara entre presencia de la mujer y mayor rentabilidad en la sociedad. En cualquier caso, parece que son las sociedades con una rentabilidad muy alta o negativa las que tienen un número inferior de mujeres, mientras que aquéllas de rentabilidad media tenderían a presentar un número superior de mujeres. Estos resultados podrían ser indicio de una relación inversa entre presencia de la mujer y riesgo, considerando que son las empresas con rentabilidades muy altas o muy bajas las que van a tener asociados riesgos mayores.

**TABLA 18**

**DISTRIBUCIÓN DEL NÚMERO DE MUJERES EN LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN EN FUNCIÓN DE LA RENTABILIDAD (ROA)**

Rentabilidad (ROA)	Total de empresas	Número total de cargos	Número total de cargos directos	Número total de mujeres cargos directos	Número medio de mujeres por empresa
Negativa .....	177	1.023	936	54	0,305
Baja .....	789	4.824	4.420	304	0,385
Alta .....	116	655	624	37	0,319
Total .....	1.082	6.502	5.980	395	0,365

Para confirmar este resultado, proponemos además utilizar como medida alternativa de rentabilidad la productividad de la empresa por empleado. La transformación del ratio de productividad por empleado en una variable categórica se ha realizado dividiendo las empresas en tres grupos: productividad baja (95 empresas), media (736) y alta (141), utilizando como criterio de división el que estén a más/menos una desviación típica de la media aritmética para ser considerada una empresa de productividad media, y considerando de productividad baja y alta las empresas que queden a ambos lados de este intervalo central.

**TABLA 19**

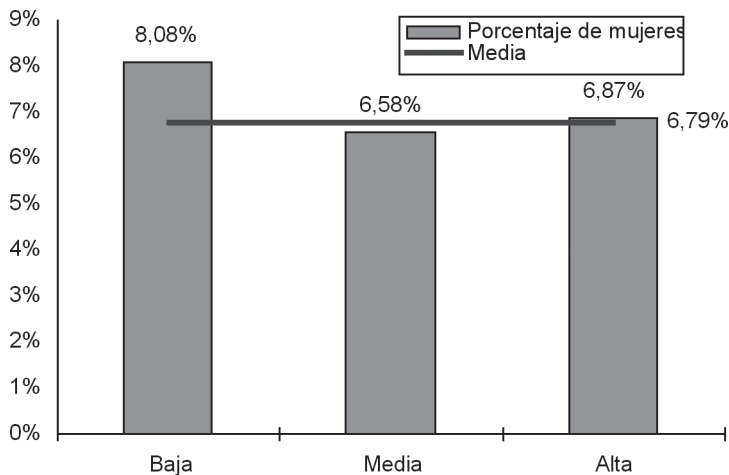
**DISTRIBUCIÓN DEL NÚMERO DE MUJERES EN LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN EN FUNCIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD (INGRESOS POR EMPLEADO)**

Productividad (Ingresos por empleado)	Total de empresas	Número total de cargos	Número total de cargos directos	Número total de mujeres cargos directos	Número medio de mujeres por empresa
Baja .....	88	621	569	46	0,523
Media .....	698	4.176	3.830	252	0,361
Alta .....	135	722	670	46	0,341
Total .....	921	5.519	5.069	344	0,374

A la vista de los resultados de la tabla 19, podría pensarse en una tendencia de las mujeres a concentrarse en empresas intensivas de mano de obra en las que la productividad por empleado debe ser lógicamente baja.

FIGURA 11

**PORCENTAJE DE MUJERES EN FUNCIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD  
(INGRESOS POR EMPLEADO)**



En cualquier caso los resultados obtenidos, tanto para el ROA como para la productividad, deben tomarse con cautela, puesto que de los análisis ANCOVA realizados (ver tabla 13) no se puede deducir que las diferencias señaladas sean estadísticamente significativas (ver apéndices 4 y 5 para más detalle).

En cualquier caso, a partir de los análisis ANCOVA realizados (ver tabla 13) no se puede deducir que ni la rentabilidad medida a través del ROA ni la productividad por empleado produzcan diferencias estadísticamente significativas en cuanto a la presencia femenina en los consejos de las empresas (ver apéndices 4 y 5 para más detalle).

*Riesgo empresarial:*

ADAMS Y FERREIRA (2004) encuentran una relación negativa entre la variabilidad de los rendimientos bursátiles y la proporción de mujeres en el Consejo, también encuentran que las empresas con mayor proporción de mujeres en sus consejos proveen un mayor porcentaje del salario de los directivos en forma de pagos en función de resultados. Los autores interpretan estos resultados como una confirmación empírica de la hipótesis de KANTER (1977) según la cual cuando la incertidumbre es alta, los sistemas de pagos por incentivos se vuelven muy costosos y por lo tanto, la



organización confía más en la homogeneidad del grupo <sup>(35)</sup> 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, mientras que la relación entre la diversidad y el pago por incentivos a los directivos sería positiva.

Otra posible explicación de la relación negativa entre el riesgo y el número de mujeres en el consejo es la de la auto-selección. Existe evidencia consistente con el argumento de que las mujeres tienen más aversión al riesgo que los hombres (JIANAKOPIOS y BERNASEK, 1998). Por lo tanto, se podría argumentar que las mujeres están menos dispuestas a trabajar para compañías que ofrecen un salario muy expuesto al riesgo.

Para contrastar la posible existencia de una relación negativa entre el riesgo y la presencia de la mujer en el consejo hemos seleccionado dos alternativas que pudieran recoger el posible riesgo que asumen las distintas empresas consideradas. La primera de estas variables es el apalancamiento financiero de la empresa, medido como el ratio de la deuda a largo plazo de la empresa dividido entre el capital social más reservas, de tal forma que diremos que las empresas que tienen un apalancamiento más alto asumen más riesgo, mientras que aquellas que tienen un apalancamiento más bajo y recurren a los fondos propios como fuente primaria de financiación son empresas menos arriesgadas.

Para transformar el ratio de apalancamiento en una variable categórica, hemos dividido el conjunto de empresas en dos: Un grupo de alto riesgo en el que el apalancamiento financiero es superior en una desviación típica al apalancamiento medio, en el que hay 101 empresas, y un segundo grupo de riesgo medio-bajo, formado por 869 empresas, en el que el apalancamiento es inferior a dicho límite.

**TABLA 20**

**DISTRIBUCIÓN DEL NÚMERO DE MUJERES EN LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN EN FUNCIÓN DEL APALANCAMIENTO**

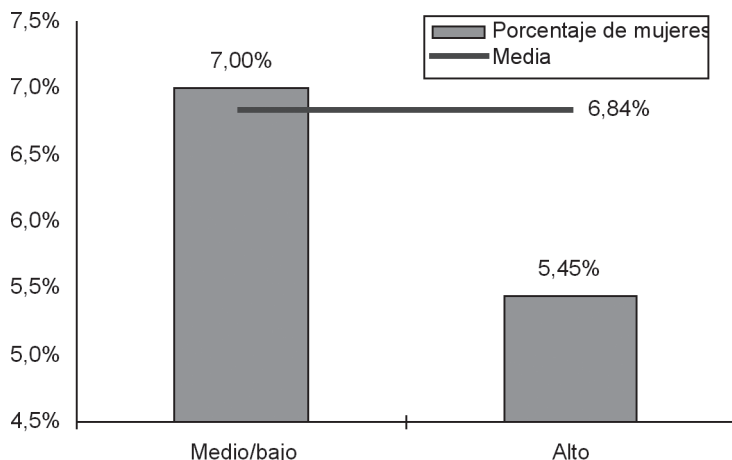
Apalancamiento	Total de empresas	Número total de cargos	Número total de cargos directos	Número total de mujeres cargos directos	Número medio de mujeres por empresa
Medio/bajo .....	827	4.936	4.529	317	0,383
Alto .....	95	575	532	29	0,305
Total .....	922	5.511	5.061	346	0,375

(35) En el contexto de equipos directos o consejos de administración que están normalmente compuestos por hombres, una alta incertidumbre conduciría a la compañía a buscar una mayor proporción de hombres frente a mujeres.

Se observa cómo, efectivamente, las empresas con un apalancamiento alto son precisamente aquellas en las que los consejos de administración cuentan con una menor presencia de mujeres entre los cargos directos.

FIGURA 15

**PORCENTAJE DE MUJERES EN FUNCIÓN DE SU APALANCAMIENTO FINANCIERO**



La segunda alternativa considerada para la medición del riesgo es la volatilidad en la rentabilidad obtenida por la empresa. Las empresas con menos riesgo deberían obtener unas cifras estables de rentabilidad, mientras que aquellas en las que la rentabilidad oscila mucho de un año a otro tienen un riesgo mayor. Para medir la volatilidad en las rentabilidades obtenidas hemos procedido a calcular la desviación típica del ROA anual durante el período comprendido entre 1991 y 2003. Al objeto de evitar problemas de falta de normalidad se ha transformado la variable calculando su logaritmo.

Para realizar el análisis ANCOVA se ha procedido a dividir el dominio de definición de la volatilidad del ROA (logaritmo neperiano de la desviación típica del ROA en el período 1991-2003) en tres partes, siendo la parte central de volatilidad media aquella que se encuentra a más/menos una desviación típica del centro de la distribución, correspondiendo los otros dos segmentos a las volatilidades baja y alta. Quedan así las empresas divididas en un grupo de 144 empresas de volatilidad baja, 855 de volatilidad media y 139 de volatilidad alta.

**TABLA 21**

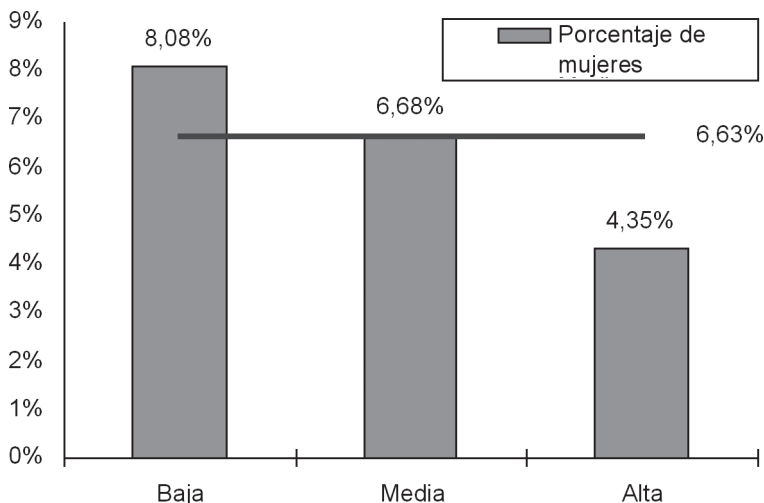
**DISTRIBUCIÓN DEL NÚMERO DE MUJERES EN LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN EN FUNCIÓN DE LA VOLATILIDAD (DESVIACIÓN TÍPICA DEL ROA)**

Volatilidad (Desviación típica del ROA)	Total de empresas	Número total de cargos	Número total de cargos directos	Número total de mujeres cargos directos	Número medio de mujeres por empresa
Baja	141	1.035	928	75	0,532
Media	803	4.713	4.339	290	0,361
Alta	132	726	689	30	0,227
Total	1.076	6.474	5.956	395	0,367

También la volatilidad medida a través de la desviación típica del ROA muestra indicios de que aquellas empresas con un riesgo mayor son las que tienen menos mujeres en sus consejos de administración, lo que es consistente con los resultados que obteníamos para el apalancamiento.

**FIGURA 13**

**PORCENTAJE DE MUJERES EN FUNCIÓN DE LA VOLATILIDAD (DESVIACIÓN TÍPICA DEL ROA)**



En cualquier caso, los contrastes de igualdad de medias que se han realizado a través del análisis ANCOVA (ver tabla 13) no permiten rechazar la hipótesis de igualdad de medias tanto del número de mujeres como de la proporción en el consejo entre los distintos niveles de riesgos, tanto si lo medimos a través del grado de apalancamiento, como si lo hacemos mediante la volatilidad del ROA.

### *Política social de la empresa:*

El escaso número de mujeres entre los cargos directivos de las empresas<sup>(36)</sup> reduce las posibilidades de que éstas sean elegidas para ocupar puestos como consejeras independientes, ya que, tal como señala el *Informe Higgs* (2003), existe la tendencia por parte de las empresas de primar la experiencia directiva previa para la elección de consejeros independientes.

Entre los motivos generalmente señalados para explicar la baja representatividad de las mujeres en los consejos y en los puestos directivos se aduce un doble argumento. Por un lado, se encontraría el llamado «techo de cristal», o ese muro infranqueable de procedimientos, estructuras, relaciones de poder, creencias, costumbres, etc. que dificulta el acceso de las mujeres a puestos de dirección. Pero al mismo tiempo, LEÓN y CHINCHILLA (2004) argumentan que es posible que se dé un «techo de cemento» auto-impuesto por elecciones personales que llevan a las mujeres a rechazar la promoción de su carrera profesional para conseguir un mayor equilibrio entre su vida personal y profesional, la causa de fondo estaría aquí en el deseo de tener tiempo para conciliar trabajo y familia. Por ello, CHINCHILLA y POELMANS (2004) señalan que las políticas de conciliación de la vida laboral y familiar son las más adecuadas para lograr que las mujeres con proyección en las empresas puedan romper las barreras impuestas por el «techo de cristal» y sobre todo por el «techo de cemento» y no renuncien a su desarrollo profesional en el momento en que tomen la decisión de formar una familia.

No obstante, conviene señalar un riesgo derivado de las medidas de conciliación y es que éstas recaigan casi en exclusiva sobre la mujer (debido a la existencia de roles estereotipados) lo que podría ser causa de una mayor conflictividad laboral y tener efectos negativos sobre su desarrollo profesional al considerársela menos comprometida con su carrera que al hombre. En este sentido, sería necesario no sólo la implantación por parte de las empresas de políticas de conciliación, sino un reparto más igualitario de éstas entre hombres y mujeres mediante el desempeño de roles compartidos, así como el liderazgo y ejemplaridad de los directivos en la utilización de estas medidas, de manera que se promueva y anime la conciliación tanto entre mujeres como entre hombres.

FARRELL Y HERSCH (2005) también consideran que los aspectos culturales de la empresa pueden suponer un efecto positivo sobre la presencia de las mujeres en los consejos de administración, de hecho, los autores encuentran que en las empresas incluidas en el *Working Mothers ranking*<sup>(37)</sup> la probabilidad de incorporar

---

(36) Sólo el 3,2 por 100 de los directores generales de las 1.085 empresas analizadas son mujeres.

(37) *Ranking* de las 100 mejores compañías para las mujeres trabajadoras elaborado por la revista norteamericana *Working Mother*, que intenta medir el grado en el que la cultura empresarial incorpora políticas de conciliación de la vida familiar y profesional a través de la evaluación de cinco aspectos: cuidado de los niños, flexibilidad, permisos de maternidad, promoción de la mujer y otros beneficios extrasalariales.

mujeres al consejo es mayor que entre las no incluidas. Así, aquellas organizaciones que fomentan e implantan políticas de igualdad y conciliación de vida familiar y profesional podrían tener un mayor número de mujeres consejeras como consecuencia de una mayor demanda de mujeres directivas y una ventaja comparativa en su reclutamiento.

Para tener en cuenta los aspectos sociales de la empresa relacionados con la mujer (potenciación y cumplimiento de medidas para favorecer la igualdad de oportunidades y el equilibrio entre trabajo y familia) se han definido tres factores de tipo cualitativo que pueden servir como aproximación de los aspectos culturales de la empresa: La reputación corporativa, las políticas de conciliación de la vida laboral y familiar y la participación en el programa Óptima del Instituto de la Mujer.

Al no existir en España un *ranking* similar<sup>(38)</sup> se ha utilizado el listado de las empresas que participan en el Programa Óptima y se ha elaborado un listado propio a partir del análisis de las memorias de responsabilidad social e informes de sostenibilidad disponibles a través de la guía empresarial *Guíame* de ESADE<sup>(39)</sup>.

El programa Óptima<sup>(40)</sup> es una iniciativa del Instituto de la Mujer (Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales) para fomentar la Igualdad de Oportunidades entre Mujeres y Hombres en las empresas. El reconocimiento de las empresas como «Entidades Colaboradoras en la Igualdad de Oportunidades entre mujeres y hombres» dentro del Programa Óptima, es garantía de la adopción por parte de la empresa de políticas de igualdad de oportunidades de las mujeres en el empleo, al ser objetivos explícitos de dicho programa el facilitar la incorporación, permanencia y promoción de las mujeres en las empresas y la incorporación de acciones positivas como estrategia corporativa. Actualmente, hay 40 empresas reconocidas por el Instituto de la Mujer en dicho programa (véase Apéndice 3) y aproximadamente otras 30 participando en las distintas fases del Programa para la obtención del mencionado reconocimiento.

---

(38) Recientemente, el 21 de noviembre de 2005, la Fundación +Familia, entidad de carácter social creada en abril de 2003 para promover la protección de la familia en el ámbito profesional, entregó a la red de transporte urgente MRW el primer Certificado de Empresa Familiarmente Responsable (CEFR) creado para distinguir a las empresas que favorecen la conciliación entre trabajo y familia. Actualmente están en proceso de certificación media docena de compañías.

(39) Estos listados, al igual que el *Working Mother ranking*, no están exentos de inconvenientes. En primer lugar, el no estar incluido entre las empresas reconocidas por el Programa Óptima o en el listado de empresas conciliadoras elaborado a partir de la base empresarial de ESADE, no implica que la empresa no promueva y aplique políticas de conciliación de la vida personal y profesional. Por otra parte, puede que dichos listados no reflejen el valor que la empresa otorga al nombramiento de mujeres directivas o lo que les pueda atraer a una empresa en concreto.

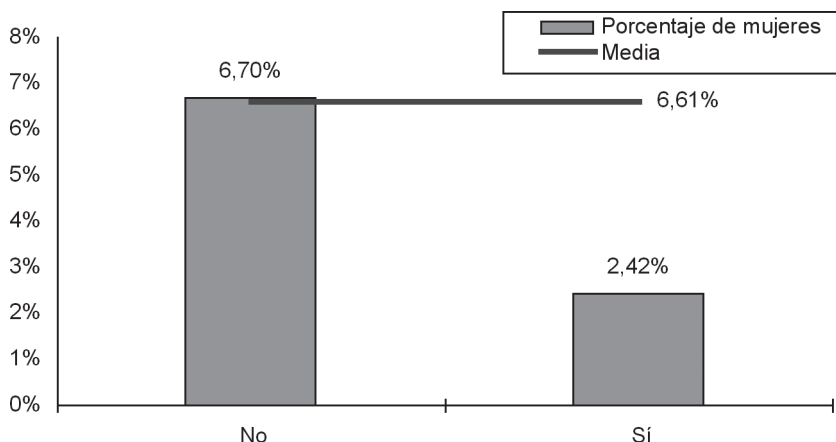
(40) <http://www.tt.mtas.es/optima/contenido/empresas.html>.

**TABLA 22**  
**DISTRIBUCIÓN DEL NÚMERO DE MUJERES EN LOS CONSEJOS**  
**DE ADMINISTRACIÓN DE LAS SOCIEDADES EN FUNCIÓN DE SU RECONOCIMIENTO**  
**POR EL PROGRAMA ÓPTIMA**

Empresas del Programa Óptima	Total de empresas	Número total de cargos	Número total de cargos directos	Número total de mujeres cargos directos	Número medio de mujeres por empresa
No .....	1.059	6.394	5.879	394	0,371
Sí .....	26	131	124	3	0,130
Total .....	1.085	6.525	6.003	397	0,366

De las 40 empresas que formaban parte del programa óptima, 26 estaban incluidas en nuestro estudio, aunque sólo dos de ellas (DANA AUTOMOCIÓN S.A. y PANRICO S.A.) contaban con mujeres en sus consejos de administración.

**FIGURA 14**  
**PORCENTAJE DE MUJERES EN FUNCIÓN DE LA PARTICIPACIÓN**  
**EN EL PROGRAMA ÓPTIMA**



Otro indicador del grado de implementación e integración empresarial de las políticas de igualdad y conciliación con la estrategia y cultura corporativa, se ha obtenido a partir del estudio de los informes anuales, las políticas de responsabilidad social y los informes de sostenibilidad de las principales empresas españolas proporcionadas por la guía empresarial de ESADE<sup>(41)</sup>. Dicha guía realiza una selección de las empresas españolas que informan de sus acciones de responsabilidad social, medio ambiente y desarrollo sostenible y disponen de Memoria de RSE, Medio Ambiente o Sostenibilidad, y proporciona enlaces a estas políticas y acciones.

(41) <http://www.esade.es/guiame/especiales/responsabilidad/index.php>.

Al estudiar las memorias de responsabilidad social de las 129 empresas incluidas en el listado de ESADE se ha buscado la elaboración e implantación por parte de la empresa de políticas de igualdad y conciliación, así como el compromiso y el liderazgo de la alta dirección. Para la inclusión de una sociedad en el listado de empresas conciliadoras se han tenido en cuenta los trabajos realizados por el Centro Internacional Familia y Trabajo del IESE, que para la consideración de una empresa como Familiarmente Responsable <sup>(42)</sup>, tienen en cuenta que se cumplan una serie de medidas (CHINCHILLA y POELMANS, 2004; CHINCHILLA, 2005):—

- *Políticas de flexibilidad laboral*: horario flexible, jornada reducida, ausencia por emergencia familiar, flexibilidad días de permiso, excedencia para cuidados familiares, baja maternidad, tele-despacho en casa, etc.
- *Servicios de apoyo al desarrollo profesional*: trayectoria profesional, asesoramiento legal, psicológico-familiar, cursos de gestión del tiempo, de gestión del estrés, de gestión de la diversidad, tiempo libre para formación, etc.
- *Servicios de cuidado familiares*: guardería subvencionada, información sobre guarderías y colegios, información sobre centros de ancianos y discapacitados, etc.
- *Beneficios extra-salariales*: seguro de vida, compras con descuento, seguro médico familiares, ticket restaurante, etc.

Las empresas que forman parte del listado de empresas conciliadoras elaborado a partir de la base empresarial de ESADE representa un porcentaje muy bajo del total de empresas (alrededor del 2 por 100). Si bien dicha muestra es muy reducida, parece que la presencia de la mujer en los órganos de estas empresas es superior al del resto.

**TABLA 23**

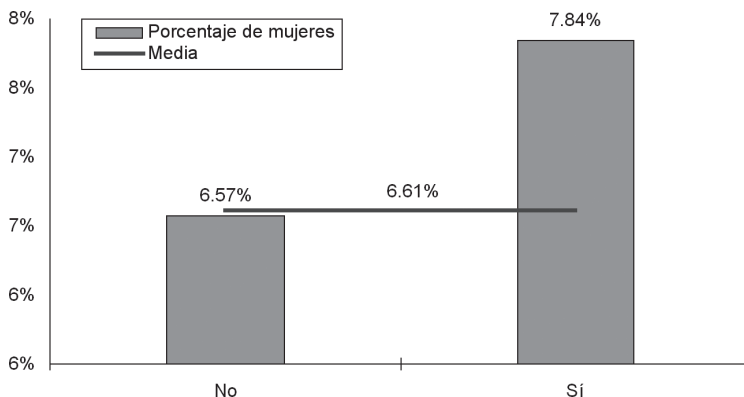
**DISTRIBUCIÓN DEL NÚMERO DE MUJERES EN LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN DE LAS SOCIEDADES EN FUNCIÓN DE SU POLÍTICA DE CONCILIACIÓN FAMILIAR**

Conciliación familiar	Total de empresas	Número total de cargos	Número total de cargos directos	Número total de mujeres cargos directos	Número medio de mujeres por empresa
No .....	1.062	6.303	5.799	381	0,359
Sí .....	23	222	204	16	0,696
Total .....	1.085	6.525	6.003	397	0,366

(42) El Certificado de Empresa Familiarmente Responsable otorgado por la Fundación +Familia también se ha desarrollado a partir de estos trabajos y acredita que se cumplen una serie de medidas como la estabilidad en el empleo, la flexibilidad temporal y espacial, el apoyo al desarrollo profesional o a la integración e igualdad de oportunidades.

**FIGURA 15**

**PORCENTAJE DE MUJERES EN FUNCIÓN DE LA EXISTENCIA DE POLÍTICAS DE CONCILIACIÓN**



Por último, se ha considerado una tercera alternativa a partir del *ranking* de MERCO<sup>(43)</sup> para el 2005, el Monitor Español de Reputación Corporativa. Año a año, el MERCO establece un *ranking* con las organizaciones y los líderes empresariales con mejor reputación corporativa, y evalúa a empresas y directivos en cada sector de actividad. El MERCO sería una aproximación a los listados que realizan *Fortune* o *Financial Times* en el extranjero. La Reputación Corporativa es el reconocimiento que los *stakeholders*<sup>(44)</sup> de una compañía hacen de su comportamiento corporativo en función del grado de cumplimiento de sus compromisos con sus clientes, empleados, accionistas si los hubiere y con la comunidad en general. Entre sus criterios de evaluación MERCO incluye seis variables: resultados económico-financieros, calidad del producto-servicio, cultura corporativa y calidad de la vida laboral, ética empresarial y responsabilidad social corporativa, dimensión global y presencia internacional, e innovación.

**TABLA 24**

**DISTRIBUCIÓN DEL NÚMERO DE MUJERES EN LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN DE LAS SOCIEDADES EN FUNCIÓN DE SU APARICIÓN EN EL RANKING MERCO 2005**

Reputación corporativa	Total de empresas	Número total de cargos	Número total de cargos directos	Número total de mujeres cargos directos	Número medio de mujeres por empresa
No .....	1.026	5.917	5.447	364	0,355
Sí .....	59	608	556	33	0,559
Total .....	1.085	6.525	6.003	397	0,366

(43) <http://www.analiseeninvestigacion.com/merco/estudio/index.asp>.

(44) Los *stakeholders* se componen de los públicos internos, los distribuidores, los públicos en zona de influencia de las instalaciones, los accionistas y los clientes.



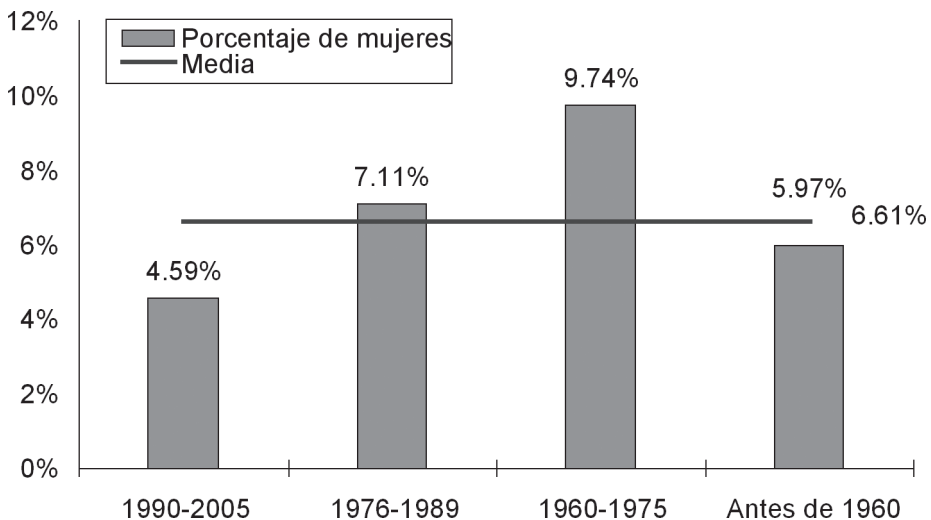
Si bien de la tabla 24 podría deducirse que el número medio de mujeres en los consejos de administración es superior en las empresas con mayor reputación corporativa (0,559 frente a 0,355) debe tenerse en cuenta que éstas son las empresas más grandes, con consejos de administración más numerosos, y que si lo que consideramos es el porcentaje de mujeres miembros de consejos de administración frente al número total de cargos las diferencias se diluyen completamente (5,94 por 100 frente a 6,68 por 100).

Del análisis ANCOVA sobre las variables relativas a la política social de las empresas (participación en el Programa Óptima, existencia de políticas de conciliación y reputación corporativa) no puede inferirse que estén ejerciendo una influencia estadísticamente significativa sobre el número de mujeres en los consejos de administración (tabla 13). De hecho, sólo la participación en el Programa Óptima parece mostrar ciertos indicios sobre su influencia, si bien los resultados son sensibles a la definición de la variable dependiente.

*Antigüedad de la empresa:*

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. Se puede comprobar en la figura 16 cómo las empresas de más reciente creación son aquellas en las que la presencia de mujeres en sus consejos es más reducido (4,59 por 100), produciéndose un aumento de su proporción conforme retrocedemos en el tiempo, si bien con un punto de inflexión en torno a 1960, de tal modo que el porcentaje desciende del 9,74 por 100 registrado para las empresas creadas entre 1960 y 1975 hasta un 5,97 por 100 para las empresas creadas con anterioridad a 1960.

**FIGURA 16**  
**PORCENTAJE DE MUJERES POR AÑO DE CREACIÓN**



Estas diferencias todavía son más pronunciadas si lo que consideramos es el número medio de mujeres en los consejos de administración (ver tabla 25), pues pasa de apenas 0,21 de media en las empresas creadas en la década de los 90 y 2000, a 0,52 entre 1960 y 1975.

**TABLA 25**

**DISTRIBUCIÓN DEL NÚMERO DE MUJERES EN LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN DE LAS SOCIEDADES EN FUNCIÓN DEL AÑO DE CREACIÓN**

Año de creación de la empresa	Total de empresas	Número total de cargos	Número total de cargos directos	Número total de mujeres cargos directos	Número medio de mujeres por empresa
1990-2005 .....	361	1.819	1.678	77	0,213
1976-1989 .....	331	1.987	1.857	132	0,399
1960-1975 .....	201	1.171	1.078	105	0,522
Antes de 1960 .....	192	1.548	1.390	83	0,432
Total .....	1.085	6.525	6.003	397	0,366

*Tamaño de la empresa:*

Como resultado de los análisis anteriores se puede presumir que en las empresas de gran tamaño el número de mujeres presentes en los consejos de administración va a ser inferior, pues varios de los factores considerados hasta ahora (empresa familiar, cotización en bolsa, forma societaria, etc.) suelen estar relacionados negativamente con el tamaño de la empresa. Esto es contrario a la evidencia encontrada por AGRAWAL y KNOEBER (2001), que sugiere 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. CARTER, SIMKINS y SIMPSON (2003), en su estudio sobre la relación entre la diversidad en el consejo y el valor de la empresa, también encuentran una relación positiva significativa entre la presencia de la mujer en el consejo y el tamaño de la empresa medido a través de la cifra total de activo.

La inclusión en el análisis del factor tamaño está dificultada por la necesidad de cuantificarla numéricamente y por la existencia de múltiples medidas para su definición. 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. En la revisión bibliográfica (CAMISÓN, 2001; McMAHON, 2001) se evidencia el predominio de los criterios cuantitativos<sup>(45)</sup> sobre los cualitativos y se aboga por la conveniencia de establecer una variable única y cuantificable, por eso, en los estudios más

(45) Concretamente, de la cifra de ventas y el número de empleados.

recientes, se combinan las variables cuantitativas más utilizadas y se crea, a partir de ellas, una nueva definición en forma de variable única. La gran ventaja de esta definición es su simplicidad, puesto que el tamaño debe ser un concepto inequívocamente comparable entre empresas y entre estudios.

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<sup>(46)</sup> de las tres variables más usadas (el número de empleados, el total de activos y los ingresos de explotación). Con objeto de evitar que resultados especialmente anormales en un año concreto distorsionen la medida obtenida se ha incluido en el análisis los valores observados en los años 2002 y 2003. Los resultados concretos del análisis factorial realizado se pueden ver en el apéndice 6, donde se han extraído dos factores. El principal de ellos puede interpretarse como una medida del tamaño de la empresa al ser una media de las seis variables incorporadas al factorial<sup>(47)</sup>. En concreto, la variable tamaño se ha calculado a partir de la siguiente ecuación:

$$\begin{aligned} \text{Tamaño} = & ,224 \text{ Log}(\text{Total Activo mil } \text{€} 2003) + \\ & ,189 \text{ Log}(\text{Número empleados } 2003) + \\ & ,213 \text{ Log}(\text{Ingresos de explotación mil } \text{€} 2003) + & [3] \\ & ,224 \text{ Log}(\text{Total Activo mil } \text{€} 2002) + \\ & ,192 \text{ Log}(\text{Número empleados } 2002) + \\ & ,204 \text{ Log}(\text{Ingresos de explotación mil } \text{€} 2002) \end{aligned}$$

Para poder realizar un análisis ANCOVA con la nueva variable creada, continua por definición, es necesario discretizarla dividiéndola en distintas categorías. En un principio, se podría pensar que se podría categorizar la variable en empresas pequeñas, medianas y grandes, pero dado que nuestros datos proceden de las 1.085 empresas más grandes de España, el clasificar como empresa pequeña a cualquiera de ellas podría carecer de sentido, por lo que se ha optado por dividir esta variable en sólo dos categorías, grandes y medianas empresas, que representan el 25 por 100 y el 75 por 100, respectivamente.

## V. 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 de España. Nuestros resultados concluyen que sólo el 6,61 por 100 de los

---

(46) El análisis factorial trata de encontrar factores no directamente observables a partir de un conjunto de variables observadas perdiendo el mínimo de información posible, de modo que sean fácilmente interpretables y las menos posibles.

(47) El segundo factor extraído está directamente correlacionado con ingresos y activo, y negativamente con el número de empleados. Esto podría interpretarse como una aproximación a la productividad, y de hecho, la correlación entre este factor y la variable de productividad que hemos utilizado en el presente trabajo es superior al 90 por 100.

cargos detentados por miembros directos de los consejos son mujeres, porcentaje que, aun siendo superior al calculado en otros estudios recientes, sigue siendo deprimidamente bajo. Esto es un indicio de la existencia de impedimentos y barreras a la promoción profesional de las mujeres, que en la literatura específica se conocen como «techo de cristal».

Para tratar de encontrar los posibles factores objetivos que puedan estar explicando esta escasa participación de la mujer en los consejos de administración, hemos llevado a cabo un análisis de la varianza y de la covarianza.

Los resultados obtenidos muestran una serie de conclusiones respecto a los factores determinantes de la presencia femenina en los consejos de administración.

- Se observa que la presencia de mujeres en los consejos de administración se asocia con el carácter familiar de la empresa y la forma societaria adoptada. Así, son las empresas familiares y las cooperativas las que cuentan con una mayor representación femenina en sus consejos. Esto es indicio de que la principal vía de acceso de la mujer a los órganos de administración de la empresa son los lazos familiares y la implicación directa en la gestión de las llamadas sociedades de participación democrática. Cuando la mujer está presente en los consejos de administración de la empresa, se debe a que dicha decisión ha recaído, en mayor medida, sobre ella misma o su familia.
- El tamaño del consejo y de la empresa son otros de los factores que más influyen en la presencia de mujeres en los consejos de administración. En primer lugar, y como era de esperar, cuanto mayor sea el número de miembros directos del consejo de administración más fácil resulta encontrar presencia femenina entre sus miembros. Por otra parte, si medimos el tamaño de la empresa como una combinación de los aspectos cuantitativos tradicionalmente más utilizados, como los ingresos de explotación, el número de los empleados y el activo, se observa que a medida que aumenta el tamaño de la empresa disminuye la presencia de la mujer. Éste es precisamente el motivo por el cual la cuantificación de la presencia femenina realizada en este estudio lleva a una cifra (6,61 por 100) superior a la detectada por otros estudios previos (en torno al 4 por 100), ya que nuestra base es la más amplia de las analizadas hasta la fecha al incluir a las mil mayores empresas españolas.
- Encontramos la mayor representación femenina en sectores intensivos en mano de obra y orientados a los servicios (servicios financieros, excluido el sector bancario y el de seguros, e inmobiliarios). Por el contrario, son los sectores industriales y tecnológicos los que cuentan con la menor presencia de mujeres en sus consejos (sector de materiales básicos, industria y construcción).
- Los resultados también sugieren que las empresas con un mayor grado de sensibilización en cuanto a la conciliación de la vida laboral y familiar son las que cuentan con una mayor representación femenina. Debido

a la dificultad para medir esta variable, se ha elaborado en este estudio un indicador del grado de compromiso de la empresa con las políticas de conciliación de la vida personal y laboral a partir de las memorias de responsabilidad social disponibles a través de la base *Guíame* de ESADE. Estos resultados deben tomarse con cautela pues no está claro el sentido de causalidad de la relación entre estas dos variables. Además, pese a que se habla mucho de conciliación entre trabajo y familia, todavía son pocas las empresas que toman medidas efectivas para la conciliación entre la vida laboral y familiar de sus empleados, por lo que habrá que esperar algún tiempo para que dichas medidas se generalicen.

La implicación de nuestro trabajo es que debe fomentarse la participación de las mujeres en los consejos de administración, no sólo para conseguir una mayor equidad en el reparto del poder económico entre sexos, sino como elemento clave para favorecer una mayor diversidad en los consejos que contribuya a mejorar el gobierno corporativo. Para proponer medidas que ayuden a alcanzar este objetivo hay que tener en cuenta que existen tres grandes grupos de problemas no excluyentes:

- Primero, el perfil buscado en la actualidad para los candidatos a ocupar un cargo en los consejos en muy pocos casos encaja con el que poseen las mujeres. Éste es básicamente el de un profesional con treinta años de experiencia en áreas directivas clave como finanzas o producción. Teniendo en cuenta que la incorporación de la mujer al mercado de trabajo se ha realizado a partir de la década de los 70, difícilmente será posible encontrar mujeres con las características buscadas hoy en día por las empresas. La creación de programas de apadrinamiento que permitan ayudar y servir de guía para que las mujeres puedan alcanzar puestos de consejero, los programas de formación de directivos que permitan a las mujeres ganar experiencia en las áreas claves de negocio, ampliar los criterios de selección de consejeros 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 o las organizaciones sin ánimo de lucro, en las que las mujeres están más representadas, son algunas de las medidas que podrían plantearse para superar este problema.
- Segundo, la renuncia a la promoción de la carrera profesional de la mujer a favor de su vida personal. Esta renuncia auto-impuesta, que da lugar a lo que se conoce como «techo de cemento», está muchas veces motivada por las dificultades que pone la propia empresa para compatibilizar vida laboral y familiar. Por tanto, habrá que promover el desarrollo y la aplicación de políticas de conciliación por parte de las empresas como la flexibilidad horaria, el tele-trabajo, y la dotación de infraestructuras y ayudas para cuidados de hijos y adultos. Asimismo, y para que la conciliación no recaiga en exclusiva sobre la mujer, sería necesario promover un reparto más equitativo de las responsabilidades familiares mediante el desempeño de roles compartidos, así como el liderazgo y ejemplaridad de los directivos

en la utilización de estas medidas, de manera que se promueva y anime la conciliación entre todos los trabajadores de la empresa con independencia de su sexo.

- Y por último, la discriminación de género en sentido estricto. Algunas de las medidas que podrían implantarse para intentar luchar contra este gran problema son: promoción, transparencia, objetivación de los criterios para la selección de los consejos, elaborar programas de formación y capacitación de los consejeros de la comisión de nombramientos y retribuciones para la selección y evaluación de candidatos de manera que se promueva la diversidad y la igualdad de oportunidades, la realización de campañas o planes de comunicación inter-empresarial que permitan a los presidentes de las empresas conocer y nominar para su consejo a mujeres directivas de otras empresas con potencial para aceptar estos puestos, y la discriminación positiva a través de la imposición de cuotas mínimas de representación femenina en los consejos de las empresas.

Consideramos prioritario la elaboración de estudios que se centren en el análisis de estos tres factores.

## VI. BIBLIOGRAFÍA

- ADAMS, R. y FERREIRA, D.: (2004): «Diversity and incentives in teams: Evidence from corporate boards», *Working Paper*, Federal Reserve Bank of New York.
- ADLER, R.D.A. (2001): «Women in the Executive Suite. Correlate to High Profits», *Working Paper*, European Project on Equal Pay, Pepperdine University.
- AGRAWAL, A. y KNOWBER, C.R. (2001): «Do some outside directors play a political role?», *Journal of Law and Economics*, 44, pp. 179-198.
- BERTRAND Y HALLOCK (2000): «The gender gap in top corporate jobs», *NBER Working Paper Series*.
- BROWN, D.A.H. y BROWN, D.L. (2001a): *Directorio Canadiense de Prácticas 2001*, The Conference Board of Canada. Ottawa.
- (2001b): *Beginning at the Top*, The Conference Board of Canada. Ottawa.
- BROWN, D.A.H.; BROWN, D.L. y ANASTASOPOULUS, V. (2002): «Women on Boards: Not Just the Right Thing... But the 'Bright' Thing», *The Conference Board of Canada*, mayo.
- BURGUESS, Z. y THARENOU, P. (2002): «Women board Directors: Characteristics of the Few», *Journal of Business Ethics*, 27, pp. 39-49.
- BURKE, R.J. y MCKEEN, C.A. (1993): «Career Priority Patterns Among Managerial and Professional Women», *Applied Psychology: An International Review*, 42, pp. 341-352.
- CAMISÓN ZORNOZA, 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*, núm. 89/90, pp. 43-83.

- CARLETON, W.T.; NELSON, J.M. y WEISBACH, M.S.(1998): «The influence of institutions on corporate governance through private negotiations: Evidence from TIAA-CREFF», *Journal of Finance*, 53, pp. 1335-1362.
- CARTER, D.A.; SIMKINS, B.J. y SIMPSON, W.G. (2003): «Corporate governance, board diversity, and firm value», *Financial Review*, 38, pp. 33-53.
- CATALYST (1998): «Women Now Hold over Ten Percent of Fortune 500 Board Seats», *Corporate Board*, 19, pp. 27-29.
- (2004): «*The Bottom Line: Connecting Corporate Performance and Gender Diversity*», Catalyst, New York
- CHINCHILLA, N. y LEÓN, C. (2004): *Cómo re-conciliar Trabajo y Familia. La ambición femenina*, Aguilar, Madrid.
- CHINCHILLA, N. (2005): *Empresa y Familia: ¿son re-conciliables?* EFR. Documento ocasional del Centro Internacional Trabajo y Familia del IESE. [http://www.iese.edu/es/files/5\\_16735.pdf](http://www.iese.edu/es/files/5_16735.pdf).
- CHINCHILLA, N. y POELMANS, S. (2004): *Estudio EFR. Empresas Familiarmente Responsables*, Documento ocasional del Centro Internacional Trabajo y Familia del IESE. [http://www.iese.edu/es/files/5\\_11025.pdf](http://www.iese.edu/es/files/5_11025.pdf).
- CINCO DÍAS: «La Comisión Conthe se centra en la figura del independiente», 29 de septiembre de 2005, p. 14, por Arantxa CORRELLA.
- COX, T.H. y BLAKE, S. (1991): «Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness», *Academy of Management Executive*, 5, pp. 45-56.
- CRAIN, R. y SNINDER, D. (1998): «Where are the Women? A question for Big Business», *Harvard Business Review*, 56, pp. 77-86.
- CRAMER (1999): «Predictive performance of the binary logit model in unbalanced samples», *The Statistician*, 48, parte 1, pp. 85-94.
- 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.L.; VERBERL, J.D. y SHRADER, C.B. (2003): «Board of director diversity and firm financial performance», *Corporate Governance: An International Review*, 11, pp. 102-111.
- FARRELL, K.A. y HERSCH, P.L. (2005): «Additions to corporate boards: The effect of gender», *Journal of Corporate Finance*, vol. 11, pp. 85-106.
- FRYXELL, G.E. y LERNER, L.D. (1989): «Contrasting corporate profiles: Women and minority representation in top management positions», *Journal of Business Ethics*, 8, pp. 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*, núm. 12,
- GARCÍA LOMBARDAÍA, P.; CARDONA, P. y CHINCHILLA, N. (2001): «Las competencias directivas más valoradas», IESE Business School, *Working Paper*, núm. 01/4 , noviembre.
- GERSIK, K., et al. (1997): *Empresas Familiares generación a generación*, McGraw-Hill, México.
- GILLAN, S.L. y STARKS, L.T. (2000): «Corporate governance proposals and shareholder activism: the role of institutional investors», *Journal of Financial Economics*, 57, pp. 275-305.
- GINEBRA, J. (1997): *Las Empresas Familiares*, Panorama, Méjico, pp. 17-25.
- GREENE, W.H. (2003): *Análisis econométrico* (5.ª edición), Prentice Hall Iberia, Madrid.
- HARRIGAN, K.R. (1981): «Numbers and positions of women elected to corporate boards», *Academy of Management Journal*, pp. 619-625.
- HEIDRICK & STRUGGLES (2005): *Corporate governance in Europe: what's the outlook?*, <http://www.heidrick.com/>.
- HIGGS, D. (2003): *Review of the role and effectiveness of non-executive directors*, Department of Trade and Industry, UK. ([http://www.dti.gov.uk/cld/non\\_exec\\_review](http://www.dti.gov.uk/cld/non_exec_review)).
- INFORMA (2003): *Base de datos sobre Vinculaciones Financieras*, Bureau van Dijk Electronic Publishing.
- ITURRIOZ DEL CAMPO, J. (2002): «La formación de los resultados cooperativos y su distribución entre los socios», *Revista de Estudios Cooperativos* (REVESCO), núm. 77, mayo, pp. 67-88.
- JIANAKOPOLOS, N.A. y BERNASEK, A. (1998): «Are Women More Risk Averse?», *Economic Inquiry*, 36, pp. 620-630.
- KANTER, R.M. (1977): *Men and Women of the Corporation*, Basic Books, New York.
- LEÓN, C. y CHINCHILLA, N. (2004): *Directivas en la empresa: criterios de decisión y valores femeninos en la empresa*, Documento de trabajo del IESE.
- LEVY MANGIN J.P. y VARELA MALLOU, J. (2003): *Análisis Multivariante para las Ciencias Sociales*, Prentice-Hall, Madrid.
- MCFADDEN, O. (1974): «The Measurement of Urban Travel Demand», *Journal of Public Economics*, 3, 1974, pp. 303-328.
- MCMAHON, R.G.P. (2001): «Business Growth and Performance and the Financial Reporting Practices», *Journal of Small Business Management*, 39 (2), pp. 152-164.
- OSTERYOUNG, J.S. y NEWMAN, D. (1993): «What is Small Business?», *The Journal of Small Business Finance*, 2 (3), pp. 219-231.
- PEÑA SÁNCHEZ DE RIVERA, D. (1994): *Estadística. Modelos y Métodos*, vol. 2, Alianza Universidad, Madrid.
- PÉREZ LÓPEZ, C. (2005): *Técnicas Estadísticas con SPSS 12. Aplicaciones al análisis de datos*, Prentice-Hall, Madrid.
- PLATT, H.D. y PLATT, M.B. (2002): «Predicting Corporate Financial Distress: Reflections on Choice-Based Sample Bias», *Journal of Economics and Finance*, vol. 26, 2, pp.184-199.



- ROBINSON, G. y DECHANT, K. (1997): «Building a business case for diversity», *Academy of Management Executive*, 11, pp. 164-177.
- ROSENER, J.B. (1990): «Way Women Lead», *Harvard Business Review*, 68, pp. 119-125.
- SAN SEBASTIÁN FLECHOSO, F. (1996): *El gobierno de las sociedades cotizadas y su control*. Centro de Documentación Bancaria y Bursátil, Madrid.
- SÁNCHEZ CARRIÓN, J.J. (1984): *Introducción a las técnicas de análisis multivariable aplicadas a las Ciencias Sociales*, Centro de Investigaciones Sociológicas, Madrid.
- SILVA, J. (2001): «A Store Test for Non-Nested Hypotheses with Applications to Discrete Response Models», *Journal of Applied Econometrics*, 16, 2001, pp. 577-598.
- SPENCER, S. (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 <http://www.london.edu/tysonreport>.
- URQUIJO, J.L. y CRESPO, A. (2004): *El consejo de administración. Conducta, funciones y responsabilidad financiera de los consejeros*, Deusto, Barcelona.
- WOOLDRIDGE, J.M. (2001): *Introducción a la Econometría: un enfoque moderno*, Thomson Learning.
- WOOLDRIDGE, J.M. (2003): *Introductory Econometrics. A modern Approach*, 2.<sup>a</sup> edición, South-Western, Thomson.

## VII. APÉNDICES

### APÉNDICE I

#### CORRESPONDENCIA ENTRE CÓDIGOS CNAE DOS DÍGITOS Y CLASIFICACIÓN SECTORIAL DE LAS BOLSAS Y MERCADOS ESPAÑOLES

Industria (Bolsas y Mercados Españoles)			Código CNAE 2 dígitos		
Código	Denominación	N.º emp.	Código	Denominación	N.º emp.
			11	Extracción de crudos de petróleo y gas natural; actividades de los servicios relacionados con las explotaciones petrolíferas y de gas, excepto actividades de prospección	6
			23	Coquerías, refino de petróleo y tratamiento de combustibles	5
1	Petróleo y energía	52	40	Producción y distribución de energía eléctrica, gas, vapor y agua caliente	29
			41	Captación, depuración y distribución de agua	3
			90	Actividades de saneamiento público	5
			10	Extracción y aglomeración de antracita, hulla, lignito y turba	4

Industria (Bolsas y Mercados Españoles)			Código CNAE 2 dígitos		
Código	Denominación	N.º emp.	Código	Denominación	N.º emp.
2	Materiales básicos, industria y construcción	270	14	Extracción de minerales no metálicos ni energéticos	1
			24	Industria química	73
			25	Fabricación de productos de caucho y materias plásticas	9
			26	Fabricación de otros productos minerales no metálicos	33
			27	Metalurgia	37
			28	Fabricación de productos metálicos, excepto maquinaria y equipo	12
			29	Industria de la construcción de maquinaria y equipo mecánico	17
			31	Fabricación de maquinaria y material eléctrico	18
			45	Construcción	66
			33	Fabricación de equipo e instrumentos médico-quirúrgicos, de precisión, óptica y relojería	4
3	Bienes de Consumo	198	1	Agricultura, ganadería, caza y actividades de los servicios	5
			15	Industria de productos alimenticios y bebidas	86
			17	Industria textil	4
			18	Industria de la confección y de la peletería	6
			20	Industria de la madera y del corcho, excepto muebles; cestería y espartería	4
			21	Industria del papel	14
			22	Edición, artes gráficas y reproducción de soportes grabados	12
			34	Fabricación de vehículos de motor, remolques y semirremolques	51
			35	Fabricación de otro material de transporte	13
			36	Fabricación de muebles; otras industrias manufactureras	2
37	Reciclaje	1			

Industria (Bolsas y Mercados Españoles)			Código CNAE 2 dígitos		
Código	Denominación	N.º emp.	Código	Denominación	N.º emp.
4	Servicios de Consumo	493	50	Venta, mantenimiento y reparación de vehículos de motor, motocicletas y ciclomotores; venta al por menor de combustible para vehículos de motor	49
			51	Comercio al por mayor e intermediarios del comercio, excepto de vehículos de motor y motocicletas	236
			52	Comercio al por menor, excepto el comercio de vehículos de motor, motocicletas y ciclomotores; reparación de efectos personales y enseres domésticos	60
			55	Hostelería	7
			60	Transporte terrestre; transporte por tuberías	9
			61	Transporte marítimo, de cabotaje y por vías de navegación interiores	4
			62	Transporte aéreo y espacial	6
			63	Actividades anexas a los transportes; actividades de agencias de viajes	30
			64	Correos y telecomunicaciones	22
			71	Alquiler de maquinaria y equipo sin operario, de efectos personales y enseres domésticos	5
			74	Otras actividades empresariales	49
			92	Actividades recreativas, culturales y deportivas	16
			5	Servicios financieros, e inmobiliarios	43
67	Actividades auxiliares a la intermediación financiera	6			
70	Actividades inmobiliarias	34			
6	Tecnología y telecomunicaciones	29	30	Fabricación de máquinas de oficina y equipos informáticos	3
			32	Fabricación de material electrónico; fabricación de equipo y aparatos de radio, televisión y comunicaciones	7
			72	Actividades informáticas	17
			73	Investigación y desarrollo	2

## APÉNDICE II

### DISTRIBUCIÓN INDUSTRIAL POR CÓDIGOS CNAE

Código CNAE dos dígitos	Total de empresas	Número total de cargos	Número total de cargos directos	Número total de mujeres cargos directos	Porcentaje de mujeres entre cargos directos
Agricultura, ganadería, caza y actividades de los servicios .....	5	45	44	2	4,55 por 100
Extracción y aglomeración de antracita, hulla, lignito y turba .....	4	28	28	1	3,57 por 100
Extracción de crudos de petróleo y gas natural; actividades de los servicios relacionados con las explotaciones petrolíferas y de gas, excepto actividades de prospección	6	35	29	0	0,00 por 100
Extracción de minerales no metálicos ni energéticos .....	1	6	6	0	0,00 por 100
Industria de productos alimenticios y bebidas .....	86	518	454	51	11,23 por 100
Industria textil .....	4	26	25	4	16,00 por 100
Industria de la confección y de la peletería .....	6	41	39	4	10,26 por 100
Industria de la madera y del corcho, excepto muebles; excepto muebles; cestería y espartería ...	4	25	21	2	9,52 por 100
Industria del papel .....	14	96	80	6	7,50 por 100
Edición, artes gráficas y reproducción de soportes grabados .....	12	98	83	11	13,25 por 100
Coquerías, refino de petróleo y tratamiento de combustibles .....	5	50	48	3	6,25 por 100
Industria química .....	73	371	355	18	5,07 por 100
Fabricación de productos de caucho y materias plásticas .....	9	47	46	1	2,17 por 100
Fabricación de otros productos minerales no metálicos .....	33	216	188	8	4,26 por 100
Metalurgia .....	37	179	171	3	1,75 por 100
Fabricación de productos metálicos, excepto maquinaria y equipo	12	47	46	1	2,17 por 100
Industria de la construcción de maquinaria y equipo mecánico .....	17	90	86	7	8,14 por 100
Fabricación de máquinas de oficina y equipos informáticos .....	3	15	15	1	6,67 por 100
Fabricación de maquinaria y material eléctrico .....	18	68	68	2	2,94 por 100
Fabricación de material electrónico; fabricación de equipo y aparatos de radio, televisión y comunicaciones .....	7	21	19	1	5,26 por 100
Fabricación de equipo e instrumentos médico-quirúrgicos, de precisión, óptica y relojería .....	4	15	15	0	0,00 por 100

Código CNAE dos dígitos	Total de empresas	Número total de cargos	Número total de cargos directos	Número total de mujeres cargos directos	Porcentaje de mujeres entre cargos directos
Fabricación de vehículos de motor, remolques y semirremolque .....	51	234	227	10	4,41 por 100
Fabricación de otro material de transporte .....	13	89	82	1	1,22 por 100
Fabricación de muebles; otras industrias manufactureras .....	2	11	10	0	0,00 por 100
Reciclaje .....	1	12	12	2	16,67 por 100
Producción y distribución de energía eléctrica, gas, vapor y agua caliente .....	29	218	200	2	1,00 por 100
Captación, depuración y distribución de agua .....	3	16	15	0	0,00 por 100
Construcción .....	66	450	406	31	7,64 por 100
Venta, mantenimiento y reparación de vehículos de motor, motocicletas y ciclomotores; venta al por menor de combustible para vehículos de motor .....	49	266	255	13	5,10 por 100
Comercio al por mayor e intermediarios del comercio, excepto de vehículos de motor y motocicletas	236	1253	1171	81	6,92 por 100
Comercio al por menor, excepto el comercio de vehículos de motor, motocicletas y ciclomotores; reparación de efectos personales y enseres domésticos .....	60	352	325	26	8,00 por 100
Hostelería .....	7	78	71	6	8,45 por 100
Transporte terrestre; transporte por tuberías .....	9	91	80	10	12,50 por 100
Transporte marítimo, de cabotaje y por vías de navegación interiores .	4	34	26	1	3,85 por 100
Transporte aéreo y espacial .....	6	45	36	2	5,56 por 100
Actividades anexas a los transportes; actividades de agencias de viajes .....	30	188	175	15	8,57 por 100
Correos y telecomunicaciones ..	22	174	160	8	5,00 por 100
Intermediación financiera, excepto seguros y planes de pensiones ...	3	13	13	0	0,00 por 100
Actividades auxiliares a la intermediación financiera .....	6	61	53	7	13,21 por 100
Actividades inmobiliarias .....	34	259	226	24	10,62 por 100
Alquiler de maquinaria y equipo sin operario, de efectos personales y enseres domésticos .....	5	32	29	2	6,90 por 100
Actividades informáticas .....	17	94	90	3	3,33 por 100
Investigación y desarrollo .....	2	16	16	0	0,00 por 100
Otras actividades empresariales	49	296	274	19	6,93 por 100

Código CNAE dos dígitos	Total de empresas	Número total de cargos	Número total de cargos directos	Número total de mujeres cargos directos	Porcentaje de mujeres entre cargos directos
Actividades de saneamiento público .....	5	36	34	4	11,76 por 100
Actividades recreativas, culturales y deportivas .....	16	170	151	4	2,65 por 100
Total .....	1.085	6.525	6.003	397	6,61 por 100

### DISTRIBUCIÓN INDUSTRIAL POR CÓDIGOS CNAE (UN DÍGITO)

Código CNAE un dígito	Total de empresas	Número total de cargos	Número total cargos directos	Número total mujeres cargos directos	Porcentaje de mujeres entre cargos directos
Agricultura, ganadería, caza y sel- vicultura .....	5	45	44	2	4,55 por 100
Industrias extractivas .....	11	69	63	1	1,59 por 100
Industria manufacturera .....	411	2.269	2.090	136	6,51 por 100
Producción y distribución de en- ergía eléctrica, gas y agua .....	32	234	215	2	0,93 por 100
Construcción .....	66	450	406	31	7,64 por 100
Comercio; reparación de vehículos de motor, motocicletas y ciclomo- tores y artículos personales y de uso doméstico .....	345	1.871	1.751	120	6,85 por 100
Hostelería .....	7	78	71	6	8,45 por 100
Transporte, almacenamiento y co- municaciones .....	71	532	477	36	7,55 por 100
Intermediación financiera .....	9	74	66	7	10,61 por 100
Actividades inmobiliarias y de alquiler; servicios empresariales .	107	697	635	48	7,56 por 100
Otras actividades sociales y de ser- vicios prestados a la comunidad; servicios personales .....	21	206	185	8	4,32 por 100
Total .....	1.085	6.525	6.003	397	6,61 por 100

### APÉNDICE III

EMPRESAS RECONOCIDAS POR EL PROGRAMA ÓPTIMA COMO ENTIDADES COLABORADORAS EN LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES ENTRE MUJERES Y HOMBRES (FUENTE INSTITUTO DE LA MUJER, ENERO DE 2006)

ADIDAS-SALOMON.

AKI-BRICOLAGE.

Banesto (Banco Español de Crédito).

BP.  
British Telecom Ignite.  
BSCH (Banco Santander Central Hispano).  
Caja Madrid.  
Citibank.  
COFRUSA (Conservas y Frutas).  
Compañía de Servicios de Bebidas Refrescantes S. L. (Coca Cola España).  
Crown Cork.  
Dana Automoción.  
Deloitte & Touche.  
Diageo España, S.A.  
DKV Seguros y Reaseguros S.A.E. y sus sociedades dependientes.  
Dupont.  
FOREM (Fundación Formación y Empleo Miguel Escalera).  
Fundación Hogar del Empleado.  
Grupo Norte.  
Hewlett Packard.  
IBM.  
INSA (Ingeniería de Software Avanzado).  
Intermon Oxfam.  
Kraft Foods España.  
Microsoft Ibérica S.R.L.  
MRW.  
Nestlé.  
Nutrexpa.  
Panrico.  
Procter & Gamble.  
Putzmeister.  
Rank Xerox.  
Red Eléctrica.  
RENFE.  
Sanitas.  
Sigla S.A. (Grupo VIPS).  
TNT Express World Wide S.L.  
Unilever.  
Unión Fenosa.  
Viriato.

---

APÉNDICE IV

ANÁLISIS ANCOVA <sup>(48)</sup>: PRUEBAS DE EFECTOS INTER-GRUPOS

Fuente	Suma de cuadrados tipo III	Grados de libertad	Media cuadrática	F	Significación
Modelo .....	0,949	2,000	0,474	7,869	0,000
Constante .....	0,290	1,000	0,290	4,805	0,029
N.º total cargos directos ...	0,948	1,000	0,948	15,727	0,000
Cotiza en bolsa .....	0,176	1,000	0,176	2,915	0,088
Error .....	65,217	1.082,000	0,060		
Total .....	82,995	1.085,000			

Fuente	Suma de cuadrados tipo III	Grados de libertad	Media cuadrática	F	Significación
Modelo .....	2,225	6,000	0,371	6,253	0,000
Constante .....	1,901	1,000	1,901	32,051	0,000
N.º total cargos directos ...	0,735	1,000	0,735	12,386	0,000
Sector Industrial .....	1,452	5,000	0,290	4,897	0,000
Error .....	63,940	1.078,000	0,059		
Total .....	82,995	1.085,000			

Fuente	Suma de cuadrados tipo III	Grados de libertad	Media cuadrática	F	Significación
Modelo .....	5,821	2,000	2,911	52,187	0,000
Constante .....	5,880	1,000	5,880	105,429	0,000
N.º total de cargos directos	0,779	1,000	0,779	13,973	0,000
Empresa Familiar .....	5,048	1,000	5,048	90,516	0,000
Error .....	60,344	1.082,000	0,056		
Total .....	82,995	1.085,000			

Fuente	Suma de cuadrados tipo III	Grados de libertad	Media cuadrática	F	Significación
Modelo .....	2,033	7,000	0,290	4,876	0,000
Constante .....	1,214	1,000	1,214	20,383	0,000
N.º total cargos directos ...	0,871	1,000	0,871	14,627	0,000
Indicador Independencia Bvd .....	1,260	6,000	0,210	3,526	0,002
Error .....	64,133	1.077,000	0,060		
Total .....	82,995	1.085,000			

(48) La variable dependiente en todos los modelos del apéndice es  $y^* = \arcsen\left(\sqrt{\frac{y}{x}}\right)$ , donde  $y$  es el Número total de mujeres miembros directos del consejo y  $x$  es el tamaño del consejo.



Fuente	Suma de cuadrados tipo III	Grados de libertad	Media cuadrática	F	Significación
Modelo .....	1,710	4,000	0,428	7,164	0,000
Constante .....	0,583	1,000	0,583	9,768	0,002
N.º total cargos directos ...	0,498	1,000	0,498	8,347	0,004
Tipo Sociedad .....	0,937	3,000	0,312	5,235	0,001
Error .....	64,455	1080,000	0,060		
Total .....	82,995	1085,000			

Fuente	Suma de cuadrados tipo III	Grados de libertad	Media cuadrática	F	Significación
Modelo .....	0,799	3,000	0,266	4,426	0,004
Constante .....	1,687	1,000	1,687	28,047	0,000
N.º total cargos directos ...	0,781	1,000	0,781	12,992	0,000
Productividad .....	0,007	2,000	0,003	0,057	0,945
Error .....	55,151	917,000	0,060		
Total .....	70,688	921,000			

Fuente	Suma de cuadrados tipo III	Grados de libertad	Media cuadrática	F	Significación
Modelo .....	0,779	3,000	0,260	4,289	0,005
Constante .....	2,172	1,000	2,172	35,885	0,000
N.º total cargos directos ...	0,749	1,000	0,749	12,373	0,000
ROA 2003 .....	0,021	2,000	0,011	0,177	0,838
Error .....	65,241	1.078,000	0,061		
Total .....	82,780	1.082,000			

Fuente	Suma de cuadrados tipo III	Grados de libertad	Media cuadrática	F	Significación
Modelo .....	0,922	3,000	0,307	5,073	0,002
Constante .....	1,920	1,000	1,920	31,704	0,000
N.º total cargos directos ...	0,736	1,000	0,736	12,158	0,001
Riesgo .....	0,147	2,000	0,073	1,212	0,298
Error .....	64,907	1.072,000	0,061		
Total .....	82,570	1.076,000			

Fuente	Suma de cuadrados tipo III	Grados de libertad	Media cuadrática	F	Significación
Modelo .....	0,867	2,000	0,433	6,927	0,001
Constante .....	1,152	1,000	1,152	18,415	0,000
N.º total cargos directos ...	0,746	1,000	0,746	11,929	0,001
Apalancamiento .....	0,126	1,000	0,126	2,013	0,156
Error .....	57,498	919,000	0,063		
Total .....	73,432	922,000			

Fuente	Suma de cuadrados tipo III	Grados de libertad	Media cuadrática	F	Significación
Modelo .....	0,877	2,000	0,439	7,271	0,001
Constante .....	0,244	1,000	0,244	4,041	0,045
N.º total cargos directos ...	0,770	1,000	0,770	12,761	0,000
Programa Óptima .....	0,105	1,000	0,105	1,733	0,188
Error .....	65,288	1.082,000	0,060		
Total .....	82,995	1.085,000			

Fuente	Suma de cuadrados tipo III	Grados de libertad	Media cuadrática	F	Significación
Modelo .....	0,840	2,000	0,420	6,958	0,001
Constante .....	0,899	1,000	0,899	14,897	0,000
N.º total cargos directos ...	0,693	1,000	0,693	11,483	0,001
Conciliación .....	0,067	1,000	0,067	1,114	0,291
Error .....	65,325	1.082,000	0,060		
Total .....	82,995	1.085,000			

Fuente	Suma de cuadrados tipo III	Grados de libertad	Media cuadrática	F	Significación
Modelo .....	0,788	2,000	0,394	6,523	0,002
Constante .....	1,233	1,000	1,233	20,403	0,000
N.º total cargos directos ...	0,685	1,000	0,685	11,333	0,001
Reputación Corporativa ..	0,015	1,000	0,015	0,254	0,614
Error .....	65,377	1.082,000	0,060		
Total .....	82,995	1.085,000			

Fuente	Suma de cuadrados tipo III	Grados de libertad	Media cuadrática	F	Significación
Modelo .....	2,011	4,000	0,503	8,463	0,000
Constante .....	3,197	1,000	3,197	53,820	0,000
N.º total cargos directos ...	0,633	1,000	0,633	10,660	0,001
Año de creación .....	1,238	3,000	0,413	6,947	0,000
Error .....	64,155	1.080,000	0,059		
Total .....	82,995	1.085,000			

Fuente	Suma de cuadrados tipo III	Grados de libertad	Media cuadrática	F	Significación
Modelo .....	1,134	2,000	0,567	9,430	0,000
Constante .....	1,453	1,000	1,453	24,177	0,000
N.º total cargos directos	1,018	1,000	1,018	16,939	0,000
Tamaño de la empresa ...	0,361	1,000	0,361	6,000	0,014
Error .....	65,032	1082,000	0,060		
Total .....	82,995	1085,000			

APÉNDICE V

MODELOS LINEALES AUXILIARES PARA EL ANÁLISIS ANCOVA <sup>(49)</sup>

Parámetro	B	Error típ,	t	Significación	Intervalo de confianza al 95 por 100,	
					Límite inferior	Límite superior
Constante	0,022	0,041	0,542	0,588	-0,058	0,102
N.º total de cargos directos .....	0,008	0,002	3,966	0,000	0,004	0,012
[Cotiza = No] .....	0,062	0,036	1,707	0,088	-0,009	0,133
[Cotiza = Sí] .....	0,000	,	,	,	,	,

Parámetro	B	Error típ,	t	Significación	Intervalo de confianza al 95 por 100,	
					Límite inferior	Límite superior
Constante	0,087	0,046	1,895	0,058	-0,003	0,178
N.º total de cargos directos .....	0,006	0,002	3,519	0,000	0,003	0,010
[Industria = Energía]	-0,083	0,057	-1,465	0,143	-0,194	0,028
<sup>TM</sup> [Industria = Mat, básicos] .....	-0,036	0,048	-0,756	0,450	-0,129	0,057
[Industria = Bienes consumo] .....	0,046	0,048	0,947	0,344	-0,049	0,141
[Industria = Servicios]	0,006	0,047	0,138	0,890	-0,085	0,098
[Industria = Inmobiliarias] .....	0,085	0,059	1,454	0,146	-0,030	0,200
[Industria = Telecomunicaciones]	0,000	,	,	,	,	,

Parámetro	B	Error típ,	t	Significación	Intervalo de confianza al 95 por 100,	
					Límite inferior	Límite superior
Constante	0,215	0,018	11,959	0,000	0,180	0,250
N.º total de cargos directos.....	0,007	0,002	3,738	0,000	0,003	0,010
[familia = No] .....	-0,163	0,017	-9,514	0,000	-0,197	-0,130
[familia = Sí] .....	0,000	,	,	,	,	,

(49) La variable dependiente en todos los modelos del apéndice es  $y^* = \arcsen\left(\sqrt{\frac{y}{x}}\right)$ , donde  $y$  es el Número total de mujeres miembros directos del consejo y  $x$  es el tamaño del consejo

Parámetro	B	Error típ,	t	Significación	Intervalo de confianza al 95 por 100,	
					Límite inferior	Límite superior
Constante	0,140	0,023	6,015	0,000	0,095	0,186
N.º total de cargos directos .....	0,007	0,002	3,825	0,000	0,004	0,011
[Independencia Bvd=A+] .....	-0,144	0,048	-3,004	0,003	-0,238	-0,050
[Independencia Bvd=A] .....	-0,026	0,111	-0,232	0,817	-0,244	0,193
[Independencia Bvd=A-] .....	0,035	0,045	0,781	0,435	-0,053	0,124
[Independencia Bvd=B+] .....	-0,028	0,039	-0,715	0,475	-0,106	0,049
[Independencia Bvd=B-] .....	0,008	0,060	0,128	0,898	-0,110	0,125
[Independencia Bvd=C] .....	-0,070	0,023	-2,996	0,003	-0,115	-0,024
[Independencia Bvd=U] .....	0,000	,	,	,	,	,

Parámetro	B	Error típ,	t	Significación	Intervalo de confianza al 95 por 100,	
					Límite inferior	Límite superior
Constante	-0,031	0,093	-0,328	0,743	-0,213	0,152
N.º total de cargos directos .....	0,005	0,002	2,889	0,004	0,002	0,009
[TipoSociedad=SA]	0,133	0,093	1,430	0,153	-0,049	0,314
[TipoSociedad=SL] .	0,078	0,094	0,828	0,408	-0,107	0,263
[TipoSociedad=Coop]	0,295	0,112	2,633	0,009	0,075	0,515
[TipoSociedad=Otras]	0,000	,	,	,	,	,

Parámetro	B	Error típ,	t	Significación	Intervalo de confianza al 95 por 100,	
					Límite inferior	Límite superior
Constante	0,081	0,023	3,488	0,001	0,035	0,127
N.º total de cargos directos .....	0,007	0,002	3,604	0,000	0,003	0,011
[productividad = Baja]	0,005	0,034	0,134	0,894	-0,062	0,071
[productividad = Media] .....	0,008	0,023	0,330	0,742	-0,038	0,053
[productividad = Alta]	0,000	,	,	,	,	,

Parámetro	B	Error típ.	t	Significación	Intervalo de confianza al 95 por 100,	
					Límite inferior	Límite superior
Constante	0,085	0,025	3,418	0,001	0,036	0,134
N.º total de cargos directos .....	0,006	0,002	3,517	0,000	0,003	0,010
[ROA = Baja] .....	-0,005	0,029	-0,178	0,859	-0,063	0,052
[ROA = Media] .....	0,006	0,024	0,261	0,794	-0,042	0,054
[ROA = Alta] .....	0,000	,	,	,	,	,

Parámetro	B	Error típ.	t	Significación	Intervalo de confianza al 95 por 100,	
					Límite inferior	Límite superior
Constante	0,058	0,023	2,489	0,013	0,012	0,105
N.º total de cargos directos√ .....	0,006	0,002	3,487	0,001	0,003	0,010
[riesgo = Bajo] .....	0,041	0,030	1,359	0,174	-0,018	0,099
[riesgo = Medio] .....	0,034	0,023	1,471	0,142	-0,011	0,079
[riesgo = Alto] .....	0,000	,	,	,	,	,

Parámetro	B	Error típ.	t	Significación	Intervalo de confianza al 95 por 100,	
					Límite inferior	Límite superior
Constante	0,056	0,028	1,990	0,047	0,001	0,111
N.º total de cargos directos .....	0,007	0,002	3,454	0,001	0,003	0,011
[Apalancamiento = Bajo] .....	0,038	0,027	1,419	0,156	-0,015	0,092
[Apalancamiento = Medio] .....	0,000	,	,	,	,	,

Parámetro	B	Error típ.	t	Significación	Intervalo de confianza al 95 por 100,	
					Límite inferior	Límite superior
Constante	0,022	0,052	0,416	0,677	-0,081	0,124
N.º total de cargos directos .....	0,007	0,002	3,572	0,000	0,003	0,010
[optima = No] .....	0,068	0,052	1,316	0,188	-0,033	0,170
[optima = Sí] .....	0,000	,	,	,	,	,

Parámetro	B	Error típ.	t	Significación	Intervalo de confianza al 95 por 100,	
					Límite inferior	Límite superior
Constante	0,147	0,057	2,592	0,010	0,036	0,257
N.º total de cargos directos	0,006	0,002	3,389	0,001	0,003	0,010
[Conciliación=No]	-0,058	0,055	-1,056	0,291	-0,165	0,050
[Conciliación=Sí]	0,000	,	,	,	,	,

Parámetro	B	Error típ,	t	Significación	Intervalo de confianza al 95 por 100,	
					Límite inferior	Límite superior
Constante	0,106	0,037	2,888	0,004	0,034	0,177
N.º total de cargos directos .....	0,006	0,002	3,367	0,001	0,003	0,010
[Merco=No] .....	-0,017	0,034	-0,504	0,614	-0,083	0,049
[Merco=Sí] .....	0,000	,	,	,	,	,

Parámetro	B	Error típ,	t	Significación	Intervalo de confianza al 95 por 100,	
					Límite inferior	Límite superior
Constante	0,084	0,022	3,796	0,000	0,041	0,128
Nº total de cargos directos .....	0,006	0,002	3,265	0,001	0,002	0,010
[creación=1990-2005]	-0,033	0,022	-1,476	0,140	-0,077	0,011
[creación=1976-1989]	0,021	0,022	0,925	0,355	-0,023	0,065
[creación=1960-1975]	0,060	0,025	2,450	0,014	0,012	0,108
[creación=Antes1960]	0,000	,	,	,	,	,

Parámetro	B	Error típ,	t	Significación	Intervalo de confianza al 95 por 100,	
					Límite inferior	Límite superior
Constante	0,049	0,020	2,428	0,015	0,009	0,089
Nº total de cargos directos .....	0,008	0,002	4,116	0,000	0,004	0,012
[tamaño=Mediana]	0,043	0,018	2,450	0,014	0,009	0,078
[tamaño=Grande]	0,000	,	,	,	,	,

## APÉNDICE VI

### ANÁLISIS FACTORIAL PARA LA DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO DE LA EMPRESA

#### Estadísticos descriptivos

	Media	Desviación típica (a)
Total Activo mil EUR 2003 (Log) .....	12,03	1,273
Número empleados 2003 (Log) .....	6,08	1,486
Ingresos de explotación mil EUR 2003 (Log)	12,43	0,861
Total Activo mil EUR 2002 (Log) .....	11,93	1,331
Número empleados 2002 (Log) .....	6,05	1,493
Ingresos de explotación mil EUR 2002 (Log)	12,25	1,100

a Para cada variable, los valores perdidos se sustituyen por la media de la variable,

**Matriz de correlaciones(a)**

	Total Activo mil EUR 2003 (Log)	Número empleados 2003 (Log)	Ingresos de explotación mil EUR 2003 (Log)	Total Activo mil EUR 2002 (Log)	Número empleados 2002 (Log)	Ingresos de explotación mil EUR 2003 (Log)
Total Activo mil EUR 2003 (Log)	1,000	,447	,653	,933	,459	,567
Número empleados 2003 (Log)	,447	1,000	,396	,449	,920	,384
Ingresos de explotación mil EUR 2003 (Log)	,653	,396	1,000	,629	,402	,813
Total Activo mil EUR 2002 (Log)	,933	,449	,629	1,000	,465	,601
Número empleados 2002 (Log)	,459	,920	,402	,465	1,000	,388
Ingresos de explotación mil EUR 2002 (Log)	,567	,384	,813	,601	,388	1,000

a Determinante = ,003

**KMO y prueba de Bartlett**

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin,	,696
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado
	6396
	Grados de libertad
	15
	Significación
	,000

**Matrices correlación anti-imagen**

	Total Activo mil EUR 2003 (Log)	Número empleados 2003 (Log)	Ingresos de explotación mil EUR 2003 (Log)	Total Activo mil EUR 2002 (Log)	Número empleados 2002 (Log)	Ingresos de explotación mil EUR 2003 (Log)
Total Activo mil EUR 2003 (Log)	,688(a)	-,030	-,307	-,882	,002	,212
Número empleados 2003 (Log)	-,030	,659(a)	-,008	,016	-,895	-,029
Ingresos de explotación mil EUR 2003 (Log)	-,307	-,008	,744(a)	,152	-,016	-,709
Total Activo mil EUR 2002 (Log)	-,882	,016	,152	,700(a)	-,052	-,267
Número empleados 2002 (Log)	,002	-,895	-,016	-,052	,663(a)	-,005
Ingresos de explotación mil EUR 2002 (Log)	,212	-,029	-,709	-,267	-,005	,726(a)

a Medida de adecuación muestral.

Comunalidades

	Inicial	Extracción
Total Activo mil EUR 2003 (Log) .....	1,000	,800
Número empleados 2003 (Log) .....	1,000	,957
Ingresos de explotación mil EUR 2003 (Log) .....	1,000	,782
Total Activo mil EUR 2002 (Log) .....	1,000	,805
Número empleados 2002 (Log) .....	1,000	,958
Ingresos de explotación mil EUR 2002 (Log) .....	1,000	,724

Método de extracción: Análisis de Componentes principales,

Varianza total explicada

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	por 100 de la varianza	por 100 acumulado	Total	por 100 de la varianza	por 100 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 .....	,645	10,753	94,503			
4 .....	,190	3,159	97,662			
5 .....	,080	1,339	99,001			
6 .....	,060	,999	100,000			

Método de extracción: Análisis de Componentes principales,

Matriz de componentes(a)

	Componente	
	1	2
Total Activo mil EUR 2002 (Log) .....	,864	-,242
Total Activo mil EUR 2003 (Log) .....	,860	-,245
Ingresos de explotación mil EUR 2002 (Log) .....	,818	-,336
Ingresos de explotación mil EUR 2003 (Log) .....	,786	-,325
Número empleados 2002 (Log) .....	,737	,643
Número empleados 2003 (Log) .....	,729	,653

Método de extracción: Análisis de componentes principales, (a) 2 componentes extraídos

Matriz de coeficientes para el cálculo de las puntuaciones en las componentes

	Componente	
	1	2
Total Activo mil EUR 2003 (Log) .....	,224	-,208
Número empleados 2003 (Log) .....	,189	,554
Ingresos de explotación mil EUR 2003 (Log) .....	,213	-,286
Total Activo mil EUR 2002 (Log) .....	,224	-,206
Número empleados 2002 (Log) .....	,192	,547
Ingresos de explotación mil EUR 2003 (Log) .....	,204	-,276

Método de extracción: Análisis de componentes principales. Puntuaciones de componentes,



**Gráfico de sedimentación**

