



Universidad de Valladolid

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

ECONOMÍA FINANCIERA Y CONTABILIDAD

TESIS DOCTORAL:

**INFLUENCIA DE LA COMPOSICIÓN DEMOGRÁFICA DEL
CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
FAMILIARES DE MEDIANA DIMENSIÓN EN EL PERFIL
ECONÓMICO-FINANCIERO. ANÁLISIS A TRAVÉS DE
RATIOS CONTABLES**

Presentada por Francisco Javier Jimeno de la Maza para optar al
grado de doctor por la Universidad de Valladolid

Dirigida por:

Dr. D. Juan Carlos de Margarida Sanz

ÍNDICE

ÍNDICE	I
ÍNDICE DE TABLAS	VII
ÍNDICE DE GRÁFICOS	XI
INTRODUCCIÓN	1
I. MARCO TEÓRICO	13
CAPÍTULO 1. EL GOBIERNO CORPORATIVO EN EMPRESAS FAMILIARES DE MEDIANAS DIMENSIONES	15
1.1 La empresa familiar. Características distintivas	17
1.1.1 La ambigüedad conceptual de la empresa familiar	18
1.1.2 Rasgos distintivos de la empresa familiar	24
1.2 El gobierno corporativo en empresas familiares	29
1.3 Aplicabilidad de los enfoques de agencia a las empresas familiares de dimensión limitada	35
1.4 La visión relacional del gobierno de la empresa familiar	37
1.5 La visión del gobierno corporativo de la empresa familiar desde perspectivas basadas en recursos	40
1.6 El gobierno corporativo de la empresa familiar desde planteamientos estratégicos	44
1.7 El gobierno corporativo de la empresa familiar desde los enfoques conductuales y los planteamientos de la teoría de la identidad	48

CAPÍTULO 2. LAS ESTRUCTURAS DE GOBIERNO EN LA EMPRESA FAMILIAR: EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN	59
2.1 El diseño del consejo de administración en las empresas familiares	61
2.2 Las funciones del consejo de administración de una empresa familiar	66
2.3 El liderazgo en el seno del consejo de administración de las empresas familiares	69
2.4 La composición del consejo de administración de una empresa familiar desde la perspectiva de la demografía organizacional	73
2.5 La dinámica interna de los consejos de administración desde la perspectiva conductual de la identidad social	81
2.6 La contribución de la diversidad y de la variedad de perfiles en el consejo de administración desde una perspectiva de recursos	86
CAPÍTULO 3. COMPOSICIÓN DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN Y DIVERSIDAD DEMOGRÁFICA	93
3.1 La composición de los grupos organizacionales con funciones decisorias y de los consejos de administración desde la óptica de la diversidad	95
3.1.1 Los enfoques de procesamiento de la información y su aplicación al estudio del impacto de la diversidad en los grupos organizacionales con funciones decisorias	101
3.1.2 La extensión hacia la consideración de elementos mediadores que intervengan en la relación entre la diversidad y sus efectos	103
3.2 La diversidad de género en el marco de las organizaciones	105
3.3 La desigualdad de género en posiciones que corresponden al ámbito superior corporativo	112
3.3.1 Los planteamientos sociológicos de las desigualdades no económicas	115
3.3.2 Las teorías estructuralistas de la segmentación de los mercados laborales	116
3.3.3 La influencia de la reproducción de modelos de cultura empresarial ..	117
3.3.4 La vigencia de estereotipos en las estructuras empresariales	118
3.3.5 La incidencia del diseño de las estructuras organizativas	120

3.4 Las características distintivas de liderazgo femenino	123
3.5 La diversidad de género como una cuestión de buen gobierno corporativo	130
CAPÍTULO 4. LOS ENFOQUES DE LA DEPENDENCIA DE RECURSOS Y LA TEORÍA DE LOS <i>STAKEHOLDERS</i>	139
4.1 El enfoque de dependencia de recursos	141
4.2 La teoría de los <i>stakeholders</i>	145
4.3 Legitimación y reputación corporativa. Especial referencia a la empresa familiar	150
4.4 La responsabilidad social corporativa en empresas de limitadas dimensiones	156
CAPÍTULO 5. REVISIÓN DE ESTUDIOS Y DE LA LITERATURA	167
5.1 Recorrido por trabajos genéricos sobre el papel de la mujer en la empresa familiar	169
5.2 Estudios sobre consejos de administración en empresas familiares	171
5.3 Estudios empíricos sobre estilos de liderazgo femenino y preferencias frente al riesgo	175
5.4 Estudios de perfiles femeninos de liderazgo femenino en empresas españolas	185
5.5 La influencia del género en iniciativas emprendedoras y en empresas de pequeña y mediana dimensión	191
5.6 Efectos económico-financieros de la diversidad demográfica en los consejos de administración. Revisión de estudios	196
II. ANÁLISIS EMPÍRICO	211
CAPÍTULO 6. METODOLOGÍA	213
6.1 Formulación de hipótesis	215
6.2 Muestra	218

6.3	Variables	221
6.3.1	Medidas de diversidad	221
6.3.2	Ratios contables	224
6.3.3	Otras variables utilizadas en el análisis empírico	226
6.4	Metodología	228
6.4.1	Análisis factorial	229
6.4.2	Transformación de las variables	230
6.4.3	Análisis univariante de la varianza y contrastes no paramétricos	231
6.4.4	Análisis de regresión	234
CAPÍTULO 7. ANÁLISIS DESCRIPTIVOS, EXPLORATORIOS Y UNIVARIANTES		237
7.1	Análisis descriptivo	239
7.1.1	Estadísticos descriptivos de los ratios financieros y de otras variables contenidas en las cuentas anuales	239
7.1.2	Estadísticos descriptivos de las variables de diversidad demográfica y del consejo de administración para las empresas de la muestra	258
7.1.3	Algunas características de las empresas de la muestra: generación que está implicada en la firma familiar y sector de actividad	267
7.2	Análisis exploratorio de la vinculación entre diversidad demográfica y características económico-financieras	272
7.2.1	Análisis de la vinculación entre diversidad demográfica y ratios financieros	273
7.2.2	Análisis de la vinculación entre diversidad demográfica y variables relacionadas con el tamaño empresarial	280
7.3	Análisis factorial	283
7.4	Análisis univariante	288
7.4.1	Análisis de la transformada del factor rentabilidad	289
7.4.2	Análisis de la transformada del factor margen	294
7.4.3	Análisis de la transformada del factor solvencia	298

CAPÍTULO 8. RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LAS HIPÓTESIS PLANTEADAS	305
8.1 Efectos de la diversidad demográfica en el consejo de administración sobre las características económico-financieras	308
8.1.1 Efectos de la diversidad demográfica sobre la transformada del factor rentabilidad	308
8.1.2 Efectos de la diversidad demográfica sobre la transformada del factor margen	310
8.1.3 Efectos de la diversidad demográfica sobre la transformada del factor solvencia	311
8.2 Efectos de la participación de mujeres en el consejo de administración sobre las características económico-financieras	314
8.2.1 Efectos de la participación de mujeres sobre la transformada del factor rentabilidad	314
8.2.2 Efectos de la participación de mujeres sobre la transformada del factor margen	316
8.2.3 Efectos de la participación de mujeres sobre la transformada del factor solvencia	317
8.3 Efectos contingentes de la heterogeneidad demográfica en el consejo de administración sobre las características económico-financieras	323
8.3.1 Interacción de la diversidad con el sector de actividad sobre las características económico-financieras	323
8.3.2 Interacción de la diversidad con la generación que está implicada en el negocio familiar sobre las características económico-financieras	327
8.3.3 Interacción de la diversidad con el sector de actividad y con la generación que está implicada en el negocio familiar sobre las características económico-financieras	330
CONCLUSIONES	335
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	347
ANEXOS	407

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Revisiones sistemáticas y meta-análisis de los efectos de la diversidad	97
Tabla 2. Características distintivas de los estilos de liderazgo femenino	130
Tabla 3. Referencias a la diversidad de género incorporadas a los Códigos de buen gobierno de distintos países	134
Tabla 4. Países que han promulgado legislación sobre cuotas de género en los consejos de administración	137
Tabla 5. Intervalos de diversidad de género en el consejo considerados según los rangos de Kanter	224
Tabla 6. Ratios utilizados	225
Tabla 7. Estadísticos descriptivos de los ratios financieros	241
Tabla 8. Estadísticos descriptivos de las variables indicativas del tamaño	251
Tabla 9. Matriz de correlaciones de Pearson de los ratios financieros y otras variables contenidas en las cuentas anuales	253
Tabla 10. Estadísticos descriptivos de las variables representativas de diversidad demográfica	258
Tabla 11. Estadísticos descriptivos del tamaño y número de mujeres que componen el consejo de administración	265
Tabla 12. Promedio del índice de Blau y la proporción de mujeres según la generación que esté implicada en el negocio familiar	268
Tabla 13. Media del índice de Blau y media de la proporción de mujeres por sectores de actividad	270

Tabla 14. Resultados del análisis factorial. Matriz de cargas factoriales después de rotación varimax, comunalidad, autovalores asociados y varianza explicada	285
Tabla 15. Parámetros λ de transformación de Box-Cox aplicados a los factores resultantes del análisis factorial	287
Tabla 16. Contrastes univariantes de la variable rentabilidad. ANOVA, prueba de Kruskal-Wallis y prueba de Mood	290
Tabla 17. Estadísticos descriptivos para cada uno de los niveles desagregados de la variable rentabilidad	291
Tabla 18. ANOVA. Prueba de múltiples rangos para la variable rentabilidad ...	292
Tabla 19. Contrastes univariantes de la variable margen. ANOVA, prueba de Kruskal-Wallis y prueba de Mood	295
Tabla 20. Estadísticos descriptivos para cada uno de los niveles desagregados de la variable margen	295
Tabla 21. ANOVA. Prueba de múltiples rangos para la variable margen	297
Tabla 22. Contrastes univariantes de la variable solvencia. ANOVA, prueba de Kruskal-Wallis y prueba de Mood	299
Tabla 23. Estadísticos descriptivos para cada uno de los niveles desagregados de la variable solvencia	301
Tabla 24. ANOVA. Prueba de múltiples rangos para la variable solvencia	303
Tabla 25. Estimadores del modelo de regresión. Variable dependiente: rentabilidad. Medida de heterogeneidad: índice de Blau	309
Tabla 26. Estimadores del modelo de regresión. Variable dependiente: margen. Medida de heterogeneidad: índice de Blau	311
Tabla 27. Estimadores del modelo de regresión. Variable dependiente: solvencia. Medida de heterogeneidad: índice de Blau	312

Tabla 28. Estimadores del modelo de regresión. Variable dependiente: rentabilidad. Medida de heterogeneidad: proporción de mujeres en el consejo y rangos de Kanter	320
Tabla 29. Estimadores del modelo de regresión. Variable dependiente: margen. Medida de heterogeneidad: proporción de mujeres en el consejo y rangos de Kanter	321
Tabla 30. Estimadores del modelo de regresión. Variable dependiente: solvencia. Medida de heterogeneidad: proporción de mujeres en el consejo y rangos de Kanter	322
Tabla 31. Estimadores del modelo de regresión. Variable dependiente: rentabilidad. Medida de heterogeneidad: interacción rangos de Kanter con sector de actividad	324
Tabla 32. Estimadores del modelo de regresión. Variable dependiente: margen. Medida de heterogeneidad: interacción rangos de Kanter con sector de actividad	325
Tabla 33. Estimadores del modelo de regresión. Variable dependiente: solvencia. Medida de heterogeneidad: interacción rangos de Kanter con sector de actividad	326
Tabla 34. Estimadores del modelo de regresión. Variable dependiente: rentabilidad. Medida de heterogeneidad: interacción rangos de Kanter con la generación que está implicada en el negocio familiar..	328
Tabla 35. Estimadores del modelo de regresión. Variable dependiente: margen. Medida de heterogeneidad: interacción rangos de Kanter con la generación que está implicada en el negocio familiar	329
Tabla 36. Estimadores del modelo de regresión. Variable dependiente: solvencia. Medida de heterogeneidad: interacción rangos de Kanter con la generación que está implicada en el negocio familiar	330

Tabla 37. Estimadores del modelo de regresión. Variable dependiente: rentabilidad. Medida de heterogeneidad: interacción rangos de Kanter con sector de actividad y con la generación que está implicada en el negocio familiar	331
Tabla 38. Estimadores del modelo de regresión. Variable dependiente: margen. Medida de heterogeneidad: interacción rangos de Kanter con sector de actividad y con la generación que está implicada en el negocio familiar	332
Tabla 39. Estimadores del modelo de regresión. Variable dependiente: solvencia. Medida de heterogeneidad: interacción rangos de Kanter con sector de actividad y con la generación que está implicada en el negocio familiar	333

ÍNDICE GRÁFICOS

Gráfico 1. Ratio corriente: media, media recortada al 95% y mediana. Años 2008 a 2011.....	240
Gráfico 2. Ratio acid test: media, media recortada al 95% y mediana. Años 2008 a 2011.....	240
Gráfico 3. Ratio de endeudamiento (%): media, media recortada al 95% y mediana. Años 2008 a 2011	244
Gráfico 4. Rentabilidad económica (%): media, media recortada al 95% y mediana. Años 2008 a 2011	245
Gráfico 5. Rentabilidad financiera (%): media, media recortada al 95% y mediana. Años 2008 a 2011	246
Gráfico 6. Margen bruto de explotación (%): media, media recortada al 95% y mediana. Años 2008 a 2011	247
Gráfico 7. Margen neto de explotación (%): media, media recortada al 95% y mediana. Años 2008 a 2011	247
Gráfico 8. Margen bruto (%): media, media recortada al 95% y mediana. Años 2008 a 2011	248
Gráfico 9. Ratio de cobertura de intereses: media, media recortada al 95% y mediana. Años 2008 a 2011	249
Gráfico 10. Índice de Blau: media, media recortada al 95% y mediana. Años 2008 a 2011	259
Gráfico 11. Proporción de mujeres: media, media recortada al 95% y mediana. Años 2008 a 2011	261

Gráfico 12. Proporción de empresas de la muestra distribuidas en función del número de mujeres en su consejo de administración. Años 2008 a 2011	263
Gráfico 13. Proporción de empresas de la muestra distribuidas según los intervalos de proporción de mujeres consejeras. Años 2008 a 2011..	264
Gráfico 14. Índice de Blau en los consejos de administración para los distintos segmentos establecidos en función del ratio corriente. Promedio del período 2008-2011	273
Gráfico 15. Índice de Blau en los consejos de administración para los distintos segmentos establecidos en función del ratio acid test. Promedio del período 2008-2011.....	274
Gráfico 16. Índice de Blau en los consejos de administración para los distintos segmentos establecidos en función del ratio de endeudamiento. Promedio del período 2008-2011	275
Gráfico 17. Índice de Blau en los consejos de administración para los distintos segmentos establecidos en función de la rentabilidad económica. Promedio del período 2008-2011.....	276
Gráfico 18. Índice de Blau en los consejos de administración para los distintos segmentos establecidos en función de la rentabilidad financiera. Promedio del período 2008-2011	277
Gráfico 19. Índice de Blau en los consejos de administración para los distintos segmentos establecidos en función del margen bruto de explotación. Promedio del período 2008-2011	278
Gráfico 20. Índice de Blau en los consejos de administración para los distintos segmentos establecidos en función del margen neto de explotación. Promedio del período 2008-2011	278
Gráfico 21. Índice de Blau en los consejos de administración para los distintos segmentos establecidos en función del margen bruto. Promedio del período 2008-2011	279

Gráfico 22. Índice de Blau en los consejos de administración para los distintos segmentos establecidos en función del ratio de cobertura de intereses. Promedio del período 2008-2011	280
Gráfico 23. Índice de Blau en los consejos de administración para los distintos segmentos establecidos en función del total de activo. Promedio del período 2008-2011	281
Gráfico 24. Índice de Blau en los consejos de administración para los distintos segmentos establecidos en función de los ingresos de explotación. Promedio del período 2008-2011	282
Gráfico 25. Índice de Blau en los consejos de administración para los distintos segmentos establecidos en función del número de empleados. Promedio del período 2008-2011	282

INTRODUCCIÓN

Las empresas familiares, esto es, aquellas en las que propiedad y control se concentran en individuos que pertenecen a una misma familia, tienen una indiscutible importancia en los sistemas económicos de muchas naciones. Así, distintos estudios que se han llevado a cabo en diferentes contextos geográficos son coincidentes a la hora de señalar que, en términos cuantitativos, la empresa familiar suele mantener hoy en día una presencia de relevancia en los mercados, y también juega un estimable papel en lo referido a la contribución que realiza al producto interior bruto y a la creación de empleo. Además, se trata de una tipología empresarial que parece contar con un notable predominio en el segmento que corresponde a las firmas de pequeñas y medianas dimensiones. Este protagonismo de los negocios de base familiar en el ámbito económico no resulta exclusivo de la escena contemporánea, puesto que empresa y familia son dos instituciones que históricamente han confluído en el marco de un espacio social y se han superpuesto a lo largo del tiempo.

Los rasgos distintivos inherentes a una situación corporativa en la que la propiedad de estas entidades recae en una familia que ejerce el control se configuran como la principal razón que más frecuentemente se viene a sugerir para que la empresa familiar se haya convertido en objeto preferente de estudio para algunas corrientes encuadradas en el marco de la investigación organizacional. La característica que parece de mayor prominencia en estas firmas, esto es, el solapamiento entre la institución familiar y un proyecto empresarial que surge en su seno, conlleva un componente socioemocional de implicación que se ha observado que comienza a destacar desde el momento en el que existen lazos de parentesco entre los sujetos involucrados. Como consecuencia, es usual que en la mayoría de empresas familiares subyazca una finalidad de preservación, que sitúa en primer plano al objetivo corporativo de supervivencia, por encima de los de rentabilidad y éxito financiero, bajo una perspectiva que atiende a la vocación de continuidad y de transmisión del negocio a la línea sucesoria.

El interés de la investigación académica por la empresa familiar ha ido en aumento durante los últimos años, manifestándose no solamente a través del creciente número

de contribuciones a la literatura que se ha producido, sino que también se aprecia en la expansión del abanico de temas tratados y en su proyección hacia múltiples áreas disciplinares, lo cual ha proporcionado la adopción de puntos de vista alternativos para dotar de un sólido soporte argumental al estudio de estas entidades. No obstante, y a pesar de la considerable atención que se ha generado en la literatura en torno a una variedad de cuestiones que afectan a las empresas familiares, todavía se aprecian numerosos aspectos inconclusos, empezando por el mismo debate que se sostiene respecto de la ambigüedad de su delimitación conceptual. A este respecto, los esfuerzos para aportar una definición de amplio consenso para la empresa familiar se enfrentan a las dificultades que supone el hecho de que se engloben bajo una misma etiqueta, basada en las connotaciones distintivas de su carácter familiar, a entidades que presentan una gran heterogeneidad y una notable disparidad en cuanto a complejidad, tamaño, ámbito sectorial de actividad, visibilidad pública, cultura corporativa o estructura organizacional.

Entre los tópicos que han despertado mayor atención en la literatura reciente sobre empresa familiar se encuentran muchas cuestiones que se hallan directamente relacionadas con el gobierno corporativo. Lo cierto es que, una vez que este tipo de firmas ha superado la etapa fundacional, y llegado el momento en que se ha alcanzado un nivel de complejidad organizacional, no parece factible que la empresa familiar se maneje únicamente mediante un recurso sistemático a una implicación activa de los miembros de la familia en la totalidad de aspectos del negocio, por lo que empieza a precisar de unas estructuras de gobierno que cuenten con un cierto grado de formalización y que sean equiparables a las del resto de compañías de características semejantes cuyo planteamiento corporativo está plenamente profesionalizado. Complementariamente, se ha de tener en cuenta que las singularidades asociadas al acentuado componente de continuidad y de preservación a largo plazo de la firma requieren que los modelos de gobierno sean apropiados para las características distintivas de este tipo de entidades, habiéndose a menudo sugerido la conveniencia de la adopción de patrones de orientación adaptativa al entorno, como las basadas en recursos o como los enfoques relacionales.

Por otra parte, la diversidad demográfica se ha convertido en otra de las cuestiones que ha atraído un considerable interés en los últimos tiempos para algunas de las corrientes de estudio del gobierno corporativo. La investigación empresarial, sobre todo en lo tocante a las áreas de estudio de la demografía organizacional, ha dedicado mucha atención a los potenciales efectos que pueden derivar de la diversidad de los grupos organizacionales que pertenecen al ámbito superior de decisión corporativa. Especial referencia ha de hacerse a la diversidad de género en los consejos de administración, ya que en la actualidad se ha convertido en tema de debate no solamente en la esfera académica, sino en otros planos sociales, lo que bien puede conectarse con las preocupaciones institucionales que se han expresado en distintos países, incluyendo a España, como consecuencia de la todavía generalizadamente escasa participación de mujeres en los consejos.

Las posturas que sugieren la existencia de una conexión entre diversidad de género en el consejo de administración y la mejora del gobierno corporativo apuntan a que en varias de las recientes reformas de los Códigos de buen gobierno de las sociedades cotizadas de distintos países se han introducido referencias expresas a la conveniencia de contar con perfiles diversos. También hay una parte de la literatura académica y de la práctica corporativa que se decanta por considerar la idea de que la diversidad es esencialmente ventajosa cuando se atiende a argumentos de negocio. A este respecto, se ha destacado que las oportunidades que supone la incorporación de perfiles femeninos de liderazgo se han de traducir en distintos aspectos que pueden ser beneficiosos para tipologías de firmas como las familiares, al proyectarse en una mayor orientación hacia la vertiente relacional, o también en una superior inclinación hacia los aspectos éticos y de responsabilidad social, o al permitir una más adecuada valoración del riesgo financiero. Igualmente, se han señalado sus repercusiones en lo relativo al componente de simbolismo que envuelve y a las consiguientes mejoras en reputación corporativa que arrastra, en línea con los enfoques de dependencia de recursos o de los *stakeholders*.

Teniendo en cuenta lo expuesto en líneas previas, observamos que alguno de los temas que obtienen un amplio reconocimiento en el campo de estudio del gobierno

corporativo no están recibiendo el mismo interés en el área específica que corresponde a la empresa familiar. En particular, no hay apenas estudios empíricos de alcance relevante que hayan analizado el impacto económico-financiero de la diversidad demográfica de los consejos de administración en este tipo de empresas familiares, cuestión que en los últimos tiempos ha suscitado una considerable atención en numerosas aportaciones a la literatura. Además, se da la circunstancia de que, en varios de esos trabajos, se hace alusión a argumentos teóricos de habitual aplicación que permiten un soporte de apoyo para contemplar al carácter familiar de la firma como un elemento explicativo diferencial de los efectos derivados de la composición del consejo de administración sobre el desempeño de las funciones de gobierno que tiene asignadas.

Objetivos y estructura del presente trabajo.

Habida cuenta de que, hasta donde conocemos, no se ha llegado a verificar empíricamente si existe una influencia de la diversidad demográfica de los consejos de administración de empresas familiares que llegue a encontrar reflejo en el perfil económico-financiero de la firma, el presente trabajo se propone analizar si la composición demográfica del consejo de administración de una empresa familiar supone algún impacto sobre la rentabilidad que obtiene o sobre la eficiencia que consigue, así como si se corresponde con algún tipo de condicionamiento para sus decisiones de estructura financiera, endeudamiento o mantenimiento de niveles de liquidez.

Este objetivo genérico se desagrega en diferentes objetivos parciales que se pretenden alcanzar, y que serían los siguientes:

- Realizar una revisión comentada de la literatura previa relacionada con la aplicabilidad de patrones y modelos de gobierno corporativo que sean adecuados para las circunstancias que distinguen a empresas familiares, particularmente en aquellas de medianas dimensiones.

- Analizar los aspectos de diseño y composición del consejo de administración de una firma familiar que pueden afectar a su funcionamiento y desempeño.
- Efectuar una revisión de aportaciones teóricas que proporcionen argumentos explicativos de apoyo para fundamentar la existencia de una relación entre la composición de los consejos de administración en empresas familiares y el desempeño correcto de sus funciones.
- Proceder a una recopilación de la literatura académica previa que se haya materializado en trabajos que hayan tratado del tema de la diversidad en el ámbito de gobierno y de administración de las empresas familiares, extendiéndose a otras aportaciones que puedan servir de referencia comparativa.
- Proceder a una revisión comentada de la literatura académica previa relacionada con varios de los aspectos tratados en el trabajo: efectos económico-financieros de la diversidad de género, características de liderazgo femenino o estudios de diferencias de género en las preferencias por el riesgo.
- Analizar empíricamente el impacto de la composición demográfica del consejo de administración sobre indicadores de rentabilidad de firmas familiares.
- Analizar empíricamente el impacto de la composición demográfica del consejo de administración sobre otros indicadores de eficiencia de las firmas familiares, que sean distintos de los que expresan directamente la rentabilidad.
- Analizar empíricamente el impacto de la composición demográfica del consejo de administración sobre los niveles de endeudamiento y de liquidez en las firmas familiares.
- Analizar si se produce algún tipo de conexión contingente al entorno entre la composición demográfica del consejo de administración y las características económico-financieras de una firma familiar.

En cuanto a las aportaciones del presente trabajo, se puede decir que se enmarca en una línea de estudio muy prometedora en los últimos años, como es la del alineamiento de las estructuras y mecanismos de gobierno corporativo en empresas

familiares con unos enfoques de gobernanza que se ajusten apropiadamente al cumplimiento de los objetivos de este tipo de entidades, una vez que han superado unas ciertas dimensiones, habida cuenta de los rasgos diferenciales que convencionalmente se les supone a las firmas familiares, dado que a éstas se les suele asociar a una visión a largo plazo de conservación y de preservación del negocio.

Una aportación de alcance relevante que pretende el trabajo es la referida a la realización de un análisis empírico que se centra en verificar la existencia de efectos económico-financieros de la diversidad demográfica en los consejos de administración de empresas familiares, puesto que, hasta donde conocemos, no ha sido una cuestión que haya sido abordada en profundidad en la literatura previa, existiendo solamente unos pocos precedentes que han considerado este aspecto de forma tangencial, y siempre en el marco de estudios más generales, incluso aunque son abundantes las aportaciones que sostienen que el gobierno de la firma familiar debe ser contemplado desde puntos de vista alternativos al de las empresas no familiares, que atiendan a las singularidades que presentan estas entidades.

Otra aportación adicional que se extiende respecto a los trabajos que nos preceden consiste en que, además de profundizar en lo referido al perfil de rentabilidad de las firmas, aspecto en el que más comúnmente se suele centrar la atención, en la presente investigación se añaden dos vertientes que no han recibido particular consideración en los estudios que se han realizado previamente; en primer lugar, el perfil económico-financiero de las empresas se ha caracterizado mediante ratios que son representativos del margen de eficiencia con el que operan las empresas; por otra parte, se ha incorporado también al análisis la vertiente de la estructura financiera de la firma y de sus ratios de liquidez.

Asimismo, una aportación del trabajo es que en el estudio empírico se ha utilizado una muestra que contiene un estimable número de empresas de mediana dimensión, lo que ofrece una perspectiva alternativa a la dominante en la literatura que se suele centrar en la gran empresa. En este sentido, el punto de vista resulta de especial interés con motivo de que parece factible suponer que sean muchas las empresas de

carácter familiar y de tamaño mediano que, en el plano organizacional, se han de enfrentar a la problemática ligada a la transición desde unas estructuras informales a la profesionalización, reconciliando la naturaleza del discurso que envuelve a una firma con las exigencias del contexto corporativo contemporáneo.

Otra de las aportaciones del trabajo es la relativa al marco teórico interdisciplinar que se plantea, acudiendo a planteamientos como los de la demografía organizacional, propuestas conductuales, teorías del liderazgo, planteamientos estratégicos y de dependencia de recursos.

En lo referente a la estructura del trabajo, se divide en dos bloques principales, uno es el que corresponde al marco teórico de soporte de las hipótesis y el otro es el dedicado al análisis empírico que se propone para su verificación.

El primer bloque, en el que se integra el marco teórico, se compone de los siguientes capítulos:

- El capítulo 1 se dedica a los aspectos genéricos relacionados con el gobierno corporativo de las empresas familiares. Este apartado da comienzo con un planteamiento descriptivo y analítico de las implicaciones que para el área de gobierno de una firma suponen las características distintivas inherentes a su carácter familiar. A continuación, se efectúa un recorrido por diferentes patrones de gobierno, comentando la potencial aplicabilidad y adecuación a la empresa familiar de modelos como los basados en esquemas de agencia, las perspectivas de orientación relacional, las visiones basadas en recursos, las perspectivas estratégicas o los enfoques conductuales.
- El capítulo 2 se centra en el consejo de administración de las empresas familiares, tratando de cuestiones como las relativas a su diseño óptimo y sus conexiones con aquellos roles y funciones que resultan de importancia prominente en estas entidades. En particular, y por sus implicaciones para el análisis empírico que se pretende llevar a cabo, se tratan en profundidad los temas que se refieren al liderazgo, a la composición del consejo de

administración y a la dinámica relacional en el seno del grupo y sus proyecciones.

- El capítulo 3 trata de las cuestiones relacionadas con los efectos de la diversidad demográfica en el ámbito superior de las organizaciones. Se hace una especial referencia a la diversidad de género en los consejos de administración, así como a la consideración de sus ventajas para la mejora del gobierno corporativo. Unido al discurso que vincula a la diversidad con argumentos de negocio, se examinan las ventajas de las características distintivas que proporcionan los estilos femeninos de liderazgo.
- El capítulo 4 se ocupa de los enfoques de dependencia de recursos y a la teoría de los *stakeholders* como soporte teórico de apoyo para proporcionar argumentos que permitan la formulación de hipótesis en torno a la relación que se establece entre la composición del consejo, el desempeño de su función de servicio y algunas características económico-financieras que perfilan a la firma. A este respecto, se hace especial incidencia en la relevancia que en las empresa familiares pueden tener determinados intangibles como la reputación corporativa o la legitimación social.
- En el capítulo 5 se efectúa una revisión de la literatura previa que se ha ocupado de cuestiones relacionadas con el tema de la diversidad en el ámbito de gobierno y de administración, tanto considerando aportaciones que han considerado aspectos del tema en general como para contribuciones que hacen referencia, directa o indirecta, a las empresas familiares. Asimismo, se hace una revisión de otras vertientes relacionadas con el liderazgo femenino y con la participación de las mujeres en el mundo de los negocios, teniendo en cuenta que la dimensión del género es la de mayor apertura a la diversidad demográfica en los consejos de administración en un contexto productivo como el español.

El segundo bloque del trabajo, que corresponde al análisis empírico, se compone de los siguientes apartados:

- En el capítulo 6 se procede a la formulación de hipótesis a contrastar, en sintonía con el soporte argumental facilitado por el marco teórico expuesto. A continuación se expone la selección de la muestra de datos utilizada, las variables empleadas y la metodología aplicada. La muestra definitiva con la que se ha trabajado se compone de un total de 1.006 firmas familiares españolas, de las que se ha extraído información financiera correspondiente al período 2008-2011, ambos inclusive. Sobre la base de dicha información financiera se ha procedido a calcular nueve ratios contables sobre los que pivota el análisis empírico. La metodología a la que se ha recurrido para llevar a cabo los contrastes de hipótesis se apoya en la aplicación de técnicas estadísticas univariantes y multivariantes.
- En el capítulo 7 se presentan y discuten los resultados obtenidos con todos los análisis efectuados de tipo descriptivo, exploratorios gráficos, univariantes (modelos ANOVA, Kruskal-Wallis y prueba de la mediana de Mood) y factorial.
- En el capítulo 8 se presentan y discuten los resultados obtenidos con todos los distintos análisis multivariantes planteados para contrastar las hipótesis formuladas, en los que, adicionalmente, se han integrado interacciones representativas de variables contingentes.

El trabajo finaliza con las principales conclusiones que se pueden extraer de la investigación realizada.

I. MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO 1.
EL GOBIERNO CORPORATIVO
EN EMPRESAS FAMILIARES DE
MEDIANAS DIMENSIONES

1.1 LA EMPRESA FAMILIAR. CARACTERÍSTICAS DISTINTIVAS.

Desde finales del siglo XX, la investigación ha mostrado un creciente interés por múltiples cuestiones relacionadas con una tipología específica de empresa, la empresa familiar. En este sentido, se ha producido un apreciable incremento en los estudios relacionados con esta temática, que es posible constatar acudiendo a las varias revisiones sistemáticas de la literatura sobre empresas familiares que se han efectuado en los últimos años. Entre dichos artículos recopilatorios se pueden mencionar tanto los que seleccionan aquellas contribuciones que aportan una visión general sobre la materia (e. g.: Wortman, 1994; Sharma et al, 1997; Dyer y Sánchez, 1998; Bird et al, 2002; Chua et al, 2003; Dyer, 2003; Zahra y Sharma, 2004; Sharma, 2004; Chrisman et al, 2009; Wright y Kellermanns, 2011; Craig y Salvato, 2012; Litz et al, 2012; Yu et al, 2012; Benavides-Velasco et al, 2013; Suess, 2014), como los que se centran en trabajos que se ocupan del estado de la cuestión y se ciñen a los aspectos que parecen haber suscitado mayor atención en relación con estas entidades, o se enfocan hacia líneas de investigación y paradigmas concretos (e. g.: Handler, 1989, 1994; Sharma et al, 1997; Chrisman et al, 2005; Frank et al, 2010; Bammens et al, 2011; Siebels y Knyphausen-Aufseß, 2012; Goel et al, 2014).

Como señala Colli (2003), el campo de estudio de la empresa familiar abarca un abanico diverso de ámbitos disciplinares, en el que se incluyen áreas de conocimiento variadas como las históricas, antropológicas, psicológicas, sociológicas, económicas o de administración organizacional. Las aproximaciones multidisciplinares son habituales porque lo cierto es que el fenómeno histórico de la superposición de una institución familiar con el desarrollo por parte de un grupo de individuos de una actividad económica por cuenta propia encuentra un encaje natural y espontáneo en la dinámica usual de un ámbito comunitario, siendo un fenómeno reiterado en el tiempo, desde los estadios preindustriales hasta la época contemporánea. Ha de tenerse en cuenta el hecho de que, en prácticamente cualquier sociedad y entorno que se considere, los lazos familiares emergen como la fuente primaria e inmediata de capital humano y, probablemente, también de capital físico y

financiero, configurando una base de partida que permite contar con los recursos básicos que son precisos para emprender un negocio.

En lo referente a la investigación encuadrada en las áreas empresariales, Litz (1997) diferenciaba las aportaciones a los estudios sobre firmas familiares entre dos grandes vertientes, distinguiendo entre los trabajos de orientación prescriptiva y los de orientación descriptiva. Asimismo, apuntaba a la pluralidad de acercamientos metodológicos a los que se había recurrido en los distintos estudios empíricos, con una destacable utilización de procedimientos narrativos y de naturaleza cualitativa.

La literatura coincide al expresar un reconocimiento muy amplio del protagonismo que tienen las empresas familiares en el paisaje corporativo de muchas naciones (Heck y Trent, 1999; Faccio y Lang, 2002; Astrachan y Shanker, 2003; Holderness, 2009; Kowalewski et al, 2009; Lussier y Sonfield, 2009; Kraus et al, 2012), siendo este uno de los motivos principales de la atención que ha concitado el estudio de estas entidades. En la mayoría de sistemas económicos, las empresas familiares alcanzan una presencia cuantitativa importante en los mercados y juegan un destacable papel en lo que se refiere a su contribución al producto interior bruto y a la creación de empleo, y suelen predominar en el segmento que corresponde a las firmas de pequeñas y medianas dimensiones (Donckels y Frohlich, 1991; Shanker y Astrachan, 1996). A este respecto, baste señalar que, según los datos que difunde en 2015, a través de su página web, el Instituto de la Empresa Familiar de España, el 85% de las empresas españolas y el 60% de las empresas de la Unión Europea se considera que son familiares.

1.1.1 LA AMBIGÜEDAD CONCEPTUAL DE LA EMPRESA FAMILIAR.

No existe una única definición que encuentre suficiente consenso en la literatura para distinguir a la empresa familiar. Como indica Flören (2002), en un extenso trabajo en el que analiza la trayectoria de la empresa familiar que su abuelo fundó, parece que *“hay tantas definiciones de empresa familiar como investigadores en este campo de*

estudio”. A menudo se ha sugerido que muchas de las dificultades que se presentan al delimitar el concepto de empresa familiar provienen del hecho de que se pretenda definir una tipología corporativa que comprende a empresas que son muy heterogéneas y dispares entre sí, en cuanto a tamaño, tradición, antigüedad, cultura corporativa o estructura organizacional (Wortman, 1994; Sharma, 2004). Por otra parte, hasta el elemento común que sirve de punto de conexión para trazar una línea divisoria basada en el rasgo genuino que diferenciaría a las empresas familiares del resto de entidades, que es el que remitiría a que la propiedad o el control correspondan a un grupo familiar, llega a abrirse a unas interpretaciones bastante elásticas, puesto que, después de transcurridas algunas generaciones, aunque se mantengan lazos de parentesco, el carácter distintivo de la firma puede haberse diluido. En este sentido, en el tejido corporativo habrá multitud de firmas que se consideren a sí mismas como familiares y que difieran considerablemente en el porcentaje de participación en la propiedad o en el grado de implicación del grupo familiar en la gestión y el gobierno de la empresa (Flören, 2002).

Según Handler (1989), la indefinición conceptual que envuelve a las firmas familiares se debe a una combinación de dos factores. Así, en primer término, los problemas de clasificación obedecen a que se intenta sintetizar bajo una etiqueta específica, la que alude al carácter familiar, a una muy amplia gama de negocios que pueden mostrar particularidades de prominencia visible que son considerablemente divergentes, al englobarse en la empresa familiar desde las pequeñas tiendas en mercados locales hasta las grandes corporaciones que cotizan en mercados de valores. Por otro lado, este autor también hacía referencia a la notable dispersión en los enfoques disciplinares con los que los estudios que le precedían abordaban la investigación sobre empresa familiar.

Son muchos los autores que, a lo largo del tiempo, han venido advirtiendo sobre los inconvenientes que derivan de la inexistencia de una definición de empresa familiar que halle general aceptación en el ámbito académico (e. g.: Ward y Dolan, 1998; Zahra y Sharma, 2004; Klein et al, 2005). Entre otros, Smyrnios et al (1998), Klein et al (2005) y Dekker et al (2012), mencionan las dificultades de comparación y de

validación de resultados y conclusiones como una de las consecuencias de la ambigüedad conceptual que envuelve a los estudios empíricos sobre empresa familiar, dado que pueden variar y alterarse los límites establecidos para fijar las características o los aspectos distintivos según los que cabe considerar a una empresa como familiar o como no familiar. Además, a menudo las definiciones que se proponen de empresa familiar surgen con una intención que persigue una aplicación operativa, por lo que no suelen ofrecer un patrón totalizador que aporte un criterio universal, sino, más bien, soluciones fragmentadas de diferenciación contextual entre entidades familiares y no familiares. Incluso en Astrachan et al (2002) se considera que la mayoría de divisiones usualmente empleadas creaban una dicotomía artificial y difusa entre firmas familiares y no familiares, de modo que provocaban más problemas que los que se solventaban, en el momento en que había de delimitarse en la práctica el ámbito subjetivo de observación y de análisis.

La literatura académica previa ofrece variadas posibilidades de definición de empresa familiar, si bien algunas de ellas parecen esbozar unos contornos poco precisos. Los planteamientos más usuales recurren a una combinación de componentes que sirven como una referencia para evaluar la participación de un grupo familiar en la propiedad, su implicación en el gobierno de la firma, su involucración gestora o la vocación de continuidad transgeneracional al frente de la entidad (Chua et al, 1999). Algunas de las definiciones a destacar, que mayor eco han encontrado se exponen seguidamente.

- Daily y Dollinger (1992, 1993). Una empresa es familiar en el caso de que los puestos de dirección clave sean desempeñados por personas reclutadas en el ámbito familiar que domina la entidad o si hay una implicación activa de la propiedad en el negocio.
- Litz (1995). Considera una empresa familiar en el momento en el que propiedad y dirección recaen en una familia en la que sus miembros pretenden preservar la relación del negocio con el grupo familiar en el transcurso del tiempo.
- Sharma et al (1997). Una empresa es considerada como familiar en el caso de

que la propiedad y gestión se concentren en una unidad familiar, y en el caso de que los miembros de la familia se esfuercen por conseguir y/o mantener una relación con la organización que se fundamenta en la conciencia de la vinculación familiar.

- Westhead y Cowling (1998). Efectúan una aproximación a la definición de firmas familiares no cotizadas, estableciendo siete posibilidades que se basan en la combinación de cuatro criterios operativos: (1) la influencia de la familia sobre la dirección estratégica de la firma; (2) la intención de la familia de conservar el control; (3) la conducta distintiva de la firma inherente a su carácter familiar; y (4) los elementos y recursos intangibles diferenciales que surgen de la superposición del plano familiar y del ámbito de los negocios.
- Astrachan et al (2002). Elaboran un índice a partir del cual identificaron setenta y dos categorías de empresas familiares. Para ello, construyeron la escala denominada F-PEC, en la que se conjugan tres dimensiones (1) dimensión del poder, que remite a la influencia de la familia en la propiedad, la gestión y el gobierno de la compañía; (2), dimensión experiencia, que alude a la implicación de miembros y generaciones de la familia que participan activamente en la empresa, contemplando procedimientos sucesorios para preservar el proyecto empresarial en el ámbito familiar, y (3) dimensión cultura, que recoge unos valores distintivos que derivan del compromiso e implicación de la familia en la empresa.
- Anderson y Reeb (2003). Clasifican una firma como familiar atendiendo a tres criterios: (1) cuando miembros que pertenecen a la familia del fundador mantienen participaciones en la propiedad; (2) cuando miembros de la familia toman asiento en el consejo de administración, y (3) cuando el CEO de la firma es el fundador o uno de sus sucesores que es descendiente.
- Astrachan y Shanker (2003). Establecen una triple distinción a la hora de considerar que una empresa sea familiar: (1) la definición amplia, que entiende que basta con que el control corresponda a personas que pertenecen a una misma familia, apreciándose una intención manifiesta de mantener dicho

control en el futuro; (2) una definición intermedia, que incluiría entre las empresas familiares a aquellas en las que no solamente el fundador o sus descendientes controlan la empresa, sino que, adicionalmente, participan en la gestión ejecutiva; y (3) la definición restrictiva, que limita las empresas familiares a aquellas en las que se ha mantenido estrictamente el control de la propiedad y la gestión en manos de sucesivas generaciones, a lo largo el tiempo.

- Chrisman et al (2005). Distinguen a una empresa como perteneciente a una familia basándose en tres criterios, el porcentaje en la propiedad, el número de miembros del grupo familiar que intervienen en la dirección y gestión y la elección o designación de un familiar como sucesor al frente del negocio.
- Barontini y Caprio (2006). Una firma es familiar cuando el grupo familiar posee al menos un 10% de la propiedad y controla directa o indirectamente el 51% de los derechos de voto.
- Fernández y Nieto (2006). Una empresa es familiar cuando miembros de una misma familia participan en el capital y en el consejo de administración.
- Villalonga y Amit (2006). Una firma será familiar cuando el fundador de la empresa o un miembro emparentado por consanguinidad o afinidad de su familia interviene en la dirección, toma asiento en el consejo de administración u ostenta una participación significativa en el accionariado.
- Gomez-Mejia et al (2007). Consideran una firma como familiar cuando propiedad y gestión recaen en la familia fundadora.
- Miller et al (2007). Define una firma como familiar cuando múltiples miembros de la familia se hallan involucrados en propiedad y dirección.
- Fahlenbrach (2009): Una empresa es familiar cuando el CEO es fundador o co-fundador de la entidad, o tiene vinculación familiar directa.
- Roessl et al (2010). Definen una firma como familiar contemplando cinco vertientes: (1) cuando varios miembros de la familia mantienen participaciones

en el capital; (2) cuando las líneas principales de negocio son manejadas por uno varios componentes de la familia; (3) cuando las decisiones estratégicas corresponden a miembros de la familia, bien por su participación en la propiedad, bien debido al ejercicio de su autoridad informal, aunque la decisión formalmente corresponda a alguien ajeno que ha sido designado por la propia familia; (4) que el desarrollo de la entidad sea altamente dependiente de la financiación aportada por la familia; (5) que se quiera retener a la entidad en la esfera de influencia de la familia.

- Mazzi (2011): Establece el concepto de empresa familiar de acuerdo a tres enfoques en los que se encuadrarían las aportaciones que le preceden: (1) enfoques basados en la participación de una o varias generaciones de la familia en la propiedad, el control o la dirección de la firma; (2) enfoques basados en la implicación a largo plazo de la familia en el curso de una empresa, y (3) enfoque mixtos que combinan los dos criterios anteriores.

Autores como Chua et al (1999), Chrisman et al (2005), Miller et al (2007) u Holt et al (2010) entienden que en las distintas definiciones que se han propuesto en la literatura confluyen dos interpretaciones principales que otorgan el carácter de familiar a una empresa, las cuales, a su vez, se conectarían con dos componentes diferenciales alternativos: el de la “implicación” y el de la “esencia”. El componente de la implicación se basa en la suposición de que la participación del grupo familiar en la firma es condición suficiente para que una empresa sea familiar. Por el contrario, el enfoque que atiende a la esencia se asienta sobre la idea de que la participación de la familia es solamente una condición necesaria, que ha de acompañarse de señas distintivas de visión, continuidad e identidad compartida que completan la configuración del carácter inequívocamente familiar de la empresa.

Por otra parte, en el seno de la Unión Europea, y auspiciado por las instituciones comunitarias, se constituyó un grupo de expertos en empresa familiar que, en 2009, aportó una definición básica que gira en torno a dos de las ideas ya apuntadas: que las personas con lazos familiares tengan control sobre la propiedad de la empresa y que participen activamente en los procesos de dirección y gestión,

independientemente del tamaño y forma jurídica que adopte la entidad. Esta definición es la que asume la *European Family Businesses*, asociación europea que agrupa a asociaciones de empresas familiares de distintos países, y también es la empleada por la principal entidad asociativa en España, el *Instituto de la Empresa Familiar*.

1.1.2 RASGOS DISTINTIVOS DE LA EMPRESA FAMILIAR.

Como se indica en Sharma et al (1997), el establecimiento de una tipología diferencial se basa en una serie de características que comúnmente distinguen a las empresas familiares, entre las que destacan las que a continuación se comentan.

a) El componente socioemocional.

El solapamiento entre la institución familiar y un proyecto empresarial que surge en su seno constituye el germen de las firmas familiares. Esto conlleva un componente socioemocional que es usual que se presente desde el momento en el que existen lazos de consanguinidad o afinidad entre los sujetos involucrados, y que tiene una serie de importantes repercusiones que conducen a que estas empresas exhiban sustanciales diferencias con otras entidades que no tengan ese tipo de vinculaciones familiares. Así, y en primera instancia, junto a los objetivos económicos de rentabilidad y crecimiento que persigue toda firma, en las empresas familiares subyace una finalidad de preservación (Chrisman et al, 2003, 2012; Zellweger et al, 2010), que acentúa y sitúa en primer plano al objetivo de supervivencia, bajo una perspectiva de continuidad en el largo plazo que requiere el establecimiento de una línea sucesoria.

Complementariamente, y en virtud de una situación en la que los miembros de una misma familia se hallan envueltos activamente en la gestión y en el gobierno de la empresa, el componente socioemocional también se traduce en que la organización cuenta en los niveles que corresponden a su estrato de decisión con intangibles

distintivos como la confianza y el sentido de la reciprocidad, una fuerte cohesión o un alto compromiso organizacional, que derivarán de que las personas en puestos clave pertenecen a un grupo familiar que mantiene una identidad social compartida que responde a la esencia del proyecto corporativo (Bertrand y Schoar, 2006; Pearson et al, 2008).

La anteriormente aludida aproximación “esencial” a la concepción de empresa familiar resalta que la singularidad de las empresas familiares deviene principalmente de la integración de la vida familiar y de negocios. De acuerdo a Sirmon e Hitt (2003), de la combinación de ambos planos emergen varias características sobresalientes y únicas. A su vez, esas características van asociadas a un conjunto idiosincrático de recursos y capacidades distintivas de una empresa familiar que se suelen englobar en el concepto de *familiness* (literalmente, familiaridad) que acuñaron Habbershon y Williams (1999) y que definieron como “*el conjunto de recursos específicos de la empresa familiar que son resultado de la interacción entre la familiar, los individuos integrados en la empresa y la propia empresa*”.

El concepto de *familiness* ha sido de habitual empleo en los trabajos sobre empresa familiar¹ que acuden a un soporte teórico que se apoya en una visión de la firma basada en recursos, particularmente en lo referido a la aportación de argumentos explicativos respecto de una hipotética superioridad de las empresas no familiares en indicadores de *performance* (Habbershon et al, 2003, Frank et al, 2010). Con todo, la implicación de la familia no siempre otorga una ventaja competitiva, puesto que, como señalan Kellermanns y Eddleston (2007), en el caso de que se generen conflictos disruptivos en el seno de las relaciones familiares, lo más probable es que se trasladen a unas repercusiones muy negativas que se reflejen en el negocio.

¹ Danes et al (2009) utiliza alternativamente el término “capital familiar”, en un sentido equivalente al de *familiness*.

b) La vocación de continuidad del negocio.

Un aspecto central que distingue al ideario básico sobre el que se fundamenta la empresa familiar es el relativo al deseo por el que suele guiarse de supervivencia de la entidad a través de las generaciones (Stockmans et al, 2010; Yu et al, 2012; Le Breton-Miller y Miller, 2013). Esta característica se proyecta en al menos tres dimensiones que influyen en el ciclo de vida de una firma familiar: la transición sucesoria entre generaciones, la exacerbación del conservadurismo frente los riesgos de quiebra y el grado de profesionalización requerido para adaptarse a las circunstancias y condiciones ambientales del entorno.

Como apunta Colli (2003), la supervivencia y la longevidad de la empresa familiar depende de sus posibilidades de quiebra y, consiguientemente, de los riesgos asumidos que puedan desencadenar un proceso de bancarrota. En este sentido, en la literatura empírica existe bastante consenso respecto a que las empresas familiares parecen tender sistemáticamente a correr menos riesgos que las no familiares, con la finalidad de anteponer su viabilidad (Wilson et al, 2013). Sin embargo, resulta paradójico que los distintos estudios llevados a cabo también coinciden al destacar la relativamente baja tasa de supervivencia que se observa para las empresas familiares (Handler y Kram, 1988; Handler, 1989; Aronoff, 2004; Jaffe y Lane, 2004; Wilson et al, 2013). Beckhard y Dyer (1983) cifraban en veinticuatro años la vida media de una firma de tipo familiar, situando en un tercio las que llegan hasta la segunda generación y una de cada diez hasta la tercera. Igualmente, Ward (2004) no observaba que las tasas de supervivencia de los negocios familiares mejorasen los de las compañías no familiares.

Los datos indicados sugieren que el tema de la continuidad de la empresa se debe analizar desde el prisma de la transición generacional (Gersick et al, 1997), teniendo en consideración los cambios que supone, no solamente en lo relativo a las estructuras organizacionales (Dyer, 2006), sino en la potencial disipación de algunos de los intangibles inherentes a la *familiness*. Así, Uhlaner et al (2004) encontraron que la cohesión de los miembros de la familia que participan activamente en la firma

disminuye en las empresas familiares que ya se encuentran en tercera generación. Igualmente, Ward (1997) apreciaba un cambio en la orientación de los objetivos corporativos, conforme se iban incorporando nuevas generaciones a la compañía y se producía la transmisión de la propiedad y control de la empresa del fundador a la segunda generación o a la tercera o sucesiva generaciones.

La vocación de continuidad también se halla a menudo ligada a la transición a la profesionalización de las iniciativas emprendedoras de carácter familiar. En el pasado se ha destacado que era típico que muchos negocios familiares emprendiesen originariamente su actividad de conformidad con un *modus operandi* altamente informal, en el que la racionalidad económica de las decisiones no siempre se antepone a los valores inherentes a una cultura de liderazgo paternalista que expresaba el pionero, explicable desde la confluencia que se produce entre el plano familiar y el empresarial (Daily y Dollinger, 1993; Gersick et al, 1997). En la medida en la que las relaciones de confianza familiar actúen como un mecanismo de mayor eficiencia y sustitutivo del establecimiento de contratos complejos formalizados, las fórmulas informales de gestión serían adecuadas (Poppo y Zenger, 2002). Por eso, la tradicional interpretación de la supuesta superioridad de la firma familiar se manifestaba en la práctica en ámbitos que no presentaban gran complejidad o que no requerían una exigente visión profesionalizada del mundo de los negocios (Corbetta y Salvato, 2004).

No obstante, Colli (2003) apunta a los lógicos cambios que, en la era de la globalización se han producido en el patrón evolutivo de la empresa familiar en las sociedades que han alcanzado mayores cotas de desarrollo, y que conducen a que los esquemas personalistas y escasamente profesionalizados sean cada vez más marginales y queden constreñidos a ciertos segmentos de la actividad de pequeños negocios. Por el contrario, el modelo dominante en el siglo XXI es el de empresa familiar que opta por el énfasis en la profesionalización, aunque no sea total, de sus estructuras de gestión y de gobierno corporativo (Martin, 2001; Bertrand y Schoar, 2006; Tower et al, 2007; Berent-Braun y Uhlener, 2012; Stewart y Hitt, 2012). De hecho, los trabajos de Sonfield y Lussier (2004) no llegan a encontrar diferencias

entre los patrones gestores de empresas familiares que se encuentran en distintos ciclos generacionales.

c) El conservadurismo frente al riesgo de la empresa familiar.

Tal y como la literatura ha comprobado recurrentemente, el componente socioemocional que distingue a la empresa familiar, unido a la vocación de continuidad que también la caracteriza, conjugan su influencia de tal manera que es frecuente que este tipo de entidades tienda a mostrar un acentuado grado de aversión frente al riesgo, explicable desde el temor de que el control familiar se vea amenazado, y, consiguientemente, la riqueza acumulada en el transcurso del tiempo (Sharma et al, 1997; Schulze et al, 2003; Aronoff, 2004; Naldi et al, 2007; Le Breton-Miller et al, 2015). En particular, esa menor preferencia por decisiones de riesgo parece incrementarse en el caso de que se trate de empresas de limitadas dimensiones (Coleman y Carsky, 1999). Para Carney (2005) o Lyagoubi (2006), la vinculación con un grupo familiar constituye un elemento determinante para que una empresa exhiba un elevado nivel de conservadurismo en su comportamiento financiero, que le permite eludir un sometimiento a presiones externas o a una monitorización por parte de analistas y de entidades financieras.

Según Sharma (2008), las evidencias apuntan a que la financiación mediante recursos propios ocupa el primer lugar en la prelación de fuentes financieras de las empresas familiares, en detrimento de la financiación externa, si bien, en este caso, parece mostrarse una preferencia por el endeudamiento frente a ampliaciones de capital que puedan acabar en manos ajenas a la familia. Hay otros autores, como Arregle et al (2007), Habbershon et al (2003), Sirmon e Hitt, (2003), Miller y Le Breton-Miller (2006), que sostienen que las empresas familiares sustituyen la financiación externa destinada a las necesidades de circulante con capital humano o con capital relacional, reputacional y social generador de oportunidades competitivas.

No obstante, la apreciación de la existencia de una generalizada aversión al riesgo en las firmas familiares, varios autores han advertido de patrones diferenciales en la propensión al endeudamiento entre distintas empresas familiares, que parecen deberse a distintas características específicas. Así, se ha señalado al tamaño de la firma (Romano et al, 2001; Miller et al, 2013), el balance entre cargos familiares y cargos profesionales en las decisiones corporativas (Anderson y Reeb, 2003; Barontini y Caprio, 2006; Chua et al, 2009; Le Breton-Miller et al, 2011) y a la etapa que corresponde al ciclo de vida del negocio (Gersick et al, 1997), donde parece alcanzar especial significación el número de generación familiar que se sitúa al frente de la entidad (Lussier y Sonfield, 2004). En este último estudio, se observa que la aversión al riesgo se invierte drásticamente, incrementándose las preferencias por el endeudamiento, en la transición a la segunda generación, para mantenerse en la tercera generación.

1.2 EL GOBIERNO CORPORATIVO EN EMPRESAS FAMILIARES.

El gobierno corporativo ha constituido una de las áreas de mayor interés para la investigación empresarial durante las últimas décadas. Si bien en los comienzos de la literatura encuadrada en esta área se ha situado el foco de atención preferente en las grandes empresas cotizadas, con el transcurso del tiempo se ha ido ampliando progresivamente el campo de estudio, hasta dirigirse también a la consideración de la problemática específica que se presenta en el ámbito de la gobernanza de otras tipologías de empresas, incluyendo a las entidades de pequeño y mediano tamaño (Uhlener et al, 2007) y a las firmas de carácter familiar (Berent-Braun y Uhlener, 2012).

Para Gedajlovic et al (2004), las firmas de tamaño mediano en las que se ha producido una transición desde una gestión personalista a una profesionalizada, situación que es bastante común tras producirse la primera sucesión de muchas empresas familiares, constituyen un subconjunto de entidades a las que ha de prestarse particular atención desde el punto de vista de la gobernanza. Esto es debido

a que, por un lado, el correcto gobierno de estas firmas, una vez superada la etapa del propietario-fundador que asume también las funciones de gestor (Spence y Lozano, 2000), requiere de unas estructuras que cuenten con un cierto grado de formalización y sean equiparables a las de otras compañías plenamente profesionalizadas (Daily y Dalton, 1992). Por otra parte, la implantación de mecanismos de gobierno se han de acomodar a las peculiaridades derivadas de la naturaleza dual de una firma familiar, en detrimento de las funciones de control y supervisión, de modo que han de compaginar los intereses de la propiedad relativos a una acusada intención de preservación emocional del negocio con un prominente rol estratégico de servicio, que permita allegar recursos a la empresa capaces de otorgar ventajas competitivas (Zahra et al, 2000; Van den Heuvel et al, 2006).

De acuerdo a la definición contenida en la revisión efectuada por Shleifer y Vishny (1997), el gobierno corporativo comprendería *“los medios o mecanismos a través de los cuales aquellos que proveen de recursos financieros a las empresas se aseguran una retribución adecuada para su inversión”*. De dicho enunciado se infiere que el campo del gobierno corporativo engloba una multiplicidad de aspectos y de cuestiones que es posible abordar desde visiones complementarias de procedencia muy diversa, incluyendo puntos de vista jurídico, económico, financiero, sociológico, estratégico u organizacional. Con todo, esta definición pone énfasis en el punto de vista de los intereses de la propiedad, existiendo otras concepciones que optan por enfoques de la firma abiertos a sus relaciones con el entorno corporativo y que consideran que los mecanismos de gobierno deben procurar la alineación de los objetivos de múltiples partícipes que se relacionan con la organización (Daily et al, 2003).

Los estudios sobre el gobierno de las empresas familiares han proliferado en las primeras décadas del siglo XXI, pudiendo efectuarse un seguimiento de este tipo de literatura a través de algunas de las recientes revisiones y compendios que se han realizado respecto al tema (e. g.: Berent-Braun y Uhlaner, 2012; Siebels y Knyphausen-Aufseß, 2012; Duller, 2013; Gersick y Feliu 2014; Goel et al, 2014; Suess, 2014; Gnan et al, 2015; Le Breton-Miller et al, 2015).

En general, hay un elevado consenso a la hora de señalar que el gobierno corporativo de las empresas familiares presenta aspectos diferenciales, que parecen estar fundamentalmente vinculados a la dualidad de intereses, económicos y emocionales, que tiene el grupo familiar de control (Bettinelli 2011; Nordqvist et al, 2014). Así, en primer término, la necesidad de equilibrar la finalidad de conservación a largo plazo del patrimonio familiar invertido en la firma con el resto de objetivos corporativos tradicionales va a condicionar inexorablemente los mecanismos de gobierno de la empresa (Anderson et al, 2003; Anderson y Reeb, 2003; Steier et al, 2004). Además, y tal como sugiere Carney (2005), el gobierno de las firmas familiares suele ser en la práctica altamente idiosincrático y se enfrenta a menos restricciones que el de las empresas no familiares. Esto supone que sean muchos los casos de empresas familiares en las que roles los formales e informales se difuminan, multiplican y confunden a través de una estructura interrelacionada de miembros de la familia, cargos directivos y puestos en el consejo de administración (Mustakallio et al, 2002). Tampoco ha de olvidarse que la relación de las firmas familiares con el binomio rentabilidad-riesgo parece mostrar un patrón sistemático que difiere del común que cabe esperar cuando un negocio no familiar (Colli, 2003), bajo lo cual subyace, una vez más, el componente de preservación.

Por ello, aportaciones como las de Uhlaner (2013) o Goel et al (2014) consideran que se han de definir patrones de gobierno que sean apropiados para su aplicación a la empresa familiar, de manera que incidan en los mecanismos de impacto organizacional y en las relaciones con el colectivo que controla la propiedad, con preferencia sobre los modelos en los que hay un predominio de mecanismos de tipo legal o financiero (Uhlaner et al, 2007). Hay que tener en cuenta que la traslación de modelos basados principalmente en el establecimiento de mecanismos de supervisión, dirigidos a evitar el clásico problema de agencia, no resultan adecuados para estructuras de propiedad concentrada en los que no hay unas expectativas de conflictos severos entre propiedad y dirección (Le Breton-Miller et al, 2015). En cambio, hay una evidencia empírica consistente en la literatura previa que señala al grado de implicación de la familia y al ciclo generacional en el que se encuentra la firma como dos de los elementos de notable influencia a la hora de explicar la

utilización de determinados mecanismos internos de gobierno (Daily y Dollinger, 1992; Corbetta y Salvato 2004; Bartholomeusz y Tanewski, 2006; Melin y Nordqvist 2007).

Puesto que es el grupo familiar quien normalmente determina las estructuras de gobierno de la firma, un primer aspecto a tener en cuenta es la esperable habitualidad con la que se producirá una participación activa y destacable de algunos de los miembros de la familia en las funciones de gobernanza (Tagiuri y Davis, 1996). Cuando eso suceda, las áreas de gobierno de las pequeñas y medianas empresas familiares también se verán afectadas por el componente socioemocional inherente a la propiedad, que constituye la esencia de las entidades que se encuadran en esta tipología corporativa (Mustakallio et al, 2002). Dicho componente emocional se impondrá en ocasiones a los procesos formalizados, de tal forma que los mecanismos informales, frecuentemente basados en relaciones de confianza, complementarán o llegarán a reemplazar, inclusive, a los mecanismos formales (Poppo y Zenger, 2002). Como señala Huse (2007), en una empresa familiar *“las reuniones del consejo de administración tienen lugar casi a diario, pero alrededor de la mesa de la cocina (...) sin que sea irracional suponer que se aproveche celebraciones familiares para debatir aspectos de trascendencia para la marcha del negocio”*.

Aunque se ha observado que las estructuras de gobernanza pueden variar considerablemente (Miller et al, 2013), la literatura relacionada con empresas familiares distingue, en líneas generales, dos modelos principales que parecen acomodarse a las necesidades típicas de gobierno que se presentan en muchas firmas de este tipo, y que serían el modelo de orientación contractual y el modelo de tipo relacional (Mustakallio et al, 2002; Uhlaner, 2013).

Los *modelos contractuales* de gobierno se tienen que adaptar lógicamente a las singularidades que son propias de una empresa que es controlada por un grupo familiar que muy probablemente se haya implicado activamente en el negocio. Esto supone que el modelo contractual en una empresa familiar no suele amoldarse al planteamiento convencional del problema de agencia en el que el foco de atención

principal sea el control de comportamientos oportunistas por parte de una dirección que está separada de un accionariado disperso (Mustakallio, 2002). Sin embargo, la adopción de un modelo contractual seguirá siendo válido desde el momento en que en una firma familiar se presenten problemas de agencia, posiblemente más atenuados, que podrían manifestarse a otros niveles, como cuando se deben a la presencia de directivos profesionales ajenos a la familia, cuando se ocasionan por conflictos entre la propiedad mayoritaria y accionistas minoritarios o cuando surjan por la necesidad de supervisar a miembros de la familia a los que se les ha encomendado funciones gestoras.

Los modelos de gobierno basados en *enfoques relacionales* han sido a menudo invocados como una fórmula que encaja adecuadamente con las características distintivas que usualmente distinguen a la empresa familiar (Mustakallio et al, 2002; Carney, 2005; Le Breton-Miller y Miller, 2013). Una razón primaria que apoya la conveniencia de la adopción de mecanismos de gobierno orientados a una visión relacional estriba en su conexión directa con la esencia diferencial de un negocio familiar, dado que estas entidades se han construido sobre la base de unas relaciones de confianza interpersonal y sobre un proyecto de identidad común compartida que incorpora importantes connotaciones socioemocionales (Huse, 2007). En este sentido, la articulación de mecanismos que responden a un modelo de gobierno relacional, basado en el establecimiento de vínculos de confianza, se ajusta de forma natural a un patrón que es sumamente habitual a la mayoría de firmas familiares (Eddleston et al, 2010; Steier y Muethel, 2014). Conforme a esta idea, hay algunos autores, como Zahra et al (2000), Cowling (2003) o Brunninge et al (2007) que entienden que los modelos de gobierno corporativo de las empresas de limitadas dimensiones y de carácter familiar han de incorporar mecanismos que promuevan la alineación de una pluralidad de intereses de partícipes interrelacionados. De esta misma forma, la orientación relacional del gobierno de la empresa también puede servir como una efectiva manera de aprovechamiento del capital social disponible (Gedajlovic y Carney, 2010).

En todo caso, la oportunidad de adoptar el enfoque contractual o relacional dependerá de las circunstancias de cada firma, y, más particularmente, de la distribución de poder y prominencia de cada grupo de interesados en la empresa, considerando como uno de tales grupos a la familia propietaria (Goel et al, 2014). Además, las condiciones que afectan al gobierno de una empresa familiar cambian a lo largo del tiempo, no solamente por los aspectos corporativos intrínsecos, sino también por la propia trayectoria vital de los miembros de la familia y por la evolución de la relación del grupo familiar con el negocio (Tagiuri y Davis, 1996; Gersick et al, 1997). Por ejemplo, el número de generaciones involucradas en una empresa familiar parece asociarse al riesgo de incremento de conflictos (Villalonga y Amit, 2006). Steier (2001) lo achaca a que el grado de confianza intragrupo, rasgo de la *familiness*, tiende a disiparse con el paso del tiempo y con las transiciones generacionales, de tal modo que va perdiendo su capacidad de transformar la orientación relacional en una ventaja competitiva, obligando a considerar otros mecanismos de gobernanza alternativos.

Confirmando las ideas anteriores, algunos trabajos han observado que el riesgo de conflictos internos entre el grupo que ostenta la propiedad de una empresa familiar se correlaciona con el número de generaciones que se han sucedido desde la fundación (Jaskiewicz y Klein, 2007). Una razón que justifica las mayores posibilidades de que se pierda la cohesión entre los componentes de la familia es que se vayan debilitando los lazos con el proyecto emprendedor inicial, con la consiguiente dilución de los personalismos que a menudo caracterizan a esa etapa (Salvato y Melin, 2008). Adicionalmente, la transferencia de una a otra generación suele ser uno de los momentos en los que aumenta el número de personas de la familia que no están dispuestas a involucrarse activamente en la firma (Lussier y Sonfield, 2010), lo que da ocasión a buscar capital humano ajeno al clan para el desempeño de puestos clave, de manera que muchas empresas familiares optan por la implantación de estructuras profesionalizadas de gobierno (Lubatkin et al, 2005; Lane et al, 2006; Miller y Le Breton-Miller, 2006).

1.3 APLICABILIDAD DE LOS ENFOQUES DE AGENCIA A LAS EMPRESAS FAMILIARES DE DIMENSIÓN LIMITADA.

En su versión más extendida, el problema de agencia se fundamenta en la existencia de divergencias entre los objetivos perseguidos por la propiedad de una firma y los que guían el comportamiento de una dirección profesionalizada y separada, lo que ocasiona la aparición de conflictos que llevan asociado un coste. Por eso, los mecanismos de gobierno corporativo tienen el primordial cometido de salvaguardar los intereses de la propiedad, a través del control y supervisión de la actuación directiva, limitando posibles comportamientos oportunistas (Jensen y Meckling, 1976; Eisenhardt, 1989). Este es un tipo de planteamiento que se ajusta particularmente a la situación de grandes compañías con una estructura accionarial dispersa o que cotizan en mercados de capitales, y que responden al prototipo que es habitual en el tradicional modelo estadounidense o de otros ámbitos anglosajones.

Se asume generalmente que en las empresas familiares los costes de agencia son insignificantes o inexistentes (Schulze et al, 2003; Anderson y Reeb, 2003; Bartholomeusz y Tanewski, 2006; Le Breton-Miller y Miller, 2009), puesto que casi no se presenta ninguno de los supuestos subyacentes al clásico conflicto de agencia (Mustakallio et al, 2002). En principio, y a diferencia de las grandes compañías, las empresas familiares, al caracterizarse por una estructura de propiedad concentrada y cohesionada, no tienen una especial necesidad de vigilar el oportunismo de una dirección separada que se aproveche de las dificultades de monitorización que tiene un accionariado disperso (Anderson y Reeb, 2003; Carney, 2005; Singal y Singal, 2011; Zahra, 2012). Además, la frecuente asunción de funciones de dirección por parte de una propiedad que mantiene un horizonte temporal de inversión a largo plazo anula o amortigua el riesgo de desviación de objetivos en esta clase de firmas (Daily y Dollinger, 1992). Por otro lado, la cercanía de la propiedad que caracteriza tradicionalmente a la mayoría de pequeñas y medianas empresas, acrecentada por la existencia de lazos de parentesco y códigos de confianza y reciprocidad, también se convierte en otro factor adicional que amortigua los costes de agencia (James, 1999; Gómez-Mejía et al, 2001).

No obstante, la literatura ha apreciado que también en empresas familiares se pueden dar algunas situaciones en las que se producen conflictos de agencia (Gersick et al, 1997; Schulze et al, 2001, 2003; Chrisman et al, 2007), aunque se materialicen de manera distinta a los que se presupone que son más habituales en otras empresas no familiares, esto es, los derivados de la necesidad de vigilancia de una dirección separada, y, cuando se manifiestan, suelen ser de menor intensidad (Chrisman et al, 2007). Por ejemplo, uno de los potenciales focos de confrontación de intereses que la literatura ha sugerido es el que se podría producir por la colisión entre los intereses altruistas, de preservación emocional, inherentes a la propiedad familiar, y los intereses de otros accionistas minoritarios, que presumiblemente tengan un componente estrictamente económico (Chrisman et al, 2005; Barnett y Kellermanns, 2006; Karra et al, 2006; Chua et al, 2009). En todo caso, en entornos en los que el marco institucional se muestre débil, el control familiar posiblemente permita una protección más efectiva de los accionistas minoritarios (Bertrand y Schoar, 2006).

Por otro lado, los conflictos de agencia se pueden manifestar también respecto de posibles comportamientos oportunistas por parte de niveles directivos que se hallen ocupados por profesionales independientes de la familia (Morck y Yeung, 2003; Gedajlovic et al, 2004; Chua et al, 2009; Stewart y Hitt, 2012; Zattoni y Pugliese, 2012; Fellman 2013). Asimismo, hay autores que apuntan a que las estructuras de gobierno de las empresas familiares tienen la necesidad de supervisar y monitorizar a posibles desviaciones de los objetivos que sean atribuibles a miembros de la familia que estén ocupando puestos clave, y para cuyo nombramiento o designación no han demostrado competencia profesional alguna, sino que obedece simplemente a la propia existencia de lazos familiares de parentesco (Schulze et al, 2001; Corbetta y Salvato, 2004; Chrisman et al, 2007).

1.4 LA VISIÓN RELACIONAL DEL GOBIERNO DE LA EMPRESA FAMILIAR.

La aproximación a modelos de gobernanza de orientación relacional se ha contemplado como una alternativa a los enfoques contractuales de agencia (Huse y Rindova, 2001; Huse y Gabrielsson, 2012), habiendo sido estos patrones frecuentemente considerados como una de las opciones preferentes en los planteamientos de gobierno corporativo que son aplicables a empresas familiares (Steier, 2001; Mustakallio et al, 2002; Berent-Braun y Uhlener, 2012).

La idoneidad de este tipo de modelos se explicaría por el ajuste natural entre un gobierno corporativo de orientación relacional y las características específicas que distinguen a las empresas familiares (Tsai y Ghoshal, 1998; Sirmon y Hitt, 2003). Resulta fácil de constatar que la visión de orientación relacional guarda congruencia con algunos de los tradicionales mecanismos informales que se presentan específicamente en el gobierno de una empresa familiar, y que se basan en relaciones de confianza, reciprocidad, altruismo, o identidad compartida derivada de lazos de parentesco (Uzzi, 1997). Además, la vocación de tejer una red de relaciones de confianza y reciprocidad no solamente es un rasgo inherente a la superposición de la institución familiar y la empresarial, sino que también se puede proyectar hacia los *stakeholders*² externos, llevando a que muchas firmas familiares intenten establecer y cuidar sus vinculaciones con la estructura social en la que se enmarca su actividad (Le Breton-Miller y Miller, 2009). La búsqueda de legitimidad social constituye hoy en día una preocupación corporativa de primer orden, pero son numerosos los autores que aprecian que parece acentuarse especialmente en el caso de las empresas familiares (Bingham et al, 2011; Miller et al, 2013). Sirva como muestra Cooper et al (2005), en donde se observa que son muchos los negocios familiares que están orgullosos de contar con un marchamo de distinción que permite establecer unas relaciones con la clientela caracterizadas por la confianza y la reciprocidad.

² Siguiendo a Freeman (1984), un *stakeholder* es todo individuo que sea afectado o pueda verse afectado por el logro de los objetivos de la firma, consecuentemente, entre ellos se encontrarían clientela, proveedores, recursos humanos, gestores, comunidad en general, así como también los propietarios o *shareholders*.

Un planteamiento de gobierno de orientación relacional parece trascender de la consideración meramente productiva para extenderse hacia una concepción más amplia de la misión de la organización, que deviene de su condición de actor inmerso en el entorno con el que interactúa, y que conecta con un ideario que contempla también las consecuencias sociales y ambientales que sea posible entender que se ven afectadas por la actuación de la entidad (Svendsen y Svendsen, 2010; Gössling, 2011), dado que puedan repercutir en aspectos relacionados con la legitimidad y reputación conseguida por la firma (Adam y Shavitt, 2009).

Un modelo de gobierno relacional establece mecanismos que promueven el establecimiento de relaciones y vinculaciones tanto con *stakeholders* internos (entre los que el grupo familiar ocupa una posición prominente, como apuntan Martínez y Aldrich, 2014), como con *stakeholders* externos. La aplicabilidad de un patrón relacional al ámbito del gobierno corporativo supone la ampliación del foco de atención de los esquemas de agencia, que se centran en los conflictos que pueden surgir entre propiedad y dirección, hacia todo tipo de contratos, explícitos o implícitos y relacionales, que la empresa establece con otros individuos o grupos que tienen intereses en la firma (Van Ees et al, 2009). En consecuencia, un enfoque de gobernanza de orientación *stakeholder* ha de implementar los mecanismos precisos que permitan articular respuestas equilibradas que den satisfacción a una pluralidad de partes interesadas en la actuación empresarial, lo que a menudo se plasmará en actuaciones que cabe englobar dentro de la responsabilidad social corporativa (Donaldson y Preston, 1995; Letza et al, 2004). Esa apertura hacia la vinculación relacional con terceros ajenos a la firma admite variantes que encontrarían cabida en algunos de los planteamientos teóricos habituales sobre los que se fundamentan los modelos de gobierno corporativo, como los de dependencia de recursos (Pfeffer y Salancik, 1978; Hillman et al, 2000) o como las visiones basadas en recursos (Zahra y Filatotchev, 2004).

Adicionalmente, ha de destacarse que son varias las aportaciones que han conectado la vertiente relacional y el mantenimiento de vínculos exitosos con *stakeholders* externos con la obtención de ventajas competitivas que derivan del impacto

beneficioso que se produce sobre la reputación corporativa o sobre la legitimación de la empresa (Elms et al, 2011). Trabajos como el de Aldrich y Cliff (2003), Chrisman et al (2004) o Gnan y Montemerlo (2006) aprecian este efecto positivo de la red relacional externa en las empresas familiares. En el caso de firmas de pequeñas y medianas dimensiones, los intangibles como confianza o lealtad que se generan a partir de la red de interdependencias parecen favorecer particularmente las posibilidades de supervivencia de la entidad (Vyakarnam et al, 1997; Enderle, 2004).

Precisamente, algunas propuestas como la de Zellweger y Nason (2008) consideran que la combinación de objetivos económicos y altruistas que distinguen a la empresa familiar supone un elemento de particular predisposición para que estas entidades adopten enfoques de orientación relacional y de atención a los intereses de sus *stakeholders* externos. Un negocio familiar se caracteriza por estar basado originariamente en relaciones mutuamente beneficiosas y perdurables en el tiempo, por lo que normalmente tendrá más fácil trasladar ese patrón interno al ámbito de sus vinculaciones externas, proyectándolo hacia sus *stakeholders* y hacia el entorno corporativo en general (Miller y Le Breton-Miller, 2006; Craig et al, 2008). Asimismo, algunos autores sugieren que el sello distintivo del *familiness* fortalece las relaciones estables que la empresa mantiene con sus *stakeholders* (Arregle et al, 2007; Cabrera et al, 2011). También se ha apuntado a que el componente esencial socioemocional de preservación del proyecto colectivo hace a la empresa familiar más sensible y vulnerable a las presiones de los *stakeholders* externos, en comparación con las empresas no familiares (Uhlener et al, 2004; Zellweger et al, 2012; Le Breton-Miller y Miller, 2013).

Son abundantes las contribuciones a la literatura de la empresa familiar que abogan por la adopción de modelos de gobierno relacionales, de orientación hacia los *stakeholders* (e. g.: Berrone et al, 2007; Zellweger y Nason, 2008; Bingham et al, 2011; Mitchell et al, 2011; Cennamo et al, 2012). De acuerdo a Parmentier (2011), muchas empresas familiares están especialmente preocupadas por sus *stakeholders* externos por una cuestión reputacional (Sharma y Sharma, 2011), al asociar mentalmente los miembros del grupo de control una posible mancha en la imagen

corporativa al fracaso del colectivo familiar. Dyer y Whetten (2006) también encuentran que la concienciación de las firmas familiares respecto a la presión que experimentan de proveedores, clientes o de la comunidad es en general estimablemente más considerable que en el resto de entidades.

Numerosos trabajos ponen de relieve el mayor compromiso de las empresas familiares en distintos aspectos y áreas de la responsabilidad social (Anderson y Reeb, 2003; Uhlaner et al, 2004; Déniz y Cabrera, 2005; Dyer y Whetten, 2006; Wiklund, 2006; Cennamo et al, 2012). Post (1993) observa una fuerte vinculación con la comunidad local de los mercados en los que opera la firma, mientras que Sharma y Sharma (2011) aprecian un grado elevado de implicación en iniciativas de responsabilidad social que parecen sintonizar con el carácter “familiar” distintivo (promoción de medidas de conciliación, igualdad, protección a familias o a colectivos vulnerables). Dimensiones de la firma, sector de actividad y ciclo generacional en el que se encuentra la empresa aparecen como factores explicativos de una superior inclinación relacional hacia los *stakeholders* (Uhlaner et al, 2004; Niehm et al, 2008). No obstante, también hay autores que cuestionan que existan motivos consistentes para que las estructuras de gobierno de una empresa familiar desarrollen una mayor propensión hacia la implantación de iniciativas de responsabilidad social dirigidas a la satisfacción de intereses de sus *stakeholders* externos (Morck y Yeung, 2003; O'Boyle et al, 2010; Mitchell et al, 2011; Carney et al, 2013), bajo el argumento de que el principal foco de atención lo constituye el grupo familiar propietario, que puede mostrarse ajeno a presiones de terceros que no amenacen su capacidad de control de la entidad.

1.5 LA VISIÓN DEL GOBIERNO CORPORATIVO DE LA EMPRESA FAMILIAR DESDE PERSPECTIVAS BASADAS EN RECURSOS.

Los enfoques basados en recursos han sido frecuentemente contemplados en los estudios relacionados con los mecanismos de gobierno de la empresa familiar (Sirmon y Hitt, 2003; Rau, 2014). Dicha aproximación parece ofrecer una

perspectiva apropiada a la hora de considerar, desde el punto de vista de la gobernanza, si las especificidades que caracterizan a este tipo de empresas favorecen la acumulación del llamado capital social organizacional, tal y como sugieren distintas aportaciones, permitiendo la apropiación de recursos que aportan valor a la firma (Arregle et al, 2007; Pearson et al, 2008; Chrisman et al, 2009).

La noción de capital social, en la vertiente semántica que hace referencia a la estructura social en la que encuentra su origen, se corresponde con un constructo multidimensional que ha conseguido una creciente popularidad en la investigación en distintos campos de las ciencias sociales, habiéndose aplicado al estudio de una amplia gama de fenómenos. En lo que respecta a las áreas organizacionales, los planteamientos teóricos del capital social, que parten de la premisa de que la racionalidad económica se ve afectada por las estructuras sociales, han sido consideradas en la literatura sobre emprendedores, en los enfoques basados en redes (tanto en lo que respecta al ámbito interno a la organización como en lo referido a redes interorganizacionales), en planteamientos de corte estratégico y en los estudios relacionados con la empresa familiar (Adler y Kwon, 2002).

No existe un consenso en la literatura respecto a la definición de capital social, que puede remitir a múltiples significados, a veces de mayor amplitud o que, en otras ocasiones, expresan un sentido más restringido. En los trabajos seminales de Coleman (1988, 1990) se definía al capital social por su función, aludiendo a que *“no es una entidad única, sino una variedad de entidades diferentes que tienen dos características en común: todas consisten en algún aspecto de la estructura social y facilitan ciertas acciones de los agentes que se encuentran dentro de esa estructura”*. En este sentido, Coleman (1988) identificaba tres formas de capital social: (1) la reciprocidad, expectativas y obligaciones que se establecen entre dos agentes, en la que uno de ellos devolverá en el futuro, de alguna forma, las transferencias previas de algunos recursos, (2) la información potencialmente útil que es inherente a las relaciones sociales, y (3) las normas, prescripciones y sanciones que, en el marco de la red de relaciones sociales, promueven una manifestación de comportamientos funcionales e inhiben las conductas disfuncionales de los agentes.

Descendiendo a un plano organizacional, Nahapiet y Ghoshal (1998) identifican al capital social como la suma de los recursos reales y potenciales que derivan de la red de vínculos que mantiene la organización, y que están disponibles a través de esa misma red. De acuerdo a esta idea, el capital social organizacional que se haya acumulado en una firma se presentará como un activo intangible valioso, que se va adquiriendo mediante la apropiación de recursos que derivan de las relaciones y redes sociales que envuelven a la organización en su conjunto, obteniéndose también a través de las vinculaciones que establecen algunos de sus miembros que actúan en representación de dicha organización (Leana y Van Buren, 1999). Nahapiet y Ghoshal (1998) categorizaban las formas de este capital social distinguiendo tres vertientes, la estructural, la relacional y la cognitiva. La dimensión estructural se corresponde con las características de la red relacional de interacciones sociales que ha tejido una organización contemplada en su globalidad, mientras que la dimensión relacional³ es la referida a las vinculaciones que se generan a través del establecimiento de relaciones, y que sirven de cauce por el que fluyen recursos e información. La dimensión cognitiva se ocupa de los esquemas mentales y códigos de identidad compartida que facilitan la comunicación y la interpretación entre las partes que intervienen en cada relación de la red.

Son muchas las aportaciones a la literatura de la empresa familiar que consideran que los planteamientos fundamentados en torno a la idea del capital social organizacional ofrecen una aproximación teórica de referencia que permite sintonizar de forma realista con la naturaleza distintiva de muchas de las típicas firmas familiares, propiciando asimismo un punto de conexión con las visiones estratégicas de la empresa basadas en recursos y con las perspectivas relacionales orientadas a los *stakeholders* externos (e. g.: Sirmon y Hitt, 2003; Hoffman et al, 2006; Arregle et al, 2007; Pearson et al, 2008; Danes et al, 2009).

Como se señala en Arregle et al (2007), el entorno de las relaciones familiares se configura como el escenario idóneo para la creación de capital social; ya que, cuando

³ En una acepción más restringida, es habitual que el capital social se identifique con el capital relacional.

la institución familiar se superpone con el ámbito corporativo, esa red relacional que incorpora puede llegar a convertirse en un importante activo intangible con capacidad de allegar recursos. De hecho, la idea de que la existencia de lazos familiares supone un factor diferencial que incide en la contribución del capital social (Bubolz, 2001) ha sido empleada en la literatura previa que parte de planteamientos basados en recursos, bien acudiendo al concepto de *familiness*, acuñado por Habbershon y Williams (1999), bien a través del término “capital familiar” (Danes et al, 2009), que englobaría al capital financiero, humano y social aportado por la familia a la empresa. De esta manera, confianza, cohesión, compromiso y visión unitaria compartida conforman algunas de las connotaciones clave de la *familiness* o del capital social que, al proyectarse hacia la red relacional de una empresa familiar, podrían llegar a establecer unas condiciones óptimas para la obtención de ventajas competitivas (Pearson et al, 2008), tales como el acceso a recursos, el establecimiento de canales de comunicación o el impulso de la formación de alianzas (LaChapelle y Barnes, 1998; Sirmon e Hitt, 2003; Carney, 2005; Chrisman et al, 2005; Arregle et al, 2007). Hay que tener en cuenta que el mantenimiento de los valores altruistas de continuidad e integridad que se encuentran en la esencia de los negocios familiares se reflejará también en muchas de las interacciones de la entidad con sus *stakeholders* externos, traduciéndose en una mayor preocupación por preservar la reputación corporativa y por conseguir una estabilidad a largo plazo de los vínculos relacionales que entabla con el entorno (Le Breton-Miller y Miller, 2013).

Puesto que la creación de valor a largo plazo de una empresa se conecta con funciones que corresponden al ámbito de la gobernanza de una firma, son varios los autores que han contemplado la conveniencia de analizar las cuestiones relacionadas con el capital social organizacional de los negocios familiares en el marco de los mecanismos internos de gobierno corporativo (Dyer y Singh, 1998; Carney, 2005). Es habitual que los valores inherentes a la dimensión simbólica de una empresa de propiedad familiar (lealtad, compromiso, confianza, altruismo, visión colectiva o reciprocidad, entre otros) se acaben transmitiendo a los enfoques de gobierno adoptado por la firma (Sirmon e Hitt, 2003), sobre todo si se considera que será

frecuente que los propios miembros de la familia ocupen puestos en las estructuras corporativas de gobierno. Esta traslación del sello distintivo de una firma familiar bien se puede ver reflejado en unos patrones de gobierno que incorporen una particular preocupación por cuestiones relacionadas con la legitimación social o con la reputación corporativa que consigue la firma cuando interactúa con una variedad de partícipes diversos, tales como proveedores de bienes y de recursos financieros, clientela, con otras organizaciones productivas o con la comunidad en su conjunto.

Por otra parte, el conjunto de interrelaciones e interdependencias estables que involucran a la firma familiar con la red de terceros vinculados que forma parte de su capital social organizacional podría actuar como un importante estímulo de la adquisición de recursos que otorguen ventajas competitivas (Arregle et al, 2007; Zahra, 2012). Ha de considerarse que el establecimiento de determinadas conexiones entre la organización y la estructura social del entorno corporativo también puede facilitarse por parte de los miembros del grupo familiar de control (Lounsbury y Glynn, 2001). La fuerte implicación de la propiedad en el desarrollo del negocio es lo que parece otorgar una cierta superioridad a este tipo de firmas, en tanto que permite movilizar y apropiarse de valiosos recursos de conocimiento, información, financieros o acceso a segmentos de mercado (Danes et al, 2009). Con unos mecanismos de gobierno adecuados, la empresa logrará construir relaciones sólidas, eficaces y ventajosas con proveedores, clientes, recursos humanos y otras organizaciones, consiguiendo también mantener y atesorar legitimidad y reputación corporativa, conduciendo a que, en última instancia, aumente el capital social acumulado por la firma.

1.6 EL GOBIERNO CORPORATIVO DE LA EMPRESA FAMILIAR DESDE PLANTEAMIENTOS ESTRATÉGICOS.

Las visiones estratégicas del gobierno corporativo se han configurado como otra de las perspectivas analíticas a las que habitualmente se recurre en los desarrollos del gobierno corporativo (Hambrick et al, 2008), habiendo dado lugar a distintas líneas

de investigación que consideran el papel que desempeñan los mecanismos de gobernanza de la firma en la obtención de ventajas competitivas. Asimismo, las aproximaciones estratégicas también han sido muy comunes en la literatura relacionada con el gobierno de la empresa familiar (e. g.: Sharma et al, 1997; Mustakallio et al, 2002; Zahra y Sharma, 2004; Chrisman et al, 2005; Sirmon et al, 2008; Block, 2010; Miller et al, 2013).

La dimensión estratégica de una organización envuelve la búsqueda de oportunidades y de ventajas competitivas que se le ofrecen a la firma, dentro del marco de su entorno de actuación. Por lo tanto, las estructuras organizacionales, en sus distintos niveles, estarán llevando a cabo un desempeño óptimo de las funciones estratégicas que tengan atribuidas cuando su diseño sea el adecuado para contribuir a la búsqueda de oportunidades de negocio, de nichos de mercado, de proyectos que atraigan ventajas competitivas, de talento y capital humano valioso, de recursos financieros, etc. De esta manera, se puede presuponer que el componente estratégico se halla estrechamente conectado con las perspectivas basadas en recursos, al fundamentarse en una concepción de la firma como un conjunto único de recursos y capacidades cuya combinación va a constituir en el punto de arranque de la formulación de estrategias (Barney y Zajac, 1994), tarea que, normalmente, recaerá en el área de gobierno de la empresa. Así, cuando un recurso sea valioso, infrecuente, difícil de imitar o de sustituir, se convertirá en una fuente potencial de ventajas competitivas diferenciales.

Son numerosas las aportaciones a la literatura que han tratado de analizar si las especificidades y aspectos distintivos que caracterizan implícitamente a un negocio familiar cumplen con los requisitos que se han de exigir para que se pueda considerar que la mayoría de estas entidades tiene a su disposición la posibilidad de apropiarse de recursos estratégicos, valiosos e inimitables que conducen a la obtención de ventajas competitivas (Sirmon e Hitt, 2003). Este es un tipo de argumentos que se ha contemplado frecuentemente en los trabajos que nos preceden, comparando esas hipotéticas ventajas competitivas de la empresa familiar respecto a otras firmas no

familiares (Coleman y Carsky, 1999; Anderson y Reeb, 2003; García-Ramos y García, 2011).

Distintos autores sitúan el foco de atención en la influencia del conjunto idiosincrásico de elementos que conforman la *familiness* como una fuente de recursos y capacidades sobre los que es posible desarrollar estrategias que atraigan ventajas competitivas para la empresa familiar (Habbershon y Williams, 1999; Habbershon et al, 2003; Chrisman, et al, 2005; Zellweger et al, 2010). A este respecto, los componente socioemocionales y conductuales de compromiso, implicación en el liderazgo y cohesión grupal de la propiedad se han resaltado frecuentemente como algunos de los aspectos decisivos a la hora de que un negocio familiar consiga ventajas comparativas frente a las firmas no familiares (Sirmon e Hitt, 2003; Marchisio et al, 2010; Lumpkin et al, 2011). Igualmente, se suele destacar que la aportación de intangibles como la confianza interrelacional, que genuinamente forma parte del denominado capital familiar, se muestra también como un elemento susceptible de otorgar una superioridad competitiva, al ahorrar costes contractuales, acrecentándose su importancia en marcos institucionales débiles (Chang et al, 2009; Lindow et al, 2010). Asimismo, el componente de preservación que se asocia a la empresa familiar es contemplado como una oportunidad que enlaza con las estrategias orientadas a la supervivencia de la firma (Sirmon, 2014). De hecho, Miller y Le Breton-Miller (2005) concluyen que la visión a largo plazo que distingue a la mayoría de empresas familiares encaja adecuadamente con la adopción de perspectivas estratégicas. En este mismo sentido, la reputación de la firma respecto a su red relacional de *stakeholders* externos con los que interactúa es otro de los aspectos que juega un papel de relevancia en las estrategias de una empresa familiar (Hall et al, 2006).

Gran parte de la habilidad de una empresa familiar para obtener recursos y ventajas estratégicas descansa en el mantenimiento de unas estructuras en las áreas de gobierno que favorezcan el ejercicio óptimo de esa clase de tareas y funciones. Esa adecuación exige también una consideración preferente a las condiciones del entorno empresarial en el que actúa la empresa, dado que es el ámbito en el que se

materializa y encuentra sentido la ventaja estratégica. Incluso Audrestsch (2009) considera que la opción por propuestas de corte estratégico es especialmente beneficiosa para firmas de menor dimensión y en las que los roles de propiedad, gestión y gobierno se superponen, dado que estas entidades han de concentrar sus esfuerzos en superar las limitaciones de recursos impuestas por el tamaño y pueden desentenderse de otras tareas que en estas entidades son innecesarias, como las de control y supervisión de la actuación gestora.

Con todo, son varios los autores que han apreciado una sistemática tendencia diferencial en el comportamiento estratégico que suelen exhibir las estructuras de gobierno de las empresas familiares (Harris et al, 1994; Sharma, 2004; Uhlaner et al, 2004). Así, se ha sugerido con frecuencia que la empresa familiar suele adoptar estrategias más conservadoras que otras firmas no familiares (Carney et al, 2013), lo cual se explicaría a través de la combinación de la prevalencia de los objetivos corporativos de supervivencia y continuidad, junto a la habitual falta de diversificación inversora de la propiedad, dado que el negocio familiar suele convertirse muchas veces en el único proyecto empresarial y su control exige dedicar importantes esfuerzos financieros. De la misma forma, también Ward (1988) atribuía esa presumible predisposición de las firmas de carácter familiar hacia la elección de planteamientos estratégicos conservadores a una necesidad de incorporar objetivos corporativos socioemocionales de preservación de la riqueza del grupo familiar. Asimismo, y desde otro punto de vista que refuerza la idea de que las empresas familiares tienen generalmente una propensión conservadora, se ha venido a señalar que las estrategias corporativas en este tipo de entidades se ven a menudo condicionadas por el deseo de mantener la armonía en el grupo familiar, lo que lleva a que se opte por fórmulas de consenso no excluyentes de ninguna opinión o de acuerdos de mínimos entre posiciones encontradas (e. g.: Harris et al, 1994; Carney, 2005).

1.7 EL GOBIERNO CORPORATIVO DE LA EMPRESA FAMILIAR DESDE LOS ENFOQUES CONDUCTUALES Y LOS PLANTEAMIENTOS DE LA TEORÍA DE LA IDENTIDAD.

En los últimos años hay un creciente número de contribuciones a la literatura del gobierno corporativo que ha optado por la incorporación de argumentos explicativos que encuentran encaje en lo que sería un prisma conductual y cognitivo (Huse, 2005; Werder, 2011; Westphal y Zajac, 2013). La incorporación de motivaciones conductuales a las modelizaciones empresariales cada vez resulta más frecuente, ya que proporciona un soporte explicativo del comportamiento que expresan los agentes que participan en contextos organizacionales que es de utilidad para una más ajustada comprensión de procesos y resultados. Son muchos los ejemplos inmediatos que pueden encontrarse en los que las expresiones de comportamiento individual en contextos organizacionales pueden tener implicaciones económicas o productivas de alcance perceptible. Uno de los más recurrentes es el referido a la motivación de los recursos humanos, que cabe asociar a unas expectativas de contribución y de desempeño superior.

Las aproximaciones conductuales se han aplicado a múltiples vertientes de los estudios organizacionales, incluyendo a las relacionadas con el gobierno de la firma y con los procesos directivos, siendo varios los autores que consideran que algunas de sus proposiciones permiten un acercamiento más realista a distintos tópicos que tradicionalmente se tratan en estos campos. En este sentido, en la literatura sobre grupos organizacionales han tenido un amplio eco los argumentos psicosociales que derivan de los paradigmas conductuales de la identidad y de la identidad social, que vienen a resaltar el papel clave que suele atribuirse a distintas connotaciones asociadas a la identidad de los individuos en el desarrollo de comportamientos prototípicos que los sujetos desarrollan cuando se encuentran en contextos productivos (Ashforth y Mael, 1989; Akerlof y Kranton, 2000; Haslam et al, 2006). La psicología social señala a la influencia que tienen los rasgos idiosincrásicos de las personas en su conducta, tales como la personalidad, el físico o el intelecto. No obstante, es bien conocido que el comportamiento humano es flexible, volátil y

proclive a expresiones atípicas, que muchas veces parecen explicarse por determinadas connotaciones de la identidad del sujeto.

A este respecto, los planteamientos de la economía de la identidad (Akerlof y Kranton, 2000, 2010), se han convertido en una de las líneas de mayor popularidad en los últimos tiempos a la hora de introducir una aproximación conductual al estudio de fenómenos organizacionales. En términos simplificados, las proposiciones de la economía de la identidad suponen una relajación de la hipótesis de racionalidad absoluta en la conducta decisoria que desarrollan los sujetos cuando realizan elecciones económicas, considerando que hay otros factores de influencia que también intervienen, como el refuerzo de la imagen propia y del ego, la sociabilidad, la aprobación de los semejantes, o la consecución de un estatus superior o de mayores cotas de poder de control de recursos. De acuerdo a Akerlof y Kranton (2000), los procesos de adopción de decisiones en contextos productivos no solamente se llevan a cabo en condiciones de incertidumbre, sino que también se conducen con una racionalidad limitada, sujeta a importantes motivaciones e incentivos extraeconómicos, en forma de recompensa o de desaprobación, que influyen en el comportamiento que inconscientemente tienden a manifestar los sujetos.

La noción de identidad alude a la concepción que se forman las personas sobre su propio ego, así como a su conciencia de las diferencias que observan cuando confrontan los rasgos de ese ego con los de otros sujetos. Esos rasgos de identidad se corresponden con cualidades individuales, tales como la personalidad; suponen la adscripción a una categoría social, como sucede con el género, con el origen racial, con la clase o con la nacionalidad; y también conducen a la adopción de identidades de rol contextuales, que variarán en función de la conveniencia de cada situación (Brubaker y Cooper, 2000). Como se indica en Reicher et al (2005), puesto que la identidad es inherente a cada individuo, cuando un sujeto realiza una tarea o se enfrenta a dilemas intelectuales o éticos, no puede evitar verse afectado por connotaciones de su identidad, de las que no le resulta posible desprenderse (Reicher et al, 2005). Además, las personas tienen conciencia de que muchas de sus acciones

se han de ver expuestas, al menos en un cierto grado, al escrutinio público, bien sea en la esfera social general o en el marco de una organización en la que participan. Por consiguiente, cada sujeto sabe que su actuación en el marco de una organización no solamente será valorada según el desempeño de los roles que tenga atribuidos, sino que es susceptible de ser evaluada externamente de una manera más sutil y subyacente, de acuerdo a referencias preconcebidas para las características de una identidad en la que es categorizado (Young y Hurlic, 2007).

La identidad se va elaborando e interiorizando individualmente con el transcurso del tiempo, a lo largo de la trayectoria vital, en dos niveles que se entrecruzan, el personal y el social (Brubaker y Cooper, 2000). Esto significa que los sujetos van formando ordinariamente su identidad durante su existencia, basándose en una interpretación de sus propias actuaciones y de las consecuencias que aprecian que suponen para el entorno que les rodea, de tal manera que guían sus relaciones sociales bajo mecanismos psicológicos que intentan dotar al ego de una coherencia positiva (Schwartz et al, 2011). Complementariamente, los individuos son conscientes de cuáles son sus connotaciones prominentes y distintivas de identidad, y utilizan ese conocimiento como base para la regulación de sus expresiones de conducta y para ajustar convenientemente sus interrelaciones sociales, con la finalidad de obtener conformidad externa y reciprocidad, con el fin de conservar los niveles de autoestima (Christensen et al, 2004).

De hecho, prácticamente cualquier individuo cuenta con una clara idea de la influencia y el alcance de los rasgos principales que definen su identidad en los distintos planos en los que actúa, y saben que tales características se encuentran asociadas a valores, a significados y a lógicas de acción. Por este motivo, existe una tendencia general a acomodar todo tipo de conductas, también las económicas, en función de las expectativas que despierta la proyección de la identidad, de tal manera que la identidad acaba convirtiéndose en un elemento clave de la construcción social del comportamiento que cada individuo expresará en cada contexto, incluyendo a los que suele manifestar cuando se encuentra en un entorno productivo. A partir de la necesidad de proteger la autoestima y la imagen propia, las personas procuran

amoldarse a patrones de comportamiento que, de acuerdo a las normas y a las prescripciones sociales convencionales, se considera que encajan apropiadamente con determinados atributos individuales de su identidad. Así, en las actuaciones e interrelaciones que se desarrollan en un plano social, las personas tratan de exhibir o de inhibir conductas según la conveniencia y oportunidad estimada, acomodando las vertientes de su identidad a aquellas que consideran que se deben mostrar porque son contextualmente correctas, conforme a unas referencias presupuestas (Gammack y Stephens, 1994).

Consecuentemente, la identidad de los sujetos afectará a las relaciones sociales que establezcan, al condicionar las expresiones de comportamiento individual, incluso cuando la conducta que manifiesten no se halle especialmente expuesta a la crítica o a la aprobación del escrutinio público. Esta vertiente relacional de los planteamientos conductuales de la identidad ha recibido gran atención en la literatura empresarial, sobre todo en lo referido al estudio de grupos y equipos organizacionales (O'Reilly et al, 1989; Tsui et al, 1992). En este sentido, se ha documentado que el efecto de acomodación de la identidad a las circunstancias ambientales se produce sistemáticamente en los comportamientos que expresan los individuos en contextos organizacionales (Lubatkin et al, 2006; Teschl, 2006; Hillman et al, 2008). En un ámbito corporativo, esto supone una tendencia generalizada a que las personas ajusten sus conductas a referencias que han racionalizado, con base en los procedimientos y normas formales e informales que forman parte de las culturas empresariales y que saben que no conviene infringir (Dutton et al, 1994).

La identidad social, como representación de la proyección de la identidad individual de cada persona en un determinado espacio social, remite a una noción que ha tenido una gran aceptación en los enfoques conductuales de la organización (Hogg y Terry, 2000). La acepción de identidad social se corresponde con la autoconcepción individual que deriva de la conciencia de pertenecer a un determinado grupo o categoría social, junto con el valor que se otorga y el significado emocional que se vincula a esa condición de pertenencia (Ashforth y Mael, 1989). Los estudios psicológicos han establecido numerosos patrones de esquemas conductuales que

están basados en rasgos de identidad de los que los sujetos son conscientes, que facilitan la respuesta adecuada que entienden para cada circunstancia, pues la congruencia de la identidad proyectada se conforma como un aspecto fundamental para evitar la confrontación cuando se mantienen relaciones sociales.

El argumento central de muchos de los planteamientos basados en la identidad social se articula en torno a la idea de que las personas tienden a desarrollar procesos psicosociológicos de categorización, que se fundamentan en características prominentes que definen de manera prototípica a una identidad social, y que sirven como base para distinguir a los individuos que comparten una misma categoría de identidad social (Turner y Reynolds, 2001). Tales procesos de identificación arrastran tres componentes: (1) el cognitivo, de conciencia de pertenencia a un grupo identitario; (2) el de evaluación, que genera percepciones favorables o desfavorables en función de la pertenencia de otros individuos a dicho grupo de identidad; y (3) el emocional, que induce a manifestar sentimientos positivos o negativos derivados de la pertenencia a un grupo identitario conformado en torno a una característica destacable. El hecho de pertenecer a un grupo de identidad comporta una adhesión a unos objetivos compartidos colectivamente y a unas pautas cognitivas y conductuales, así como requiere una conformidad con unas normas y prescripciones formales e informales (Abdelal et al, 2009).

La identidad social no es única, ya que cada persona proyectará en cada momento variadas y múltiples identidades, siendo algunas fácilmente detectables (por ejemplo, las derivadas de raza, género o edad) y otras menos evidentes (por ejemplo, las derivadas de su formación o de su adhesión ideológica). En función de la oportunidad y relevancia que aprecien para cada contexto y situación, las personas pueden acentuar o inhibir algunas de sus varias identidades, normalmente a través de manifestaciones conductuales, con la intención de que esas identidades no sean objeto de examen o juicio público en esas circunstancias, siempre dentro del alcance de sus posibilidades de retraer sus rasgos identitarios mediante la expresión de un comportamiento. La principal repercusión se produce en el marco de las relaciones entre individuos, ya que la identidad social compartida sirve de referencia para

inclinarse hacia el establecimiento de vínculos de confianza o de cooperación, para la formación de juicios y para evaluar las posibilidades de influencia sobre un interlocutor (Haslam et al, 2006).

La teoría de la identidad social descansa fundamentalmente sobre dos pilares, el paradigma de categorización social y el paradigma de similitud/atracción, los cuales se comentan seguidamente.

- (1) *Paradigma de categorización social*. Establece que los individuos mantienen una tendencia inconsciente a clasificarse a sí mismos y a los demás de conformidad con su adscripción a ciertas categorías sociales en las que se encuadran rasgos de identidad, que normalmente se corresponden con características o atributos personales fácilmente perceptibles, reconocibles y de amplia prominencia, que tienen significados subyacentes de estatus o de patrones de comportamiento (Ashforth y Mael, 1989; Ball et al, 2001).
- (2) *Paradigma de similitud-atracción*. Los sujetos tienden a efectuar comparaciones que se basan en las categorizaciones que realizan partiendo de atributos representativos de identidad social, desarrollando mecanismos de atracción con aquellos que presentan similitudes (Stets y Burke, 2000). Como consecuencia de que el comportamiento se guía por el mantenimiento del estatus asociado a un sentimiento de pertenencia grupal (Mannix y Neale, 2005), las personas tienden a formarse una visión más favorable de los miembros que pertenecen a su misma categoría, con los que prefieren interrelacionarse (O'Reilly et al, 1989; Tsui et al, 1992; Ben-Ner et al, 2009), mientras que suelen ser proclives al desarrollo de percepciones más negativas respecto a quienes muestran identidades sociales disímiles. El resultado principal al que conducen estos procesos de categorización y de atracción interpersonal fundamentada en la similitud es que se producen fenómenos de inclusión y exclusión en subgrupos poblacionales. Esto sucede porque, cuando los individuos perciben que otros pertenecen a su mismo grupo social, tienden a coordinar y a coaligar sus actuaciones, estableciendo un mayor número de interrelaciones mutuamente beneficiosas, a través de negociaciones y acuerdos, de cara a la consecución de objetivos comunes. Por el contrario, es más probable que las diferencias en identidades

sociales lleven a desaprobación, desacuerdos, confrontaciones y conflictos relacionales, económicos y emocionales (Huettel y Kranton, 2012).

En el contexto de una organización, los partícipes cuentan con la facultad activa de manifestar libremente expresiones de su personalidad, de su conocimiento atesorado, de sus principios éticos, de su motivación, de su experiencia o de su capacidad de aprendizaje, cualidades todas en las que se expresarán algunas de las connotaciones de la identidad de cada individuo (Ashforth y Mael, 1989). Además, las percepciones respecto al entorno en el que se desenvuelven también se utilizan para desarrollar unos mecanismos de autorregulación del comportamiento de los individuos, que se activan de cara a prevenir reacciones externas que pueden llegar a ser muy severas, y que se desencadenarían ante el desarrollo de ciertas conductas que podrían ser interpretadas como inapropiadas para la situación o el rol asignado.

Adicionalmente, las empresas, en su condición de actores inmersos en una estructura social, también proyectan una identidad, en este caso la identidad organizacional. Este concepto de identidad organizacional se asienta sobre los ya mencionados de identidad individual e identidad social, compartiendo todos esos términos los argumentos explicativos que proceden de los campos de la sociología y de la psicología, que hacen referencia a la destacable influencia del entorno social a la hora de condicionar las expectativas de comportamiento que exhibe un agente (Hogg y Terry, 2000; Stets y Burke, 2000). Aunque las distintas definiciones de identidad organizacional trazan unos contornos un tanto imprecisos del término, en el campo del comportamiento organizacional se suele referir al conjunto de atributos centrales, distintivos y duraderos que los miembros de la organización perciben que la caracterizan (Ashforth y Mael, 1989; Dutton et al, 1994; Gioia et al, 2010).

La identidad organizacional opera de igual manera que la identidad social, aunque, por razones obvias, su radio de alcance suele ser más amplio, en el sentido de que las personas implicadas con dicha organización tienden a desarrollar procesos de comparación con la imagen que proyecta, que tienen como referencia la similitud con sus propios rasgos de identidad (Ashforth y Mael, 1989; Van Rekom et al, 2008;

Gioia et al, 2010). De esta forma, y en el marco de la dinámica de interrelaciones que se genera en un ámbito productivo, los individuos y agentes involucrados en la actividad de una organización realizan inconscientemente evaluaciones de la identidad organizacional, cuyo resultado se establece en función del grado de congruencia identitaria (Ashforth et al, 2008; Brickson, 2013).

De esta manera, se supone que la identificación en niveles elevados con la organización, tanto por parte de los implicados internos, como en lo que se refiere a la que corresponda al punto de vista de los *stakeholders* externos, posiblemente comportará importantes ventajas para la firma, que se manifestarán a través del refuerzo de una serie de conductas como el compromiso, la lealtad, la confianza, la afiliación, el apego o la propensión al fortalecimiento de vínculos duraderos. Al respecto de este grado de alineación entre identidad organizacional e identidad social de los involucrados, Bénabou y Tirole (2011) enuncian una teoría del “comportamiento moral”, en la que consideran que ese ajuste llega a repercutir tan significativamente en un compromiso organizacional recíproco de terceros que resulta equiparable al nivel de impacto de intangibles como el conocimiento personal acumulado.

De acuerdo a las consideraciones efectuadas, se puede decir que la aplicación a las empresas familiares de los argumentos asociados a los paradigmas conductuales de la identidad ofrece varios aspectos de interés particular. Así, en primer término, ha de considerarse que no será infrecuente que los miembros de la familia tengan asignados distintos roles en la organización, y que alguno de los componentes, además de propietario, tome asiento en el consejo de administración o ejerza de directivo, aspecto que puede analizarse adecuadamente desde el punto de vista de la problemática asociada a la multiplicidad de identidades en entornos productivos, así como de la idoneidad de las pautas esperables de comportamiento para cada posición (Shepherd y Haynie, 2009).

Por otra parte, la identidad organizacional de una firma familiar se tiene que ver condicionada por el componente diferencial que supone que la propiedad recaiga en

una institución que de por sí se distingue por sus características altruistas, como es el caso de la familia (Whetten et al, 2014). En la práctica, esto supone que los objetivos no económicos y socioemocionales desempeñen un importante papel simbólico en la imagen que proyecta la empresa (Chrisman et al, 2012; Zellweger et al, 2012), cuya actuación muchas veces se encontrará mediatizada y se verá enjuiciada por las expectativas morales que usualmente suelen asociarse a la superposición de ambos planos institucionales. Así, Reay (2009) alude a la *familiness* como el elemento central distintivo que singulariza la identidad organizacional de los negocios familiares. En este mismo sentido, trabajos como los de Haveman y Khaire (2004) o Dyer y Whetten (2006) han observado que la identidad organizacional de muchas empresas familiares, incluso de aquellas que han alcanzado una gran dimensión, sigue contemplándose como una extensión, que perdura en el tiempo, de lo que en su momento fue la identidad personal proyectada del fundador de la entidad, que ha seguido conservándose en las sucesivas generaciones.

Es razonable presuponer que las implicaciones derivadas de la identidad social y de la identidad organizacional repercuten en los mecanismos de gobierno de una empresa familiar. Por un lado, en el plano interno, y desde el punto de vista conductual del paradigma de atracción/similitud, cuando los miembros de la familia se implican activamente en las estructuras de gobierno, se producirá una fuerte identificación entre los partícipes (Thomsen y Pedersen, 2000), basada en la existencia de lazos familiares, lo cual supone una ventaja para estas entidades, traducida en forma de compromiso a largo plazo, cohesión, coordinación en el ejercicio de las tareas encomendadas y uso de información compartida (Hogg y Terry, 2000; Zellweger et al, 2010; Miller y Le Breton-Miller, 2011). Igualmente, la visión conductual de las estructuras de gobierno también ha sido aplicada para dotar de un soporte explicativo al observado patrón de aversión hacia el riesgo que usualmente se atribuye a las empresas familiares (Colli, 2003; Hiebl, 2013; Wilson et al, 2013).

Por otra parte, la intención de preservar la identidad organizacional que proyecta una firma familiar, aspecto que está estrechamente unido a la preocupación por mantener

la reputación corporativa y la legitimidad, afectará de manera importante a la orientación de los mecanismos de gobierno (Block, 2010; Bingham et al, 2011; Steier y Muethel, 2014), inclinando en muchas ocasiones a las empresas familiares hacia planteamientos relacionales (Mustakallio et al, 2002), que se dirigen a la satisfacción de múltiples expectativas de aquellos *stakeholders* externos que son de mayor relevancia para una entidad (Zellweger y Nason, 2008). Además, la identidad organizacional tiene importantes implicaciones para las empresas familiares desde la perspectiva de las teorías institucionales (Hsu y Hannan, 2005), ya que el desarrollo institucional va parejo a la construcción de una identidad organizacional distintiva que procura alinearse con los condicionantes contextuales que rodean a la firma (Glynn, 2008). La sintonía de la identidad organizacional con los valores sociales y ambientales del entorno actúa como señal de confianza en los mercados (Bénabou y Tirole, 2011), incrementando la aprobación externa y la legitimidad de la firma. Por consiguiente, una identidad organizacional atractiva mejorará la reputación y promoverá el establecimiento de relaciones basadas en la fidelidad y la confianza con *stakeholders* (Craig et al, 2008; Bingham et al, 2011).

Como señala Nordqvist y Melin (2002), los sistemas de gobierno formalizados de una empresa familiar se desarrollan como una respuesta simbólica de isomorfismo institucional que trata de mostrar una identidad organizacional congruente con la que esperan sus *stakeholders* externos. Reay (2009) observa que las empresas familiares experimentan evoluciones adaptativas de su identidad organizacional como reacción a las presiones institucionales⁴. Esta mayor propensión de las empresas familiares al desarrollo de comportamientos organizacionales isomorfos también es apreciada por Arregle et al (2007), que entienden que no solamente actúa como respuesta mimética a las demandas de los *stakeholders* externos, sino que también favorece

⁴ El isomorfismo es un concepto multidimensional que ocupa un lugar central en las teorías institucionales (Meyer y Rowan, 1977; Hambrick et al, 2004). En su aplicación habitual a la esfera organizacional, alude al grado en el que una organización muestra similitud o semejanza con otros agentes u organizaciones que pertenecen al mismo entorno social en el que se lleva a cabo su actividad. De acuerdo a Westphal et al (1997), en su forma más común, el isomorfismo institucional es una muestra de conformidad respecto a representaciones simbólicas que son aceptadas socialmente en un momento determinado.

la acumulación de capital social organizacional, mediante la consecución de unos recursos reputacionales particularmente valiosos.

CAPÍTULO 2.
LAS ESTRUCTURAS DE
GOBIERNO EN LA EMPRESA
FAMILIAR: EL CONSEJO DE
ADMINISTRACIÓN

2.1 EL DISEÑO DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN EN LAS EMPRESAS FAMILIARES.

El consejo de administración en las empresas familiares ha constituido el principal objeto de atención para numerosas aportaciones a la literatura previa, tanto en los trabajos que abordan el tema desde una perspectiva descriptiva y analítica como en aquellos otros que optan por una intención marcadamente prescriptiva (e. g.: Ward, 1988; Ward y Handy, 1988; Schwartz y Barnes, 1991; Anderson y Reeb, 2004; Corbetta y Salvato, 2004; Astrachan et al, 2006; Corbetta y Minichilli, 2006; Lane et al, 2006; Van Den Heuvel et al, 2006; Jaskiewicz y Klein, 2007; Voordeckers et al, 2007; Bammens et al, 2008, 2011; García-Ramos y García, 2011; Berent-Braun y Uhlaner, 2012; Wilson et al, 2013).

El consejo de administración de una empresa es un mecanismo interno de base legal y se constituye en la pieza clave del sistema de gobierno corporativo de una compañía, tanto en las firmas en las que se encomiendan las principales funciones ejecutivas a una dirección profesionalizada como en aquellas en las que no hay una especial separación entre las funciones de gobierno y las directivas. El diseño del consejo será el resultado de una serie de decisiones autónomas e interconectadas que corresponderán a quienes ostenten el control de la entidad, definiéndose a partir de su número de miembros, de su composición y de las características de los sujetos que lo integran. La estructura de un consejo estará en función de las estipulaciones que derivan de la ley y de los contratos, de los condicionantes que impone la actuación en determinados mercados o de la sujeción a códigos de conducta y a prescripciones sociales. En principio, el consejo de administración, a través del óptimo desempeño de las funciones de gobierno que tiene atribuidas, debería tener una intervención activa en la obtención del éxito empresarial (Nicholson y Kiel, 2007; Pettigrew, 2009). Las cuestiones que giran en torno al tópico del diseño adecuado de un consejo de administración, de cara a su contribución al buen gobierno de la firma, han suscitado una considerable cantidad de literatura (e. g.: Zahra y Pearce, 1989; Baysinger y Hoskisson, 1990; Pearce y Zahra, 1992; Lynall et al, 2003, Johnson et al, 2013).

En general, la literatura coincide a la hora de considerar que el papel que se ha de atribuir al consejo de administración de una empresa familiar tiene que presentar diferencias en ciertos aspectos con respecto a lo que tradicionalmente se presupone para una empresa no familiar. Con todo, cada planteamiento concreto ha de ser matizado en función del ideario de la firma y de una serie de circunstancias que también inciden en el diseño óptimo de un consejo de administración, destacando entre esos condicionantes la tradición de sistemas de gobierno corporativo que predomine para cada ámbito nacional (LaPorta et al, 1999; Aguilera y Jackson, 2003), las dimensiones de la entidad (Fiegener, 2005; Huse, 2000; Minichilli y Hansen, 2007) o la etapa que atraviese el ciclo de vida del negocio.

Son varias las contribuciones que resaltan que el óptimo funcionamiento del consejo de administración parece tener una razonablemente mayor importancia comparativa en las firmas familiares y en las que tienen unas dimensiones limitadas que en las compañías de gran tamaño y propiedad dispersa, a causa de que la capacidad de influencia de las tareas de gobierno parece a priori superior en estas entidades, sobre todo por la implicación de la propiedad y su apego a la preservación del negocio y a la continuidad transgeneracional (Ward y Handy 1988; Corbetta y Tomaselli, 1996; Johannisson y Huse, 2000). Además, las estructuras de gobierno en estas tipologías empresariales se hallan menos burocratizadas y formalizadas, con lo que la importancia de la aportación del elemento humano es considerablemente más estimable, tanto a escala de su aportación individual como en lo referente a la dinámica de interrelaciones con otros miembros del consejo y con personas que desempeñan posiciones clave en la firma.

De la misma forma, las limitaciones a las que se enfrenta el área de gobierno de las empresas familiares o de reducido tamaño suelen ser pocas en relación con las que se encuentran las grandes compañías (Daily y Dalton, 1992), al no hallarse estas entidades sometidas normalmente a marcos regulatorios institucionales, y solamente en algunos casos, y por propia conveniencia, se han adherido a códigos de conducta corporativa de adscripción voluntaria. En contrapartida a esa mayor flexibilidad, hay autores que advierten del riesgo de que el funcionamiento de los consejos de

administración de las empresas familiares caiga en el paternalismo o en el nepotismo, en detrimento de visiones profesionalizadas (Tagiuri y Davis, 1996; Anderson y Reeb, 2004).

Por otro lado, los modelos que más habitualmente se prescriben para el diseño de un consejo de administración contenidos en los códigos de conducta elaborados en el seno de las instituciones reguladoras de los mercados de capitales, que es el que pone énfasis en las funciones de control, en línea con la idea de solventar potenciales conflictos de agencia, no resulta apropiado ni eficiente para la generalidad de firmas familiares (Astrachan et al, 2006), e inclusive, según Corbetta y Salvato (2004), puede resultar perjudicial.

Para Sirmon (2014), el consejo de administración de una empresa familiar debe reconciliar los objetivos ambivalentes, que combinan razones socioemocionales y argumentos de negocio, que distinguen la esencia de su identidad organizacional. En este sentido, se ha sugerido que las empresas familiares precisan de unas estructuras de gobierno que presten especial atención al objetivo de la preservación a largo plazo de la riqueza socioemocional de la familia (Jaskiewicz y Klein, 2007), a los aspectos relacionales que dan respuesta a los intereses de *stakeholders* externos (Mustakallio et al, 2002), o a la función estratégica de provisión de recursos valiosos (Anderson y Reeb, 2004; Chrisman et al, 2005). Así, el componente socioemocional de conservación a largo plazo del negocio induce al consejo de administración profesional a orientar el ejercicio de sus funciones dando prioridad al objetivo corporativo de supervivencia (Le Breton-Miller y Miller, 2013; Wilson et al, 2013).

Suele ser una situación habitual la implicación directa de miembros de la familia propietaria tomando asiento en el consejo de administración (Steier et al, 2004). No obstante, también la incorporación de consejeros externos y ajenos a la familia resulta cada vez más frecuente, debido a las necesidades de visiones profesionalizadas e independientes que impone un entorno corporativo contemporáneo caracterizado por la globalización, lo que afecta a las estructuras de gobernanza en firmas de cualquier dimensión (Huse, 2000; Johannisson y Huse,

2000; Chua et al, 2009). En todo caso, y como cabe suponer, incluso aunque se opte por perfiles profesionales ajenos al clan, la influencia de la familia que controla la empresa acaba siendo determinante a la hora de diseñar la composición y atribuir las funciones del consejo de administración, tal y como sugieren Uhlaner et al (2007).

De cualquier manera, a medida que muchas empresas familiares evolucionan y crecen, se observa un aumento en la participación de perfiles profesionales externos en el consejo de administración (Ward, 1997; Mustallakio, 2002), a la vez que se suele reducir la predisposición o idoneidad de miembros de la familia que pertenecen a generaciones ulteriores a la del fundador, lo que supone un incremento del potencial riesgo de conflictos. Los estudios previos ponen de manifiesto que el nombramiento de perfiles ajenos a la familia para el consejo se suele correlacionar normalmente con áreas funcionales concretas que requieren de características cognitivas específicas (Ng y Roberts, 2007). Jones et al (2008) observan que es frecuente que se recurra al reclutamiento de ejecutivos cuya trayectoria profesional se ha desarrollado en la propia firma familiar, de modo que son ya conocidos por la propiedad y también estos directivos conocen las peculiaridades de la organización, habida cuenta de su vinculación con el negocio. Esta circunstancia mitiga también los posibles conflictos de desviación de objetivos que podrían surgir en el momento en el que se designa a consejeros que son ajenos a la familia (Goel et al, 2014). En general, los estudios existentes sugieren que este nombramiento de consejeros independientes y externos a la familia supone un impulso favorable para el buen gobierno de la empresa (Van den Heuvel et al, 2006; Westhead, 2003).

Huse y Zattoni (2008) sostienen que, aunque la cultura tradicional de una empresa familiar se caracteriza por una vocación de preservación a largo plazo, lo cierto es que la influencia de la familia sobre el consejo de administración parece disminuir a medida que transcurre el ciclo de vida de la empresa. Como se ha indicado, la formalización de las estructuras de gobierno va progresando según transcurren las generaciones involucradas en la empresa familiar, y ese proceso evolutivo se acompaña de la incorporación de perfiles profesionales al consejo de administración. La profesionalización de los perfiles del consejo redunda en que

se vayan diluyendo los roles simbólicos a la vez que se acentúan los roles orientados a aspectos de negocio y de creación de valor, incluso cuando las empresas son de tamaño mediano, puesto que sus necesidades de gestión ya suelen conllevar cierta complejidad (Daily y Dalton, 1992; Zahra et al, 2000). En consecuencia, el posible papel ornamental o cosmético de alguno o de varios de los miembros del consejo de administración en las empresas familiares no solamente decaería con el aumento de las dimensiones de la firma, sino también cuando se materializa una sucesión generacional, lo que provoca que se vayan disipando los hipotéticos mecanismos informales, paternalistas o personalistas que todavía puedan pervivir (Corbetta y Salvato, 2004).

Algunas de las aportaciones al estudio de las estructuras de gobierno corporativo en las empresas familiares han señalado la conveniencia de adoptar una perspectiva contingente que atienda a las circunstancias particulares y diferenciales que distinguen al entorno en el que opera la firma (Corbetta y Salvato, 2004; Lane et al, 2006). El argumento principal de los enfoques contingentes se apoya en la idea de que una alineación correcta de las variables endógenas de diseño organizacional con los factores exógenos a la organización que proceden del entorno se ha de traducir en mejoras en los procesos y en el funcionamiento de la organización, a distintos niveles (Miller y Friesen, 1983; Tyssen et al, 2013). Determinados factores contingentes al contexto, como las restricciones y presiones institucionales, el sector de actividad, la especialización en ramas productivas, las dimensiones de la firma, el posicionamiento competitivo de la empresa, el ciclo de vida de la organización, la complejidad ambiental o unas condiciones turbulentas pueden afectar especialmente a la empresa familiar, en virtud de la fuerte vinculación al entorno que se suele observar en este tipo de entidades (Morck y Yeung, 2003; Chang et al, 2008; Chua et al, 2009).

La influencia del contexto puede ser determinante para considerar la idoneidad de un sistema de gobierno corporativo de una empresa familiar, dada la inclinación natural de muchas de estas firmas hacia las visiones de orientación relacional y las basadas en recursos (Lindow et al, 2010; Lindow, 2013). En este sentido, resulta factible que

el diseño de unas estructuras de gobierno sea el correcto para las condiciones que caracterizan a un contexto determinado, conduciendo a un desempeño eficaz y eficiente de las funciones asignadas al consejo de administración, en tanto que ese mismo planteamiento resulte inadecuado para otras circunstancias que se presentan en otro entorno, de tal modo que algunas de las prácticas de gobernanza adoptadas conduzcan a resultados irrelevantes o, inclusive, perjudiciales. Así, las capacidades dinámicas de allegar recursos que derivan del isomorfismo que exhiba la *familiness* de una empresa podrían convertirse en un activo estratégico distintivo, difícilmente imitable por competidores (Chirico y Nordqvist, 2010). No obstante, una cultura organizacional inadaptada y que no sintonice con su entorno de actuación, o que sea percibida negativamente por los *stakeholders* externos puede llegar a ser un lastre competitivo para un negocio de carácter familiar (Chirico et al, 2012).

2.2 LAS FUNCIONES DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN DE UNA EMPRESA FAMILIAR.

El alcance de las funciones que se asignen a un consejo de administración variará de una empresa a otra, dependiendo del enfoque de gobierno que haya escogido la firma, de sus características específicas o de los condicionantes circunstanciales del entorno en el que opera. Aunque es posible considerar la opción de una especialización funcional de los consejeros, también cabe atribuir a algunos una combinación de varias o de todas las responsabilidades; asimismo, en los consejos con más miembros, se pueden establecer comités delegados con la finalidad de descentralizar y de agilizar la ejecución de algunas tareas.

La eficacia y eficiencia en el desempeño de las funciones atribuidas al consejo de administración ha generado una abundante literatura, que ha extendido su foco de atención hacia la proyección del buen gobierno corporativo al conjunto de la empresa. Con todo, de entre las distintas funciones que la literatura del gobierno corporativo atribuye a un consejo de administración, hay dos funciones básicas que frecuentemente se mencionan (e. g.: Zahra y Pearce, 1989; Johnson et al, 1996;

Forbes y Milliken, 1999; Daily et al, 2003; Lynall et al, 2003): (1) la función de control, con la que se supervisa la actuación directiva, velando por los intereses de la propiedad; (2) la función de servicio, a través de la cual se presta asesoramiento a la dirección, y por la cual también se asumen los roles estratégicos, que facilitan el acceso a recursos externos que otorgan ventajas competitivas.

En la literatura reciente son cada vez más frecuentes las propuestas que propugnan una visión pluralista y abierta de las funciones de los consejos de administración, y, sobre todo, de mayor alcance que la que se concentra en la función tradicional de control de la dirección que se propone en los esquemas de agencia (Zahra y Pearce, 1989; Johnson et al, 1996; Roberts et al, 2005). En el entorno corporativo contemporáneo, son muchas las ocasiones en las que la realidad parece demandar a las estructuras de gobierno de una firma que concedan un superior protagonismo de los roles estratégicos de provisión de recursos, así como de una mayor consideración de los aspectos relacionales de vinculación de la empresa con el entorno (Baysinger y Hoskisson 1990; Forbes y Milliken 1999; Kor y Sundaramurthy, 2009).

Las empresas familiares constituyen un ejemplo evidente de la conveniencia de considerar las funciones del consejo de administración desde un ángulo de visión más amplio. En entidades de tipo familiar, de propiedad concentrada, y de pequeñas o medianas dimensiones, la asignación al consejo de administración de una función de control y supervisión de controles oportunistas resultará probablemente secundaria o superflua, debido a la implicación de la propiedad en la gestión, a veces incluso en cuestiones cotidianas, igual que sucede cuando se produce una superposición de posiciones corporativas que confluyen en unas mismas personas (Van den Heuvel et al, 2006; Minichilli y Hansen, 2007; Zattoni y Pugliese, 2012). A este respecto, Corbetta y Salvato (2004) sugieren que una firma familiar debería contar con consejos relativamente pequeños, activos y con perfiles externos a la familia. Esto no quiere decir que la función de control de comportamientos que se desvíen de los objetivos no deba conservarse (Van Den Heuvel et al, 2006), pero dependerá de la implicación del grupo familiar en el negocio y de que se haya

determinado colocar en puestos de dirección a personas de perfil profesional, con autonomía funcional y ajenos a lazos de parentesco.

Por otra parte, diversas aportaciones hacen hincapié en la particular relevancia que adquiere la función de servicio en los consejos de administración de las firmas familiares (Andersen y Reeb, 2004; Van den Heuvel et al, 2006; Bammens et al, 2008; Jones et al, 2008). Además, este rol presentará un matiz diferencial en este tipo de empresas, en tanto que, en ausencia de otras estructuras concebidas específicamente para esa misión, el consejo a veces actuará como mecanismo de enlace entre la empresa y el grupo familiar que mantiene el control de la propiedad (Corbetta y Tomaselli, 1996).

Igualmente, la centralidad de la participación de los consejos de administración en la formulación, impulso e implantación de las estrategias corporativas es una cuestión que ha encontrado amplio eco en la literatura (Zahra y Filatotchev, 2004; Huse, 2005; Huse et al, 2011; Zattoni y Pugliese, 2012). En relación con este rol, hay que tener en cuenta las diferencias en los planteamientos estratégicos por los que más usualmente se decantarán estas entidades, debido a la ambivalencia de objetivos que subyacen en la esencia de un negocio familiar, en donde se conjugan los de tipo económico con los de naturaleza altruista y de preservación socioemocional a largo plazo (Bammens et al, 2011; Gersick y Feliu, 2014; Goel et al, 2014; Sirmon, 2014).

Además, la consideración de un enfoque de gobierno desde la óptica basada en recursos acentuará la importancia de la condición de los consejos como proveedores de recursos, sobre todo en aquellos casos en los que la firma exhibe unas fuertes dependencias ambientales (Hillman y Dalziel, 2003). En consecuencia, un consejo de administración de una empresa familiar debería contribuir a la provisión de recursos que incrementen el capital social organizacional (Sirmon e Hitt, 2003; Corbetta y Salvato, 2004; Voordeckers et al, 2007), lo que normalmente requerirá consejeros con perfiles cognitivos especializados y adecuados a las tareas encomendadas (Bammens et al, 2011; Goel et al, 2014).

Conforme a los mismos motivos de dependencia del entorno corporativo, la dimensión relacional también suele tener mayor trascendencia en los consejos de administración de empresas familiares y de limitadas dimensiones (Gabrielsson y Huse, 2004), por lo que su diseño y composición puede plantearse desde la premisa de una orientación *stakeholder* de la firma (Hillman et al, 2001). En este sentido, en Mustakallio et al (2002) considera que las relaciones y vinculaciones externas son más efectivas cuando se acude a consejeros externos a la familia, cuyos perfiles permitan conectar con los grupos de *stakeholders* de mayor prominencia para la organización.

2.3 EL LIDERAZGO EN EL SENO DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN DE LAS EMPRESAS FAMILIARES.

Aunque la noción de liderazgo envuelve discursos muy distintos según las circunstancias del ámbito situacional en la que se emplee, en un contexto empresarial expresa unas connotaciones que aluden a la influencia que ejerce la figura del líder sobre otras personas de un colectivo (Hambrick y Mason, 1984). Si bien es posible que emerjan líderes simbólicos o informales que actúen como referente o guía para sus seguidores, lo cierto es que el liderazgo en un plano organizacional suele asociarse a la posición que una persona ocupa en el marco de unas estructuras jerárquicas. El alcance de la influencia de un líder organizacional dependerá de aspectos como su capacitación, conocimientos o destrezas asociadas, así como también de los patrones de comportamiento que exhibe frente a colegas, subordinados y demás vinculados (Ellemers et al, 2004; Parry y Bryman, 2006). Asimismo, el liderazgo suele verse muy condicionado por las eventualidades contextuales, por lo que sus expresiones concretas son bastante flexibles e inseparables de los elementos concretos del entorno que afecten a la actuación del líder o directivo.

El estudio del liderazgo corporativo ha abarcado cuestiones muy variadas, si bien la práctica totalidad de la literatura previa se ha venido a centrar en los patrones que

describen la situación tradicional que impera en el ámbito cultural de las sociedades occidentales industrializadas (Bass, 1999). Muchas aportaciones son de tipo prescriptivo, con formulaciones pragmáticas que prescinden de teorías académicas, y que suelen orientarse hacia la recomendación de posibles cursos de acción a emprender en situaciones que requieren del ejercicio de funciones de liderazgo. Aunque también se puede contemplar desde el punto de vista individual, en las estructuras corporativas modernas es cada vez más frecuente que el liderazgo emerja en el seno de grupos a los que se ha dotado de capacidades decisorias, sobre todo cuando las entidades han alcanzado determinada envergadura o complejidad, haciendo recomendable que las decisiones se tomen en equipo. Por este motivo, es frecuente que en muchos de los estudios sobre liderazgo se encuentren elementos interpretativos importados del campo de la dinámica de grupos (Biehl, 2008). Entre los trabajos que consideran las vinculaciones entre liderazgo y diversidad en el seno de grupos organizacionales se encuentran los de Somech (2006), Klein et al (2011) o Homan y Greer (2013).

El ejemplo más palpable de demandas de habilidades de liderazgo asociado al desempeño funcional en el seno de grupos organizacionales lo constituyen los consejos de administración, ámbito sobre el que se ha desarrollado una línea específica de la literatura sobre liderazgo (Huse y Gabrielsson, 2012). Es razonable suponer que las actuaciones de liderazgo en el desempeño de un cargo de gobierno empresarial tiene repercusiones materiales, que afectan al menos a la adopción de decisiones en lo que se refiere a la estructura de recursos de una empresa, a los procesos y actuaciones corporativas o a la adaptación de la firma a las condiciones ambientales del entorno.

Asimismo, el liderazgo se acompaña de otras importantes manifestaciones conductuales, que afectan a la vertiente relacional, y que se expresan mediante acciones formalizadas o en intervenciones de carácter informal, pudiéndose desarrollar en el seno de los grupos y equipos en los que el líder está involucrado o bien proyectarse hacia el exterior de la firma, en interacciones que se llevan a cabo con *stakeholders* (Barsade et al, 2000; Bunderson y Sutcliffe, 2002; Uhl-Bien,

2006). En esos vínculos relacionales, la identidad social del líder juega un papel de relevancia, al constituirse en la base de los procesos de categorización social y de atracción entre similares (Steffens et al, 2014).

Huse y Gabrielsson (2012) consideran paradójico que las cuestiones relativas al liderazgo en el consejo de administración reciban una considerable atención en la literatura divulgativa orientada a aspectos de práctica corporativa, mientras que el tema haya despertado un interés bastante más limitado en la literatura académica. Con todo, y en paralelo al carácter de grupo decisorio que distingue al consejo de administración, es usual que en las prescripciones para el buen gobierno de una firma se incida en la conveniencia de acompañar la pertenencia a un consejo de administración con unas habilidades de liderazgo, sobre todo en los casos en los que el puesto formal que se ocupa es el de presidente o de CEO (Van Ees et al, 2009; Huse et al, 2011).

Como se señala en Shin et al (2012), los factores cognitivos asociados al liderazgo en el ejercicio de las funciones de gobierno de una empresa constituyen un elemento esencial para evaluar el correcto desempeño de un consejo de administración. Cuando actúan en posiciones de liderazgo, los individuos procuran desarrollar estilos de comportamiento particularizados que entienden que son apropiados para cada situación, mostrando, enfatizando o inhibiendo sus habilidades, a fin de ajustarse a las circunstancias del entorno que les rodea y de encajar lo más posible con un determinado estilo directivo que perciben que es el que se está demandando por parte de la organización (Parry y Bryman, 2006). Desde el punto de vista psicológico, esta regulación del comportamiento supone también una adaptación de las características de la identidad del líder a las expectativas externas que percibe, ya que una parte de la conducta humana se explica por los rasgos inherentes a su identidad. En este sentido, la cultura organizacional es un elemento condicionante de relevancia del comportamiento subjetivo que desarrollan los partícipes en una entidad, por lo que no parece que deban albergarse dudas sobre su consiguiente influencia en la acomodación de la conducta que desarrollan los líderes y directivos. Complementariamente, el ejercicio del liderazgo abarca también un sentido de

interpretación de las relaciones que se establece en el seno de la organización. Además, el propio ámbito interno de un consejo de administración tiene una importante vertiente de dinámica relacional, ya que el consejo tiene que actuar como un equipo coherente (Gabrielsson, 2007).

El tema del liderazgo en el seno de los grupos decisorios de nivel superior y en las estructuras de gobierno de las empresas familiares ha sido escasamente tratado por la literatura (Miller et al, 2013). Los aspectos relacionados con el liderazgo en el marco de una firma familiar que mayor interés parecen haber despertado son los que se concentran en aspectos relativos a su ejercicio por parte del fundador, y giran básicamente en torno a la continuidad o disipación de los estilos personalistas con el transcurso de la sucesión generacional, pudiéndose mencionar igualmente a una línea de estudio que contempla las posibilidades de adaptación de los estilos de liderazgo a los objetivos socioemocionales de preservación que persigue la familia de control (Tagiuri y Davis, 1996; Poza y Messer, 2001; Gedajlovic et al, 2004 Sharma, 2004; Cabrera, 2005). Orientación ética, competencias relacionales con capacidad para tejer vinculaciones con actores externos e internos y alineación con perfiles de riesgo conservadores suelen aparecer a menudo como algunos de los rasgos frecuentemente sugeridos como deseables para un efectivo liderazgo en las empresas de carácter familiar (Miller y Le Breton Miller, 2006), encontrando correspondencia todas esas características con el denominado como estilo transformacional, de acuerdo a una de las clasificaciones más tradicionalmente empleadas en el campo del liderazgo corporativo (Della Peruta, 2011).

La frecuente presencia de miembros de la familia que controla la propiedad en posiciones de líder que corresponden a puestos de la estructura formal de la organización que se percibe, sea en condición de cargos directivos o de asientos en el consejo de administración, conduce en la práctica a una amplia variedad de materializaciones idiosincrásicas que dificulta la consideración de patrones estandarizados de liderazgo que puedan resultar de efectiva aplicación a una generalidad de empresas familiares (Sciascia y Mazzola, 2008). Para Corbetta y Salvato (2004), el consejo de administración de una empresa familiar en el marco de

las economías contemporáneas tiene que enfatizar sus habilidades y capacidades de liderazgo, no resultando aceptable la limitación a un mero papel de órgano ornamental, que podría comprometer severamente los objetivos de supervivencia y éxito financiero. El paso hacia la profesionalización de la alta dirección o del consejo de administración de las empresas familiares, que normalmente se produce en generaciones posteriores a la del fundador, puede suponer el momento en el que se recurra a fórmulas exógenas de liderazgo, que superen la fase de predominio de miembros de la familia. También es posible que se adopten fórmulas de liderazgo compartido del gobierno de las firmas, que encajan apropiadamente con el espíritu esencial de la empresa familiar, al permitir que se compagine la orientación competitiva hacia los aspectos de negocio con los objetivos de preservación del proyecto fundacional (Nicholson y Björnberg, 2006).

2.4 LA COMPOSICIÓN DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN DE UNA EMPRESA FAMILIAR DESDE LA PERSPECTIVA DE LA DEMOGRAFÍA ORGANIZACIONAL.

Un argumento común en la literatura de la empresa familiar es aquel que destaca a la composición del consejo de administración como un elemento crucial para el buen gobierno de estas entidades (Anderson y Reeb, 2004; Corbetta y Salvato, 2004; Teksten et al, 2005; Astrachan et al, 2006; Lane et al, 2006; Jaskiewicz y Klein, 2007; Voordeckers et al, 2007; Bammens et al, 2011; Gersick y Feliu, 2014). En general, se apunta a que la composición del consejo de administración, además de explicarse desde la lógica influencia del grupo familiar que controla la propiedad, también suele reflejar la evolución histórica de la entidad (Colli, 2003). Así, en la primera generación, que corresponde a la etapa fundacional, es donde normalmente se manifiesta una mayor implicación personal y personalista de los miembros de la familia, lo que afecta a múltiples estructuras de gestión y de gobierno de las empresas, repercutiendo en una inclinación hacia la adopción de mecanismos informales que son típicos de iniciativas emprendedoras. En esa fase, son muchas las empresas en las que hay una presencia dominante de la familia en el consejo de

administración, que a veces se ve limitado a un papel ornamental o ceremonial, sin otra finalidad que la del elemental cumplimiento de la normativa.

A partir del ciclo de la segunda generación, se observa que en muchas empresas familiares empieza a ser habitual que a los consejos de administración se vayan incorporando personas ajenas al núcleo familiar, de perfil profesional, existiendo bastante consenso en la literatura a la hora de considerar la conveniencia de contar con una significativa presencia de consejeros “no familiares”⁵ (Brenes et al, 2011; Pendergast et al, 2011; Stewart y Hitt, 2012). De hecho, esta es una recomendación que viene establecida en muchos de los códigos de conducta que se han elaborado específicamente para el buen gobierno de las empresas familiares (Jaffe y Lane, 2004). La importancia para este tipo de entidades del rol de servicio que se atribuye al consejo, que englobaría también la función estratégica y de dependencia de recursos, es el argumento más frecuentemente invocado para justificar la necesidad de contar con perfiles diversos e independientes en el consejo de empresas familiares (Ward, 1988; Anderson y Reeb, 2004; Corbetta y Salvato, 2004; Jaskiewicz y Klein, 2007; Voordeckers et al, 2007; Gersick y Feliu, 2014).

En cuanto al tamaño adecuado del consejo, en el trabajo de Lane et al (2006), después de efectuarse un recorrido por una serie de estudios que contemplan esta cuestión, se concluye que el rango óptimo para una empresa familiar oscilaría entre siete y doce miembros, frente a un intervalo de cinco a nueve que estos autores consideran para las no familiares. La razón de que se sugiera un mayor número de componentes para las primeras estriba en dar cabida a una mezcla apropiada de perfiles que incluya tanto a representantes del grupo familiar como a consejeros

⁵ En las empresas de gran tamaño es posible que exista un comité de nombramientos específico, aunque, por cuestiones evidentes, difícilmente cabe contemplar que este modelo sea operativo en una empresa de limitadas dimensiones, cuyo consejo normalmente también integrará un número de componentes reducido. Existe también un mercado de consultoras “cazatalento”, especializadas en el reclutamiento de miembros para el consejo de administración, que pueden convertirse en una opción a considerar por las firmas familiares que opten por una profesionalización del consejo y que busquen la incorporación de miembros externos, ajenos a la familia, capaces de contraponer un punto de vista independiente al del que domina la propiedad.

ajenos que tengan una visión del gobierno de la firma que esté más orientada a enfoques profesionales y de negocio.

El consejo de administración se configura como un grupo organizacional de trabajo que se reúne discontinuamente en el tiempo, cuyas tareas se distinguen por su contenido esencialmente cognitivo (Forbes y Milliken, 1999; Huse, 2000; Zona y Zattoni, 2007). De acuerdo a este planteamiento, hay dos circunstancias a contemplar en lo que respecta a la influencia de la composición de un consejo sobre su funcionamiento. Por un lado, se encontraría la contribución individual que, de acuerdo con su perfil de conocimientos, capacidades, habilidades y prestigio, efectúe cada integrante al conjunto del grupo, conforme a las responsabilidades que tenga asignadas (Hillman et al, 2008). En este sentido, y a la hora de considerar la incorporación de un nuevo componente a un consejo de administración, bien cuando las necesidades de gobierno de la firma lo demanden o bien cuando se estime la conveniencia de un reemplazo, la capacitación debería ser un criterio preferente en los procedimientos de selección y nombramiento de consejeros, pues es el principal rasgo que se correlaciona con las expectativas de desempeño (Huse, 2007).

Por otra parte, y al tratarse de un grupo de trabajo que adopta decisiones colectivamente, se supone que de forma negociada y consensuada, sus procesos internos se han de ver lógicamente afectados por las interacciones y relaciones que los consejeros mantengan (Finkelstein y Mooney, 2003; Zona y Zattoni, 2007; Minichilli et al, 2009). Además, las habilidades relacionales que acredite un miembro del consejo no solamente afectarán a la dinámica interna del órgano, sino que también constituyen un aspecto de especial interés desde el punto de vista externo, de cara las funciones de provisión de recursos (Hillman y Dalziel, 2003). Sirva como ejemplo que los consejeros activos y socialmente bien conectados contarán con el potencial para facilitar a la firma recursos externos como reputación y legitimación (Hillman et al, 2009).

Los enfoques de demografía organizacional se han convertido en uno de los planteamientos que ha conseguido una creciente popularidad a la hora de analizar la

composición de los consejos de administración, especialmente en lo que respecta a la presunción de que la integración de perfiles heterogéneos se relaciona con un mejor desempeño de las funciones de gobierno atribuidas. Los desarrollos encuadrados en el área de la demografía organizacional, cuyas propuestas seminales se deben a Pfeffer (1983), se ocupan del estudio de las estructuras demográficas corporativas a distintos niveles, examinando las repercusiones que tienen las composiciones variadas sobre ciertos procesos de la organización o sobre sus resultados. Una premisa básica de la demografía organizacional es la que remite a la idea de que las variables demográficas ofrecen una representación ajustada y objetiva de otras características más difíciles de medir, aunque estas últimas sean presumiblemente las que influyen de forma directa en el fenómeno estudiado.

La noción de diversidad es de habitual empleo en varios de los modelos teóricos y descriptivos de la demografía organizacional, así como en numerosos estudios empíricos y experimentales que se encuadran en este campo. La diversidad sintetiza el grado en el que se encuentran heterogéneamente distribuidos los atributos demográficos de los individuos que componen una unidad, grupo u organización (Wagner et al, 1984; Pelled et al, 1999). Por lo tanto, la diversidad de un consejo de administración se establecerá a partir de la combinación variada de atributos, y características de los individuos que lo integran (Van der Walt e Ingley, 2003).

Aunque el concepto de diversidad de un grupo organizacional se utiliza en la literatura empresarial con una pluralidad de significados y admite variedad de fórmulas de medición que pueden ofrecer puntos de vista alternativos sobre su configuración (Williams y O'Reilly, 1998; Ragins y González, 2003; Harrison y Klein, 2007), normalmente el término se hace operativo mediante la observación de la distribución de alguna dimensión demográfica que es fácilmente perceptible en la unidad analizada. Tal y como señalan Ragins y González (2003), esas transformaciones que también han afectado al estándar de la realidad corporativa constituyen un elemento clave para comprender el salto cualitativo que se ha producido en el interés por las áreas temáticas relacionadas con la diversidad, en tanto que ha pasado en el transcurso de relativamente poco tiempo de ser un tópico

ignorado por las principales tradiciones de la literatura empresarial a convertirse en una profusa línea de estudio en el panorama de algunas disciplinas como las organizacionales y financieras.

Lo cierto es que el análisis de los efectos que derivan de las composiciones heterogéneas de los recursos humanos cada vez concentra una mayor atención en la investigación empresarial, especialmente en lo relativo a la idea de que es un factor que tiene consecuencias beneficiosas para la organización moderna, aspecto con el que a menudo aparece asociado en la retórica popular, habiéndose producido un notable incremento de las investigaciones que se ocupan de la elaboración de teorías explicativas en torno a la diversidad o de llevar a cabo contrastes empíricos dirigidos a la verificación de hipótesis relacionadas con su impacto.

No obstante, Harrison y Klein (2007) consideran que el concepto de diversidad no se utiliza en la literatura en un único sentido, sino que se interpreta desde tres vertientes distintas, que serían el sentido de separación, el de la variedad y el de la disparidad, cada uno con su propio significado genuino. Así, la separación se corresponde con la manifestación de unas diferencias en la composición de un grupo de individuos que acaban estableciendo demarcaciones entre los componentes del colectivo considerado, basándose en sus características (Williams y O'Reilly, 1998). Por otro lado, el significado de la variedad de un grupo remite a que su composición presenta una distribución de perfiles de distinta procedencia, lo que normalmente supone una mayor disponibilidad de recursos asociados a cada integrante, que son susceptibles de conjuntarse en el seno del colectivo. Por último, la disparidad viene a representar a las desigualdades de estado o de condición que se aprecian entre las personas que forman parte de una misma estructura organizativa.

Casi todas las interpretaciones sobre la existencia de efectos significativos de la diversidad organizacional van acompañadas por la presencia de diferencias demográficas en un colectivo, basadas en atributos prominentes de identidad individual, que envuelven algún significado socialmente aceptado, y a los que la tradición psicológica también ha conectado con la conducta grupal que más

usualmente suelen desarrollar las personas (Strauss y Connerley, 2003; Roberge y Van Dick, 2010). Numerosas aportaciones a la literatura resaltan que las composiciones demográficas de un grupo se encuentran estrechamente correlacionadas con la distribución de atributos cognitivos que externamente parecen de más difícil observación, siendo estas características cognitivas las que presumiblemente tengan un impacto directo sobre la dinámica y sobre el desempeño grupal (Harrison et al, 1998). En consecuencia, se podría decir que en la lógica argumental de esta visión subyace la idea de que los efectos del nivel de diversidad demográfica que exhiben los recursos humanos no son sino un reflejo de las distintas posibilidades de expresión de comportamiento divergente.

Una diversidad de perfiles en un grupo se vincula la mayoría de las veces con una mayor disponibilidad de conocimientos, pero también puede suponer, por ejemplo, unas superiores posibilidades de uso compartido de información relevante por parte de los integrantes que lo componen. De esta manera, la diversidad, en el sentido de variedad, se ha venido a identificar con una más amplia gama de potenciales aportaciones de los miembros de un grupo. Todas estas contribuciones individuales, si se armonizan convenientemente, se asocian inmediatamente al desempeño óptimo de un equipo de trabajo. En todo caso, hay que tener en cuenta también que el resultado colectivo se hallará mediatizado por la dinámica interna que se desarrolle en el seno de los grupos organizacionales, cuyas relaciones formales e informales, a su vez, bien se pueden ver condicionadas por su composición demográfica. Esto es debido a que las diferencias o las similitudes que los sujetos lleguen a percibir, respecto a algunas características demográficas, afectarán a la dinámica de relaciones grupales, condicionando también los distintos procesos de la organización en los que esas personas se hallen involucrados.

Según los paradigmas conductuales de la identidad social, la existencia de diferencias o similitudes en atributos demográficos perceptibles actúa como referencia comparativa en los procesos psicológicos inconscientes de categorización que llevan a cabo los miembros que componen un grupo organizacional, siendo el resultado de esas categorizaciones un factor de influencia en las manifestaciones de

conducta que se expresan en el ámbito de las interrelaciones grupales (Williams y O'Reilly, 1998). Ello puede incidir en la dinámica de aspectos relacionales que afectan al comportamiento productivo, en lo referente al establecimiento de redes de cooperación, alianzas o situaciones de desacuerdo y de confrontación entre miembros de un mismo grupo, parece verse altamente influida por la articulación de subgrupos que se forman espontáneamente en torno a la similitud que acreditan las personas en lo que se refiere a su adscripción a categorías prominentes de identidad (McLeish y Oxoby, 2011).

La naturaleza multidimensional de la diversidad permite múltiples alternativas de clasificación. Una tipología primaria es la sugerida por Cox y Blake (1991) o Slocum y Hellriegel (2007), en la que se distingue entre las categorías “innatas” al individuo, tales como el género, la raza o la edad, y las categorías “adquiridas” en el transcurso de la trayectoria vital, como la formación, la experiencia o el estado civil. Sin embargo, la categorización clásica y de más amplia utilización de la diversidad (e. g.: Milliken y Martins, 1996; Williams y O'Reilly, 1998; Certo et al, 2006) es aquella que diferencia por una parte entre diversidad demográfica y diversidad cognitiva. La diversidad demográfica, en su versión estricta, es de sencilla detección, pues se basa en características tales como sexo, raza o nivel educativo. La diversidad cognitiva no suele resultar apreciable directamente, dado que se refiere a atributos que no son detectables a través de la simple observación, como sucede con el conocimiento, las habilidades o la capacitación.

Aunque sea más difícil de observar, la diversidad cognitiva es de evidente importancia para el estudio de los posibles efectos que se puedan derivar de la composición de las estructuras organizacionales, en tanto que cabe presuponer que será este tipo de diversidad la que tenga un impacto más directo sobre los procesos y sobre el desempeño de los grupos. Resulta patente que, en las organizaciones contemporáneas, las capacidades y los recursos cognitivos como el conocimiento gozan de un amplio reconocimiento en lo referente a la consecución de posibles ventajas competitivas. Además, hay un extendido consenso en la consideración de la elevada y sistemática correlación que se establece entre ciertas dimensiones

demográficas y determinadas dimensiones cognitivas de la diversidad (Milliken y Martins, 1996; Kochan et al, 2003; Zona y Zattoni, 2007; Shin et al, 2012). Sirva como ejemplo que una característica demográfica como la edad sirve como subrogado razonable de la experiencia individual acumulada, puesto que es difícil que una persona joven atesore una dilatada trayectoria profesional (Hambrick et al, 1996).

Siguiendo esta lógica, en la medida en la que el nivel de heterogeneidad demográfica que muestra un consejo de administración resulte indicativo de una variedad de perfiles cognitivos que lo integran, es posible presuponer que las distintas composiciones demográficas del consejo repercutirán diferencialmente sobre la dinámica interna y sobre el desempeño de las funciones de gobierno (Goodstein et al, 1994). Asimismo, los consejos que cuentan con perfiles heterogéneos dispondrán de un más amplio rango de perspectivas analíticas, cognitivas, capacidades, fórmulas de liderazgo, funcionalidades, conocimiento del negocio, contactos profesionales y puntos de vista con los que enfrentarse a los procesos de decisión. Complementariamente, la presencia de una pluralidad de identidades capacitará al consejo para emplear una mayor cantidad, calidad y variedad de información útil en los procesos y en las funciones que corresponden al ámbito del gobierno de una firma, y también facilitará el establecimiento de vínculos consistentes y exitosos con el entorno (Robinson y Dechant, 1997).

Si bien atendiendo específicamente a la dimensión del género, Bilimoria y Wheeler (2000) dividían los trabajos empíricos sobre diversidad en los consejos de administración en dos grandes bloques, el que correspondía a los análisis descriptivos y el de los análisis correlacionales. Los análisis descriptivos son los que suelen seguir más fielmente la tradición originaria de la demografía organizacional, distinguiéndose a su vez dos líneas de estudio, por un lado, los trabajos enfocados hacia descripciones demográficas que tratan de cuantificar la composición de los consejos de administración; por otra parte los trabajos basados en el trazado de perfiles, valoración de actitudes y experiencias de miembros del consejo, muchos de los cuales, lógicamente suelen recurrir a instrumentos tipo encuesta.

2.5 LA DINÁMICA INTERNA DE LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN DESDE LA PERSPECTIVA CONDUCTUAL DE LA IDENTIDAD SOCIAL.

La aplicación de propuestas conductuales a los estudios organizacionales ha propiciado la incorporación de paradigmas que son típicos de la psicología social, punto de vista no resulta completamente novedoso, puesto que hace ya décadas que la literatura empresarial viene tomando prestados conceptos y utilizando elementos subjetivos que originariamente corresponderían a las áreas de la psicología y del comportamiento humano, bien sea desde menciones expresas o bien de manera implícita, con la finalidad de ofrecer un soporte de razonamientos que sirva de justificación para muchos fenómenos organizacionales. En particular, el armazón teórico derivado de las propuestas conductuales ha tenido un indiscutible protagonismo en las explicaciones que la literatura ha venido proponiendo en lo referido a la vertiente relacional que exhiben los individuos cuando se desenvuelven en el seno de estructuras o de grupos organizacionales (O'Reilly et al, 1989; Tsui et al, 1992).

Aunque existe un amplio reconocimiento respecto al hecho de que los miembros de un consejo de administración son los actores principales de los procesos del gobierno, las implicaciones de la dinámica conductual de interrelaciones que se produce en el interior de los consejos no ha sido una cuestión que haya excesivamente tratada en la literatura (Huse, 2000, 2005, 2007). Muchas de las aportaciones tradicionales al estudio del gobierno corporativo consideran la contribución al desempeño funcional y a la toma de decisiones de las características cognitivas de los miembros de un consejo de administración dando por supuesta su aplicación, sin tener en cuenta la potencial influencia de los procesos y relaciones internas que guían la dinámica grupal (Gabrielsson et al, 2007), esto es, según una expresión de extendido uso, sin abrir la “caja negra” del consejo (Lawrence, 1997; Zona y Zattoni, 2007).

Sin embargo, desde el punto de vista de los paradigmas conductuales, se ha de considerar que los aspectos inherentes a la identidad social de los consejeros

condicionarán su comportamiento individual en las situaciones en las que ejercen las funciones que tengan asignadas, y también influyen en las conductas que tienden a expresar en las interrelaciones formales e informales que se desarrollan en el seno del grupo, así como en sus interacciones con terceros involucrados en la firma. De ahí surge la necesidad de una aproximación conductual que aporte explicaciones sobre la dinámica interna que envuelve a la actuación de los consejos, a fin de explicar su influencia sobre los procesos que tienen encomendados y sobre el consecuente desempeño de las funciones del gobierno de la firma (Murphy y McIntyre, 2007).

Como señalan Forbes y Milliken (1999), la dinámica de interacciones que se establece entre los componentes de un consejo de administración puede afectar de manera importante a las tareas que tiene encomendadas. Ha de tenerse en cuenta que el funcionamiento de un consejo de administración normalmente exigirá una negociación de acuerdos entre los integrantes, la conjunción de recursos cognitivos variados y de opiniones contrapuestas, el establecimiento de consensos o alianzas, el alineamiento de objetivos e incluso, a veces, también se requiere que se solventen conflictos que se generan entre los miembros o, simplemente, que se eviten (Ancona y Cadwell, 2009).

Además, y como indican Van Ees et al (2009), la dinámica relacional también juega un papel de relevancia en lo referente a la vinculación de los componentes del consejo de administración con los *stakeholders* externos. Incluso Minichilli y Hansen (2007) creen que el enfoque de la dinámica conductual ofrece una explicación bastante ajustada del funcionamiento habitual de los consejos de administración de empresas de dimensión más reducida, en virtud de que el gobierno de estas entidades puede tener una mayor cercanía y nivel de implicación en aspectos cotidianos del negocio, lo que es impensable en el caso de consejeros de grandes compañías.

Son muchos los ejemplos a los que se puede acudir para resaltar la importancia que puede alcanzar la dinámica conductual interna de los consejos de administración. En múltiples ocasiones, la decisión finalmente adoptada por un grupo organizacional no será sino un compromiso que refleje las diferentes opiniones, puntos de vista y

contribuciones de los miembros que componen el grupo, y que resultará del consenso entre facciones y coaliciones se formen (O'Reilly et al, 1989). Asimismo, es posible que en las reuniones del consejo se generen conflictos cognitivos entre sus miembros por desacuerdos de juicio, o por la diferente percepción de los consejeros en relación con la variedad de posibles alternativas que dan solución a problemas decisorios que encierran cierta complejidad (Dutton y Jackson, 1987; Watson y Michaelson, 1988). También habrá situaciones en las que los consejeros no pueden o no consideran la conveniencia de implicarse activamente en sus funciones, a causa de una dinámica interna del grupo que creen que no les resulta favorable o propicia a su identidad social (Hillman y Dalziel, 2003; Haynes y Hillman, 2010; Shropshire, 2010). Igualmente, las características de identidad de los componentes de un grupo afectan a su propensión a establecer relaciones informales, y condicionan el flujo de comunicaciones y el uso de la información compartida, factores que explican parte de la eficacia en el desempeño de funciones de un consejo de administración (Finkelstein y Mooney, 2003).

Según Ragins y González (2003) el enfoque más comúnmente adoptado para analizar los efectos de la dinámica interna de relaciones que se desarrolla en el ámbito de un grupo organizacional sería el que tiene en cuenta la posición e interacciones de cada agente que interviene apoyándose en la proyección de sus características de identidad social, considerando tanto la perspectiva individual como la grupal. De esta forma, y en un primer acercamiento, se puede establecer una asociación inicial entre la dimensión demográfica de la heterogeneidad que exhibe la composición de un grupo organizacional y los recursos cognitivos que atesora, sobre la base de la dinámica conductual que se genera a partir de los mecanismos de atracción entre identidades personales similares (Rosenzweig, 1998).

De acuerdo a los planteamientos conductuales, hay ciertos atributos demográficos de los individuos que se utilizan en el desarrollo de procesos psicológicos de categorización basados en referentes inconscientes de socialización, tal y como ocurre con la edad, con el género, con el origen racial o con la nacionalidad. De esta forma, y en prácticamente cualquier colectivo, este tipo de rasgos suele asociarse

inmediatamente a significados simbólicos compartidos que corresponden a estereotipos de amplio conocimiento y arraigo, que acaban condicionando la expresión de comportamientos individuales a la hora de mantener relaciones interpersonales, tanto en lo que se refiere a las interacciones formales, regidas por las reglas que derivan de la pertenencia al grupo, como otras de carácter informal que normalmente también llevarán a cabo los sujetos. En última instancia, esto conduce a que los integrantes de los grupos organizacionales manifiesten o inhiban comportamientos en función del balance de perfiles que, en el marco de la composición grupal, corresponden a cada categoría demográfica e identitaria (Chattopadhyay et al, 2004; Van der Zee et al, 2009).

La investigación conductual ha comprobado que las similitudes en una categoría de identidad social son una fuente muy destacable de atracción y comparación interpersonal, e incentivan el establecimiento de vínculos en contextos organizacionales (Pfeffer, 1983). Esto implica que, cuando los individuos pueden elegir libremente y sin restricciones a los sujetos con los que prefieren interactuar, se observa una destacable tendencia a priorizar a aquellos perfiles respecto de los cuales se considera que se asemejan en atributos relevantes de categorización social (Tsui y O'Reilly, 1989; Williams y O'Reilly, 1998). La expresión de comportamientos que privilegian a sujetos similares y que despiertan atracción, en detrimento de aquellos que no comparten categoría identitaria, lleva a que se produzcan dos tipos de fenómenos en el seno de los grupos organizacionales. Por un lado, explica la formación de alianzas, coaliciones, vinculaciones y redes informales entre individuos que comparten categoría de identidad implicados en el marco de un contexto organizacional. Por otra parte, desemboca en situaciones de confrontación y de polarización entre subgrupos poblacionales que tienen características diferentes (O'Reilly et al, 1989; Ellemers et al, 1999). En consecuencia, y desde una perspectiva relacional, se puede decir que la composición demográfica afectará a la dinámica de interrelaciones que se lleva a cabo en el seno de los grupos organizacionales (Tsui et al, 1992; Randel y Jaussi, 2003; Chatman y O'Reilly, 2004; Van Knippenberg y Schippers, 2007; Goette et al, 2012).

En general, los argumentos relacionales sugieren que la heterogeneidad demográfica y de identidades sociales que muestra la composición de un grupo organizacional se convierte en el principal elemento explicativo de la dinámica de comportamiento intragrupo, que estará fuertemente correlacionada con las interacciones de cooperación, consenso, coaliciones y conflictos que se producen en su seno (Shaw y Barret-Power, 1998; Van der Zee et al, 2009). Los mecanismos de identificación social, por lo tanto, constituyen el elemento esencial para que la adscripción a una determinada categoría demográfica acabe incidiendo de manera significativa sobre la conducta relacional que manifiestan las personas que integran el grupo (Chrobot-Mason y Thomas, 2002). De las distintas posibilidades de combinación de identidades que componen un grupo dependerá la amplitud de vinculaciones relacionales, externas e internas, los niveles de sintonía o cohesión, la fluidez de las comunicaciones, el uso compartido de la información, la cooperación, las coaliciones o los conflictos, todo lo cual, a su vez, afectará a los procesos y al desempeño grupal.

Los efectos relacionales parecen ser más acusados cuando las funciones asignadas al grupo se distinguen por su naturaleza esencialmente decisoria, como ocurre con el consejo de administración, dado que, en estos casos, las tareas a realizar son esencialmente cognitivas, no suelen ser rutinarias, tienen una cierta complejidad y exigen el procesamiento de información (Jehn et al, 1999; Van Knippenberg et al, 2004). Conviene atender a esta vertiente, habida cuenta de que en los planteamientos más elementales de la teoría organizacional se vincula el procesamiento de la información con el ejercicio de la función decisoria en condiciones de incertidumbre ambiental. Así, trabajos como los de Earley y Mosakowski (2000) o Dahlin et al (2005) encuentran que las comunicaciones y la transmisión de flujos de información entre miembros de un mismo grupo parecían estar estrechamente conectadas con el nivel de heterogeneidad demográfica que muestra el grupo. De igual manera, Gibson y Vermeulen (2003), así como Van der Vegt y Bunderson (2005), observan la existencia de una relación entre el aumento del grado de diversidad demográfica en los equipos directivos y una conducta colaborativa en lo referente al uso compartido de los flujos de información disponible.

La confluencia de la perspectiva relacional de los enfoques conductuales con los planteamientos del estudio de grupos organizacionales parece ofrecer una aproximación plausible a la dinámica que sigue el consejo de administración de muchas entidades. Los elementos relacionales aparecen de forma recurrente en el funcionamiento ordinario de un consejo de administración, entre ellos los referidos al reparto de poder y de roles, las manifestaciones de liderazgo sólido, la negociación y la discusión crítica, el activismo con *stakeholders* internos y externos, o el uso compartido de la información y del conocimiento disponible (Forbes y Milliken, 1999; Westphal y Zajac, 2013). Con todo, en Hambrick et al (1996) se considera a la diversidad como una “espada de doble filo”, puesto que la heterogeneidad demográfica en un consejo promueve la expresión de comportamientos colaborativos, de activismo relacional o de afinidad entre sujetos que comparten identidad, así como el establecimiento de alianzas informales, pero también supone la posibilidad de que se generen situaciones de disconformidad en su seno, nihilidad, confrontación, conflictos o polarización, circunstancias todas que influyen en el desempeño de las funciones de gobierno de la firma (Van Ees et al, 2009).

2.6 LA CONTRIBUCIÓN DE LA DIVERSIDAD Y DE LA VARIEDAD DE PERFILES EN EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN DESDE UNA PERSPECTIVA DE RECURSOS.

Los planteamientos de la demografía organizacional permiten presuponer que el nivel de heterogeneidad demográfica que exhibe un consejo de administración influye en el patrón conductual que sus miembros tienden a expresar, afectando tanto a la contribución individual que efectúan sus integrantes como a la dinámica relacional que se genera, constituyéndose, en última instancia, en un factor de influencia en el desempeño conjunto del grupo (Huse, 2007).

Conforme al desarrollo de esta base argumental, que incide en la idea de que la relación entre composición grupal y diferencias conductuales se proyecta sobre el funcionamiento del colectivo, en los últimos años hay una creciente difusión de

trabajos que consideran que esos efectos de la variedad demográfica son fundamentalmente beneficiosos, lo que permite asociar la presencia de una mayor diversidad de perfiles en los consejos de administración con el buen gobierno de una firma (Sealy y Vinnicombe, 2012). No obstante, y como señalan Fields y Keys (2003), aunque el análisis de los efectos de la diversidad se haya convertido en un tema de indudable interés para ciertas corrientes del pensamiento organizacional, la literatura que ha tratado sobre esta cuestión no se ha dotado de un único marco teórico integral, que proporcione una visión global para estudiar sus efectos. Por este motivo, la mayoría de los estudios recurren a un marco de apoyo multiteórico para analizar el impacto de la diversidad demográfica (Hillman y Dalziel, 2003; Lynall et al, 2003; Kiel y Nicholson, 2003).

En general, se puede decir que hay una general aceptación respecto al impacto favorable de la diversidad en el desempeño de los grupos organizacionales que tienen atribuidas funciones decisorias. Así, se ha sugerido que una amplia variedad de perfiles supone una mayor riqueza cognitiva a la hora de enfrentarse a la ejecución de tareas y procesos, con la consiguiente disponibilidad de una gama más extensa de conocimientos, de habilidades funcionales y de capacidades técnicas. Igualmente, la diversidad fomenta la creatividad y la innovación, impulsa el pensamiento estratégico, estimula el debate con nuevas ideas y de perspectivas analíticas e incita un uso más eficaz y fluido de la información, incrementando las posibilidades de conseguir información específica (Tsui y O'Reilly, 1989; Hambrick et al, 1996; Williams y O'Reilly, 1998; Jehn et al, 1999; Van Knippenberg et al, 2004; Bell et al, 2011; Jackson y Joshi, 2011). Por el contrario, la literatura suele afirmar que los grupos demográficamente homogéneos o los que están formados por una base coincidente de perfiles tienden a mostrarse poco creativos, y suelen contar con una visión más limitada de las alternativas de elección, derivada de una procedencia cognitiva habitualmente común.

De acuerdo a la revisión que realiza Redondo (2015), los estudios previos han puesto de manifiesto algunas aportaciones ventajosas asociadas a la diversidad como las siguientes:

- Una mejora directa en el rendimiento y la productividad cuando los equipos son diversos.
- Un impulso de la optimización de los procesos grupales desarrollados internamente.
- Una mayor disponibilidad de recursos, especialmente de los de tipo cognitivo, que residen en los recursos humanos.
- Una variedad más extensa de perspectivas y de puntos de vista.
- Un incremento de talento asociado a la aportación de perfiles diversos.
- Una incorporación de estilos de liderazgo adaptativos.
- Una promoción de mayor efectividad en situaciones no rutinarias.
- Un aumento de posibilidades de elección estratégica.
- Una promoción del cambio estratégico.
- Un mejor acceso a recursos externos.
- Un aumento del capital relacional.
- Una salvaguarda de la firma frente a problemas de reputación.
- Una mayor adaptabilidad y flexibilidad.
- Un incremento de la motivación, de la satisfacción profesional y del compromiso individual en los involucrados.

Atendiendo a esas potenciales contribuciones positivas que la literatura previa ha sugerido respecto a la disposición de una variedad de perfiles heterogéneos en un consejo de administración, se podrían destacar los que a continuación se comentan con mayor detalle:

- Ampliación de la variedad de recursos cognitivos a disposición del consejo de administración.

Muchos de los estudios llevados a cabo en el campo de la demografía organizacional han resaltado las ventajas que consiguen los grupos decisorios cuando cuentan con una amplia disponibilidad de recursos cognitivos en su seno. La literatura empírica y experimental ha puesto en evidencia que la heterogeneidad demográfica supone una mayor variedad y riqueza de perfiles cognitivos diferenciados. De acuerdo a esta

idea, una composición más diversa de los consejos de administración permite incrementar la gama de perspectivas y de puntos de vista que se utilizan para debatir y evaluar las alternativas de solución con las que afrontar los problemas decisorios, ampliándose consiguientemente la base de conocimientos e información útil que se requiere en los procesos de gobierno de la firma (Forbes y Milliken, 1999).

Además, un aspecto a resaltar es que la diversidad es más efectiva en situaciones no rutinarias, que son las típicas del nivel de decisión que corresponde a los consejos de administración, dado que este órgano no actúa de manera permanente en el tiempo ni se encarga de gestionar el día a día de la firma, sino que se configura como una estructura institucional que se reúne puntualmente y que tiene atribuidas funciones que suelen tener un marcado componente estratégico. Así, la presencia de una pluralidad de identidades capacita al grupo para emplear una mayor cantidad, calidad y variedad de información útil en los procesos y en las funciones que corresponden al ámbito del gobierno de una firma.

Adicionalmente, algunos trabajos sostienen que los miembros de los consejos que pertenecen a grupos demográficos que, en ciertos contextos, suelen encontrarse habitualmente en minoría, o que han tenido que afrontar barreras específicas en sus trayectorias profesionales, son los que suelen proporcionar conocimientos innovadores, siendo por ello de singular utilidad por su carácter alternativo a las visiones más convencionales (Horwitz y Horwitz, 2007). Igualmente, Ryan y Haslam (2005) consideran que la diversidad de perfiles en el consejo de administración incrementa la disponibilidad de los recursos cognitivos, conduciendo a una interpretación más coherente de las situaciones complejas, lo que también permite una estimable capacidad adaptativa para enfrentarse a entornos que presentan exigencias ambientales turbulentas.

La variedad de perfiles cognitivos también aporta mayores dosis de independencia, por lo que favorece un desempeño más correcto de las funciones de supervisión y control que tradicionalmente se viene a atribuir a los consejos de administración (Fondas y Sassalos, 2000; Hillman et al, 2001; Machold et al, 2008), habilitando

también a un mayor rango de posibilidades de estilos de liderazgo. En particular la literatura previa suele destacar que la diversidad de género en el consejo impulsa la adopción de estilos de liderazgo prototípico femenino (Trinidad y Normore, 2005; Matsa y Miller, 2013), los cuales se distinguen por sus características transformacionales y de orientación ética. Por otro lado, y siguiendo a Goel et al (2014), este aspecto encaja adecuadamente con algunas de las necesidades que presenta el gobierno de las empresas familiares, en virtud del componente socioemocional que forma parte de su esencia corporativa. También se ha venido a resaltar que la dimensión de la diversidad de género aporta conocimientos específicos que dan acceso a determinados segmentos de mercado, particularmente en lo relativo a aquellos de consumo femenino (Brennan y McCafferty, 1997; Carter et al, 2003; Miller y Triana, 2009).

- Mejor alineación en las preferencias por el riesgo con el conservadurismo de la empresa familiar.

Una de las cuestiones que se suelen resaltar en los trabajos que nos preceden es que los grupos organizacionales que integran a perfiles heterogéneos disponen de un más amplio rango de fórmulas de liderazgo, lo que conduce a un empleo del talento más eficiente en los procesos de decisión y, en el caso del consejo, de las funciones de gobierno. Más concretamente, son varias de las aportaciones a la literatura empírica previa que han señalado que el grado de diversidad de género que exhibe un consejo de administración tiende a mostrar una alta correlación con los niveles de riesgo que asume la empresa, de tal manera que las empresas que suelen manifestar un superior grado de aversión al riesgo son las que cuentan con una relativamente mayor presencia femenina en el consejo de administración (Nath et al, 2013; Francis et al, 2014). Esas preferencias por el riesgo tienen incidencia en las directrices de estrategia financiera que se establezcan para la firma, en la opción por elegir una u otra estructura de recursos de entre las posibilidades que se presentan, en decisiones sobre proyectos de inversión a emprender o en las fórmulas de financiación que se escojan, así como en la intensidad con la que se recurre a cada una. Por otra parte, ha de considerarse que las preferencias por el riesgo se entrelazan con los distintos

objetivos corporativos, puesto que las decisiones basadas en expectativas de rentabilidad que supongan altos niveles de deuda también aumentan los riesgos de quiebra y, por lo tanto, comprometen en mayor medida la supervivencia de la entidad.

La investigación empírica y experimental ha puesto en evidencia que los perfiles femeninos tienden a mostrar inferiores niveles de preferencia por el riesgo⁶ cuando se enfrentan a la adopción de decisiones económicas en entornos organizacionales. De la misma forma, también se ha comprobado que esas diferencias individuales de conducta frente al riesgo que se observan entre géneros se trasladan a los grupos decisorios en contextos organizacionales. En el caso concreto de los consejos de administración, la relación entre presencia de consejeras y aversión al riesgo se ha contemplado en trabajos como los de Adams y Ferreira (2009), Peni y Vähämaa (2010), Elsaid y Ursel (2011), Cosentino et al (2012), Huang y Kisgen (2013), Sila et al (2014), Wilson y Altanlar (2014) o Palvia et al (2015). Por lo tanto, podría concluirse que, en función de ese conservadurismo financiero que caracteriza a los perfiles de liderazgo femenino, la apertura de los consejos de administración a la presencia de mujeres y a una consiguiente mayor diversidad de género parece alinearse muy ajustadamente con el perfil convencional de bajo riesgo que muestran las empresas familiares.

- Provisión de capital relacional y reputacional.

Una mayor variedad de perfiles en un consejo de administración se ha relacionado también con un más extenso rango de posibilidades de provisión de capital social organizacional y de capital relacional (Westphal, 1999; Carpenter y Westphal, 2001; Carson et al, 2004). En general, se presume que los consejos que presentan composiciones heterogéneas facilitan la obtención de ventajas competitivas, al permitir una extensión de los vínculos relacionales exitosos que puede establecer la firma (Pfeffer y Salancik, 1978; Miller y Triana, 2009). En particular, se ha sugerido

⁶ La menor propensión femenina a elecciones que implican riesgo financiero guarda coherencia con los planteamientos conductuales de la identidad social, explicándose fácilmente desde la diferencia de mecanismos de socialización que usualmente difieren en hombres y en mujeres.

que determinados perfiles de estatus o que mantengan una destacable red de contactos sociales con *stakeholders* del entorno, de gran significación para la organización, pueden suponer una importante contribución en empresas familiares, ya que se distinguen por una alta dependencia ambiental (Poza y Messer, 2001; Gabrielsson, Huse, 2004). Además, la diversidad demográfica en el consejo resulta de utilidad para posicionar mejor a la firma, en términos de reputación, en los mercados en los que opera (Carroll y Buchholtz 2011), y también actúa como señal de compromiso corporativo con la responsabilidad social (Hillman et al, 2001; Hillman et al, 2008). De hecho, se ha observado que la mera presencia de alguna mujer en el consejo de administración tienden a influir positivamente en la legitimidad y en la reputación corporativa (Bear et al, 2010; Elstad y Ladegard, 2010), lo que encuentra explicación en razón de que conecta con un tema que hoy en día suscita un considerable debate social.

CAPÍTULO 3.
COMPOSICIÓN DEL CONSEJO
DE ADMINISTRACIÓN Y
DIVERSIDAD DEMOGRÁFICA

3.1 LA COMPOSICIÓN DE LOS GRUPOS ORGANIZACIONALES CON FUNCIONES DECISORIAS Y DE LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN DESDE LA ÓPTICA DE LA DIVERSIDAD.

El estudio de los efectos diferenciales que se asocian a los niveles observados en distintas dimensiones representativas del grado de diversidad que exhiben las composiciones demográficas de las organizaciones y de los grupos organizacionales se ha convertido en una cuestión de destacable interés en los últimos tiempos, así como también en una prolífica línea de estudios. Sirva como muestra la tabla 1, en la que se contiene una relación de trabajos que han procedido a realizar revisiones sistemáticas y meta-análisis de aportaciones previas relativas al impacto que supone la diversidad en las organizaciones, lo que da una idea de la gran atención que ha suscitado la cuestión. Ahora bien, es posible comprobar que los distintos estudios que han analizado los efectos de la diversidad organizacional no encuentran coincidencia a la hora de decantarse por la consideración de la existencia de algún impacto diferencial de las composiciones heterogéneas sobre los procesos en los que se ven involucrados los grupos y equipos diversos, ni tampoco hay un amplio consenso al señalar cómo afecta finalmente al desempeño de las tareas que se les haya atribuido, en lo referente al sentido beneficioso o perjudicial de las potenciales repercusiones.

En la literatura sobre diversidad es muy común la remisión a una serie de argumentos que apuntan hacia las ventajas productivas que conllevan los grupos de decisión organizacionales que exhiben una composición heterogénea de perfiles, esto es, la exposición de unas razones de negocio. Se supone que una diversidad de perfiles tendría ese hipotético componente de negocio por su indiscutible intervención en la dinámica de los procesos de decisión y de gobierno de una empresa, bajo el razonamiento de que favorece el mejor desempeño de esas funciones, lo cual se transmitiría, en último término, al conjunto de la firma, pudiendo traducirse en un superior éxito financiero (Hillman et al, 2001). Con frecuencia, esa visión positiva de la diversidad se ha constituido en la premisa de partida que configura el discurso de promoción de la diversidad en el ámbito de los puestos de poder empresarial

(Robinson y Dechant, 1997; Daily y Dalton, 2003; Weichselbaumer y Winter-Ebmer, 2007). Acompañada de esa idea de su asociación con una mayor eficiencia, la diversidad está siendo incorporada en la actualidad y a distintos niveles como referencia para la implantación de algunas prácticas gestoras en muchas organizaciones, particularmente en los relativo a mecanismo de selección y promoción a posiciones de decisión corporativa (Kulik, 2014). Igualmente, otro ejemplo palpable de esa integración de los temas de diversidad en la agenda empresarial es que cada vez más las empresas que divulgan voluntariamente, a un público indeterminado, información sobre diversidad (Holton, 2005; Singh y Point, 2006).

Al menos tres visiones empresariales confluyen a la hora de establecer asociaciones entre diversidad en los puestos de decisión y ventajas organizacionales: (1) las propias teorías del capital humano y de la discriminación aplicadas al ámbito microeconómico de la organización, de acuerdo a las cuales es posible presuponer que una selección sin prejuicio permite obtener ventajas competitivas de un rango más amplio de talento disponible; (2) una dimensión ligada al gobierno corporativo, como se señala expresamente en varias de las reformas de los códigos de buen gobierno corporativo promulgadas por las instituciones reguladoras de distintos países, basada en el argumento de que la falta de diversidad conduce a un pobre gobierno de la empresa, y (3) una perspectiva ligada al componente simbólico que se suele vincular a la diversidad, tal y como distintos trabajos han venido a resaltar, que en este caso se correspondería con las mejoras que se consigan en reputación e imagen corporativa como consecuencia de la visibilidad de nombramientos o designaciones de individuos con perfiles de procedencia diversa.

Tabla 1. Revisiones sistemáticas y meta-análisis de los efectos de la diversidad.

Autor	Descripción del estudio
Milliken y Martins (1996)	34 estudios difundidos en el período 1989-1994
Carroll y Harrison (1998)	21 estudios, 18 de ellos sobre equipos de alta dirección
Williams y O'Reilly (1998)	40 años de investigación de la diversidad que abarca más de 80 estudios relacionados con diversidad
Bowers, Pharmer y Salas (2000)	Meta-análisis de 13 estudios, publicados desde 1961 hasta 1998, que comprenden dimensiones de género, personalidad, actitud y capacidades
Webber y Donahue (2001)	Meta-análisis de 24 estudios
Jackson, Joshi y Erhardt (2003)	63 estudios publicados entre 1997-2002, sobre diferentes atributos, y que consideran mediadores de contexto y complejidad
Certo, Lester, Dalton y Dalton (2006)	27 trabajos sobre diversidad en equipos de alta dirección que comprenden un total de 87 muestras poblacionales
Van Knippenberg y Schippers (2007)	Continúan con Williams y O'Reilly (1998), efectuando una revisión para el período posterior que comprende desde 1997 a 2005
Horwitz y Horwitz (2007)	35 artículos publicados entre 1985 y 2006
De Abreu, Sastre y Roig (2007)	Recopilación de 50 años de estudios extraídos de seis bases de datos, considerando distintas tipologías de diversidad
Joshi y Roh (2009)	A partir de los resultados de 39 estudios, exploran el papel de los factores contextuales a distintos niveles (sector, ocupación o equipo) y su influencia sobre la diversidad orientada a tareas y relacional
Bell, Villado, Lukasik, Belau y Briggs (2011)	Meta-análisis de trabajos cuyo período de publicación comprende de 1980 a 2009, considerando diferentes acepciones de diversidad (separación, variedad, disparidad) y distintas categorías y variables demográficas
Jackson y Joshi (2011)	88 artículos publicados en quince años anteriores
Joshi, Liao, Roh (2011)	57 estudios relacionados con equipos de alta dirección para el período 1989-2009

Fuente: Elaboración propia.

Algunos de los argumentos de negocio que se han sugerido se refieren a que las firmas necesitan todo el talento profesional disponible para sus funciones directivas y de gobierno, lo que supone una oportunidad de obtener las ventajas de eficiencia asociadas a una firma que se halla mejor gestionada y gobernada. Además, con la

incorporación de perfiles diversos, como sucede con el caso de mujeres y minorías demográficas en posiciones directivas y en consejos de administración, también se puede estar emitiendo una señal dirigida a su entorno, que persigue la finalidad de divulgar la idea de que se acredita un compromiso corporativo con valores de igualdad, exhibiendo de esta manera una buena reputación empresarial y una legitimación frente a los mercados en los que actúa. También hay que tener en cuenta que la diversidad de perfiles proporciona una comprensión más ajustada de los mercados contemporáneos, dado que se suelen distinguir por su creciente heterogeneidad demográfica, lo que aumenta las posibilidades de establecer unas relaciones más fructíferas con proveedores, clientes o recursos humanos (Robinson y Dechant, 1997; Daily y Dalton, 2003).

Este último aspecto es determinante para que la diversidad se haya convertido cada vez más en un aspecto de importancia para muchas organizaciones. El patrón demográfico que tiende a caracterizar a los recursos humanos que participan en las empresas de hoy en día se distingue primordialmente por una creciente y apreciable diversidad en lo que se refiere a atributos personales de prominencia visible, lo que no es sino un reflejo del contexto social de muchos países. Asimismo, la diversidad es común en los perfiles esperables de clientela, proveedores, competidores o de la población de la propia comunidad donde empresas y centros productivos se ubican. Por consiguiente, y al contrario de lo que parecía ser la habitual homogeneidad poblacional de hace solamente unas décadas, resulta cada vez más usual que los equipos y grupos de trabajo que forman parte de las estructuras de las organizaciones contemporáneas tengan una composición variada e integren a personas que exhiben características individuales diferentes.

Otro de los beneficios que se ha destacado respecto de la diversidad es el que atañe a las posiciones de líder organizacional. En general, se suele apuntar a que las composiciones más diversas promueven estilos de liderazgo que resultan eficaces en contextos turbulentos, o que se hallan especialmente expuestos a la globalización y al cambio acelerado (Ryan y Haslam, 2005). En particular, y en algunas dimensiones concretas de la diversidad, son varios los trabajos que han sugerido que la presencia

de perfiles distintivos en puestos de dirección o en los consejos de administración permite incorporar aspectos distintivos de liderazgo transformacional, tal y como sucede con las características en las que se manifiesta una orientación relacional con terceros. Extendiendo esa orientación relacional en distintas direcciones, se podría decir que la diversidad también se presenta como un elemento que facilita el establecimiento de vínculos consistentes y exitosos con el entorno, de los que la empresa podría extraer beneficios. Además, esa orientación relacional que promueve la diversidad se conectaría con algunos de los modelos de gobierno sugeridos para las empresas familiares por autores como Mustakallio et al (2002), quienes consideran su idoneidad para algunos de los rasgos esenciales que distinguen a esta tipología de entidades.

Los trabajos que destacan principalmente los efectos positivos de la diversidad aluden a algunas de las vertientes en que se pueden manifestar ese tipo de ventajas, interpretando que se presentan en situaciones o circunstancias como algunas de las que se mencionan seguidamente:

- La diversidad en el consejo habilita usualmente para una mejor utilización del talento a la hora de enfrentarse a la ejecución de las tareas y procesos que tiene asignados, en tanto que supone una mayor riqueza cognitiva (William y O'Reilly, 1998). Los perfiles de distinta procedencia proporcionan una gama más amplia de conocimientos, habilidades funcionales y capacidades técnicas (Jehn et al, 1999; Bilimoria y Wheeler, 2000).
- La diversidad fomenta el uso más eficiente de la creatividad y de la innovación aplicada a las funciones cognitivas (Van Knippenberg et al, 2004; Bell et al, 2011).
- La disponibilidad de perfiles diversos impulsa el desarrollo del pensamiento estratégico corporativo, puesto que permite una mayor amplitud de enfoques, interpretaciones y perspectivas analíticas para la resolución de problemas, posibilitando también la inclusión de puntos de vista críticos y divergentes que pueden resultar valiosos para afrontar situaciones de elección en el desempeño de los procesos (Talke et al, 2011).

- La composición variada de un equipo decisorio incrementa el número de alternativas posibles de elección, teniendo en cuenta adicionalmente que la heterogeneidad de perfiles individuales estimula la calidad de los debates en el seno de los grupos, así como las aportaciones constructivas que normalmente surgen de la confrontación de ideas diversas (Williams y O'Reilly, 1998; Shin et al, 2012).
- Un superior grado de diversidad en la composición de los grupos decisivos suele acompañarse del manejo de mayor cantidad de información útil, incrementándose en muchos casos las probabilidades de contar con conocimientos distintos a los estandarizados, lo que habilita particularmente para la toma de decisiones que encierran mayor complejidad (Rost y Osterloh, 2010).
- En la mayoría de situaciones organizacionales, la diversidad favorece un uso más eficaz y fluido de la información (Tsui y O'Reilly, 1989; Van Knippenberg et al, 2004; Horwitz, 2005).

No obstante, no toda la literatura es unánime a la hora de considerar el impacto favorable de la diversidad, sino que, en sentido opuesto, también se ha apuntado que los grupos decisivos homogéneos podrían ser preferibles en determinadas situaciones. Un argumento de peso para sostener tal idea es el que remite a los previsibles procesos de identificación entre los componentes de los grupos que cuenten con características similares, que normalmente conducen a un alineamiento de intereses, esfuerzos y recursos en pos de un objetivo común, implicando que la mayor homogeneidad demográfica se acabe convirtiendo realmente en un factor de promoción de la cohesión interna de los equipos, impulsando el desempeño colectivo (Ashforth y Mael, 1989). Así, es posible presuponer que aquellos sujetos que comparten subgrupo demográfico o categoría social se comunicarán más fácilmente, posiblemente utilicen un lenguaje y actúen según unos parámetros de referencia comunes, así como cabe esperar que se interrelacionen con mayor fluidez y que tengan una mayor probabilidad de cooperar y de participar constructivamente, con sus valores y opiniones, disponiendo del beneficio de la comodidad psicológica de no inclinarse a entablar conflictos que traigan causa en choques entre identidades (Williams y O'Reilly, 1998). Por el contrario, y desde este mismo punto de vista que

atiende a la similitud de identidades, la diversidad de los recursos humanos podría suscitar comportamientos grupales que conduzcan a una falta de cohesión, propiciar menor cooperación y comunicación entre individuos, o crear conflictos o fenómenos de polarización.

3.1.1 LOS ENFOQUES DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN Y SU APLICACIÓN AL ESTUDIO DEL IMPACTO DE LA DIVERSIDAD EN LOS GRUPOS ORGANIZACIONALES CON FUNCIONES DECISORIAS.

Algunas de las corrientes encuadradas en los estudios de la demografía organizacional han propuesto un marco de interpretación alternativo que entienden que resulta más adecuado para el estudio de la diversidad en los grupos decisorios que el comúnmente utilizado que distingue entre las dos dimensiones básicas que engloban a los atributos demográficos y a las características cognitivas de los componentes del grupo. En concreto, desde estos planteamientos, se alude a la necesidad de poner el foco de atención en la manera en la que los componentes relacionales, que se establecen entre los integrantes de un grupo que cuenta con funciones decisorias, llegan a afectar al procesamiento y la transmisión de información en el ámbito interno de dichos grupos, puesto que el uso de información útil a disposición del colectivo se configura como el elemento principal de referencia para una mejor comprensión del impacto de la diversidad sobre los procesos decisorios (Tsui y O'Reilly, 1989).

Es en este contexto analítico en el que emerge la idea de la diversidad informacional, que constituiría un más que probable elemento de enlace entre las categorías que corresponden a la dimensión demográfica de la diversidad y las variables cognitivas, de cuya disponibilidad en el grupo se derivan las expectativas de efectividad en el desempeño. La diversidad informacional alude a las diferencias que existen en la información acumulada por los miembros de un grupo que es útil para la ejecución de las tareas que tenga asignadas, información que es potencialmente susceptible de ser compartida entre sus miembros (Pelled et al, 1999). Habida cuenta de que en los

planteamientos más elementales de las teorías empresariales se vincula el procesamiento de la información con el ejercicio de la función decisoria en condiciones de incertidumbre ambiental, la diversidad informacional podría constituir un aspecto crucial del éxito de los grupos organizacionales que cuenten con funciones de esta naturaleza (Boone y Hendricks, 2009).

Muchos de los enfoques que analizan la vinculación entre diversidad y procesamiento de la información parten de una combinación de las proposiciones de la identidad social y de la dinámica grupal. Básicamente, el planteamiento subyacente a estas propuestas se apoya en la idea de que la distribución de ciertas características demográficas personales de un grupo organizacional va a afectar a los niveles acumulados de información de los que dispone dicho grupo y que es útil o relevante para la ejecución de los procesos y para su eficiente desempeño, así como es susceptible de su uso compartido con otros miembros del grupo (Van Knippenberg et al; 2004; Horwitz, 2005). Un ejemplo que a menudo se señala es el de un atributo demográfico individual como la edad, que se puede asociar de forma sencilla a características cognitivas como el nivel educativo o como la experiencia profesional, dado que, en principio, los individuos de más edad tienen lógicamente más posibilidades de haber progresado formativa y profesionalmente, y, por lo tanto, de atesorar más conocimientos e información útil que pueden aportar a un grupo del que formen parte (Jehn et al, 1999).

Tal y como expresan Van Knippenberg y Schippers (2007), la capacidad con la que cuentan los componentes de un grupo decisorio para comunicar y para transmitir información que puede resultar de utilidad, así como la fluidez en el uso compartido de la información que cada miembro acumula, además de depender de los niveles de conocimiento y de la amplitud y diversidad de recursos cognitivos a disposición del grupo, se ha de ver también afectada por la dinámica relacional que se desarrolla en su seno. Así, trabajos como los de Earley y Mosakowski (2000) o Dahlin et al (2005) encuentran que la transmisión de flujos de información entre miembros de un mismo grupo parecían estar estrechamente conectadas con su grado de diversidad demográfica grupal. En otras aportaciones, como en la de Gibson y Vermeulen

(2003) o en la de Van der Vegt y Bunderson (2005), se observa una relación entre el incremento en los niveles de diversidad demográfica de los equipos directivos y el desarrollo de una conducta individual más colaboradora en lo referente al uso de los flujos de información disponible. Asimismo, Frink et al (2003) consideran que los equipos heterogéneos recopilan y procesan más eficientemente la información útil para la gestión. En todo caso, los estudios empíricos y experimentales llevados a efecto parecen apuntar a la obtención de beneficios cuando los equipos de trabajo exhiben un moderado grado de diversidad informacional, ventajas que da la impresión que tienden a anularse en la medida en la que se alcanzan distribuciones más simétricas, lo que suele atribuirse a las consecuencias perjudiciales que ocasionan los fenómenos de excesiva polarización.

3.1.2 LA EXTENSIÓN HACIA LA CONSIDERACIÓN DE ELEMENTOS MEDIADORES QUE INTERVENGAN EN LA RELACIÓN ENTRE LA DIVERSIDAD Y SUS EFECTOS.

De acuerdo a Cox (1993), la ausencia de evidencias empíricas claras y sostenidas en torno a la existencia de un nexo directo entre los niveles de diversidad y su impacto, tal y como distintos trabajos ponen de manifiesto, conduce a poner en cuestión que tal vinculación se produzca en cualquier caso y situación. Así, hay varios autores que han sugerido la posibilidad de que los efectos de la diversidad sean altamente contingentes al entorno organizacional, de tal forma que se vean afectados de manera importante por las condiciones que, en un momento dado, caracterizan al contexto en el que se desenvuelve la entidad (Jehn et al, 1999; Horwitz, 2005; Joshi y Roh, 2009). A este respecto, Van Knippenberg y Schippers (2007) consideran que los factores contextuales constituyen el elemento clave para la adecuada comprensión del sentido positivo o negativo del impacto sobre los procesos y el desempeño grupal que es atribuible a las composiciones heterogéneas de los equipos decisorios. Un ejemplo de que los efectos dependen considerablemente de factores situacionales se puede encontrar en el hecho de que no cabe esperar un gran impacto asociado a un incremento de los niveles de diversidad de género que exhiben los recursos humanos en una organización que ya cuenta con una elevada heterogeneidad, mientras que ese

mismo incremento podría tener repercusiones de importancia en otra firma que se caracterice por una composición totalmente homogénea (Brief et al, 2005).

Por otra parte, trabajos como los de Welch et al (2008) han puesto de manifiesto que los resultados que pueden atribuirse al grado de diversidad de los grupos y equipos organizacionales son bastante sensibles a la rama sectorial a la que pertenece la empresa. Igualmente, también han de mencionarse las implicaciones de varias de las dimensiones que definen a la diversidad de los grupos de alto nivel decisorio en relación con el posicionamiento competitivo de la empresa en su entorno estratégico, y que han sido sugeridas por numerosas contribuciones (Carpenter y Westphal, 2001; Van der Walt e Ingley, 2003; Nielsen y Huse, 2010). En particular, los equipos decisorios diversos parecen propiciar unos mejores resultados en los contextos especialmente expuestos a una alta competencia, en situaciones que exigen la adaptación de la firma al cambio estratégico, y para enfrentarse a entornos de crisis. En el trabajo de Murray (1989) se observa que las firmas que actúan en entornos intensamente competitivos o altamente cambiantes incrementan sus demandas de perfiles variados que acreditan riqueza cognitiva, procuran favorecer un intercambio más fluido de información entre los recursos humanos y tienden a impulsar sus capacidades relacionales para establecer vínculos exitosos con clientela, proveedores o inversores.

Los mismos planteamientos de partida de las posturas que propugnan un activismo en la gestión de la diversidad abundan en la idea de que los efectos de la heterogeneidad de perfiles dependen a menudo de las circunstancias ambientales en las que opera la empresa, en tanto que se considera que las composiciones diversas de los recursos humanos no van a actuar espontáneamente y por sí solas generando los beneficios que presuponen los defensores de la visión más optimistas (Jackson y Joshi, 2011), sino que es necesario establecer unas condiciones preliminares que sirvan de apoyo al desarrollo de programas e iniciativas dirigidas a la consecución de objetivos concretos que, finalmente, se traduzcan en mejoras de procesos y de resultados (Hartenian y Gudmundson, 2000). Asimismo, la difusión de una cultura organizacional que genere un clima propicio al valor de la diversidad promueve que

los individuos muestren las habilidades diferenciales que pueden aportar a sus equipos o a la entidad en su conjunto (Balafoutas et al, 2012).

3.2 LA DIVERSIDAD DE GÉNERO EN EL MARCO DE LAS ORGANIZACIONES.

La literatura relacionada con la diversidad de género en las organizaciones cobró impulso gracias a la influyente aportación seminal de Kanter (1977), en la que, entre otros aspectos, se venía a resaltar la existencia de importantes interrelaciones entre género, comportamiento decisorio y estilos diferenciados de liderazgo. Durante los años posteriores a la publicación de Kanter, comenzaron a difundirse numerosas aportaciones a la literatura empresarial que incorporaban una perspectiva que incluía aspectos relacionados con el género, con una señalada representación de explicaciones teóricas en las que se aprecia una fuerte influencia de planteamientos típicos de la psicología social, como los de la identidad, los de categorización social o los de atracción y alianza entre similares (Van Knippenberg y Schippers, 2007).

Para comprender los efectos que puede tener la diversidad de género en las organizaciones, hay que combinar el plano del contexto social con los argumentos conductuales de base psicológica que afectan a los individuos que participan en un contexto productivo. Así, atendiendo a la visión del análisis social, se podría decir que el género constituye una indiscutible categoría distintiva en la cultura organizacional moderna, desde el momento en que los esquemas de género actúan como refuerzo de reglas y conductas normativas que, en contextos corporativos, suelen esperarse de los individuos. Gatrell y Swan (2008) consideran que, si se acepta que el género es una dimensión fundamental de la diversidad social, consecuentemente lo ha de ser de la diversidad de los recursos humanos que componen una organización. Complementariamente, y acudiendo a un punto de vista psicológico, se puede encontrar literatura que ha documentado ampliamente que los patrones de identidad de género aparecen sistemáticamente en el ámbito y la

dinámica de las estructuras organizacionales, manifestándose acusadamente en conductas y expresiones de comportamiento (Acker, 2011).

La relevancia de una dimensión como el género para convertirse en una categoría descriptivamente válida de diversidad radica en la combinación de su visibilidad externa y de su influencia conductual, particularmente en lo referido a escenarios de adopción de decisiones o que implican el ejercicio de capacidad de liderazgo. De cualquier manera, desde los comienzos de la incorporación de los enfoques de género al pensamiento organizacional se viene manejando la idea, compartida por distintos corrientes académicas, así como por buena parte de la práctica empresarial, de que las potenciales implicaciones diferenciales de características proyectadas de masculinidad o de femineidad inherentes a los individuos, cuando éstos actúan en contextos productivos, no habría que buscarlas en la influencia de factores intrínsecos al propio género, sino en los efectos que derivan de la percepción colectiva de roles y estereotipos que convencionalmente se suelen asociar a hombres y mujeres, pudiéndose encontrar abundante literatura que se ha ocupado de analizar esta cuestión.

De hecho, el género se ha evidenciado como un elemento de fácil percepción a la hora de explicar numerosos aspectos de la realidad de los sistemas económicos, debido a que sus proyecciones y manifestaciones abarcan un amplio conjunto de imágenes preconcebidas, expectativas conductuales, criterios de formación de juicio, corrientes de pensamiento e identidades de agentes que afectan a la dimensión productiva (Turniansky y Hare, 1998). Sirva como ejemplo que muchos de los estudios sobre liderazgo se han centrado en el papel de los roles y estereotipos asociados a expectativas colectivas vinculadas a la identidad social de género (Eagly y Johnson, 1990). Incluso en Vinkenburg et al (2011) se señala a los estereotipos preconcebidos, así como a la considerable vigencia social de los roles de género, como las causas subyacentes de las asimetrías y divergencias que se observan en las trayectorias femeninas y masculinas que llevan hacia puestos de liderazgo corporativo, al actuar como referencia inconsciente para establecer las características

que son apropiadas a la hora de seleccionar la persona que se considera idónea para ocupar una posición decisoria con éxito.

En el plano macrosocial, roles y estereotipos ofrecen un discurso simplificado que facilita una comprensión intuitiva sobre la noción de género y sobre los presupuestos de masculinidad o feminidad, remitiendo a significados que en no pocas ocasiones acaban encerrando prejuicios inconscientes (Roberts et al, 2005). Se trata de un fenómeno bastante común, pues se ha documentado extensamente que en todos los ámbitos sociales hay una abundancia de estereotipos y roles que se conectan directamente con la proyección pública de las identidades de género (Sealy y Vinnicombe, 2012). Esos estereotipos y roles tienen una naturaleza dinámica, puesto que cambian con el tiempo y en función de las circunstancias del marco de actuación del que se trate, llegando a ser su arraigo notorio en aquellos entornos que vienen a manifestar unas mayores desigualdades de estatus entre hombres y mujeres. En sentido contrario, la intensidad con la que aparecen se ha visto considerablemente atenuada en las sociedades más evolucionadas, aunque no haya cambiado su contenido esencial en lo que se refiere a la existencia de concepciones estereotipadas sobre la presencia de las mujeres en el mundo de los negocios o a la tipificación de sus roles funcionales en el plano económico. Estos contrastes contextuales son debidos a que la influencia de estereotipos y roles depende bastante del grado de modernización social que se haya conseguido en el entorno social de referencia, en el sentido de que, cuando se adquiere una mayor concienciación de la ciudadanía en lo tocante a los principios de igualdad de oportunidades, tal y como ha sucedido en los países occidentales más industrializados, se suele producir un incremento de la presión institucional dirigida a la erradicación de situaciones de discriminación o de segregación que se deben a diferenciaciones de trato por razón de género (Wood y Eagly, 2012).

En cualquier caso, las interrelaciones entre género y comportamiento individual han constituido uno de los aspectos a los que distintas áreas investigadoras han prestado gran atención, con un lógico protagonismo de las disciplinas que estudian el comportamiento humano. Las aproximaciones conductuales a los estudios de género

en contextos productivos han permitido articular un discurso en torno a la existencia de expresiones divergentes de comportamiento económico, asociadas a la masculinidad o a la feminidad, sobre la base de conceptos como los de identidad, percepción o influencia social (Mills y Wilson, 2001).

En virtud de que el género facilita un soporte para la percepción con la que cada persona toma conciencia del mundo y da sentido a su experiencia vital, no parece aventurado suponer que algunas de sus manifestaciones vayan a ejercer una influencia sustantiva sobre las facetas psicológicas y emocionales que guían al comportamiento de los sujetos. Aunque las respuestas del sistema cognitivo humano no parecen sencillas de analizar y son de difícil pronóstico, al mezclarse componentes emocionales y racionales conjuntamente con respuestas atípicas, hay una general aceptación en la literatura psicológica respecto a que el género de los sujetos afecta a su conducta en el plano de las relaciones, al incorporar significados estandarizados concretos que son comúnmente compartidos por las personas involucradas (Ely y Padavic, 2007). De hecho, la literatura psicológica ha esbozado numerosos patrones de esquemas conductuales que están basados en presupuestos de masculinidad o feminidad de los que los sujetos son conscientes, que se entiende que son la respuesta adecuada para cada circunstancia, y de la que difícilmente alguien puede escapar cuando establece relaciones sociales, sin verse expuesto a situaciones de confrontación (Maier, 1997).

Además, las evidencias experimentales han demostrado reiteradamente que los estereotipos y los roles de género se refuerzan mutuamente, actuando como importantes condicionantes del comportamiento humano, puesto que los sujetos los adoptan recurrentemente como una guía para la regulación de su respuesta conductual, a fin de expresarse en sintonía con su propia concepción de la masculinidad o de la feminidad, cuando actúan en sociedad (Wood et al, 1997). La presencia y el arraigo de los estereotipos y roles de género y su reflejo en el mundo corporativo se ha convertido en una cuestión ampliamente documentada y analizada en la literatura, con un especial énfasis en las implicaciones conductuales que resultan de las categorizaciones de género (Dennis y Kunkel, 2004). Esto trae

implicaciones de importancia, pues las personas suelen aplicar esos patrones de conducta en sus relaciones formales e informales, incluso aunque un sujeto considere que el significado implícito del estereotipo o del rol al que ha sido asignado no define apropiadamente su imagen individual, ya que, en la mayoría de ocasiones, la acomodación del comportamiento tampoco suponen mayores prejuicios, sobre todo si se compara con la alternativa de la confrontación (Ely y Padavic, 2007).

En la medida en la que se pueda asumir que el género de las personas es una de las características que incita a la expresión de diferencias conductuales, se configurará también como una dimensión de importancia a la hora de considerar la diversidad de un grupo. En este sentido, Roberge y Van Dick (2010) efectúan un recorrido a través de distintas concepciones de la diversidad que han logrado obtener un cierto reconocimiento en la literatura empresarial que tradicionalmente se ha ocupado de esta temática, señalando un elemento común a casi todas las definiciones, como es el énfasis en las diferencias entre individuos en aquellos atributos individuales cuya percepción suele ser inmediata, siempre que se pueda realizar una interpretación a priori sobre la relevancia de tal factor en el marco del ámbito organizativo. De acuerdo a esta proposición, el género de un individuo constituye una señal de la diversidad en un equipo decisorio, bastando con que convencionalmente goce de una apreciación considerable, independientemente de que no se demuestre claramente la importancia práctica de una característica personal, o que se pueda incluso llegar a cuestionar, en muchas ocasiones. Aunque aisladamente y de manera objetiva carezca de significación objetiva, a efectos de pronosticar el desempeño óptimo de un grupo de personas, cuando se contempla su influencia en las interacciones de las personas, el significado social implícito del género conduce a que sea uno de los atributos más destacables para representar el grado de diversidad de un grupo de individuos.

No es posible obviar que en el trabajo pionero de Kanter (1977) se dedica gran atención a un hecho que esta autora resaltaba, como es que la actuación de las mujeres que formaban parte de las estructuras de decisión corporativa se encontraba severamente condicionada por la exigua proporción numérica que representaba el

subgrupo femenino de directivas en relación con el total de integrantes de los equipos y grupos decisorios. Por lo tanto, y desde el momento en el que se produce la circunstancia de que son las mujeres las que sistemáticamente se encuentran en situación de minoría en los grupos de decisión corporativa, también se han de ver más fácilmente expuestas a situaciones de exclusión del ámbito del poder o de marginación en el control de los recursos frente al subgrupo dominante (Ely y Padovic, 2007). En la práctica, esta apreciación significa que la conducta organizacional, en lo tocante a las relaciones intragrupo, se ve mediatizada según se dé el caso que el sujeto pertenezca a un colectivo de diversidad minoritario o al mayoritario, modificándose también el comportamiento que proyecta en sus relaciones en función de la prominencia relativa que alcance el subgrupo que le corresponde, tal y como señalan Lau y Murnighan (1998) o Charness et al (2007).

Posteriores trabajos confirmarían este comportamiento diferencial de aquellas mujeres que se hallan en situaciones de minoría dentro de grupos con funciones de decisión, lo que conduce a la potenciación de la exhibición de ciertas conductas a la par que se inhiben otras (Konrad et al, 2008). Esto añade consideraciones de relevancia para evaluar el impacto de la diversidad grupal, ya que la actuación de la minoría de mujeres parece encontrarse asociada habitualmente con la manifestación de conductas de desviación respecto a los objetivos colectivos que imponga la mayoría. La situación de subgrupo poblacional minoritario puede conducir igualmente a unas expectativas de menor compromiso grupal, así como a un incremento de las relaciones intragrupo estereotipadas. Los componentes de la minoría demográfica también pueden experimentar un aumento de la presión, de la vulnerabilidad o del aislamiento en el seno del colectivo, así como un cierto escrutinio inquisitivo en relación con la visión que imponga el subgrupo dominante. En suma, todas estas circunstancias son susceptibles de originar procesos de polarización en torno al género de los individuos. Como apunta Zaichkowsky (2014), las propuestas originarias de Kanter sugieren una reflexión sobre la propensión al establecimiento de alianzas en los grupos organizacionales que se conformarían en torno a una característica de identidad como el género, de manera que parece apreciarse una tendencia natural en el ámbito organizacional que lleva a que se

formen espontáneamente subgrupos informales, femeninos por un lado y masculinos por otro. Desde el punto de vista de la proyección hacia actores externos a la organización, otras aportaciones sugieren que la tendencia a una vinculación relacional entre personas del mismo género se suele convertir en un elemento explicativo de cierta significación para conectar a la dinámica relacional con los efectos de la diversidad (Huse et al, 2009).

En su publicación seminal, Kanter (1977) ya introducía una visión de los efectos diferenciales que presuponía asociados a las distintas proporciones que representaba cada género en un grupo partiendo de la construcción de una serie de “rangos” que denominó uniformes, sesgados, inclinados y equilibrados. Varios de los trabajos posteriores han confirmado la validez general de estos rangos, si bien con alguna matización o reinterpretación (Joecks et al, 2013). La segmentación propuesta por Kanter se presentaba en los términos que seguidamente se exponen:

- (1) Los grupos en los que todos los miembros comparten una misma característica visible son *uniformes*; con respecto a la dimensión del género, eso supone que o todos los miembros son hombres o todos son mujeres.
- (2) Los grupos *sesgados* son aquellos en los que hay una categoría que domina numéricamente de forma hegemónica, de forma que los miembros de las minorías suelen ser meramente simbólicos, lo que significa que, por encima de sus características individuales, predomina su condición de representante aislado de su categoría. Kanter sugiere que los grupos sesgados de dominio masculino son los que cuentan con hasta un 20% de mujeres.
- (3) Los grupos *inclinados* exhiben una distribución que no resulta extrema en demasía, lo que permite que los miembros de la minoría puedan aliarse e influir en el grupo, entendiéndose Kanter que serían los que comprenden entre 20% y 40% de componentes del mismo género.
- (4) Los grupos *balanceados* son los equilibrados en género, y por ello los potenciales subgrupos que se formen en torno a esta categoría se vuelven relativamente poco importantes, importando más la contribución de destrezas y habilidades que cada persona pueda aportar. Kanter define los grupos

balanceados como aquellos en los que la representación de mujeres oscila entre el 40% y el 60%.

3.3 LA DESIGUALDAD DE GÉNERO EN POSICIONES QUE CORRESPONDEN AL ÁMBITO SUPERIOR CORPORATIVO.

Es indiscutible que la existencia de desequilibrios de reparto de funciones entre géneros en la esfera de poder de decisión no es exclusiva del mundo empresarial, pues su presencia ha sido constante a lo largo del tiempo en distintos espacios de poder de cualquier índole. En cualquier caso, las estadísticas disponibles y los estudios realizados al efecto ponen de relieve que los puestos que corresponden a la alta dirección empresarial y al gobierno de las firmas son ejercidas todavía mayoritariamente por hombres, lo que ofrece un contraste notorio con la sugerida dinámica de incorporación acelerada de las mujeres al mercado laboral que se está desarrollando en las sociedades industrializadas (Castaño et al, 2002). Lo cierto es que la participación laboral y profesional de las mujeres en el tejido productivo de las sociedades modernas se revela cuantitativamente superior a su representación en los niveles de decisión y de administración de las organizaciones. Lógicamente, el hecho de que haya una perceptible concentración masculina en esas posiciones corporativas tampoco se encuentra en sintonía con los principios de igualdad de oportunidades que forman parte del marco legal de las modernas sociedades del bienestar. De esta manera, el problema de las desigualdades de género trasciende de los estratos de decisión empresariales y también se convierte en una de las cuestiones a considerar desde la óptica competencial de las políticas sociales públicas.

Además, suponiendo que un individuo con más conocimientos, formación y experiencia cuenta a priori con más probabilidades de promoción (Hitt et al, 2001), parece lógico vincular la función directiva con los niveles educativos de grado superior (Barberá et al, 2000). En este sentido, la escasa presencia femenina en las cúpulas de poder empresarial no podría estar justificada por la carencia de candidatas adecuadas, ya que es un hecho patente que la enseñanza universitaria muestra un predominio numérico de las mujeres en el conjunto del alumnado, alcanzando en

España en las últimas generaciones unas proporciones que se sitúan en torno al 60% del total de personas que completan su titulación. Por lo tanto, y teniendo en cuenta tales datos, parece obvio deducir que las carreras profesionales en la empresa de muchas mujeres se encuentran barreras a las que normalmente no se han de enfrentar los hombres, ya que la situación de partida de mayoría femenina en los niveles formativos se invierte de manera drástica en la trayectoria hacia las cimas corporativas.

Sobre todo en los estudios de corte sociológico se encuentra muy extendida la expresión acuñada hace décadas que hace referencia al “techo de cristal” existente en el mundo de la empresa (Wirth, 2002) y que intenta resaltar que las carreras profesionales femeninas suelen experimentar mayores dificultades para progresar si se comparan con las masculinas. El término alcanzó popularidad creciente, al menos en el ámbito estadounidense, con la constitución en 1991 y puesta en marcha posterior de los trabajos de una denominada “*Comisión Federal para el Techo de Cristal*”, en la que se integraban distintos actores institucionales con la finalidad de abordar el problema de las desigualdades de género en ámbitos de poder de decisión. Uno de los trabajos más influyentes sobre dicho techo de cristal es el realizado por Wirth (2002), en el seno de la Organización Internacional del Trabajo, y que fue actualizado en 2004 con nuevos datos.

La revisión de la literatura existente permite poner de manifiesto la variedad de enfoques teóricos desde los que se ha abordado la cuestión de la desigualdad de género que suelen presentar las cúpulas empresariales. Esto posiblemente se deba a la amplitud temática que abarca el objeto de la investigación y a su complejidad multidisciplinar, ya que se conjugan aspectos sociales basados en principios éticos y de justicia social, como los relativos a la no discriminación, junto a propuestas de análisis económico convencional, como las derivadas de la competitividad del capital humano de las organizaciones. Tanto por los factores que inciden en la desigualdad como por la variedad de implicaciones que supone podría decirse, remitiendo a la terminología sociológica más clásica, que se trata de un “problema social total” que afecta a múltiples ámbitos, uno de los cuales es el relacionado con la vertiente

económica. Las aportaciones al tema son también muy dispersas y de procedencia ecléctica, incluyendo multitud de análisis, investigaciones y estudios, a veces interrelacionados o con referencias recíprocas.

Las investigaciones que nos preceden han sugerido múltiples causas que originan la existencia de desigualdades de género en los ámbitos superiores de decisión corporativa. A este respecto, Powell (1999) señalaba las dificultades de acceso de las mujeres a las posiciones de liderazgo empresarial señalando a factores como los siguientes:

- (1) La influencia de algunas estructuras tradicionales de fuerte arraigo que suponen la atribución de un estatus prefijado a las mujeres que atañe a múltiples espacios de la esfera vital, y que usualmente se halla alejado de cualquier posición de toma de decisiones, más en particular de aquellas relativas a recursos.
- (2) La pervivencia de ciertos estereotipos masculinos que promueven una identificación de los perfiles directivos con determinadas conductas prototípicas que se presuponen asignadas a cada género, y que relegan a las características supuestamente atribuidas a la feminidad.
- (3) Los modelos predominantes de liderazgo empresarial que atienden a visiones hipotéticamente masculinas basadas en la autoridad jerárquica, el control o la supervisión, penalizando a los esquemas directivos relacionales, que tienden a estar asociados a los roles estereotipados femeninos.
- (4) Los sistemas reproductivos de promoción a puestos superiores en entidades que siguen patrones convencionales que privilegian a los perfiles masculinos, y en los que la presencia de mujeres en puestos jerárquicos superiores resultaba inhabitual.
- (5) La continuidad de actitudes de resistencia en ámbitos organizacionales hacia la apertura a la diversidad de los recursos humanos.
- (6) Las dificultades de las mujeres con aspiraciones directivas para acreditar suficiente grado de experiencia y de continuidad en el desempeño de funciones decisorias en puestos de niveles jerárquicos medios e inferiores.

Los diferentes planteamientos que se han propuesto para explicar la persistencia de las desigualdades de género que conducen a una escasa diversidad en posiciones de poder corporativo se pueden considerar en torno a varias vertientes, que se comentarán seguidamente.

3.3.1 LOS PLANTEAMIENTOS SOCIOLÓGICOS DE LAS DESIGUALDADES NO ECONÓMICAS.

El argumento primario de algunas explicaciones a los desequilibrios de género en el ámbito empresarial se fundamenta en la idea de la existencia de barreras que suponen una desventaja femenina en los mercados laborales, y, consecuentemente, en el acceso a puestos de decisión y responsabilidad en las empresas. Por lo tanto, estas teorías se centran en la influencia decisiva de factores no económicos para tratar de explicar la desigualdad en el mundo de la empresa (Hooks, 2000; Lorber, 2001). Entre esos aspectos, se encontrarían las relaciones de género que impregnan a las relaciones sociales que se establecen en el ámbito productivo, constituidas a partir de reglas, normas y prácticas a partir de las cuales se asignan no solamente recursos, tareas y responsabilidades, sino también el valor de cada tarea y el poder que cada individuo puede movilizar a su favor. Esas relaciones están condicionadas por las condiciones y reproducciones de factores institucionales de desigualdad a lo largo del tiempo. Así, las desigualdades sociales entre mujeres y hombres se explican en función al género adscrito desde el nacimiento y según el cual se socializa a la persona.

De acuerdo a esta línea de pensamiento, las diferencias en la socialización entre géneros actúan como refuerzo de la desigualdad. El hecho de que las responsabilidades fundamentales de la mujer sean las tareas domésticas y el cuidado de los hijos es el motivo de que, en promedio, adquieran menos formación antes de insertarse en el mercado de trabajo y menos experiencia profesional una vez que han accedido. Pero incluso para aquellos casos que llegan a los escalones de formación superior y que son capaces de acumular un mayor capital humano individual, las

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

3.3.2 LAS TEORÍAS ESTRUCTURALISTAS DE LA SEGMENTACIÓN DE LOS MERCADOS LABORALES.

Estas teorías parten de la premisa de que la segregación ocupacional y las diferencias observadas entre distintos colectivos, y particularmente las de género, pueden reflejar aspectos no competitivos de los mercados laborales. Suponiendo que los mercados de trabajo están segmentados de cierta manera, y aunque cada parte del mercado funcione de acuerdo a la lógica de la teoría neoclásica, resulta difícil pasar de un segmento a otro. La falta de flexibilidad de las estructuras institucionales que conforman los mercados de trabajo se convertiría así en el factor que dificulta la promoción profesional de las mujeres (Jonung, 1998). Asimismo, Doeringer y Piore (1971) diferencian un mercado primario, constituido por empleos estables, bien retribuidos, con mejores condiciones de trabajo y amplias posibilidades de promoción profesional, de un mercado secundario, que recoge empleos más inestables, con peor retribución y condiciones de trabajo y escasas posibilidades de promoción profesional.

En este marco, la aportación de las teorías estructuralistas sugiere que en la estructura del mercado de trabajo subsisten ciertos prejuicios y estereotipos que operan en contra de los intereses femeninos. En este sentido, y puesto que los empleos del segmento primario son más estables, las empresas del sector valorarán mucho la experiencia dentro de la propia organización y, por tanto, favorecen a los varones porque asumen que van a tener menos interrupciones de su carrera laboral, debido a que probablemente sobre las mujeres recae la mayor parte de las responsabilidades familiares. Cuando el mercado primario se corresponde con el segmento de puestos de contenido directivo se produce una segregación vertical por

razón de género, pero, adicionalmente, los mercados duales suelen caracterizarse por la baja tasa de movilidad ocupacional entre profesiones, lo que origina también una segregación horizontal (Chang, 2003).

Por consiguiente, el elemento clave para explicar la desigualdad de género en la esfera superior de decisión corporativo es la dualidad que presentan los mercados de trabajo, lo que quiere decir que ofrecen una realidad distinta para los hombres, a quienes se les abre un mayor abanico de oportunidades, que para las mujeres, que ven estrecharse sus posibilidades en determinados estratos laborales. Adicionalmente, la segmentación relacionada con el género que se produce en los mercados laborales de directivos (donde el número de mujeres es inferior al que cabría esperar) es uno de los factores que influye en que las mujeres tengan mayor propensión a interrumpir su progresión laboral, con lo cual el propio mecanismo se retroalimenta, perpetuando la situación de segregación.

3.3.3 LA INFLUENCIA DE LA REPRODUCCIÓN DE MODELOS DE CULTURA EMPRESARIAL.

La desigualdad de género en las posiciones de dirección y de administración corporativa se ha abordado a menudo desde la temática de las llamadas teorías sociales de la empresa, una visión de corte estructuralista de procedencia del campo sociológico. Estos enfoques parten de la constatación de la persistencia de una estructura tradicional de valores, normas, creencias e identidades, que son inherentes a un sistema de estatus y roles de género. De esta forma, las teorías sociales de la empresa han relacionado históricamente el problema de los avances de las mujeres con las estructuras corporativas patriarcales y con la propia evolución del sistema capitalista. El trabajo de Kanter (1977) recogía algunas proposiciones de este tipo de esquemas explicativos. En síntesis, se podría decir que la desigualdad en las cúpulas es el resultado de estructuras y procesos empresariales de corte patriarcal. Así, conforme a las teorías llamadas reproductivas, la escasez de mujeres en puestos de

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

El argumento esencial remite a que la renovación de los cargos de decisión en las empresas perpetúa la situación de segregación, al basarse en sistemas inflexibles de selección y promoción de los recursos humanos, cuya tendencia es escoger lo más parecido a lo ya existente, en lugar de lo diverso y complementario. Este patrón supondría la herencia de estructuras de organización industrial de firmas con una jerarquía rígida, donde para muchos puestos predomina el principio de mando, basado en la acumulación de funciones de control. La desigualdad se refuerza, adicionalmente, porque la sustitución de cargos directivos se suele producir a una cadencia más lenta que el ritmo de incorporación de la mujer al mercado laboral.

3.3.4 LA VIGENCIA DE ESTEREOTIPOS EN LAS ESTRUCTURAS EMPRESARIALES.

Uno de los argumentos más recurrentes en la literatura que se ha ocupado de temas de desigualdad en marcos corporativos es el que se articula en torno a la idea de que perviven modelos de cultura empresarial que se ve todavía impregnada de estereotipos y roles de género que colocan a las mujeres en una posición de desventaja con respecto a los hombres, lo cual dificulta su progresión profesional (Anderson et al, 1994). Los estereotipos y roles actúan en varios planos superpuestos, siendo el sociocultural el de orden superior. Como señala en su influyente trabajo Hofstede (1991), los factores sociales y culturales juegan un importante papel en mantener una imagen subordinada del género femenino en muchas culturas del mundo (Carrasco et al, 2011). Adicionalmente, se puede producir una transferencia del plano social al corporativo, que explicaría el motivo por el que la escasez de mujeres en posiciones de decisión empresarial se muestra más acusada cuando cultura organizacional fuertemente tradicional.

Los estereotipos de género pueden incidir sobre las estructuras de la organización posibilitando situaciones de segregación o de discriminación que perjudican a las

mujeres, como cuando se asocian las habilidades directivas a las identidades masculinas (Fletcher, 2004). También los estereotipos pueden inducir a la aceptación por parte de muchas mujeres de empleos compatibles con un rol de género que infrutilizan la capacidad con la que cuentan muchas mujeres y su capital humano acumulado. Además, en una cultura empresarial dominada por valores masculinos, el desempeño de muchas mujeres en espacios de poder tradicionalmente masculinos puede ser percibido de forma más inquisitiva que el de sus compañeros varones, si no se amolda a esa visión que recompensa roles masculinos. En este sentido, según Oakley (2000) las construcciones sociales que asignan a la mujer roles vinculados a funciones de soporte y al respaldo, y no a responsabilidades, refuerzan las situaciones de desigualdad. Cuando una organización asume que las características propias de los puestos directivos únicamente las poseen los hombres, resulta más difícil el acceso a puestos de responsabilidad para las mujeres (Powell y Butterfield, 1994). De esta forma, a la hora de seleccionar candidatos para ocupar los niveles superiores de decisión de la organización, la presencia de estereotipos se convertiría en el factor determinante que excluye a la mujer o bien otorga prioridad al varón, derivando como consecuencia lógica en la escasez de mujeres en puestos de dirección asociados al rol de género masculino.

Además, la organización formal refuerza los mecanismos informales (competición, agresión, poder) que tienen un significado cultural asociado al género masculino en la cultura occidental (Gutek, 1989). Algunos estudios avalan este tipo de explicaciones teóricas, como el de la consultora británica Eve-olution que pone de manifiesto que más de dos tercios de las altas directivas tienen la sensación de que no se las reconoce de la misma forma que al género masculino. Como señala el trabajo de Korabik (1994), los estereotipos negativos de las mujeres ocupando puestos de decisión suelen dar lugar a actitudes también negativas que las mujeres internalizan y que sirven para disminuir su motivación y autoestima, repercutiendo sobre sus posibilidades de acceso a las cúpulas corporativas.

También se alude a que el hecho de que la política organizativa de las empresas esté concebida de acuerdo a un estereotipo masculino produce la autoexclusión de

muchas mujeres de la carrera por alcanzar los escalones superiores de esas organizaciones. Suplementariamente, hay que tener en consideración que determinadas estructuras empresariales han sido pensadas en el tiempo por y para hombres, ajustándose a un estereotipo masculino que excluye muchas veces a la identidad femenina, lo que exige avanzar en otros factores subyacentes como el de la conciliación. Así, son varios los trabajos (entre otros, Peters, 2004) que resaltan el conflicto que perciben las mujeres entre los valores de su vida personal y los requisitos de las tareas profesionales que se exigen en los ámbitos directivos.

Hay también investigaciones que sostienen que hay una clara conexión entre el abandono de la carrera por parte de las mujeres y la desigualdad vertical que existe en las organizaciones empresariales. Un estudio realizado por Hewlett y Luce (2005) sobre una muestra de profesionales de alta cualificación indica que un 37% de mujeres abandonaban su carrera frente al 24% de los hombres, incrementándose la proporción hasta el 43% cuando se trata de mujeres con hijos. Es significativo que de las mujeres de la promoción de 1981 de la Universidad de Standford, el índice de abandonos llega hasta el 57%, lo que pone en evidencia el desperdicio de capital humano en el que la sociedad y las personas han invertido recursos, tiempo y esfuerzos. La opción personal por la autoexclusión se suele ajustar a un patrón predefinido de profecía autocumplida: al resultar las mujeres poco consideradas para ocupar puestos directivos hacen que pierdan interés, lo que provoca que sean menos reconocidas, dando la razón a quienes les ignoran, de manera que sus posibilidades se ven aún más reducidas.

3.3.5 LA INCIDENCIA DEL DISEÑO DE LAS ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS.

Algunos enfoques consideran que la desigualdad de género en los niveles superiores de decisión empresarial obedece en gran medida a la influencia del diseño de la estructura de la organización empresarial. También en el trabajo pionero de Kanter (1977) se aludía a la importancia que puede ejercer la estructura organizativa sobre la desigualdad de género en las corporaciones. Este tipo de planteamientos supone que

la desigualdad en el ámbito superior empresarial es una consecuencia de los diseños de estructuras formales más usuales (por ejemplo, como se conforma la línea jerárquica organizacional), pero también del papel que desempeñan las estructuras informales que proliferan en el mundo corporativo. Sirva como muestra que el acceso a la información y a las redes de contactos informales parece mucho más limitado para las mujeres, al estar concebidos los negocios convencionalmente como un espacio de visión masculina. Bem (1993) abunda en esta explicación, sugiriendo como la definición de los objetivos de la organización, en muchos de los esquemas empresariales al uso, tienden igualmente a esa perspectiva masculina, de manera que se ha observado que las mujeres suelen participar en redes de negocios en un menor grado y emplean menos tiempo y recursos en su desarrollo profesional (Cromie y O'Sullivan, 1999).

La idea es que los puestos más altos en el escalafón son ocupados por varones debido a una cultura organizativa fuertemente arraigada que impregna la dinámica empresarial, construida a lo largo de mucho tiempo por y para varones en cuanto a horarios, estructuras de mando, formas de relación, etc. (Crompton, 1987). Las demandas que exigen las tareas directivas en muchas empresas (sobre todo, cuando la corporación alcanza unas dimensiones y complejidad estructural) resultan difíciles de compatibilizar con las tareas domésticas, lo cual se convierte en uno de los impedimentos para el acceso y promoción de las mujeres a niveles superiores de dirección, ya que resulta evidente que las cargas del hogar recaen aún mayoritariamente en la población femenina.

En los cargos de dirección, una de las características que suele manifestarse con frecuencia es la extensión en el tiempo de la jornada laboral, lo cual en algunos contextos parece imprescindible en etapas previas para conseguir el reconocimiento y el hipotético ascenso. En general, muchos puestos de trabajo, pero más específicamente los que implican tareas directivas, se conciben para adaptarse a una persona que cuenta con un sistema de apoyo a tiempo total de respaldo desde el hogar, que realiza las tareas domésticas y presta atención preferente al mantenimiento de las relaciones familiares. De esta manera, Crompton y Le Feuvre

(1992) afirman que la estrategia estándar para progresar en la carrera profesional implica negar parte de la identidad femenina convencional, y adoptar características asociadas a características consideradas masculinas. La desigualdad se refuerza con la exclusión de las mujeres de las redes de relaciones informales de la empresa, cimentadas convencionalmente sobre espacios tradicionalmente asociados a los varones.

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

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

3.4 LAS CARACTERÍSTICAS DISTINTIVAS DE LIDERAZGO FEMENINO.

La temática del género ha despertado una notable atención para buena parte de la literatura sobre liderazgo, sobre todo en lo referente a los prototipos de estilos de liderazgo distintivos según el género, elemento que facilita una base argumental idónea para dar respuesta a uno de los dilemas clave a los que se enfrenta la investigación de la diversidad de género, como es si cabe presuponer que haya unas expectativas diferenciales de impacto organizacional, con motivo de que quien desempeña un puesto de poder corporativo sea un hombre o sea una mujer.

En lo que respecta a la introducción de una perspectiva de género en los modelos de liderazgo organizacional, se puede decir que las corrientes que adoptan esta idea han ido ganando presencia con el transcurso del tiempo, sobre todo a medida que las mujeres han ido consiguiendo mayor visibilidad en las posiciones de poder situadas en las cúpulas corporativas (Powell, 2014). Con la progresiva difusión de las corrientes conductuales aplicadas a los estudios de liderazgo, se han ido desarrollando enfoques que proponen una consideración específica a las implicaciones que cabe relacionar directamente con el género (Ayman y Korabik, 2010). Ambas cuestiones se conectan al darse la circunstancia coincidente de que, tanto en el caso de los líderes como en el del género de las personas, se suelen producir unos procesos sociales de creación de expectativas compartidas que se conectan con la atribución de ciertos rasgos que se definen principalmente a partir de percepciones colectivas. Por otro lado, y como recuerdan Werhane y Painter-Morland (2011), las connotaciones distintivas del género se van construyendo y moldeando en cada individuo a través de la participación e interacción en sociedad, en donde las materializaciones del liderazgo se han visto condicionadas siempre, y a lo largo de la historia, por el monopolio reproductivo de las culturas masculinas de poder en prácticamente cualquier esfera de actuación humana, de tal modo que las referencias masculinas han sido considerablemente más abundantes.

La integración de la dimensión de género en las áreas de la investigación económica y empresarial se ha apoyado a menudo en la consideración de marcos explicativos de

referencia que se hallan estrechamente vinculados a la aplicación de propuestas conductuales (Ely y Meyerson, 2000). La perspectiva de la identidad social permite establecer una conexión razonable entre género y liderazgo, dado que en ambos casos hay unos patrones prefijados de comportamiento asociado que se van adquiriendo y construyendo socialmente a lo largo de la trayectoria vital de un sujeto. Se puede presuponer que es lógico que el género, al ser inherente a las connotaciones de la identidad de las personas, tenga influencia en la manera en la que se procesa información para moldear las percepciones cognitivas en actuaciones que se desarrollan en contextos productivos y, por lo tanto, vaya a conformarse como uno de los factores de relevancia que explican razonablemente algunos comportamientos económicos que desarrollan los sujetos cuando se desenvuelven en el marco de una organización (Wood y Eagly, 2012). Esa vinculación entre género y comportamiento económico, que también se produce en ámbitos organizacionales, deriva del hecho de que la percepción del individuo sobre el mundo que le rodea se lleva a cabo bajo su particular prisma del género, que acabará incidiendo en su particular modo de actuar y de evaluar las conductas ajenas (Young y Hurlic, 2007).

En el marco de los planteamientos psicosociológicos de la identidad, el género representa a una división básica del orden social que permite efectuar distinciones entre individuos, basándose en un rango de características que, dentro de un determinado contexto cultural, y de acuerdo a tradiciones de raíz histórica, se interpretan y contemplan como típicamente masculinas o femeninas (Parsons, 2011). De esta manera, el género no solamente va a comprender una serie de manifestaciones de expresión de masculinidad o feminidad que influyen en el comportamiento que las personas desarrollan, en razón de que arrastra un conjunto complejo de procesos psicológicos individuales que dan forma a la identidad de los sujetos y que afectan a las interacciones que se establecen en las relaciones de socialización, sino que también encarna una representación visible que adquiere significados sociales concretos, promoviendo un patrón de normas de actuación que acaba sirviendo de pauta para interpretar múltiples aspectos que vertebran la vida en comunidad (Wood y Eagly, 2012). La autonomía de los sujetos a la hora de crearse percepciones psicológicas encuentra sus límites en unos condicionantes

situacionales, que adoptan la forma de prototipos de conducta, y que proceden del ámbito institucional y del ambiente social que rodea al entorno en el que se desenvuelven los agentes económicos (Wood y Eagly, 2012).

El género parece constituir un principio fundamental de categorización para organizar las relaciones sociales en prácticamente cualquier ámbito, sea de forma explícita o implícita, puesto que es una característica que se suele asociar al estatus de una persona (Ball et al, 2001). Por lo tanto, y con base en la inmediata categorización dual que implica, el género parece acreditarse como una referencia sencilla y universal para simbolizar adecuadamente las diferencias que proyectan las personas cuando actúan en espacios económicos (Borgerson y Rehn, 2004). De esta manera, el género de una persona puede llegar a influir en múltiples facetas de su experiencia vital, incluyendo a aquellas que guían la conducta que adopta en su condición de agente económico, debido a las implicaciones que supone cuando se asocia a roles, estereotipos, percepciones colectivas, creencias, actitudes, comportamientos, competencias cognitivas, tendencias emocionales, rasgos de personalidad, valores o intercambios sociales que son definitorios de la masculinidad o de la feminidad (Korabik, 1999). Baste señalar que, desde una perspectiva conductual, las identidades de género, al constituirse en un componente de la personalidad, afectan al comportamiento económico que desarrollan los sujetos, y se reflejan en decisiones de consumo (Akerlof y Kranton, 2010).

Los paradigmas de la identidad, que señalan la influencia de los factores cognitivos en la modificación de la conducta de un líder y en su adaptación a un determinado estilo prototípico, que se manifiesta a tres niveles, el de la identidad individual, el de la identidad social y el de la identidad colectiva, que se corresponden con dimensiones de su identidad y que se interrelacionan mutuamente, de forma que, cuando uno se activa, incide en el resto (Lord et al, 2001).

El aspecto central para entender que el entorno tenga impacto significativo en la tendencia a adoptar estilos de liderazgo que se presuponen asociados a perfiles identitarios masculinos o femeninos reside en los patrones derivados de las normas

sociales, que dependen fuertemente de la presencia y de la generalización de roles y estereotipos en el seno de un colectivo poblacional u organizacional, así como del nivel de percepciones sobre la congruencia de los prototipos femeninos con las exigencias de las funciones de dirección o liderazgo (Eagly y Karau, 2002). También ha de resaltarse que los estudios de liderazgo organizacional han destacado la importante incidencia que en muchos contextos corporativos tiene la pervivencia de algunos roles sociales y estereotipos de género, pues afectan a la tendencia a exhibir conductas diferenciadas. Los roles y estereotipos de género forman parte del ámbito cultural del contexto general, y también del organizacional, y se interiorizan a través de los procesos de socialización de los individuos.

Hay un número creciente de aportaciones a la literatura que se han ocupado de aspectos relacionados con el liderazgo y con el comportamiento directivo adoptando una perspectiva de género, de manera que se ha ido expandiendo el foco de interés en varias direcciones que abarcan un variado espectro de cuestiones, entre las que se inscriben los trabajos que contemplan si existen diferencias significativas entre géneros en lo que se refiere a rasgos que definen estilos típicos de liderazgo. Muchos de estos estudios se han extendido hacia la consideración de las peculiaridades distintivas que caracterizan al hipotético modelo de liderazgo femenino y su correspondencia con patrones definidos de amplia aceptación. Como señalan Eagly y Johannesen-Schmidt (2001), las expectativas de partida que se manifiestan en un determinado ámbito respecto a la idea de que hombres y mujeres tienden a diferenciarse cuando escogen un estilo de liderazgo suelen acabar reforzándose con el transcurso del tiempo, debido a una inclinación psicosocial natural que desarrollan los individuos hacia la acomodación a patrones de conducta que ya conocen que son evaluados favorablemente y que se repiten en variedad de situaciones y en distintas organizaciones.

A la vez que la realidad corporativa muestra una creciente incorporación de cada vez más mujeres a puestos directivos y consejos de administración, el tema de las diferencias entre hombres y mujeres en su forma de ejercer el liderazgo se ha convertido en una de las líneas más destacables en cuanto a volumen de

contribuciones a la literatura de las áreas que contemplan conjuntamente temas de género y organizaciones. Hay numerosísimos ejemplos de trabajos que tratan de comparar las características que más usualmente se observan en las formas particulares que hombres y mujeres tienen de dirigir y liderar, y entre los trabajos que contemplan específicamente el liderazgo de las mujeres que ocupan asiento en consejos de administración se encuentran los de Vanhala et al (2010) o Huse y Gabrielsson (2012).

La mayoría de los argumentos justificativos viene a coincidir en la idea de asentarse sobre explicaciones de raíz conductual, basadas en los paradigmas de la identidad social (Takala y Aaltio, 2007). Así, los argumentos típicos sobre los que se puede fundamentar la suposición de que hay estilos diferenciados de liderazgo en función del género del sujeto vienen a situar su foco de atención principal en la proyección de la conducta del líder sobre el desempeño de las funciones que tenga atribuidas. En este sentido, Fletcher y Ely (2003) señalan dos aspectos de conexión que proporcionan una justificación conductual a la idea de que el género de un individuo pueda llegar a tener una influencia relevante en la forma en que estructura su patrón habitual de liderazgo:

- En primera instancia, el comportamiento distintivo de un líder se encuentra condicionado por las connotaciones inherentes a su identidad de género, en la medida en la que el patrón de normas sociales puede afectar cognitivamente a sus procesos de elección vinculados a la toma de decisiones en condiciones de racionalidad limitada.
- Adicionalmente, las percepciones colectivas que perviven en el mundo empresarial respecto a la existencia de diferencias entre perfiles masculinos y femeninos dan origen a creencias estereotipadas, que se hallan profundamente arraigadas a lo largo del tiempo, a las que los líderes tratan de acomodarse, con la finalidad de buscar una conformidad con la que pretenden reafirmar su posición, y así evitar los riesgos de ser escrutados inquisitivamente por el desarrollo de una actuación que defraude las expectativas generadas. Por lo tanto, parece razonable plantearse que el sistema de normas y patrones culturales vigentes en el entorno que envuelve a la organización se convertirá con

frecuencia en uno de los factores de mayor incidencia para que hombres y mujeres desarrollen una inclinación hacia modelos de liderazgo prototípico que perciben que serán más convenientes para acomodarse a unas ciertas circunstancias contextuales, dado que les reportarán más ventajas.

Westphal y Milton (2000) o Kark et al (2012) coinciden en su consideración respecto a que las tendencias que muestran las mujeres a la hora de exhibir estilos distintivos de liderazgo femenino revelan una intención racionalmente acomodaticia a prototipos, apreciándose ese ajuste en el comportamiento tanto en las mujeres directivas como en las que son miembros de los consejos de administración. Esto implica que el comportamiento organizacional de las mujeres líderes tiende a alternar intencionadamente entre sus variadas posibilidades de expresión identitaria, de manera que se irá acomodando a las percepciones subjetivas que se hayan generado sobre las expectativas ideales que se les van a demandar, con lo que las manifestaciones concretas de su estilo de liderazgo dependerán de la estimación que cada persona efectúe sobre la valoración de la conveniencia de exhibir o inhibir ciertos atributos con los que puede ser evaluado en un determinado ámbito, en aras de que su desempeño se vea recompensado (Karelaia y Guillén, 2014). Igualmente, en Eagly et al (1995) observa que la tendencia del liderazgo acomodaticio es mucho más acusada en las mujeres que en hombres, lo que atribuye a la tradicional escasez en esas posiciones, por lo que procuran no apartarse del patrón de referencia esperable para no ser contempladas negativamente.

Este protagonismo de la influencia social del género en la inclinación hacia un tipo de liderazgo plantea una vez más la cuestión de la posibilidad de hallarse, en la mayoría de los casos, ante situaciones organizacionales en las que la explicación elemental que subyace remite a unas profecías autocumplidas. Ello podría significar que las mujeres prefieren optar por una alternativa oportunista de ajuste a unas expectativas prefijadas de las que son conscientes, como reacción de conveniencia acomodaticia a una presión social externa (Fletcher, 2004). Tampoco hay que descartar la simple comodidad psicológica de un estilo directivo de orientación

relacional que guarda coherencia con valores femeninos que parecen ampliamente interiorizados por las mujeres.

Algunos trabajos consideran que las características de liderazgo femenino son ventajosas en ciertos contextos organizacionales, ya que sus elementos diferenciales permiten una mejor alineación con el ideario corporativo (Pace-Vetter, 2010). Por eso, incluso hay propuestas que sugieren que la diferenciación de estilos se acomoda a las imposiciones derivadas de la cultura corporativa (Eagly et al, 2000). En este sentido, se ha sugerido que los rasgos estereotípicos de la feminidad parecen encajar adecuadamente en entornos turbulentos y complejos, de rápido cambio o de crisis (Vinkenburg et al, 2011; Bart y McQueen, 2013), o se consideran más fácilmente aplicables a funciones de tipo relacional o simbólico, que son de considerable interés para organizaciones de vanguardia (Jogulu y Wood, 2006).

Con todo, existe un extendido consenso en la literatura que asume como descriptivamente válida de la realidad corporativa la existencia de diferencias significativas en la adopción de estilos de liderazgo por parte de hombres y mujeres a la hora de considerar que los estándares usuales de dirección femenina se asemejarían bastante a las expresiones que definen a las características que definen a un estilo transformacional, tal y como proponía el estudio seminal de Rosener (1990). Asimismo, en distintos trabajos de Eagly y colaboradores se ha tratado el tema de la correspondencia entre el estilo femenino y el prototipo transformacional, pudiendo mencionarse la revisión de trabajos de Eagly y Johnson (1990), o el de Eagly y Johanness-Schmidt (2001).

En este sentido, la literatura suele apuntar a que el liderazgo femenino transformacional prefiere apelar al carisma, a la conducta ética y a una visión relacional del ejercicio del poder que le ha sido conferido, que se orienta hacia el desarrollo de conductas participativas y de delegación compartida que se apoyan en postulados democráticos. En todo caso, hay bastante literatura que considera la cuestión desde el punto de vista teórico, o que ha llevado a cabo estudios empíricos o experimentales para contrastar la hipótesis de la inclinación de las mujeres a tipos

transformacionales. Un extenso listado de esas características se puede encontrar en Redondo (2015), que recoge las expresadas en la tabla 2, a partir de una revisión de la literatura al respecto.

Tabla 2. Características distintivas de los estilos de liderazgo femenino.

Cooperativo y colaborativo.
Predisposición hacia la negociación y hacia la búsqueda de consensos.
Tendencia a eludir la confrontación.
Preferencia por la creatividad y la innovación.
Mayor visión holística.
Propensión a una mayor delegación.
Relajación del control jerárquico.
Mayor compromiso organizacional y orientación hacia la motivación.
Proclividad a la resolución de problemas basada en la intuición y en la emocionalidad.
Evaluación más benevolente.
Tendencia a autoevaluaciones con sesgos estereotípicos.
Empatía.
Orientación hacia las relaciones y hacia el bienestar de las personas.
Conservadurismo financiero refractario a incurrir en niveles importantes de riesgo.
Menores niveles comparativos de autoconfianza.
Mayor altruismo, orientación ética e implicación en cuestiones de responsabilidad social.
Preferencia por la actuación de mentores.
Mayor versatilidad.
Elevada preocupación por la autorrealización personal.
Mejor predisposición para las funciones de supervisión.
Mayor consideración de los intangibles.

Fuente: Redondo (2015).

3.5 LA DIVERSIDAD DE GÉNERO COMO UNA CUESTIÓN DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO.

Como en líneas previas ya se ha indicado, la idea que sugiere que las composiciones del consejo de administración que atienden a criterios de equilibrio demográfico

permiten una obtención de ventajas económicas a escala organizacional se ha convertido en un tema de creciente interés en la literatura reciente, particularmente en lo que respecta a las repercusiones sobre el éxito financiero de una firma o al impacto que supone para su estructura de recursos (Terjesen et al, 2009). El razonamiento básico que subyace en este tipo de proposiciones remite a la idea de que los consejos de administración que integran a perfiles diversos, esto es, aquellos que se componen de una combinación de miembros que tienen una variedad de características demográficas y cognitivas, disponen de un más amplio rango de posibilidades para llevar a cabo una óptima ejecución de las funciones de gobierno de una compañía (Bilimoria y Wheeler, 2000). De hecho, la consideración de la diversidad como otro de los aspectos que afectan a los mecanismos internos de gobierno corporativo también ha encontrado reflejo en la introducción de recomendaciones explícitas al respecto en muchas de las reformas de los códigos de gobierno que se han emprendido por parte de los organismos reguladores de los mercados bursátiles de distintos países (Ruigrok et al, 2007).

La aplicación de los planteamientos del capital humano ofrece una primera línea argumental para promover una mayor diversidad de género en los consejos de administración. En una sociedad en la que se ha conseguido que los niveles de formación de su población se encuentren equiparados entre colectivos, la variedad de habilidades y capacidades que puedan resultar de valor para una organización concreta tiende a distribuirse homogéneamente entre distintos grupos demográficos (Powell y Butterfield, 1994). Por lo tanto, el objetivo de obtener el mejor talento posible para el consejo presiona a las firmas a diversificarlo (Brammer et al, 2007), procurando la mayor diversidad de género posible, que será el resultado lógico de una selección sin sesgo realizada sobre la base de una base de partida diversa. En contraposición, la ausencia de mujeres en un consejo de administración puede ser interpretada hoy en día como una situación posiblemente inaceptable socialmente, pero también ineficiente, si se tiene en cuenta el talento disponible en los mercados de profesionales. En consecuencia, cuando las empresas restringen directa o indirectamente su elección de acuerdo a consideraciones que no tienen influencia en los resultados de dicha elección, la selección sistemática de candidatos que no son

los más capacitados tendrá como efecto un perjuicio en el rendimiento de la organización (Burke, 1997; Daily et al, 1999). Por lo tanto, el objetivo de obtener el mejor talento posible para el consejo presiona a las firmas a diversificarlo (Brammer et al, 2007).

También en el caso de los consejos de administración son distintos los trabajos que han advertido que una de las motivaciones que parece guiar a determinados nombramientos de mujeres que se producen para ocupar un asiento en el consejo residiría en la intención de conseguir una provisión de legitimidad para la firma frente a grupos de interesados significativos entre los que se encuentran inversores actuales o potenciales, recursos humanos, clientes y consumidores, proveedores de recursos o agencias de calificación (Brammer et al, 2007; Terjesen et al, 2009; Lückerath-Rovers, 2013). Incluso Collier (2008) llega a relacionar la incorporación de mujeres consejeras con la necesidad de ciertas compañías de reestablecer la confianza perdida debido a haberse visto inmersas en escándalos corporativos.

A lo largo del tiempo, en distintos países occidentales se han ido promoviendo iniciativas institucionales, impulsadas desde el ámbito competencial de los poderes públicos, que tienen como objetivo el establecimiento de medidas positivas que corrijan las múltiples desigualdades de género que todavía persisten en la sociedad actual, y que se materializan habitualmente a través de las conocidas como políticas de acción afirmativa (Holzer y Neumark, 2000). La acción afirmativa intenta complementar la igualdad de oportunidades formal, que es como se suele denominar a la que se halla asegurada legalmente, con un componente adicional que supondría la puesta en marcha de actuaciones encaminadas a la eliminación de las desventajas con las que en la práctica de las relaciones sociales se enfrentan las mujeres, y que impiden que se consiga una situación de igualdad real y efectiva. La mayoría de iniciativas de acción afirmativa suelen basarse en el concepto de transversalidad (Walby, 2005), término adoptado en la Conferencia Mundial de la Mujer de Pekín de 1995, convocada por Naciones Unidas. La transversalidad supone un planteamiento integral que, bajo la pretensión de involucrar a la totalidad de agentes y de partícipes afectados, trata de auspiciar un marco de referencia aplicable a cualquier área política

y social, independientemente de que sus cuestiones centrales no sean de temática específica de género, en el que se incorpora una preocupación por las implicaciones que cualquier actuación conlleva de cara a la consecución de metas de igualdad de oportunidades (Grosser, 2009).

De alguna forma, y tal y como consideran Kelly y Dobbin (1998), la acción afirmativa basada en la transversalidad también representa una fórmula para la integración de los temas de género en la agenda de la responsabilidad social corporativa, al implicar a todos los agentes involucrados en el fomento de la igualdad y de la diversidad. A este respecto, una de las expresiones más claras en las que se plasma el activismo institucional manifestado a través de iniciativas de acción afirmativa aplicadas al ámbito corporativo, de acuerdo a este enfoque de transversalidad, lo constituyen las múltiples referencias que se han incorporado en las legislaciones mercantiles nacionales o en los códigos de buen gobierno elaborados en el seno de las instituciones reguladoras de los mercados de capitales, bajo el objetivo de propiciar el fomento de la participación femenina en las cúpulas corporativas (Benschop y Van den Brink, 2014).

Siguiendo a las iniciativas pioneras que primeramente se llevaron a cabo, con las propuestas contenidas en los informes *Higgs Review* o *Tyson Report* en el Reino Unido, en muchas de las reformas y actualizaciones de los Códigos de buen gobierno promulgados por las instituciones reguladoras de los mercados de capitales se han incluido recomendaciones que hacen referencia a la conveniencia de que los consejos de administración procuren abrirse a la diversidad de género (Carrasco y Laffarga, 2007). El planteamiento básico de estos códigos, basado en la formulación de recomendaciones cuyo incumplimiento no acarrea sanción se ha venido a calificar de “*legislación blanda o suave*”, para denominar a aquella que se asienta sobre el principio de cumplir o explicar (Grosser y Moon, 2005). En la tabla 3 se presenta un resumen de algunas de las recomendaciones que distintos países han establecido en los Códigos de buen gobierno.

Tabla 3. Referencias a la diversidad de género incorporadas a los Códigos de buen gobierno de distintos países.

País	Fecha de promulgación o de actualización	Recomendaciones establecidas
Alemania	2010	Cuando se proceda a nombrar al consejo de administración se ha de respetar la diversidad, con consideración específica para la participación de mujeres. El comité de supervisión atenderá a criterios de diversidad, formulando objetivos concretos para disponer de un nivel adecuado de representación femenina; los objetivos y el grado de cumplimiento se publicarán en el Informe de Gobierno Corporativo.
Australia	2011	Se ha de proceder a la implantación de una política para impulsar la diversidad de género en el consejo de administración con objetivos mensurables, habiendo de divulgarse y de evaluarse anualmente los objetivos y avances realizados.
Austria	2009 (revisado 2012)	Se recomienda que exista representación de los dos géneros en los nombramientos para los comités de supervisión.
Bélgica	2009	La composición del consejo de administración debe atender a criterios de diversidad, incluyendo la dimensión del género, junto a criterios de mérito.
Dinamarca	2010	Se ha de tener en cuenta la diversidad en distintas dimensiones, incluyendo a la de género, en la composición y en los nombramientos de los consejos de administración.
España	2015	La política de selección de consejeros ha de promover la diversidad de conocimientos, experiencias y género en su composición
Estados Unidos	2010	Se introduce una enmienda por parte de la SEC (<i>Securities and Exchange Commission</i>) relacionada con la conveniencia de que los consejos de administración procuren una mayor diversidad a la hora de efectuar nominaciones para la participación en comités.
Finlandia	2010	Ha de procurarse una representación equilibrada de ambos géneros en los consejos de administración de las empresas cotizadas.
Francia	2010	Se han de respetar las cuotas que se establecían en la Ley de 2011.
Holanda	2008	La diversidad de género y de edad se ha de tener en cuenta en la composición de los comités de supervisión.
Irlanda	2012	Los nombramientos de nuevos miembros del consejo deben basarse en criterios de mérito y atender a criterios de diversidad incluyendo a la de género.
Reino Unido	2012	El informe anual debe recoger una descripción de las actuaciones del consejo de administración en materia de género, incluyendo objetivos, progresos y logros conseguidos. También se recomienda que los nombramientos del consejo atiendan a criterios de diversidad de género.
Suecia	2007 (revisado 2010)	Las compañías han de procurar mantener una composición del consejo de administración que sea equitativa entre géneros.

Fuente: Elaboración propia a partir de Redondo (2015) y Terjesen et al (2015).

Asimismo, en algunos países, y en ocasiones en conjunción con la mencionada modalidad de “regulación suave”, se ha optado por otra vía legislativa más directa que se basa en el establecimiento de cuotas de participación de cada género, en realidad concebidas, obviamente, como cuotas mínima de representación femenina, si bien se produce la paradoja de que no siempre se contemplan sanciones o penalizaciones por incumplimiento material, o bien son un tanto difusas, con lo cual no deja de resultar un instrumento de acción afirmativa equivalente a la “legislación blanda”. En la tabla 4 se refleja un resumen de la situación respecto a los sistemas de cuotas que se han ido adoptando en distintos países.

Siguiendo esta misma línea, cabe destacar la Propuesta de Directiva que se ha formulado por parte del Parlamento Europeo y del Consejo de la Unión Europea de 14 de noviembre de 2012, con el objeto de promover un mayor equilibrio de género entre los puestos de administrador no ejecutivos de las empresas cotizadas, que se acompaña de medidas complementarias. La intención última de esta propuesta es la de aumentar significativamente el número de mujeres en los consejos de administración de países de toda la Unión Europea, estableciendo un objetivo mínimo a alcanzar de una presencia del 40% del género que se halle menos representado entre los administradores no ejecutivos de las empresas cotizadas para el año 2020, o en 2018 en el caso de que se trate de una empresa pública. Para ello, se requiere a las compañías que exhiban una menor proporción del género menos representado entre los administradores no ejecutivos para que introduzcan en los procedimientos de selección de estos puestos unos criterios preestablecidos, claros, neutrales y carentes de ambigüedades.

La aprobación de la Ley Orgánica 3/2007 para la Igualdad Efectiva de Hombres y Mujeres supuso una de las actuaciones institucionales de relevancia en este ámbito en el caso español, ya que, en dicha norma, además de medidas de ámbito laboral más general, también se incluyen preceptos que afectan al ámbito corporativo. Así, en su Título VII, esta ley recoge la posibilidad de que las empresas realicen acciones de responsabilidad social en materia de igualdad, estableciendo en su artículo 75 la obligación de procurar la inclusión de mujeres en los consejos de administración para

las sociedades mercantiles obligadas a presentar en sus estados financieros el modelo normal de cuentas de pérdidas y ganancias, con el fin de conseguir una composición equilibrada de los mismos en 2015. La Disposición Adicional Primera de la Ley define la presencia equilibrada como *“la presencia de mujeres y hombres de forma que, en el conjunto a que se refiera, las personas de cada sexo no superen el sesenta por ciento ni sean menos del cuarenta por ciento”*. Como incentivo, las empresas que cumplan efectivamente esta condición podrán ser consideradas preferentes en relación con la adjudicación de contratos administrativos.

Por otra parte, en la Ley 31/2014, de 3 de diciembre, por la que se modifica la Ley de Sociedades de Capital, se añade una mención expresa en el artículo 529 bis que indica lo siguiente: *“El consejo de administración deberá velar por que los procedimientos de selección de sus miembros favorezcan la diversidad de género, de experiencias y de conocimientos y no adolezcan de sesgos implícitos que puedan implicar discriminación alguna y, en particular, que faciliten la selección de consejeras”*. Además, según el artículo 540 de dicha ley, en el Informe anual de gobierno corporativo de la compañía se deberá incluir *“las medidas que, en su caso, se hubiesen adoptado para procurar incluir en su consejo de administración un número de mujeres que permita alcanzar una presencia equilibrada de mujeres y hombres, así como las medidas que, en su caso, hubiere convenido en este sentido la comisión de nombramientos”*.

Tabla 4. Países que han promulgado legislación sobre cuotas de género en los consejos de administración.

País	Año promulgación	Cuota	Entrada en vigor
Alemania	2015	30%	En 2016 para comités de supervisión de las grandes empresas cotizadas
Austria	2011	35%	En 2018 para comités de supervisión de empresas públicas Contempla sanciones
Bélgica	2011	33%	En 2011-2012 para empresas públicas En 2017-2018 para grandes empresas cotizadas En 2019-2020 para PYMEs cotizadas Contempla algún tipo de sanción
España	2007	40%	En 2015 para sociedades mercantiles que presenten modelo normal de Cuenta de pérdidas y ganancias
Finlandia	2005	40%	Desde junio 2005 para empresas públicas
Francia	2011	40%	Progresivamente, hasta 2017, para empresas con más de 500 trabajadores o de 50 millones de euros de ingresos. Prevé sanciones
Holanda	2011	30%	En 2016 para empresas con más de 250 trabajadores
Islandia	2010	40%	Desde 2013 para empresas con más de 50 empleados
Israel	1999, 2007	1 mujer 50%	Al menos una mujer en empresas cotizadas Desde 2010 un 50% en empresas públicas
Italia	2011	33%	En 2015 para empresas cotizadas y empresas públicas en comités ejecutivos y comités de supervisión. Contempla sanciones
Noruega	2003	40%	Desde 2006 en empresas públicas Desde 2008 en empresas cotizadas Contempla sanciones

Fuente: Elaboración propia a partir de Terjesen et al (2015).

CAPÍTULO 4.
LOS ENFOQUES DE LA
DEPENDENCIA DE RECURSOS Y
LA TEORÍA DE LOS
STAKEHOLDERS

4.1 EL ENFOQUE DE DEPENDENCIA DE RECURSOS.

Dentro de los desarrollos enmarcados en el área de estudio del gobierno corporativo, han ido consiguiendo una creciente popularidad las aportaciones que se basan en el denominado enfoque de la dependencia de recursos, cuyo planteamiento de partida supone una ampliación del foco de visión de las funciones de los consejos de administración respecto a las clásicas propuestas del esquema de agencia que durante largo tiempo han venido predominando en la literatura. Una de las ventajas que sugiere la adopción de esta perspectiva teórica es que encuentra encaje adecuado en las circunstancias típicas de un rango de entidades considerablemente más extenso que el de aquellas en las que se presume que se hallan expuestas a la aparición de conflictos de agencia entre propiedad y dirección, de manera que sus proposiciones parecen de adecuada aplicación a muchas firmas de pequeñas y medianas dimensiones (Hillman y Dalziel, 2003). Adicionalmente, y como señala Nienhüeser (2008), las explicaciones basadas en la combinación de propuestas estratégicas y conductuales que caracterizan a la dependencia de recursos admiten una considerable flexibilidad, por lo que se pueden aplicar a una extensa variedad de tópicos de estudio.

A este respecto, ha de destacarse que trabajos como los de Mahoney y Pandian (1992), Rajan y Zingales (2000), Mahoney (2005), Voordeckers et al (2007) o Audretsch et al (2009) aluden a que en las empresas familiares de limitado tamaño la dependencia de recursos que residen en el capital humano, tal y como sucede con el intangible conocimiento, es sensiblemente superior a la de los activos físicos, materiales o, inclusive, financieros (que se supone que están relativamente más asegurados con la riqueza acumulada por la familia). La esencia distintiva de la *familiness*, la inclinación por una orientación relacional, el relevante papel del capital social organizacional, las necesidades de isomorfismo de la identidad organizacional con el entorno y las implicaciones conductuales derivadas de una propiedad que cuenta con una identidad social compartida aportan argumentos para que el marco de la dependencia de recursos pueda resultar de aplicación generalizada a muchas de las típicas empresas familiares.

La teoría de la dependencia de recursos centra su foco de atención en las vinculaciones que una organización establece con el entorno en el que opera, en virtud de que dichos vínculos pueden facilitar intercambios que conduzcan a la adquisición de recursos críticos que otorguen ventajas competitivas y permitan el óptimo cumplimiento de los objetivos convencionales de supervivencia, rentabilidad y crecimiento (Pfeffer y Salancik, 1978). El argumento de la dependencia alude a la idea de que el éxito competitivo de una empresa está subordinado a su capacidad de allegar recursos que proporcionan las relaciones que se establecen con terceros que acuden a los mercados de factores, productos y servicios. Los vínculos relacionales sirven para la acumulación de capital social organizacional, por lo que el entorno desempeña un papel crucial para el éxito de la firma, al retener o proporcionar los recursos que la empresa necesita y que, de otra forma, estarían fuera de su alcance, sin que se deba obviar que los condicionantes contextuales fijan los límites de las posibles opciones estratégicas que una empresa puede contemplar (Aldrich y Pfeffer, 1976; Finkelstein, 1997). En cada organización concreta, la intensidad de la dependencia de recursos se modulará en función de las necesidades que tiene de vincularse con otros agentes para alcanzar sus objetivos corporativos.

Si bien se han apuntado sus conexiones con las visiones basadas en recursos y con las teorías de redes, y aunque tiene en común con la teoría de los *stakeholders* su enfoque de empresa abierta al entorno, la dependencia de recursos se distingue por propugnar la necesidad de un activismo de la firma, que tiene como objeto la reducción y el control de las dependencias ambientales que tiene con otras organizaciones y con el contexto en el que opera, para la adquisición de recursos (Pfeffer y Salancik 1978). Este enfoque proactivo implica la adopción de una formulación estratégica que envuelve a las áreas de gobierno de la firma.

El papel que juega el consejo de administración es importante porque la función estratégica de dependencia de recursos se engloba tradicionalmente entre las funciones de servicio que se le asignan (Johnson et al, 1996; Johannisson y Huse, 2000; Gabrielsson y Huse, 2004; Gabrielsson, 2007). Por lo tanto, además de su contribución en forma de capital humano individual (esto es, mediante la aportación

de conocimiento, experiencia acumulada, competencia, reputación personal, etc.), se espera que los consejeros suministren un capital relacional, en tanto que traen consigo, y ponen a disposición del grupo, la red de vínculos externos y de contactos sociales a la que tiene acceso directo cada persona. Además, ha de tenerse en cuenta que es bastante posible que ese ámbito relacional que corresponde a la esfera de cada miembro del consejo se haya construido a partir de algunas de las connotaciones inherentes a su identidad, conforme a lo que puede inferirse de la aplicación de los paradigmas conductuales de categorización y de similitud/atracción.

La acumulación de ese “capital del consejo” incorporado, en expresión acuñada por Hillman y Dalziel (2003), habilita a la firma para el acceso a recursos derivados de la red relacional que mantienen sus miembros, tales como el asesoramiento, los canales de comunicación, la legitimidad y reputación, o la vinculación preferente con actores externos a la firma. Por lo tanto, cuando la composición de un determinado consejo de administración favorezca las posibilidades de estrechar contactos y de tejer redes interpersonales con actores externos significativos, induciendo a un aumento del capital relacional y del incremento de vínculos exitosos entre la empresa y su entorno, se podrá afirmar que ese consejo estará desempeñando mejor su función de dependencia de recursos, con lo que incrementará las probabilidades de la firma de conseguir ventajas competitivas (Hillman y Dalziel, 2003).

Algunas de las contribuciones a la literatura han resaltado que las composiciones del consejo de administración que se caracterizan por contar con una mayor variedad de perfiles demográficos y de identidad suelen fomentar el establecimiento de una amplia base de vínculos relacionales exitosos de la organización con actores de su entorno (Goodstein et al, 1994; Ruigrok et al, 2007). Esta circunstancia encuentra una explicación lógica desde el punto de vista conductual de los paradigmas de identidad social, en tanto que ha de esperarse que la composición demográfica de un consejo de administración influya en su dinámica de vinculaciones relacionales de tipo formal e informal, tanto en lo tocante a sus procesos internos como en lo relativo a la proyección externa de interrelaciones que se establecen con terceros ajenos a la firma.

Atendiendo a este tipo de razonamientos, algunas contribuciones resaltan que la presencia de una heterogeneidad de perfiles en el consejo puede suponer un estímulo para el establecimiento de relaciones con grupos de *stakeholders* del entorno que se significan particularmente para que la empresa llegue a obtener recursos que, de otra forma, serían más difíciles de alcanzar (Hillman et al, 2000, 2007). De hecho, la dependencia de recursos ofrece una serie de argumentos que suelen coincidir bastante con el ideario habitual de los argumentos de negocio al que recurren algunas de las posturas que sugieren que la diversidad en los consejos conduce a mayores cotas de éxito financiero empresarial (Carter et al, 2003; Van der Walt e Ingley, 2003; Hillman et al, 2007; Terjesen et al, 2009). Por ejemplo, en Hillman et al (1999) se viene a señalar que algunos consejeros pueden proporcionar canales directos de comunicación que ahorran costes de transacción. Además, las habilidades relacionales del consejo no se limitan a las grandes compañías, sino que también pueden manifestarse con habitualidad en pequeñas y medianas empresas (Gabrielsson y Huse, 2004).

También hay varios trabajos, como los de Ferris et al (2003), Hillman y Dalziel (2003) o Kiel y Nicholson (2006), que apuntan a que han de contemplarse desde el punto de vista de la dependencia de recursos las ventajas relacionales que se obtienen con los casos de multipertenencia a consejos, habiéndose observado que esta situación suele darse con mayor frecuencia relativa en mujeres consejeras que en varones, probablemente porque su participación ha sido tradicionalmente minoritaria y hay muchas carreras profesionales femeninas que abandonan su trayectoria hacia las cúpulas empresariales. Por otra parte, la multipertenencia puede ser crucial por la influencia que supone sobre otras organizaciones que pueden suministrar recursos cruciales a la empresa.

Adicionalmente, y puesto que la función estratégica del consejo se orienta al establecimiento de vínculos que permitan allegar recursos del entorno, un mejor desempeño de esa función puede repercutir también en la política financiera de la firma y en las decisiones sobre oportunidades de inversión. Asimismo, es posible que influya en las opciones que se escojan en cuanto a mantenimiento de niveles de

liquidez o de solvencia, dentro de las limitaciones contextuales, debido sencillamente a que los vínculos de confianza establecidos por la empresa facilitan el margen de negociación con clientes o proveedores (Hillman y Dalziel, 2003; Carter et al, 2010).

Igualmente, desde el punto de vista de la dependencia de recursos, los consejeros pueden jugar un papel importante en la obtención de legitimación y reputación corporativa (Hambrick y D'Aveni, 1992; Daily y Schwenk, 1996; Miller y Triana, 2009; Bear et al, 2010), lo cual quizá permita acordar unas condiciones favorables en el acceso a fuentes financieras (Voordeckers et al, 2007). En este ámbito, se puede decir que el consejo de administración impulsará la reputación corporativa a través de tres mecanismos principales: (1) facilita el envío de señales a los mercados con los que interactúa (Fombrun y Shanley 1990); (2) incrementa la visibilidad de la firma y sus vínculos con terceros (Kor y Sundaramurthy 2009), y (3) contribuye a la legitimación de la identidad organizacional (Nahapiet y Ghoshal 1998).

La diversidad de perfiles en un consejo de administración también se conecta con la adquisición de un recurso intangible fundamental como es el conocimiento, que reside y se transmite a través del capital humano. Unas composiciones más heterogéneas abren el abanico de la información específica que se pueda conseguir, compartir en el consejo o transmitir mediante asesoramiento a la dirección sobre segmentos de mercado, sobre áreas funcionales o sobre el sector de actividad en que opera la empresa o las posibilidades de acceso a fuentes de financiación (Daily et al, 1999).

4.2 LA TEORÍA DE LOS *STAKEHOLDERS*.

La teoría de los *stakeholders*, que emerge a partir del trabajo pionero de Freeman (1984), ha sido también de tradicional aplicación a los enfoques de gobierno corporativo, y se fundamenta a partir del reconocimiento de las organizaciones como sistemas abiertos que tienen interdependencias con su entorno que son fuertemente significativas para el alcance de sus objetivos (Waddock y Graves, 1997; Wheeler y

Silanpaa, 1998). A menudo se ha sugerido que la teoría de los *stakeholders* se plantea bajo la necesidad de extender el enfoque tradicional de la relación de agencia, excesivamente centrado en el conflicto entre propietarios y directivos, trascendiendo hacia una visión más amplia de los contratos que la empresa establece con otros grupos de interés involucrados en la firma o *stakeholders* (Hill y Jones, 1992).

En el marco del gobierno corporativo, la teoría de los *stakeholders* supone la adopción de un patrón de gobernanza a través de cual las firmas articulan sus relaciones con sus interesados (Jamali et al, 2008; Letza et al, 2004), el cual, si adopta un enfoque pluralista, debe proporcionar una respuesta efectiva a los diferentes *stakeholders* a través de un conjunto de principios y prácticas (Arjoon, 2005). Puede decirse que las empresas responderán a un principio fiduciario de participación *stakeholder* cuando articulen ciertas formas de intervención en el gobierno de la compañía para dar cabida a esas partes interesadas (Freeman, 2004). De acuerdo a Greenfield (2005), la adopción de modelos de orientación participativa y relacional para el gobierno de una firma es el mejor camino para asegurar la creación de riqueza sostenible y su distribución.

Son muchos los autores que consideran que las relaciones con los *stakeholders* proporciona un marco interpretativo adecuado para analizar la diversidad organizacional, siendo numerosos los trabajos sobre diversidad de género que han seguido esta línea. Dentro de las actuaciones que lleve a cabo una entidad, se consideran de fomento de la diversidad de género todas aquellas que procuran que los distintos grupos organizacionales, incluidos los que incorporan funciones decisorias o de gobierno, mantengan una composición equilibrada de hombres y mujeres, que se ajuste a la realidad social (Kochan et al, 2003). En virtud de que la mayoría de las iniciativas empresariales de fomento de la diversidad de género surgen desde la voluntariedad y enlazan con valores ampliamente aceptados de igualdad, se ha señalado al planteamiento de los *stakeholders* como una de las líneas analíticas más prometedoras a la hora de intentar dotar al estudio de la diversidad de género en las organizaciones de un marco teórico completo y consistente. La idea

subyacente se basa en que la diversidad de género en ciertos espacios corporativos puede ser interpretada como una señal de compromiso con las demandas de terceros vinculados. En este sentido se pronuncia Thompson (2008), quien profundiza sobre las bases establecidas por Borgerson (2007), desde una propuesta de aproximación entre una teoría ética del feminismo y una teoría ética de los negocios. Asimismo, en Bear et al (2010) se considera que la diversidad de género es un asunto que afecta directa y principalmente a la responsabilidad social de la compañía, y por ello, sus efectos deben examinarse desde el impacto sobre la reputación corporativa sobre los *stakeholders*.

Lo cierto es que el campo de la responsabilidad social corporativa ha ido abriéndose progresivamente a las cuestiones relacionadas con la igualdad y con la diversidad de género, de forma que hoy en día no resulta infrecuente encontrar a empresas que consideren prioritariamente a las iniciativas de este tipo (Jones, 2011). Es innegable que en la actual economía globalizada hay un incremento de empresas de vanguardia cuyo enfoque de responsabilidad social integra un compromiso con la igualdad de género. La visibilidad también explica que se haya prestado tanta atención a diversidad y a la medición de los progresos de las mujeres en posiciones de liderazgo empresarial, y, en particular, muchos de los análisis y debates se hayan propuesto en torno a la situación en los consejos de administración, pues son cuestiones más fáciles de valorar externamente, aunque en términos objetivos cuenten con mayor o menor importancia relativa. Por ejemplo, Gensing-Phopal (2002) indica que a comienzos del siglo XXI un 95% de las mayores empresas estadounidenses incluidas en *Fortune* 1000, habían implantado iniciativas enfocadas a la diversidad de género.

No obstante, Branco y Rodrigues (2006) o Jamali et al (2008) comprueban que muchas organizaciones han optado por emprender iniciativas de responsabilidad social en el momento en que son cuestionadas socialmente, con la finalidad de preservar su reputación. De hecho, son numerosas las contribuciones que sugieren que la diversidad constituye una de las dimensiones relevantes a contemplar en el contexto de la reputación corporativa (Kang et al, 2007; Huse et al, 2009). En este sentido, Hillman y Dalziel (2003) incluyen a la diversidad dentro de aquellas

estrategias de negocio que tienen un impacto directo en términos de responsabilidad social. Del mismo modo lo afirma Williams (2003), al señalar la correlación que existe entre la presencia de mujeres consejeras y las actividades de responsabilidad social que emprende una compañía.

Asimismo, las aportaciones que nos preceden en el campo de los estudios organizacionales parecen confirmar muchos de los argumentos que conectan el impacto de la diversidad con las repercusiones sobre el entorno, destacando que una empresa que se halla armonizada con su entorno social suele ser más innovadora, más flexible a las necesidades y demandas, más abierta a sus recursos humanos y mantiene unas relaciones fluidas con otros agentes públicos o privados. Debido a todas estas razones, resultaría previsible que estas cualidades incrementen los vínculos y contactos valiosos en la red comunitaria en la que la firma radique o desarrolle su actividad. En sentido opuesto, una empresa que se distinga por situaciones en las que puedan percibirse externamente sesgos de desigualdad se está exponiendo a cerrarse a su entorno en distintas vertientes. Así, tal vez pierda la oportunidad de contar con personal potencialmente valioso que no accederá a prestar su fuerza de trabajo en un ámbito productivo de esas características, puesto que no colmará sus expectativas, quizá promoverá la desconexión con una clientela que puede mostrarse recelosa, e irá acumulando una serie de connotaciones negativas para su actividad y para el cumplimiento de sus objetivos organizacionales.

Por lo tanto, la incorporación a la estrategia empresarial de principios de igualdad de oportunidades o de un ideario basado en el fomento de la diversidad de género, así como la incorporación de mujeres a los consejos de administración, es una forma de dar una respuesta adecuada a los intereses de determinados terceros, lo cual podría ser observado externamente como una señal legitimación organizacional (Certo, 2003) frente a determinados *stakeholders* (Westphal y Milton, 2000) y respecto a los mercados y a la fuerza de trabajo potencialmente disponible (Daily et al, 1999), actuando, por lo tanto, como un indicador del grado de responsabilidad social de una compañía (Oakley, 2000; Webb, 2004). En este mismo sentido, la diversidad contribuye de manera relevante a muchas de las calificaciones positivas efectuadas

por agencias e instituciones que evalúan la responsabilidad social (Bear et al, 2010) y suele obtener una elevada valoración por parte de analistas profesionales e inversores institucionales (Carter et al, 2003).

Todos los razonamientos aportados conducen a suponer que la divulgación que haga la compañía sobre sus logros en materia de diversidad puede convertirse en una fuente muy importante de vínculos con el capital relacional. De hecho, ya hace más de dos décadas que Fryxell y Lerner (1989) propugnaban una apertura de las estrategias de la organización hacia la diversidad de género con el objeto de establecer vínculos exitosos con el entorno para allegar recursos que permitiesen obtener una ventaja competitiva diferencial. En lo que respecta a los niveles directivos, Daily y Dalton (2003) aluden a un imperativo de negocio para poner de manifiesto la necesidad de que haya una mayor representación de mujeres, exponiendo varios argumentos, uno de los cuales remite a la emisión de señales respecto a que la empresa se muestra comprometida con unos valores de igualdad. Hay trabajos que apuntan a que la mera presencia de consejeras en sociedades por acciones supone un estímulo positivo para la reputación de la firma (Bernardi et al, 2005; Brammer et al, 2009). También en Shrader et al (1997) se indica que la diversidad atrae beneficios directos e indirectos, dado que permite una mejor comprensión de la firma por parte de una clientela y de unos mercados diversos que ven reflejadas sus características diferenciales en la propia organización, citándose a menudo el ejemplo clásico de los mercados de orientación al consumo femenino y de minorías raciales (Brammer et al, 2009). En sentido contrario, la homogeneidad demográfica en la organización podría ser percibida como el resultado de una selección restringida o sesgada, comprometiendo a la reputación empresarial (Kang et al, 2007).

De cualquier manera, no parece posible obviar que la exposición al escrutinio y a la presión de las expectativas de los *stakeholders* es un elemento de importancia para que la responsabilidad social se difunda en el tejido corporativo con ciertas asimetrías. En este sentido, el tamaño de la firma es una variable que influye en la adopción de iniciativas de responsabilidad social corporativa, siendo más proclives

las compañías que cuentan con mayor envergadura de recursos o con una superior complejidad. Sirva como muestra el trabajo de Bernardi et al (2005), en el que se observa que la mayoría de compañías que muestran una especial preocupación por temas de igualdad de oportunidades en sus informes corporativos se viene a concentrar en el segmento de aquellas grandes empresas cuya actividad se vincula directamente al consumo final. También el sector productivo es un aspecto a considerar, ya que las empresas que tienen un contacto más cercano a los mercados de consumo alcanzan una mayor visibilidad (Robinson y Dechant, 1997).

4.3 LEGITIMACIÓN Y REPUTACIÓN CORPORATIVA. ESPECIAL REFERENCIA A LA EMPRESA FAMILIAR.

La reputación corporativa ha sido otro de los temas que ha despertado una estimable atención en los estudios sobre la empresa familiar, interés que podría explicarse a partir de la conjunción de dos elementos, que combinan el sentido de preservación de la esencia de la *familiness* que define a estas entidades, unido con las a menudo fuertes dependencias ambientales y vinculaciones relacionales que mantiene la organización con su entorno de actuación, que se convierten en un aspecto de de importancia decisiva para objetivos corporativos como el de la supervivencia de la firma (Carrigan y Buckley, 2008).

La reputación corporativa se sitúa en el centro de atención de las relaciones que la entidad establece con sus terceros implicados (Graafland, 2004), siendo una acepción que representa, según Wartick (1992), a la agregación de las percepciones que se forman los *stakeholders* en relación con las respuestas que la organización les está proporcionando, a fin de dar satisfacción a sus expectativas y demandas. Los recursos de reputación se conectan con esas percepciones que tienen una variedad de actores sobre la empresa, incluidos consumidores, proveedores, acreedores, financiadores, grupos de presión o actores institucionales, constituyendo un valioso intangible para las firmas que se halla referido al juicio público externo que se ha formado y acumulado a lo largo del tiempo (Fombrun y

Shanley, 1990; Zyglidopoulos, 1999)⁷. La representación percibida sobre las acciones pasadas de la empresa define generalmente su prospección de futuro en algunos de sus elementos clave.

La reputación deviene de la proyección de la firma frente a terceros, así como del grado de identificación organizacional que genera (Ashforth y Mael, 1989), adquiriéndose y acumulándose mediante las evaluaciones propicias que realizan los *stakeholders* (Ashforth y Gibbs, 1990; Fombrum y Shanley, 1990; Bosse et al, 2009), a tenor de que una reacción favorable se asocia con expectativas de reciprocidad que se manifiestan a través de un fortalecimiento y compromiso de interacciones y vinculaciones basadas en la confianza (Keh y Xie, 2009). Además no debe olvidarse que hoy en día la reputación se ha convertido en un recurso intangible y que incluso es objeto de evaluación por agencias de calificación especializadas, teniendo en cuenta aspectos como la presencia de mujeres y de otras minorías demográficas tradicionalmente infrarrepresentadas en posiciones visibles de poder corporativo (Welbourne et al, 2007). Incluso Fryxell y Wang (1994) equiparan a la reputación con las inversiones financieras, debido a que en ambos casos a los condicionamientos que impone la evaluación externa, en términos de comparación con la de otros competidores.

Son muchas las ventajas económicas y consecuencias positivas que se han venido a sugerir respecto a la reputación, pudiéndose mencionar, por ejemplo, las relativas a la atracción y retención de recursos humanos cualificados (Riordan et al, 1997). Asimismo, y acudiendo a la teoría de señales, Hall (1992) alude a los efectos beneficiosos de la reputación sobre el riesgo, reduciendo así la incertidumbre en la adopción de decisiones. Otro elemento que convierte a la reputación corporativa en

⁷ De acuerdo a Rao (1994), las percepciones se tienen desde el punto de vista institucional en relación con el desarrollo de la actuación empresarial se corresponden con la legitimación social. Aunque ambos términos, legitimación y reputación, son empleados indistintamente por Fombrun y Shanley (1990), hay otros planteamientos, como el que sostienen Deephouse y Carter (2005), que entienden que los dos conceptos guardan matices diferenciales, en tanto que la legitimación responde a una noción que pone énfasis en la aceptación social por parte del contexto en el que opera la organización, mientras que la reputación encuentra sentido a partir de una comparación que se realiza entre empresas que forma parte de un mismo entramado productivo.

uno de los intangibles más importantes es su singularidad, de la que derivan las dificultades que tiene para ser imitado o adquirido por la competencia (Roberts y Dowling, 2002). Asimismo, la reputación ayuda a la compañía a lanzar nuevos productos o a introducirse en nuevos mercados o segmentos de clientes o consumidores (Dowling, 2006).

Son muchas las actuaciones y decisiones empresariales que afectan a la reputación y legitimación de la firma, destacando particularmente las que envuelven un significado simbólico, en tanto que pueden encerrar la emisión de una señal que se proyecta hacia el entorno y recogen los *stakeholders* (Ashforth y Gibbs, 1990; Dutton et al, 1994). La literatura ha puesto de relieve una amplia gama de efectos positivos asociados con una reputación positiva (Dowling, 2006), sobre todo si se acude a justificaciones argumentales basados en recursos, al configurarse como un intangible que se ajusta a las condiciones que permiten que se contemple como una potencial fuente de ventajas competitivas, puesto que es infrecuente, difícil de imitar, no es posible que se transmita mediante un intercambio monetario y resulta de compleja gestión, debido a su construcción social (Hall, 1992; Roberts y Dowling, 2002; Musteen et al; 2010). De esta forma, se ha sugerido que una reputación positiva no solamente cabe esperar que incida en una mejora del desempeño financiero, sino que también posibilita una atribución de menores primas de riesgo a la hora de formalizar transacciones, o facilita un adecuado manejo de situaciones de crisis, por los lazos relacionales caracterizados por la confianza que subyace entre las partes implicadas (Fombrun y Shanley, 1990).

Sin embargo, numerosos autores alertan sobre la conveniencia de cuidar la reputación empresarial, al tratarse de un recurso frágil que también es posible que se dañe fácil y rápidamente (Hall, 1992; Rao, 1994; Deephouse, 2000; Rindova et al, 2005). Un deterioro de la reputación corporativa se producirá cuando los *stakeholders* externos interpreten que las actuaciones de la firma no son correctas, pudiendo llegar a perjudicar severamente a los objetivos de rentabilidad y supervivencia de la entidad, siendo el riesgo mayor cuanto más expuesta se halle la organización al escrutinio público, tal y como sucede en los casos en los que la

actividad se encuentra fuertemente orientada a mercados de consumo, o cuando se trata de compañías que cotizan en bolsa (Kang et al, 2007).

Aunque todas las empresas presentan una necesidad de ser percibidas favorablemente por sus *stakeholders*, parece razonable suponer que hay algunas organizaciones que, debido a sus circunstancias específicas, trayectoria, ámbito sectorial o geográfico en el que operan, o connotaciones diferenciales, tienen una dependencia más fuerte de sus recursos reputacionales y de legitimación, lo cual se traduce en un incremento de la vulnerabilidad frente al entorno corporativo (Henriques y Sadorsky, 1996). En este sentido, son numerosas las aportaciones a la literatura previa que vienen señalando a las empresas de tipo familiar, al distinguirse muchas de ellas por su acentuada preocupación por el mantenimiento de su valor reputacional (Miller y Le Breton-Miller, 2003).

De acuerdo a Miller et al (2013), son varias las circunstancias que explican que las empresas familiares tengan habitualmente una mayor propensión hacia la búsqueda de un mantenimiento e impulso de los niveles de reputación y legitimidad que exhibe la entidad. Una primera razón es la relacionada específicamente con los niveles de riesgo, habida cuenta de que se trata de estructuras de propiedad concentrada, en las que no cabe esperar que la propiedad tenga una cartera de inversiones particularmente diversificada, de manera que es usual que la familia propietaria acumule una gran cantidad de riesgos en ese negocio familiar, por lo que tiene que protegerse ante la eventualidad de que se disipe la reputación corporativa.

Igualmente, otro argumento que también atiende a esa conexión inextricable y recíproca entre la familia y la firma es que el objetivo socioemocional que se persigue, de preservación a largo plazo y de continuidad transgeneracional, fomenta una arraigada voluntad de salvaguardar la reputación corporativa (Ward, 1997; O'Donnell et al, 2002; Sharma, 2004; Cooper et al, 2005). Hay que tener en cuenta que un hipotético reproche social podría extenderse desde el negocio e implicar a la familia, dada la fuerte identificación con la propiedad de la empresa familiar, en

virtud de que incluso cabría interpretar al marchamo de la *familiness* como un intangible reputacional en sí mismo (Parmentier, 2011).

Esos esfuerzos por cimentar unos sólidos niveles de reputación sitúan a estas empresas en una posición preferencial para aprovecharse de la construcción de relaciones estables y a largo plazo con sus *stakeholders*, de cara a obtener una ventaja competitiva sostenible (Ward, 1997; Miller y Le Breton-Miller 2005; Berrone et al, 2014). Así, en Zellweger et al (2010) se observa que la promoción de unos “antecedentes familiares” distintivos permite a una firma sacar provecho de unas más efectivas relaciones con terceros vinculados. Ahora bien, los beneficios reputacionales son altamente contingentes a la prominencia que alcancen los distintos grupos de *stakeholders* (Rowley y Berman, 2000). Asumiendo que la mayor intensidad de los efectos reputacionales corresponde a los que se generan en ámbitos en los que el establecimiento de comunicación y de contactos con *stakeholders* sea más sencillo (Luo y Bhattacharya, 2006), y siguiendo a Dyer y Whetten (2006), se diría que las firmas familiares son particularmente sensibles al juicio que se forman proveedores y clientela, así como a los actores de la comunidad a los que se podría asociarse por connotaciones de singular interés por la institución familiar.

Por otro lado, la reputación organizacional depende mucho del conocimiento público que se haya procedido a difundir sobre el comportamiento corporativo y sobre su ajuste a una identidad organizacional, habiéndose observado que las empresas familiares, incluso las de mediano tamaño o que no alcanzan excesiva visibilidad, parecen mostrar un cierto activismo en lo referente a la divulgación de información y a la emisión de señales dirigidas hacia determinados grupos de *stakeholders* relevantes de su entorno de actuación (Wiklund, 2006; Block, 2010; Sharma y Sharma, 2011).

A este respecto, la influencia sobre la reputación de una empresa de las características y el perfil que ofrecen las personas que toman asiento en los consejos de administración se ha convertido en uno de los aspectos que más frecuentemente se

vienen considerando (Certo 2003; Withers et al, 2012). Desde una óptica de gobierno corporativo pluralista que se orienta hacia la satisfacción de una multiplicidad de intereses, la incorporación de consejeros con los que se identifiquen los *stakeholders* externos, o con los que se sientan representados, podría llegar a adquirir una gran importancia (Goodstein et al, 1994; Huse y Rindova, 2001; Kochan et al, 2003).

En este sentido, son varios los trabajos que, en los últimos tiempos, han observado una vinculación entre diversidad demográfica en el consejo de administración y reputación e imagen corporativa, sugiriendo que se produce una función legitimadora atribuible a las composiciones variadas y heterogéneas que parece transmitir una señal de especial relevancia en el escenario corporativo contemporáneo (Ryan y Haslam, 2005; Miller y Triana, 2009). La literatura previa ha puesto de manifiesto las conexiones entre la mejora de reputación y la emisión de señales positivas que son interpretadas como compromisos de responsabilidad corporativa. Una empresa que esté reflejando unos niveles de diversidad que sean sensibles a la realidad del entorno emite una señal de ese tipo, al menos en la vertiente de establecimiento de lazos con la comunidad y de compromiso con un ideario de igualdad que hoy en día goza de amplia aceptación ciudadana (Shin y Gulati, 2011).

Lógicamente, la conveniencia para la compañía de exhibir una imagen corporativa de apertura a los valores de la diversidad parece de especial aplicación a la situación de grandes firmas, sobre todo a las cotizadas, debido a que están expuestas a un cierto escrutinio público por parte de los mercados y por parte de significados actores institucionales. La diversidad demográfica de una firma de grandes dimensiones puede actuar como una señal para la atracción de recursos humanos, para adecuarse a las directrices que guían a determinados segmentos del mercado de inversión y para satisfacer a ciertas demandas institucionales o expectativas de grupos de presión (Carter et al, 2010). Inclusive, como constatan Muller-Kahle y Lewellyn (2011), la mayor presencia de mujeres en el consejo de administración sirve para que se atribuya una menor prima de riesgo a la firma.

De acuerdo a los argumentos indicados, incluso en el hipotético caso de que los efectos de la diversidad no se materializasen realmente con un alcance de relevancia, lo cierto es que mercados y analistas parecen actuar confiando en que algún tipo de impacto sí que se suele producir, tal y como evidencian trabajos empíricos como el de Ahern y Dittmar (2012), o el de Welbourne et al (2007), partiendo en ambos casos de la observación de la reacción positiva de las cotizaciones de compañías cuando se producían nombramientos de nuevas consejeras. En esta línea, Shin y Gulati (2011) consideran que los beneficios de la diversidad de género proceden fundamentalmente de la buena percepción externa de terceros ajenos a la firma, al tratarse de un aspecto que hoy en día es socialmente aceptado y altamente valorado, aunque la relevancia real de sus efectos organizacionales se vea mediatizada por las circunstancias del entorno.

4.4 LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA EN EMPRESAS DE LIMITADAS DIMENSIONES.

La teoría de los *stakeholders* ha tenido una enorme influencia para el desarrollo de la responsabilidad social empresarial, conexión que resulta lógica en tanto que existe una superposición natural de los focos de ambos planos (Carroll, 1991). Hoy en día hay un sensible incremento de la atención que se presta a las cuestiones de responsabilidad social empresarial que procede de distintas esferas institucionales, y que, posiblemente, responda a un debate social de límites muy amplios y difusos, que gira en torno a un concepto central como es el de sostenibilidad, acuñado hace ya desde hace algunos años y que, con el transcurso del tiempo, ha sido adoptado como una categoría analítica relevante por parte de distintos campos de conocimiento, empleándose a menudo como una síntesis armonizadora de aspectos tales como el desarrollo, la conservación o la diversidad, que emergen al primer plano del panorama empresarial de hoy en día.

De acuerdo a ese creciente interés que se ha despertado durante las últimas décadas en lo tocante a las consecuencias de la actuación empresarial sobre el entorno, la

responsabilidad social ha ido adquiriendo progresivamente carta de naturaleza en la práctica gestora contemporánea de buena parte de las organizaciones. Los modelos orientados a la responsabilidad social empresarial se caracterizan por su enfoque abierto al medio que envuelve entidades cuyos procesos organizacionales se alinean con los objetivos que potencialmente se les supone a la pluralidad de partícipes con los que la firma establece relaciones de reciprocidad. Además, el campo que abarca la responsabilidad social corporativa ha ido desarrollándose exponencialmente, y, en consecuencia, ha creado unas cada vez mayores expectativas que generan demandas adicionales a las que respondía en los esbozos incipientes, ensanchándose cada vez más su contenido.

Sin embargo, lo que cada organización entiende como responsabilidad social mantiene todavía hoy en día unos contornos un tanto elásticos, lo que provoca que no se maneje una sola interpretación que acote los márgenes entre los que se mueve. En el ámbito geográfico de Europa, parece que la referencia que ha tenido más éxito es la aportada por la Comisión Europea en el Libro Verde de 2001 denominado “*Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*”, que remite a “*la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y en sus relaciones con sus interlocutores*”. Así pues, esta noción de responsabilidad social corporativa, que suele ser bastante habitual y, por ello, resulta operativa a efectos de identificación de las actuaciones de la empresa que pueden englobarse en el concepto. Dicho enunciado también presupone que las organizaciones deben asumir unas responsabilidades que van más allá de las obligaciones económicas y legales, y que abarcan un amplio conjunto de expectativas económicas, éticas, sociales y ambientales que nacen de una comunidad pluralista integrada por múltiples grupos de interés (Elms et al, 2011).

Por otro lado, son varios los factores del contexto productivo contemporáneo que condicionan y presionan a las empresas, conduciendo a que muchas de ellas adquieran una progresiva conciencia de que su actividad conlleva un impacto sobre el entorno y, consiguientemente, una responsabilidad social frente al mismo que les

conviene asumir. Algunos de esos factores serían la globalización, las preocupaciones por promover un patrón de desarrollo sostenible, la creciente demanda por parte de la sociedad civil de comportamientos empresariales responsables, los problemas medioambientales o el enorme avance de las tecnologías de la información y la comunicación. La idea ha arraigado con tal fuerza que no hay ninguna postura intelectual relevante en la actualidad desde la que se niegue una asimilación voluntaria por parte de las organizaciones de cualquier tipo de responsabilidad social (Pérez Carrillo, 2009).

Aunque no cabe discutir que la institución empresarial se conforma como un agente de origen genuinamente económico, son cada vez más las opiniones que creen que no parece razonable que su visión quede reducida estrictamente a esta vertiente, pues, tal y como se señala en Elms et al (2011), hay un extendido consenso respecto al hecho de que no es posible separar los elementos sociales y ambientales que se presentan en el contexto de actuación corporativa de aquellos otros aspectos que se interpretan unívocamente como de índole productiva. Sin lugar a dudas, la actividad empresarial tiene en la práctica un evidente impacto sobre un entorno con el que las firmas se interrelacionan constantemente, y sus consecuencias acaban plasmándose a través de muy variadas manifestaciones. Además, el nivel de desarrollo tecnológico que se ha alcanzado en el umbral del tercer milenio, así como su rápida difusión a través de un mundo globalizado, ha permitido que la ciudadanía tenga un acceso asequible a bastante más cantidad y calidad de información sobre el mundo de los negocios de la que hubiera podido disponerse en cualquier época anterior. Este cambio ha situado a muchas empresas en el punto de mira de un escrutinio público nunca visto anteriormente, de forma que múltiples vertientes de su actuación se ven sometidas a una exposición externa que a menudo se convierte en una suerte de evaluación, guiada por unos criterios que tienden a considerar de manera especial a los aspectos sociales, ambientales y éticos.

La revisión de la literatura previa sugiere que las compañías tienen diferentes motivos para desarrollar e implementar una política corporativa activa y comprometida en favor de la responsabilidad social. Un primer grupo de motivos,

siguiendo la óptica *stakeholder*, lo constituyen las razones estratégicas, que conectan estrechamente con las expectativas de lograr objetivos a largo plazo (Graafland, 2002), básicamente los convencionales de cualquier empresa, que persiguen la supervivencia, el éxito financiero y el crecimiento del negocio, convirtiéndose así en un instrumento integrado en la estrategia de la firma, de conformidad con los planteamientos más usuales, que se traducen en una motivación económica en forma de rentabilidad, sin que ello implique una exclusión de otra posible vertiente ética (Moore, 2001).

Una idea que aparece de forma recurrente en la abundante literatura previa que ha analizado los factores que impulsan a las empresas a desarrollar estrategias de responsabilidad social es el de la relación con la visibilidad de la entidad al escrutinio público de sus terceros vinculados, esto es, de sus *stakeholders*. No cabe duda de que la correlación entre exposición pública y activismo en materia de comportamiento corporativo socialmente responsable sugiere que, en frecuentes ocasiones, la presión externa sea el ingrediente fundamental para catalizar la respuesta de la organización a las demandas de su entorno, lo que supondría la confirmación de la vertiente instrumental del paradigma de la responsabilidad social. Pues bien, si la visibilidad de la empresa respecto a sus *stakeholders* ha sido considerada en el pasado atendiendo a diferentes elementos, no cabe duda de que el más aceptado es aquel que remite a las dimensiones de la organización. Resulta obvio que cabe albergar unas superiores expectativas de impacto en el entorno por parte de las empresas más grandes, experimentando correlativamente una mayor presión por parte de los grupos de interés. En sentido contrario, firmas de tamaño menor ven estrechadas sus posibilidades de reconocimiento o de presión externa para desarrollar actuaciones socialmente responsables, sencillamente porque su proyección suele ser más difusa (Amato y Amato, 2007).

Además, las grandes empresas tienen mejor identificados a sus *stakeholders* (Besser, 1999; Perrini et al, 2007), lo que contribuye a una superior eficacia en la implantación de estrategias formales y específicas de responsabilidad social. Igualmente, cabe suponer que, a medida que se incrementa el tamaño empresarial,

los recursos disponibles para afrontar proyectos de responsabilidad social serán mayores (Johnson y Greening, 1999). En este mismo sentido, Tilley (2000) alerta de la barrera para las entidades de limitadas dimensiones que a menudo surge del desembolso inicial en el desarrollo de actuaciones de responsabilidad social. De acuerdo a Van Praag (2003), también habría de añadirse otra cuestión, y es que aquellas empresas que son de dimensiones más reducidas probablemente estarán preocupadas por la contención de recursos como factor clave para su supervivencia, objetivo primario de toda pequeña y mediana empresa, por lo que cabe esperar que haya otras prioridades antes que la de afrontar el desarrollo de un comportamiento socialmente responsable (Ahmed et al, 1998). Complementariamente, la adopción de sistemas complejos y sofisticados de estructura organizativa, típica de los casos en que se alcanzan o rebasan ciertas dimensiones institucionales, también ha de suponer una ganancia de eficiencia en la implantación de iniciativas de responsabilidad social, lo cual es un argumento relevante a la hora de considerar los obstáculos a su implantación (Sharma y Vredenburg, 1998).

Otro aspecto a resaltar es que entre las motivaciones empresariales que impulsan la adopción de enfoques socialmente responsables, algunos autores incluyen al desarrollo de la inversión socialmente responsable, advirtiendo que ha estado fuertemente ligado con la implantación de prácticas de responsabilidad social corporativa en compañías objetivo de este tipo de inversión (Sparkes y Cowton, 2004), convirtiéndose así en otro agente significativamente activo en lo que se refiere a la presión externa ejercida para que las firmas adopten compromisos sociales y ambientales. Dentro de este campo, los fondos de pensiones estadounidenses incorporan desde hace ya algún tiempo criterios que atienden a la valoración de la actuación socialmente responsable de las firmas en las que invierten (Prakash Sethi, 2005). Si bien las relaciones entre comportamiento corporativo e inversión socialmente responsable se evidencian como parte de un proceso que evidencia ciertas complejidades, formulado de manera simplificada parece factible aceptar el hecho, ampliamente conocido, de que la llamada inversión ética suele guiarse por unas directrices conocidas y establecidas a priori para cada instrumento financiero. Por ello, han surgido ciertas posturas críticas respecto a que la implantación de

iniciativas en determinadas firmas responde única y exclusivamente a la necesidad de alcanzar una valoración más alta en los parámetros que siguen los criterios de inversores socialmente responsables, de tal modo que la evolución que se produce en esas calificaciones a lo largo del tiempo produce una acomodación contingente de muchas entidades, adecuada a las nuevas posibilidades de puntuar más alto (Sandberg, 2010).

Con todo, cada vez son más las opiniones que abogan por la necesidad de potenciar el papel de la responsabilidad social empresarial de pequeñas y medianas empresas en sus entornos de actuación, sea a nivel local, regional o nacional (Urriolagoitia et al, 2009). En principio, todas las empresas, con independencia de su tamaño, sector de actividad o localización, son responsables del impacto que provocan sus actividades y decisiones. Además, la misma idea de extender el paradigma de la responsabilidad social hacia el segmento más prominente, al menos en términos cuantitativos, del tejido empresarial, supone el reconocimiento expreso de que, a pesar de su extraordinario crecimiento, el enfoque de empresa socialmente responsable todavía hoy sigue encontrando arraigo fundamentalmente en las grandes firmas.

Rivero Torre (2006) también apunta un argumento adicional para explicar que la responsabilidad social presente un menor grado de desarrollo en las PYMEs, considerando que estas compañías no han experimentado una pérdida de confianza tan considerable como la que han sufrido las grandes empresas a lo largo de los últimos años, como consecuencia de múltiples escándalos corporativos de cierto calado. Este razonamiento parte de un hecho que se puede constatar, y es que la responsabilidad social se ha convertido en ocasiones en una primera línea simbólica de salvaguardia para contrarrestar un presumible descrédito de una organización.

Sin embargo, de forma espontánea y natural hay muchas pequeñas y medianas empresas que desde siempre han desarrollado actuaciones de compromiso con la comunidad local en que se insertan y que escapan a la tradicional visión de la empresa como unidad económica de intercambio cuya finalidad es exclusivamente la de obtención de rentas, siendo un caso evidente las firmas familiares, dada la

combinación distintiva de objetivos corporativos y no lucrativos de la que su esencia se acompaña (Huse, 2000). De esta forma, se puede decir que son numerosos los casos de entidades de limitado tamaño que incorporan desde su constitución un sello distintivo que perfectamente cabe situar dentro del universo conceptual de lo que hoy conocemos como responsabilidad social, como pone de manifiesto la literatura previa, para diferentes contextos de distintos países europeos (Jenkins, 2006; Perrini et al, 2007; Murillo y Lozano, 2006). Las empresas familiares y su inclinación hacia la responsabilidad social corporativa es uno de los ejemplos que a menudo se suelen citar (Uhlener et al, 2004; Déniz y Cabrera, 2005; Wiklund, 2006).

Para el caso holandés, Graafland et al (2003) advierten de las diferencias significativas entre PYMEs y grandes empresas a la hora de afrontar programas de responsabilidad social, observándose mayor integralidad en las entidades de mayores dimensiones y una cierta dispersión de iniciativas en aquellas que comparativamente cuentan con una estructura de recursos reducida. Los distintos sectores de actividad, la implementación de la cultura empresarial y las estructuras de propiedad familiares parecen también relacionarse con la orientación de las firmas hacia iniciativas socialmente responsables. Igualmente, Watson (2010) indica que es necesario que también las pequeñas y medianas empresas adopten el modelo de organización abierta que propugnan los modelos de responsabilidad social, remitiendo de nuevo a su impacto sobre la mejora de su desempeño financiero.

Por otro lado, los planteamientos basados en del capital social también proporcionan un soporte de apoyo al desarrollo en las empresas de mediana dimensión de enfoques comprometidos con la responsabilidad social. Como en apartados previos se ha comentado, el capital social de genera a partir de la actuación de la firma en la intersección de varios planos económicos, sociales y políticos (Svendsen y Svendsen 2010), de forma tal que las acciones económicas no pueden desligarse de las estructuras de relaciones sociales. Russo y Perrini (2010) destacan que esa conexión entre responsabilidad social y capital social dibuja un marco teórico que resulta óptimo para la aproximación realista de un paradigma de responsabilidad social a las pequeñas y medianas entidades, ya que, según estos autores, esta alternativa es más

adecuada que la teoría *stakeholder*, cuyo planteamiento básico sugiere una organización que cuenta con unas ciertas dimensiones y complejidad.

También es cierto que muchos negocios de reducidas dimensiones se encuentran acostumbrados a desarrollar una elevada interrelación con su entorno o comunidad, a través del activismo y la filantropía, ya que el objetivo preferente de la supervivencia corporativa, que además está estrechamente ligado al concepto de sostenibilidad, puede estar muy condicionado por la red de interdependencias de la empresa con los mercados en los que actúan (Enderle, 2004). De acuerdo a Vyakarnam et al (1997), esta implicación social de las empresas de ámbito local se traduce en reputación, profesionalidad y un incremento de los factores de confianza y lealtad, elementos que facilitan la retención de recursos humanos y permiten la mejora en las relaciones con las fuentes financieras de la empresa, dos pilares clave para asegurar esa sostenibilidad de la empresa a largo plazo. Por otro lado, no parece posible eludir el hecho de que el compromiso social de muchas empresas de reducido tamaño va a provenir de los valores personales de los individuos que ostentan la propiedad, el control o el liderazgo, y no tanto de la vinculación a una estrategia previamente diseñada y manifestada explícitamente. Una vez más, el ejemplo paradigmático parecen constituirlo las empresas familiares de reducidas dimensiones (Uhlener et al, 2004).

Son varios los estudios que ponen de manifiesto actuaciones desarrolladas por empresas que no son de gran tamaño en distintos países europeos, entre ellos España, que encajan dentro del concepto de responsabilidad social, en materias como promoción de iniciativas culturales, actuaciones medioambientales, apoyo a colectivos con dificultades, cooperación al desarrollo, recursos humanos o igualdad de género, entre otros. Así, el trabajo de Spence y Lozano (2000) estudia la importancia otorgada a las actuaciones de responsabilidad social corporativa en pequeñas y grandes empresas de Gran Bretaña y de España. Los resultados indican que la adopción de un compromiso ético se considerada crucial, junto a la apertura, confianza, relaciones con proveedores y empleados y contribución al bienestar de la comunidad en la que operan. Igualmente, el estudio de Perrini et al (2007), planteado

sobre la base de comparación entre una muestra de pequeñas y medianas con grandes empresas italianas, encontrando unas diferencias sectoriales significativas a la hora de implantar estrategias de responsabilidad social corporativa, existiendo a su vez divergencias que se hallan en función de que las áreas preferentes de actuación socialmente responsable se dirijan al medio ambiente, recursos humanos, comunidad local o voluntariado.

Las aportaciones que nos preceden destacan los vínculos estrechos que existen entre desarrollo de la responsabilidad social y cultura organizativa, y, en este aspecto, determinadas empresas como las de mediana dimensión pueden tener alguna ventaja sobre las grandes empresas, por su flexibilidad, la cercanía entre gerencia y plantilla, y su gestión menos burocratizada, que favorecen el desarrollo de estilos de dirección abiertos y participativos, más propicios a actuaciones socialmente responsables (Jenkins, 2006; Russo y Perrini, 2010). Ha de recordarse que la cultura organizacional es una construcción de varias capas que abarcan desde las que se hallan más estrechamente conectadas al entorno externo hasta las que perfilan la trayectoria y los procesos de una organización concreta, debiendo considerarse también el liderazgo en el marco de esa cultura organizacional. De esta forma, en el caso de la pequeña empresa, y especialmente en las microempresas, es habitual encontrar estilos de dirección abiertos en los que un empresario o empresaria proyecta sus valores éticos a toda la organización. Esa simbiosis causa que, con frecuencia, muchas entidades estén adoptando espontáneamente medidas relacionadas con lo que encajaría en el ámbito de la responsabilidad social, sin ser plenamente conscientes de ello.

De acuerdo al planteamiento de Basu y Palazzo (2008), que intentan un acercamiento razonable de la responsabilidad social a la realidad de las iniciativas que desarrollan las organizaciones, es posible plantear un esquema de integración de la responsabilidad social en firmas de pequeño y mediano tamaño de acuerdo a tres interrogantes: qué piensa la empresa, qué hace la empresa y qué dice la empresa. Las respuestas a tales cuestiones podrían articularse de la forma que seguidamente se expresa, orientándose conforme a un criterio transversal de sostenibilidad.

- Qué piensa la empresa remite al pensamiento estratégico y a la visión. Cada firma debe valorar, con base en la actividad que desarrolla, el contexto en el que se enmarca su actuación, sus objetivos empresariales y los recursos disponibles, identificando a sus grupos de interés involucrados. A partir de este planteamiento es cuando se decide sobre las potenciales actuaciones a emprender en materia de responsabilidad social.
- Qué hace la empresa supone que cada una de las decisiones respecto a los *stakeholders* debe materializarse y ejecutarse a través de medidas y acciones concretas que han de ser fruto de una planificación previa.
- Qué dice la empresa alude a la comunicación y divulgación. Cada firma debe adquirir conciencia de la importancia de trasladar tanto las acciones llevadas a cabo como los resultados obtenidos, en términos de impacto. La divulgación de información debe tener como destinatarios preferentes a los grupos de interés, así como al conjunto de la sociedad.

A este respecto, resulta interesante recordar algunas de las conclusiones que se contienen en el estudio realizado en 2002, para toda la Unión Europea, por el Observatorio de la PYME, en el seno de la Comisión Europea denominado “*Las PYMEs europeas y su responsabilidad social y medioambiental*”, y que destaca los siguientes aspectos:

- Las actividades de responsabilidad empresarial son habituales en las PYMEs, aunque estas no identifiquen dichas actividades con el concepto específico.
- La responsabilidad social empresarial depende fuertemente de la cultura nacional, hallándose más extendida en países con valores sociales y ambientales fuertemente arraigados, como los del norte de Europa.
- La idea más extendida en el tejido corporativo era que la responsabilidad social constituye una cuestión adicional a la actividad empresarial, que supone un gasto, y no como un cambio en los valores y en la manera de gestionar el negocio, suponiendo otra forma de inversión.

- En consecuencia, las actividades de responsabilidad social estarían desligadas de la estrategia empresarial, que se afrontan si hay recursos disponibles después de otras actuaciones que tienen preferencia.

CAPÍTULO 5.
REVISIÓN DE ESTUDIOS Y DE
LA LITERATURA

5.1 RECORRIDO POR TRABAJOS GENÉRICOS SOBRE EL PAPEL DE LA MUJER EN LA EMPRESA FAMILIAR.

Como señala Benavides-Velasco et al (2013), los trabajos que tratan de temas de género y de presencia femenina en la empresa familiar no comienzan a despuntar hasta la década de los noventa del siglo XX, con un predominio de trabajos de tipo narrativo y cualitativo o de estudios de caso. De acuerdo a Danes et al (2007), en el campo de la literatura de iniciativas emprendedoras de pequeño tamaño se pueden encontrar algunas aportaciones que introducían aspectos de corte cuantitativo, y que examinaban el impacto diferencial del género de la persona que se situaba al frente de la entidad sobre variables de *performance* del negocio. Solamente en los últimos tiempos se han empezado a difundir aportaciones que consideran la participación de mujeres en consejos de administración de empresas familiares (Ben-Amar et al, 2013; Darmadi, 2013; Nekhili y Gatfaoui, 2013; Wilson et al, 2013).

Conway et al (1989) entiende que el género empieza a ser utilizado en el campo académico a partir de la década de los cincuenta del siglo XX. El género empieza a considerarse como un factor en el sistema económico, en el marco de unos procesos de modernización que estaban acaeciendo en las sociedades occidentales durante ese período, en el momento en que hubo una masiva incorporación femenina a los mercados de trabajo formalizados, e intentaban racionalizar un discurso explicativo que ponía énfasis en la idea de que el análisis social, en el marco de un contexto de cada vez mayor complejidad, debía atender una serie de condicionantes primarios que encontraban reflejo bajo la forma de patrones de género, de relaciones de género o de roles de género. Así, la perspectiva del género de los individuos que se encuentran al frente de un negocio familiar o de una iniciativa emprendedora posibilita la integración de aspectos explicativos de raíz social y cultural, bajo presupuestos tipificados que sugieren una cierta neutralidad y objetividad, puesto que no debería ser difícil mantener un amplio consenso sobre cuáles son los contornos de la masculinidad o la feminidad en una empresa tradicional.

Con todo, la presencia de las mujeres en empresas familiares ha sido continua a lo largo del tiempo, a pesar de que, en la mayoría de las ocasiones, su contribución apenas haya sido reconocida, al haber adoptado tradicionalmente papeles subsidiarios o de soporte, en su condición de cónyuge, hija, madre, suegra, es decir, asumiendo roles relacionados con la institución familiar, pero sin llegar a alcanzar suficiente visibilidad en lo tocante a la esfera de los negocios (Martínez-Jiménez, 2009). Incluso aunque las mujeres participasen en el negocio de sus parejas, su capacidad de influencia se basaba en mecanismos informales (Wicker y Burley, 1991; Poza y Messer, 2001), con labores subordinadas a proporcionar un respaldo en la sombra, a menudo emocional, y había de compaginarse con la realización, casi en exclusiva, de la carga de las tareas domésticas (Westhead y Cowling, 1998). Tan solo en casos aislados, y llegado el momento de la sucesión, algunas mujeres conseguían situarse al frente del negocio (Brush, 1992; Cole, 1997; Danes y Olson, 2003; Martínez-Jiménez, 2009), de manera que la orfandad o la viudez eran casi las únicas vías de acceso femenino a un primer plano de la firma familiar (Hollander y Bukowitz, 1996; Nelton, 1998), en prácticamente cualquier situación de ausencia de la opción preferente del varón, sin que quepa hacer ninguna otra consideración vocacional o sobre la idoneidad para alcanzar esa posición (Pyromalis et al, 2006).

Por consiguiente, y al igual que sucede en el conjunto del tejido corporativo, hasta hace relativamente poco tiempo, la exigua participación femenina en posiciones de liderazgo corporativo ha sido el patrón común tradicional en las empresas familiares de casi cualquier país (Galiano y Vinturella, 1995), si bien la brecha de las desigualdades de género se ha ido reduciendo progresivamente en el conjunto del sistema productivo (Cole, 1997). En general, la evolución de la sociedad contemporánea, así como la masiva incorporación femenina a los mercados de trabajo, unido específicamente a una visión más profesionalizada de las posiciones de liderazgo de la empresa familiar, supuso la apertura de mayores posibilidades para la participación de las mujeres en puestos de decisión en estas firmas (Carlock y Ward 2010; Fellman, 2013).

En cuanto a la temática de los estudios sobre empresas familiares que incorporan como aspecto central cuestiones de género o de presencia femenina, son numerosos los que han contemplado la cuestión desde la vertiente sucesoria, normalmente centrándose en el caso de negocios de limitadas dimensiones (Salganicoff, 1990; Loscocco y Leicht, 1993; Hollander y Bukowitz, 1996; Harveston et al, 1997; Rowe y Hong, 2000; Danes y Olson, 2003; Martin y Martin, 2005; Overbeke et al, 2013). En lo referente a la participación de mujeres en posiciones de poder en firmas familiares, ha sido tratada desde variedad de puntos de vista, existiendo revisiones como la de Hamilton (2006), Martínez-Jiménez (2009) o Pauli (2015), así como contribuciones que tienen un carácter esencialmente divulgativo (Vera y Dean, 2005; Barret y Moores, 2009; Pendergast et al, 2011).

Algunos trabajos se han ocupado de analizar algunos de los factores que influyen en la presencia de mujeres en posiciones de liderazgo corporativo en empresas familiares (Dumas, 1998; Cole, 1997; Cromie y O'Sullivan, 1999; Fitzgerald y Folker, 2005; Dugan et al, 2011; Herrera et al, 2014). También hay estudios de situación o que evalúan los progresos conseguidos, bien atendiendo a distintos ámbitos sectoriales (Frishkoff y Brown, 1993) o bien contemplando el escenario que se presenta en determinados contextos territoriales, predominando los trabajos que consideran únicamente al segmento de pequeñas y medianas empresas (Cadieux et al, 2002; Sonfield y Lussier, 2004, 2009; Danes et al, 2005, 2007; Songini y Gnan, 2014).

5.2 ESTUDIOS SOBRE CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN EN EMPRESAS FAMILIARES.

Son varios los estudios que han observado que la participación de mujeres en los consejos de administración de las empresas familiares es superior a las firmas no familiares. Entre ellos se pueden mencionar los que seguidamente se comentan:

- Haalien y Huse (2005), partiendo de un cuestionario enviado a 985 empresas noruegas, encuentran que las empresas familiares de pequeñas dimensiones

tienen una mayor proporción de mujeres en el consejo de administración que las grandes, situando en un 10% la participación de mujeres en las empresas familiares de grandes dimensiones y en un 22% de representación femenina en las empresas familiares que cuentan con menos de diez empleados. También se detecta que la proporción de mujeres no es superior cuando hay más asientos disponibles en el consejo, teniendo en cuenta que las entidades familiares de la muestra analizada tenían un promedio de miembros inferior al del tamaño de los consejos de administración de las empresas consideradas que no eran familiares.

- Ruigrok et al (2007) seleccionan una muestra de 269 empresas suizas cotizadas en el año 2004. Los resultados obtenidos en su estudio sugieren que las mujeres suelen ser seleccionadas como miembros del consejo de administración cuando existen lazos familiares, de forma que el mero hecho de pertenecer a la familia fundadora se conforma como una vía para acceder al gobierno de la firma, incluso sin que se aporte formación adecuada o conocimiento del negocio, lo que da pie a contemplar que algunos de esos nombramientos son puramente “cosméticos”. Este tipo de situaciones lleva a una reflexión sobre la efectiva aportación o la relevancia que pueda tener la diversidad de género en estas empresas.
- Distintos estudios han analizado la diversidad de género en consejos de administración de firmas francesas introduciendo la perspectiva de la distinción entre empresa familiar y no familiar. Moulin y Point (2012), a partir de 120 sociedades cotizadas que componen el índice SBF en el año 2008, indican varios casos en los que la participación de mujeres en los consejos de administración se explica por la existencia de vinculaciones familiares con el accionariado que controla el capital. En la misma línea, Nekhili y Gatfaoui (2013), en un estudio empírico que aborda el perfil que caracteriza a las mujeres consejeras de las empresas francesas cotizadas de gran y mediana capitalización, a lo largo del período 2000-2004, proporcionan evidencia de que el nombramiento de consejeras está fuertemente relacionado con la propiedad familiar y con el tamaño de la empresa. También Dang et al (2014) analizan las características de los administradores de las 120 empresas que cotizan en el índice SBF de

Francia, obtienen que un 10% de las mujeres consejeras de estas entidades tienen vínculos familiares.

- Bianco et al (2015), utilizando una muestra de empresas cotizadas italianas para el período 2008-2010, ambos inclusive, concluyen que la presencia de mujeres en los consejos depende en gran medida del grado de parentesco con la propiedad de la firma. Las mujeres que tienen vínculos familiares están más presentes en los consejos de administración de las empresas que tienen pequeñas dimensiones, estructuras de propiedad más concentradas, que pertenecen al sector servicios y que cuentan con un elevado número de puestos en el consejo. En el trabajo también se evalúan algunos de los efectos de la presencia de mujeres sobre indicadores de buen gobierno de la firma, observándose que el número de reuniones del consejo de administración es menor a medida que aumenta la presencia de mujeres que están emparentadas con la propiedad de la entidad, dado que las mujeres exhiben menores tasas de asistencia. Este hecho alerta sobre la posibilidad de que la presencia de mujeres en el consejo pertenecientes a la familia se deba a razones puramente simbólicas y testimoniales, sin expectativas de contribución efectiva o de un especial activismo de estas consejeras.

En lo referido a trabajos que se refieren al contexto español, se pueden mencionar las aportaciones que a continuación se detallan.

- La organización sin ánimo de lucro *Corporate Women Directors Internacional* (CWDI), entidad que promueve el acceso de las mujeres a los puestos de administración empresarial, partiendo de una muestra que incluye a las principales compañías de distintos países en el año 2002, incluye a trescientas empresas españolas que se integran en la muestra y que cuentan con apenas un 4,6% de mujeres ocupando un puesto en los consejos de administración. Concentrándose exclusivamente en las empresas que acreditan mayor presencia de mujeres, se detecta que un 80% de las consejeras mantiene lazos familiares con la propiedad lo cual puede resultar indicativo del probable carácter familiar de la firma.

- El estudio “Diversidad de Género en los Consejos de Administración de las Sociedades Cotizadas Españolas”, publicado por la Fundación de Estudios Financieros, parte de la situación de las sociedades cotizadas españolas a finales del año 2004. En dicho trabajo se analiza la participación de mujeres en los consejos de administración, encontrando que las empresas familiares exhiben unos comparativamente menores desequilibrios de género, lo que señala a los lazos familiares como una importante vía de acceso a un puesto de consejera.
- Campbell y Mínguez-Vera (2008), para una muestra de 68 sociedades cotizadas a lo largo del período 1995-2000, encuentran que más del 60% de los nombramientos de mujeres consejeras en las empresas de la muestra se produce en empresas familiares. Sus resultados indican que las empresas de menores dimensiones, así como las firmas familiares, son más propensas a contar con la presencia de mujeres en sus consejos de administración.
- Mateos et al (2010), con base en una muestra de 1.085 empresas españolas, encuentran una mayor representación femenina en los consejos de administración de empresas familiares, vinculando también este hecho a la importancia de los lazos de parentesco para conseguir nombramientos para dichos cargos.
- Esteban (2011), seleccionando una muestra de 154 empresas, que incluye tanto a cotizadas como a no cotizadas, que corresponde al año 2004, aprecia que existe mayor probabilidad que una mujer ocupe un puesto en el consejos de administración si cuenta con una estructura de propiedad concentrada, que asimila a las estructuras de las empresas familiares.
- Cabrera et al (2011) analizan la diversidad de género en los consejos de administración de una muestra de 535 empresas familiares españolas no cotizadas en el año 2007, ascendiendo la proporción de mujeres consejeras a un 25,97% del total de puestos. Además, el trabajo proporciona información más desagregadas en relación con el grado de representación femenina en el consejo, que indica que el el 55,3% de las firmas tiene menos del 25% de mujeres en sus consejos, el 31,8% de las empresas exhibe entre el 26% y el 50% de representación femenina, el 11,2% de empresas tiene entre el 51% y 75% de

consejeras y solamente en un 1,7% de las entidades de la muestra la proporción de mujeres supera el 75%.

5.3 ESTUDIOS EMPÍRICOS SOBRE ESTILOS DE LIDERAZGO FEMENINO Y PREFERENCIAS FRENTE AL RIESGO.

La consideración de la existencia de diferencias entre hombres y mujeres en lo que se refiere a la manifestación de preferencias frente al riesgo y cuando afrontan procesos de adopción de decisiones financieras en escenarios de incertidumbre es uno de los tópicos que mayor atención ha despertado en la literatura relacionada con género, estilos de liderazgo y comportamiento directivo (Wood y Eagly, 2012). Muchos de los trabajos que han tratado este tema, tanto en las áreas de la literatura económica como en las propias de la psicología organizacional, se han acabado decantando por la idea de que en prácticamente cualquier contexto social, las mujeres manifiestan unas preferencias que les lleva a ser más proclives a expresiones de mayor conservadurismo en situaciones que implican la adopción de decisiones económicas y financieras. Además, según Byrnes et al (1999), este tipo de conducta diferencial guardaría coherencia con las pronunciadas divergencias entre géneros que se han podido documentar, en variedad de situaciones contextuales que exigen una respuesta individual frente a otros riesgos de naturaleza no financiera, como los vitales.

Entre los numerosos trabajos que han tratado de la cuestión de la aversión femenina al riesgo en situaciones que conllevan la adopción de decisiones de contenido económico o financiero, no se ha encontrado ninguno en el que se analice específicamente la situación del consejo de administración en una empresa familiar. En lo referente a otros estudios que abordan el tema y que mantienen puntos de conexión se pueden mencionar los siguientes:

(1) Revisiones sistemáticas de la literatura. Se señalan seguidamente algunos de los trabajos de este tipo.

- Johnson y Powell (1994). Recopilaron la literatura relacionada con el desempeño y la actuación de directivos que hacía referencia a las diferencias en las preferencias por el riesgo entre hombres y mujeres. La conclusión de su análisis remite a la confirmación de los estereotipos que apuntan a que el comportamiento femenino resulta más proclive al conservadurismo financiero y presenta una sistemática aversión al riesgo.
- Schubert (2006). Realiza una revisión de las contribuciones al estudio de las diferencias entre géneros en situaciones de riesgos que se producen en contextos empresariales, observando que las mujeres, a la hora de evaluar las circunstancias que afectan a la decisión, se muestran más “pesimistas”, y, por ello, tienen más agudizado el sentido del riesgo, con lo que, consecuentemente, son más permeables a la diversificación de inversiones. En muchos casos esa menor propensión femenina hacia opciones de riesgo suele ir acompañada de conductas mucho más cooperativas, por lo que sus preferencias pueden ser interpretadas como una forma distintiva de optimizar sus estrategias.
- MacLeod-Heminway (2007). Efectúa una revisión de la literatura previa sobre conductas diferenciales ante el riesgo que lleva a una reflexión sobre lo que la autora considera mayor racionalidad inversora de las mujeres, dada su combinación de aversión a la volatilidad junto a su mayor orientación hacia principios éticos.
- Eckel y Grossman (2008). A partir de una exhaustiva revisión comentada, se propone sistematizar el estudio de las diferencias de género en la actitud frente al riesgo atendiendo a una doble clasificación, que distingue, en un primer nivel, entre los estudios que se formulan bajo “condiciones ambientales abstractas” y los que contemplan una “intermediación de aspectos contextuales”, mientras, que, en segunda instancia, se aglutinarían los diseños experimentales y de campo separadamente de los trabajos empíricos.
- Croson y Gneezy (2009). Acometen una revisión extensa y muy completa de trabajos previos sobre las diferencias de género en los experimentos económicos, resumiendo sus conclusiones en varios aspectos a destacar: las mujeres exhiben de facto más aversión al riesgo; las preferencias de las mujeres se ven afectadas

por situaciones específicas en mayor medida que lo que les sucede a los hombres; la orientación femenina hacia objetivos ambiciosos que implican recompensa es más maleable y las mujeres son más reacias a competir.

- Maxfield et al (2010). Recapitulan las evidencias que la investigación ha encontrado respecto al hecho de que los perfiles femeninos tiendan a asumir comparativamente menos riesgos que los masculinos cuando actúan en entornos organizacionales y en condiciones similares. Se incide en que este tipo de situaciones alimenta los estereotipos de género, cuya persistencia va a repercutir en el desarrollo de los recursos humanos en muchas organizaciones, al generar presunciones de partida sobre la idoneidad que están asociadas a la identidad individual proyectada.

(2) *Estudios relativos a decisiones reales de gestión financiera.* Se exponen a continuación algunos de estos trabajos.

- Sunden y Surette (1998). Basándose en datos de inversión en planes de pensiones de Estados Unidos, para el período 1992 a 1995, documentan la mayor aversión hacia el riesgo de las mujeres.
- Bajtelsmit et al (1999). Situando también su foco en decisiones de inversión en planes de pensiones, corroboran que las mujeres escogen sistemáticamente opciones más conservadoras.
- Barber y Odean (1999, 2001). Emplean fuentes estadísticas normalizadas que recogen datos sobre inversiones domésticas en bolsa y utilizan distintas medidas del riesgo, cuyos resultados apuntan a una mayor preferencia por el riesgo y la volatilidad en los hombres que se asocia a unos niveles superiores de autoconfianza.
- Bernasek y Shwiff (2001). Su estudio concluye que las mujeres son menos arriesgadas a la hora de planificar financieramente sus aportaciones a planes privados de pensiones, pero que sus preferencias también se ven afectadas por su estado civil.

- Bliss y Potter (2002). Centrando su foco de atención en personas que tienen la máxima responsabilidad al frente de la gestión de fondos de inversión, encuentran que las mujeres suelen mantener mayores niveles relativos de liquidez en cada segmento de las carteras que han formado, lo que ven como un síntoma de su proclividad a no participar en inversiones arriesgadas.
- Dwyer et al (2002). Observan que las mujeres que gestionan fondos de inversión incurren en menores niveles de riesgo financiero y sostienen que una de las causas es la menor acumulación de educación financiera que exhiben a lo largo de su trayectoria profesional.
- Agnew et al (2003). Las carteras en las que se materializan los fondos de pensiones cuyas decisiones corresponden a mujeres se suelen exponer a niveles inferiores de riesgo, debido a que el comportamiento inversor femenino se caracteriza por mostrar comparativamente una menor confianza y optimismo.
- Atkinson et al (2003). Comprueban también que las mujeres asumen menos riesgo en el caso de gestores de fondos de inversión de familias de renta fija.
- Beckmann y Menkhoff (2008). Se basa en la trayectoria de 649 gestores de fondos de inversión de Estados Unidos, Italia, Alemania y Tailandia, observando que los perfiles femeninos tienen sistemáticamente a evitar inversiones que incorporan niveles de riesgo elevados. Sugieren que la explicación a ese comportamiento es la falta de autoconfianza de las mujeres, que conduce a distorsiones en la evaluación del riesgo financiero.
- Green et al (2009). Constatan la mayor aversión al riesgo de las mujeres, sobre la base de analistas de firmas de inversión financiera que operan en el mercado bursátil de Nueva York.
- Kallunki et al (2009). Utiliza datos de mercados financieros de Suecia y observan un mayor activismo inversor de los hombres, que son más propensos a asumir riesgos financieros, como consecuencia de que disponen generalmente de mayor información de calidad que proviene de una más amplia red de contactos de relevancia.

- Kumar (2010). Efectúa un seguimiento de los informes de analistas financieros a lo largo de más de dos décadas, interpretando los resultados de sus observaciones en el sentido de que las mujeres tienen una menor preferencia por el riesgo, lo que se debe a que procuran procesar más cantidad de información, con el fin de un superior interés por ajustar mejor sus pronósticos.
- Bär et al (2011). Aprecian una divergencia de estilos y estrategias de gestión de fondos de inversión estadounidenses que se relaciona con el género de la persona responsable que se halla al frente.
- Halko et al (2012). Recopilan datos de distintos agentes finlandeses relacionados con decisiones de inversión financiera, de cuyo análisis deducen que las mujeres prefieren el mantenimiento de activos respecto a la opción por alternativas de riesgo y altas expectativas de rendimiento.
- Niessen-Ruenzi y Ruenzi (2015). Establecen una conexión entre la menor propensión al riesgo femenino y la relativamente escasa participación de mujeres en la gestión de fondos de inversión, ya que observan que se sitúa alrededor de una fracción del 10% durante el período de los últimos 20 años. Consideran que la vigencia de los estereotipos conductuales que aluden a las preferencias por el riesgo de los varones les induce a adoptar estrategias más agresivas y que reportan mayores expectativas de beneficios.

(3) Estudios sobre decisiones en ámbitos empresariales. Se pueden relacionar los que a continuación se señalan:

- Iqbal et al (2006). Utilizando una muestra de datos de empresas incluidas en índices de *Standard & Poor's*, comprueban que las mujeres ejecutivas toman generalmente menos riesgos en las decisiones que les competen en comparación con sus colegas varones que ocupan cargos de dirección. No obstante, advierten sobre la influencia de las circunstancias contextuales que rodean a cada organización, que pueden atenuar sensiblemente las diferencias de género, hasta convertirlas en casi imperceptibles.
- Adams y Ferreira (2009). A partir de bases de datos de firmas incluidas en *Standard & Poor's*, que integra a empresas de gran, mediana y pequeña

capitalización, desarrollan un estudio que encuentra una relación negativa entre la diversidad de género y la toma de riesgos.

- Peni y Vähämaa (2010), Ittonen et al (2010), Ittonen y Peni (2012), Ittonen et al (2013). En una secuencia de trabajos que contemplan casos de mujeres con responsabilidades de decisiones financieras o de supervisión en empresas incluidas en *Standar Poor's* y cotizadas en NASDAQ, encuentran una relación entre perfiles femeninos y reducción de los niveles de riesgo para el conjunto de la organización.
- Elsaid y Ursel (2011). Su estudio se basa en 679 reemplazos de CEO en compañías norteamericanas, observando que, cuando se produce el caso de una sustitución por una persona de otro género, se aprecia una modificación en los niveles de riesgo atribuidos a la empresa.
- Bansak et al (2011). Combinan datos de distintas fuentes estadísticas estadounidenses y comprueban que, a mayor proporción de mujeres en la alta dirección, menores son los riesgos en los que incurren las firmas.
- Cosentino et al (2012). Recurren a datos de compañías cotizadas de Italia, Francia, Alemania, España y Noruega y no encuentran relación entre la presencia de mujeres en consejos de administración y el nivel de riesgo de la empresa.
- Adams y Funk (2012). Seleccionan una muestra de consejos de administración en empresas cotizadas suecas, sin obtener evidencia de que se manifiesten comportamientos diferentes frente al riesgo que hallan de atribuirse al género, lo que lleva a establecer la conclusión de que las características de identidad de perfiles “autoseleccionados” como los de los componentes de un consejo o los ejecutivos, presumiblemente forjados con trayectorias muy similares para hombres y para mujeres, predominan sobre los presuntos rasgos de la identidad de género.
- Torre-Vieito (2012) y Khan y Vieito (2013). Basándose en datos de panel de empresas estadounidenses de *Standard & Poor's* 1.500, a lo largo del período 1992-2004, y teniendo en consideración el género del CEO, se llegan a encontrar

diferencias sistemáticas que se corresponden con los menores riesgos inherentes a las inversiones en los casos en que se trata de una mujer.

- Dowling y Aribi (2013). Observan una menor propensión al endeudamiento en las firmas cotizadas británicas en las que hay una mayor presencia de consejeras, dándose la circunstancia de que también las ejecutivas y consejeras de esas mismas empresas son las que exhiben puntuaciones comparativas inferiores en escalas de medición de la autoconfianza.
- Huang y Kisgen (2013). Partiendo de una muestra de firmas cotizadas obtenida de COMPUSTAT, analizan las diferencias que se producen entre hombres y mujeres que ocupan cargos ejecutivos de máximo nivel a la hora de la adopción de decisiones relacionadas con las finanzas corporativas. Sus resultados confirman la hipótesis de que las mujeres incurren en menores niveles de riesgo, cuentan con menor dosis de autoconfianza en sus decisiones y tienden a evitar el endeudamiento, prefiriendo los recursos propios como fuente de financiación.
- Stumpp (2013). Utilizando una base de datos comercial, comprueba que consejeras y mujeres directivas muestran una mayor preferencia por la liquidez y menor propensión al endeudamiento corporativo.
- Adams y Raganathan (2014). Usando datos de entidades financieras extraídos de COMPUSTAT para el período 2006-2009, se desmarcan de la tendencia general que señala la mayoría de los trabajos sobre el tema, al no encontrar diferencias en el riesgo de la firma que puedan deberse a la mayor o menor presencia de hombres o mujeres en los consejos de administración.
- Sila et al (2014). Usando una muestra de más de 2.400 empresas estadounidenses a lo largo del período 1996-2012, observan la relación existente entre un grado superior de diversidad de género en el consejo de administración y un menor riesgo de la firma, que se ve también influido por distintos factores mediadores.

(4) Estudios aplicados a empresas de pequeñas y medianas dimensiones. Existe un considerable número de trabajos que han centrado su foco de interés en las características que suelen distinguir a las mujeres empresarias que se hallan al frente

de entidades de reducida dimensión, siendo de interés a efectos de comparación con el presente trabajo.

- Chaganti (1986). Su trabajo no encuentra diferencias de género significativas en las preferencias por el riesgo que se manifiestan en la toma de decisiones de pequeñas empresas.
- Rees y Shah (1986). Utilizan estadísticas oficiales que proporcionan datos de pequeños negocios en el ámbito del Reino Unido que nacen en iniciativas de autoempleo, y encuentran diferencias en las preferencias por el riesgo que acabe atribuir a distintos atributos individuales, entre ellos el género.
- Masters y Meier (1988). Aprecian diferencias en el riesgo asumido por mujeres y hombres que se encuentran al frente de pequeñas y medianas empresas, interpretando que se derivan de la distinta percepción individual de los beneficios que reportan las actividades de riesgo, sin que obedezca a una divergencia “natural” de actitud frente al riesgo.
- Collerett y Aubry (1990). Utilizando una muestra de empresas canadienses, comprueban la existencia de una menor propensión al riesgo en las mujeres.
- Riding y Swift (1990). Sobre la base de pequeñas empresas canadienses, vinculan las superiores restricciones en el acceso al crédito de las mujeres a su distinto perfil de riesgo.
- Brush (1992). Efectúa una revisión comentada de estudios previos sobre diferencias entre hombres y mujeres que se sitúan al frente de empresas de pequeña dimensión, haciendo referencia a la menor propensión femenina hacia el riesgo.
- Olson y Currie (1992). Las estrategias femeninas para afrontar situaciones que conllevan riesgo suelen ser diferentes, lo que estas autoras explican por los condicionantes que provienen de divergencias señaladas en los valores personales que orientan a hombres y mujeres.
- Scherr et al (1993). Usando fuentes estadísticas oficiales estadounidenses, entienden que la estructura financiera empresarial de las firmas de pequeñas dimensiones se explica singularmente por las características personales del líder,

entre las que incluye expresamente al género, que se halla conectado directamente con la expresión de diferencias en las preferencias por el riesgo.

- Holtz-Eakin et al (1994). Comprueban como el género de las personas que están al frente de los pequeños negocios parece relacionarse con el mantenimiento de los niveles de la liquidez y con la capacidad de endeudamiento de la empresa, que se ven influido por el mayor conservadurismo comparativo de las mujeres.
- Breen et al (1995). Investigan las características de las empresas australianas que nacen de iniciativas emprendedoras de mujeres, en las que aprecian distintas opciones de estructura financiera que pueden correlacionarse con una actitud más reacia hacia la asunción de riesgos.
- Cliff (1998). Observan que las mujeres que lideran pequeñas empresas canadienses tienen una diferente tolerancia hacia el riesgo, que se asocia a distintas estrategias competitivas y de expansión, menos agresivas comparativamente que las de hombres.
- Coleman y Cohn (2000). Recurriendo a datos extraídos de estadísticas oficiales sobre pequeñas y medianas empresas a lo largo de los años noventa, comprueban que las mujeres tienden a exhibir menos propensión al riesgo.
- Orhan (2001). Tomando como base la información que corresponde a una muestra de empresas francesas, efectúa la consideración de que la actitud de aversión frente al riesgo de las mujeres proviene de una arraigada toma de conciencia de su exposición a sufrir discriminación en el acceso a fuentes de financiación externa.
- Sonfield et al (2001). Su estudio comprende 2.500 pequeños negocios, observando que las mujeres tienden a ponderar más favorablemente las opciones conservadoras en el momento de adoptar decisiones, son menos agresivas, a la vez que más propensas a eludir la competición, y cuentan con menos nivel de autoconfianza.
- Watson y Robinson (2003) y Watson (2010). Extrae información de estadísticas oficiales de empresas australianas para el período 1994-98, concluyendo que los

mayores beneficios de las empresas que controlan hombres se deben a que suelen asumir unos mayores riesgos.

- Collins-Dodd et al (2004). A partir de la observación de 160 empresas unipersonales estadounidenses, apreciaba un nivel más exigente de conservadurismo en los negocios gestionados por mujeres.
- Watson y Newby (2005). Efectúan una encuesta a cerca de setecientos propietarios de pequeños negocios en Australia, encontrando que los niveles de riesgo que las mujeres están dispuestas a asumir son inferiores.
- Kim (2006). Examina 3.600 pequeños negocios estadounidenses, encontrando que las mujeres afrontan de modo diferente las decisiones de endeudamiento y gestionan su riesgo bajo la premisa de que van a encontrar más dificultades de acceso al crédito bancario.
- Davidkov y Yordanova (2009). Su estudio se basa en empresas búlgaras de pequeñas dimensiones, no llegando a encontrar diferencias significativas en cuanto a preferencias por el riesgo entre hombres y mujeres que se sitúan al frente de la toma de decisiones financieras. La explicación a estos resultados parece encontrarse en un contexto institucional en el que no hay una acusada tradición de separación entre géneros en lo referente a formación o trayectorias empresariales, dado que la mayoría de las firmas analizadas era de constitución reciente.
- Fairlie y Robb (2009). Usan fuentes estadísticas oficiales estadounidenses que facilitan información sobre características de propietarios de negocios de reducida dimensión, y entre las diferencias entre géneros que observan se hallan las que afectan a la propensión al riesgo.
- Lim y Envick (2013). Efectúan una encuesta en múltiples países (Estados Unidos, asiáticos y de Oceanía), que ofrece unos resultados que permiten concluir que el contexto cultural nacional puede ser un factor explicativo de importancia para que existan diferencias en el nivel de riesgo que asumen las entidades de pequeñas dimensiones con origen en un perfil emprendedor.

- Wilson y Altanlar (2014). Utilizando una muestra más que estimable (900.000 pequeñas empresas para los ejercicios 2007 y 2008), se comprueba empíricamente que al menos una mujer en el consejo de administración reduce significativamente el riesgo de bancarrota, hasta en un 20%. Este resultado parece deberse a las diferencias de género que se muestran en las preferencias de riesgo y en una distinta actitud con la que se maneja la gestión de la deuda entre los géneros.
- Dawson y Henley (2015). Realizan una encuesta a 600 potenciales emprendedores, llevada a cabo en cinco países europeos, situándose el foco de atención en la actitud ante el riesgo, no llegando a encontrar diferencias entre hombres y mujeres.
- Humbert y Brindley (2015). Estudian empresas cuyo origen está vinculado a perfiles emprendedores para analizar diferencias de género en cuanto al riesgo, considerando que el contexto sociocultural actúa como el elemento catalizador de que se manifiesten más o menos intensamente.

5.4 ESTUDIOS DE PERFILES FEMENINOS DE LIDERAZGO FEMENINO EN EMPRESAS ESPAÑOLAS.

Algunos trabajos, sobre todo informes de carácter técnico y divulgativo, se han centrado específicamente en el análisis de los perfiles de liderazgo femeninos. Entre los trabajos que se enfocan hacia la situación en empresas españolas puede mencionarse el de Omega (Organización de Mujeres Empresarias y Gerencia Activa) de 2004, de acuerdo al cual el perfil estándar de una directiva española respondería a un rango de edades comprendido entre los treinta y los cuarenta y cinco años, con formación universitaria en carreras de áreas jurídicas, económicas o empresariales, con dominio de al menos un idioma y con formación en áreas de informática y de gestión de recursos humanos. Este informe indica que las perspectivas de mejora de las mujeres en la escala organizativa de las empresas se ven influidas fundamentalmente por algunos factores, entre los cuales se encontrarían la caída de la tasa de fecundidad y el retraso en la edad de fundar un hogar. Se destaca a dos

cuestiones concretas que resultan determinantes para el ritmo de progresión de las carreras profesionales femeninas como son, por un lado, el incremento de la cifra global de mujeres que hoy en día cuentan con estudios superiores y, por otra parte, la persistencia en el reparto desigual de las tareas del hogar, que perjudica a muchas mujeres, al limitar su tiempo disponible para competir laboralmente frente a aquellos individuos que no soportan esas cargas.

En esta misma línea de análisis, y de acuerdo a Ramos (2005) el perfil de la directiva tipo sería el correspondiente a una mujer que tiene entre treinta y cuarenta y cinco años, formación universitaria complementada con cursos específicos de informática y de gestión, casadas con un hijo, desempeñando funciones sobre todo de carácter administrativo, en el sector servicios y bajo el mando superior de un hombre (es decir, ocupando mayoritariamente posiciones intermedias en la cadena directiva). Su antigüedad en la empresa estaría entre diez y veinte años, mientras que su permanencia en el cargo no supera el año de promedio. Asimismo, se aprecian diferencias en cuanto al contenido funcional del puesto, mostrándose más abiertos a las mujeres aquellos relacionados con recursos humanos, y menos permeables a la presencia femenina los de dirección general, dirección comercial y dirección técnica.

En el marco de un estudio global sobre los cargos directivos españoles para el período 2000-2005, la consultora “*The Washington Quality Group*” contempla específicamente una serie de cuestiones relativas al género (Williams y Gómez-Acebo, 2005). Entre las diversas variables del estudio, representativas de perfiles y habilidades de dirección, las mujeres incrementan sus resultados tanto a lo largo del período considerado como frente a los puestos directivos que ocupan los varones, llegando incluso en el último período de referencia a superar las mujeres a los varones en 24 de los 25 ítems considerados al respecto. Los resultados de este trabajo aportan una visión novedosa, cuyo interés reside en que algunos de estos valores se ven asociados convencionalmente con estereotipos sexistas, del tipo “equilibrio entre vida profesional y personal” o “aceptación de los errores”.

Las conclusiones de este informe apuntan a que el perfil directivo femenino muestra una tendencia evolutiva orientada al negocio y al cliente (tradicionalmente considerados como estereotipos masculinos), lo cual se acerca a las expectativas más tradicionalmente contempladas como masculinas, a la par que las mujeres directivas se mantienen en general más comunicativas que sus colegas masculinos. Además los resultados indican que la autopercepción femenina progresa, pero sigue estando por debajo de la percepción externa expresada por los colegas, lo cual podría conectarse con el hecho de que, en general, las mujeres suele percibir una menor valoración de su entorno que los hombres. Como consecuencia, las directivas parecen asumir menos riesgos e iniciativas y se muestran menos creativas, frente a los hombres. Las mujeres mejoran en temas como “gestión del liderazgo”, tarea para las que evidencian gran inflexibilidad, característica que se explicaría por las mayores dificultades para llegar a la posición directiva que experimentan en su carrera profesional. También se concluye que un aspecto que muestra diferencias entre géneros es la capacidad de delegar, que parece encontrarse más condicionada en las mujeres directivas que en los hombres, quizá explicable desde aspectos internos de las personas, ya que la percepción a que las críticas se acentúen condicionaría en mayor grado a las mujeres que a los varones.

El estudio de 2004 de la consultora *Spencer & Stuart* también se refiere a perfiles, aunque en este caso se centra en los miembros que componen los consejos de administración, y en aspectos biográficos de sus integrantes. Un aspecto de relevancia que reflejan los resultados es que la desigualdad va unida a una cuestión de edad, puesto que en la muestra de empresas analizadas el administrador tipo nació a finales de la década de los cuarenta, tiene un promedio de cincuenta y siete años, cuenta con estudios superiores y reside en el entorno de las grandes capitales económicas, Madrid y Barcelona. Lógicamente, muy pocas mujeres de esa generación pueden poseer además unos veinte años de experiencia de gestión o prestigio profesional, ya que la incorporación femenina a la vida económica activa se produce más tardíamente en el tiempo en España. Por otra parte, el perfil buscado para los candidatos a ocupar un cargo en los consejos en muy pocos casos encaja con el que poseen las mujeres. En términos generales, a los candidatos se les exige una

elevada experiencia previa en puestos de responsabilidad de departamentos como producción y finanzas, sin que los responsables de otras áreas como recursos humanos o marketing, donde existe una mayor presencia de la mujer, sean considerados en la misma medida. Esto significa que de acuerdo con los criterios habitualmente buscados por las empresas, las mujeres estarían excluidas del conjunto de candidatos potenciales para desempeñar estos cargos.

En esta misma línea, el trabajo de Castaño et al (2008) realiza una encuesta a 242 directivos de ambos sexos de empresas españolas, de los cuales un 66% son mujeres y el resto hombres. Entre las conclusiones que obtiene esta investigación, cabe destacar que la distribución de edades de las directivas señala que en general son más jóvenes, situación que bien puede relacionarse con el retraso generacional de las mujeres en la incorporación al mercado de trabajo y, particularmente, a los puestos de poder empresarial, pero también con las mayores dificultades para permanecer en tales posiciones conforme se asumen crecientes responsabilidades familiares. Por lo general, las directivas tienen una formación académica similar a la de los hombres pero poseen mayores niveles de formación complementaria (sea en “master”, en idiomas o en formación específica para el puesto que desempeña). La gran mayoría de directivas y directivos están casados o viven en pareja, pero con una diferencia significativa en cuanto a las proporciones: el 86% de los hombres frente al 67% de las mujeres.

En cuanto a las responsabilidades familiares de las personas encuestadas, se centrarían básicamente en el cuidado y la crianza de los hijos. Casi el 30% de las directivas no tiene hijos, un dato que podría estar relacionado con las renunciadas que algunas mujeres tienen que realizar para ocupar puestos de alta responsabilidad. Adicionalmente, este estudio analiza determinados aspectos relacionados con el acceso y promoción profesional en la empresa, desde la perspectiva de las diferencias entre género. En general, y a la luz de los resultados de la encuesta realizada, puede afirmarse que las condiciones por las que acceden las mujeres a los puestos de dirección son similares a las de los varones, con la singularidad de la escasez relativa de mentoras. Los directivos encuestados tienen más antigüedad en el puesto actual y

en la empresa, así como más experiencia en otros puestos similares, donde la media es de once años y medio para las mujeres y de trece para los hombres. Respecto a la antigüedad en la empresa, la media sería de quince años en el caso de los directivos y de doce para las directivas.

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

Asimismo, hay una serie de trabajos que inciden en el estudio de los factores personales para establecer conexiones con las situaciones de desequilibrio entre géneros en las cúpulas corporativas. En este sentido, los datos difundidos en 2006 por el *Observatorio para la Igualdad de Oportunidades entre Mujeres y Hombres* español señalaban que en torno a un 15% de mujeres se ha sentido alguna vez discriminada en un proceso de selección. Asimismo, otra aportación al respecto es la realizada en un estudio de 2006 efectuado en el seno del Centro Internacional Familia y Trabajo del IESE, al incidir que las diferencias en la promoción profesional no se producen tanto por aspectos genéricos asociados a uno u otro sexo,

como suele asumir una mayoría de trabajos. Varios de estos trabajos coinciden al señalar que son estimables los casos de carreras directivas de mujeres que acaban abandonando o interrumpiendo la vida laboral, lo que no ocurre con ningún hombre. Además, hay una razón económica que produce que las desigualdades de género en el ámbito socioeconómico se superpongan y acaben reforzándose en una espiral de causas y efectos. Como generalmente la retribución de las mujeres resulta inferior a la de los hombres, o al menos así se puede inferir de una lectura estadística, si en una unidad familiar hay que adoptar la decisión de renunciar a un sueldo, la probabilidad de que ese salario sea el que corresponde a una mujer será mayor en la medida que resulte el que menos remuneración reporte.

De igual forma, puede resultar de interés mencionar las conclusiones del estudio “*Trayectorias personales y profesionales de mujeres con estudios tradicionalmente masculinos*”, elaborado por el Instituto de la Mujer y el Centro de Investigación y Documentación Educativa, que aporta un dato relevante sobre el perfil de las mujeres directivas. Solamente está casada o vive en pareja el 30,2% de las mujeres profesionales que actúan en ámbitos que pueden considerarse masculinizados. De hecho, de los resultados de la encuesta que se realiza en el marco de esta investigación se deduce que la mayoría de mujeres que desempeñan funciones en espacios que presentan un acusado dominio masculino aspiran a que una relación de pareja estable no interceda en su carrera profesional, y mantienen un elevado nivel de expectativas respecto a que el varón participe de las tareas domésticas en las mismas condiciones que ellas.

Otro de los estudios sobre perfiles directivos es el de 2008 de la consultora AXESOR. Los datos que recoge este informe indican un perfil de directiva que responde a una mujer que cuenta con estudios superiores y ha realizado algún postgrado, acumulando más de cinco años de experiencia en tareas de mando. Más del 70% está casada y con hijos, considera un problema significativo la conciliación, y, contrariamente a ciertas percepciones sociales, los abandonos y bajas son más frecuentes por motivos de estrés que por maternidad.

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

5.5 LA INFLUENCIA DEL GÉNERO EN INICIATIVAS EMPRENDEDORAS Y EN EMPRESAS DE PEQUEÑA Y MEDIANA DIMENSIÓN.

A menudo se ha señalado que cada vez son más los casos de empresas familiares que tienen a mujeres al frente como consecuencia de una iniciativa emprendedora, mientras que antaño la sucesión era prácticamente la única vía de acceso posible para hacerse cargo del negocio. De hecho, hay distintas aportaciones a la literatura que plantean la opción emprendedora como una alternativa para las vocaciones femeninas de carrera empresarial, ante la estrechez de probabilidades que seguramente se les presenten a muchas mujeres en grandes firmas tradicionales (Powell, 1999). Uno de ellos es el estudio de Moore y Buttner (1997), que pone el foco en entidades de carácter familiar, que encuentra que la percepción de muchas mujeres respecto a las dificultades que van a encontrar en las grandes corporaciones y en su promoción profesional hacia los estratos de administración superior se revela como una de las principales razones para que se conviertan en emprendedoras, pues casi un 85% de las 129 encuestadas se manifestaban en este sentido. Según otros trabajos, la iniciativa emprendedora es también una alternativa que escogen algunas mujeres debido a que les permite priorizar la esfera familiar (Carter y Cannon, 1992).

Al igual que sucede con la empresa familiar, se suele destacar la generalmente elevada vinculación de las iniciativas emprendedoras femeninas con motivaciones emocionales (Bruni et al, 2004). El empresariado femenino suele ser un microempresariado, con un capital e inversión limitados y escasa formación en tareas

gestoras, exhibiendo en general también un escaso riesgo, puesto que lo que finalmente muchas emprendedoras acaban poniendo en juego en el negocio es fundamentalmente su tiempo y dedicación. Los estudios que nos preceden también resaltan la existencia de diferencias entre emprendedores varones y emprendedoras mujeres que suelen presentarse comúnmente en el acceso a los recursos necesarios para el desarrollo de la actividad (Justo et al, 2015). Así, distintos trabajos señalan las dificultades que afrontan las mujeres empresarias, sobre todo al inicio de su proyecto, en forma de frenos familiares, falta de apoyos e incompreensión y recelo en su ámbito de actuación, que conducen a estrechar las posibilidades del empresariado femenino.

Los estudios llevados a cabo ponen de relieve que, en comparación con las iniciativas masculinas, las firmas dirigidas por mujeres son más pequeñas, crean menos empleo, usan más trabajo familiar no pagado, emplean a su vez a más mujeres, se concentran en un estrecho abanico de sectores tradicionalmente feminizados, tienen un menor nivel de ventas, reciben menos créditos, están con mayor frecuencia situados en el propio domicilio, tienen menos probabilidad de convertirse en empresas mayores, y parecen más propensas a desaparecer (Watson, 2010). Además, varias investigaciones cualitativas ofrecen testimonios que expresan las dificultades para compaginar el papel de mujer y de empresaria en ciertos entornos, donde determinados estereotipos domésticos femeninos tradicionales no encajan con el perfil empresarial estándar que persigue el éxito en el negocio, la independencia económica, la exposición pública, la movilidad para realizar gestiones cotidianas que atañen a la empresa y tratar con clientes o proveedores. Esta inadecuación se vuelve mayor en contextos donde el anonimato es imposible.

Una parte de la literatura previa también ha examinado los efectos diferenciales en aspectos del negocio que se pueden asociar a las características demográficas de la persona que es gerente-propietario y que se sitúa al frente de pequeñas y medianas firmas, con un énfasis en particular en el género y en la importancia de adoptar estilos diferenciados de liderazgo (Watson, 2010). Según Junquera (2011) los efectos del género se deben a la confluencia de varias circunstancias: (1) los factores

contextuales, institucionales y de cultura corporativa; (2) los factores intrínsecos de negocio, entre los que destacaría principalmente el acceso a la financiación, y (3) factores conductuales del perfil de las mujeres empresarias, tales como estilo de liderazgo, experiencia, personalidad o capacidad adaptativa al entorno.

Un aspecto que se suele resaltar para considerar la influencia del género de la persona situada al frente de iniciativas emprendedoras o de firmas de limitada dimensión es el relativo a las diferencias que usualmente se manifiestan en cuanto a visión del negocio que mantienen hombres y mujeres. Dichas diferencias parecen expresar una divergencia de expectativas de recompensa personal que se obtienen del proyecto empresarial (Brush, 1992; Rosa et al, 1996; Moore y Buttner, 1997), o, en otros casos, remiten a la existencia de una doble carga, derivada de la frecuente asunción de responsabilidades familiares y domésticas por parte de las mujeres emprendedoras (Fasci y Valdez, 1998). La percepción social de la ocupación femenina como secundaria o subsidiaria respecto a sus obligaciones familiares incide también en el grado de dedicación a la iniciativa empresarial (Loscocco y Robinson, 1991). Incluso en los estudios pioneros realizados en Estados Unidos y Reino Unido se concluía que las emprendedoras habían escogido esta opción porque preferían una búsqueda de mayor flexibilidad compatibilizando el desarrollo profesional y la dedicación familiar (Brush, 1992).

La formación, como base de capital humano individual, representa una dimensión clave a la hora de conformar algunas aptitudes para el liderazgo de un individuo, así como su capacidad emprendedora. Así, trabajos como el de Holtz-Eakin et al (1994) señalan que esas variables demográficas se correlacionan con la actitud hacia el riesgo del negocio y con la tendencia predominante en las opciones por conciliar vida profesional y vida familiar (Rees y Shah, 1986). Por ejemplo, suele plantearse que la edad afecta directamente a la probabilidad de convertirse en emprendedora, en forma de una función no lineal. Igualmente, también, algún trabajo muestra que en el caso de las mujeres casadas la probabilidad de desarrollar una iniciativa emprendedora alcanza su mínimo a la edad de cuarenta años (Bruce, 1999), de forma tal que los proyectos de esta naturaleza son abordados a edades más jóvenes o más tardías.

Aunque la referencia tenga escaso comparativo, por lo alejado que resulta el contexto socioeconómico, se puede citar el estudio de Singh et al (2001) sobre datos de Indonesia, que señalaba una menor edad de los varones a la hora de iniciar un negocio y una relación inversa de la edad de la persona que controla la empresa con el éxito económico de la misma, medido en términos de rentabilidad.

Uno de los aspectos que han considerado algunos estudios es el de la supervivencia empresarial. Así, Carter et al (1997) a partir de una muestra de 203 firmas estadounidenses de venta al por menor desde el año 1986 hasta el año 1992, observan unas tasas de fracaso de empresas controladas por hombres del 22% frente al 34% de aquellas que están controladas por mujeres. En esta misma línea Boden y Nucci (2000) en un estudio de empresas con un único propietario pertenecientes a los sectores de servicios y de comercio al por menor, obtienen unas tasas de supervivencia para aquellas controladas por hombres que son superiores entre un 4% y un 6% a aquellas que están controladas por mujeres. Cooper et al (1994), en un estudio que se basa en el análisis longitudinal de 1.053 nuevas empresas, representativas de todas las ramas de actividad y regiones geográficas, amplían su foco de observación respecto de las diferencias que puedan existir entre entidades controladas por uno u otro género, incluyendo no solamente al fracaso empresarial (para el que no se evidencian divergencias significativas), sino que también contemplan variables que miden el crecimiento de la firma, encontrándose menores tasas en aquellas que son controladas por mujeres. Igualmente, cabe mencionar el trabajo de Kalleberg y Leicht (1991), el cual, utilizando también una muestra de empresas estadounidenses para el periodo 1985-1987, contrasta diversas hipótesis relativas a la supervivencia y el éxito de pequeños negocios encabezados por hombres y mujeres, de acuerdo a diferencias sectoriales, estructuras organizacionales y atributos de la persona que ostenta la propiedad. Sus resultados reafirman la inexistencia de diferencias significativas que dependan del género a la hora de considerar la probabilidad de cese de la actividad.

Otro conjunto de estudios se han centrado en variables representativas de rentabilidad y de éxito financiero. Como señala Watson (2010) los estudios que

examinan y comparan el desempeño de pequeños y medianos negocios controlados por hombres y el de los controlados por mujeres, vienen a señalar generalmente un menor éxito de las empresas encabezadas por mujeres (Fasci y Valdez, 1998; Du Rietz y Henrekson, 2000). Hay algunas excepciones a esta corriente dominante, como la de Watson (2010) que analiza la situación de una serie de PYMEs australianas para el período 1995-1998, o la de Chell y Baines (1998), basada en una muestra de 104 microempresas británicas. Otras posturas sugieren que las pequeñas y medianas empresas puestas en marcha por mujeres tienen menos posibilidades de alcanzar rendimientos económicos por diversos factores discriminatorios que actúan en función del género, señalando, por ejemplo, el recurso al crédito o a determinados recursos que facilitan la formación y la experiencia empresarial y que tradicionalmente se han diseñado de acuerdo a una visión del estereotipo masculino.

Anna et al (2000) consideran que las diferencias entre uno y otro género en variables de rentabilidad empresarial se deben a la concentración de los negocios controlados por mujeres principalmente en sectores feminizados como los servicios o el pequeño comercio. En términos similares Rosa et al (1996) atribuyen algunas de las diferencias entre género al ámbito sectorial y a los usualmente más limitados retornos de las actividades de perfil convencionalmente más femenino. Asimismo, Brush y Chaganti (1999) recurren a la explicación basada en la vertiente sectorial para justificar las diferencias en razón del género del individuo que se halla a la cabeza de la PYME, aunque introduciendo un elemento de interés adicional como son las necesidades de capital que suelen requerirse para cada actividad.

Las diferencias entre géneros en cuanto a facilidades de acceso a la financiación ajena han constituido otra de las vertientes de atención de la literatura de emprendedoras y negocios de limitada dimensión (Cooper et al, 1994). Además de la ya comentada mayor propensión a una aversión al riesgo femenino, hay una idea generalizada en los estudios que se han llevado a cabo respecto a que los negocios liderados por mujeres encuentran mayores dificultades comparativas de acceso a la financiación externa especialmente de instituciones bancarias, tal y como señalan numerosas contribuciones previas para casi cualquier contexto geográfico (Brush,

1992; Breen et al, 1995). Aunque trabajos como el de Verheul y Thurik (2001) no encuentran diferencias de género en el recurso a fuentes financieras, las mujeres emprendedoras tienden a utilizar en menor medida que los hombres la financiación bancaria (Eddleston et al, 2014). En este sentido, las emprendedoras recurren con más frecuencia a la opción por la financiación informal (Coleman y Carsky, 1999; Coleman y Cohn, 2000).

5.6 EFECTOS ECONÓMICO-FINANCIEROS DE LA DIVERSIDAD DEMOGRÁFICA EN LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN. ESPECIAL REFERENCIA A LA EMPRESA FAMILIAR. REVISIÓN DE ESTUDIOS.

Son escasos los trabajos empíricos que pueden encontrarse sobre los efectos económico-financieros de la diversidad en los consejos que se han concentrado en analizar específicamente el caso de las empresas familiares. Entre los estudios que incorporan hacen referencia a variables de *performance* de la firma, se pueden citar algunos como los siguientes:

- Smith et al (2006) para una muestra de 2.500 empresas danesas durante el período 1993-2001, concluyen que la diversidad en el consejo repercute favorablemente sobre el rendimiento, si bien los efectos pueden resultar ambiguos en función de cuál sea la medida de *performance* utilizada (ROA, o márgenes), o la medida de heterogeneidad demográfica empleada. Un aspecto de interés de este trabajo es que distingue los casos en los que la consejera ha sido nombrada por sus lazos familiares con la propiedad, y es en estos casos en los que el impacto sobre las medidas de éxito financiero es inferior, lo que puede interpretarse en el sentido de que los nombramientos sean simbólicos.
- Bianco et al (2011), utilizando una muestra de empresas italianas cotizadas, en las que en aproximadamente un 50% se detectan lazos familiares entre componentes del consejo de administración, no encuentran vinculación entre mujeres consejeras, consideradas conjuntamente o clasificadas de acuerdo a la afiliación de la familia, y el rendimiento de las empresas, medido por la *q* de Tobin.

- Darmadi (2013) utilizando una muestra de 354 empresas cotizadas de Indonesia en el año 2007, concluye que la mayor proporción de mujeres en los consejos de administración se encuentra en entidades de pequeñas dimensiones, las cuales suelen ser firmas controladas por una familia. La diversidad de género en el consejo de administración no está asociada con una mejora ni en el ROA contable ni en la q de Tobin.
- Singal y Gerde (2015) examinan el papel que juegan las políticas de gestión de la diversidad en las empresas familiares y su impacto financiero en la q de Tobin y en la calificación crediticia, utilizando una muestra de 952 empresas pertenecientes al índice *Standard & Poor's 500*, para el período 1991-2011. Encuentran que las empresas familiares tienden a poner en práctica un menor número de políticas y prácticas de gestión de la diversidad que las empresas no familiares, y que también tienen menor proporción de mujeres o de minorías en los consejos de administración. Sin embargo, la falta de diversidad en las empresas familiares no parece ir en detrimento de su desempeño financiero, ya que exhiben un mejor rendimiento y tampoco su clasificación crediticia es diferente de la de las empresas no familiares.

Hay otros trabajos como los que a continuación se señalan que se han centrado en estudiar si la presencia mujeres en empresas familiares se relaciona con un menor riesgo de quiebra.

- Sonfield y Lussier (2009), a partir de una encuesta realizada a 593 directores o propietarios de empresas familiares ubicadas en seis países, no encuentran relación entre la presencia de mujeres en dichos cargos y los niveles de deuda o equilibrio financiero.
- Wilson et al (2013) encuentran que las empresas familiares tienen menos probabilidades de quiebra que las no familiares utilizando una muestra que incluye un más que estimable número de firmas, hasta abarcar en torno a 700.000 empresas, tanto familiares como no familiares, ubicadas en el Reino Unido, durante el período 2007-2010. A la hora de identificar los atributos asociados a los consejos de administración de las empresas con mayor

probabilidad de supervivencia encuentran que una de ellos es la diversidad de género, ya que es superior en las empresas familiares (alcanzando un promedio de 0,423) que en las no familiares (con una media de 0,288). Además, un 81,4% de las empresas familiares de la muestra tienen al menos una mujer en el consejo de administración, mientras que solamente el 58,5% de las no familiares tienen presencia femenina en sus consejos. Sus resultados muestran que la diversidad de género está fuertemente asociada con la reducción del riesgo de quiebra. Por otra parte, parece que hay una interesante conexión entre la diversidad de género y otras características del consejo que podrían ser indicativas de la dinámica interna, ya que los mayores niveles de diversidad coinciden con situaciones que presentan una superior estabilidad y menores índices de reemplazo (lo que sugiere menores conflictos intragrupo) y con los casos en que se observan proporciones comparativamente inferiores de consejeros independientes.

Por último, hay distintas aportaciones que han incorporado una variedad de cuestiones y puntos de vista sobre la cuestión de la diversidad de género en las empresas familiares, entre las que se puede mencionar la siguiente:

- Ben-Amar et al (2013) analiza el efecto conjunto que tiene la estructura de propiedad y la heterogeneidad demográfica del consejo de administración sobre la calidad de las decisiones estratégicas para una muestra de 289 fusiones y adquisiciones realizadas por empresas canadienses. Concluyen que las sociedades con propiedad muy dispersa alcanzan mayores niveles de heterogeneidad demográfica en sus consejos de administración que las firmas familiares. En relación con la influencia de la diversidad en la toma de decisiones estratégicas, observan que es en las empresas familiares que presentan unos niveles bajos de diversidad demográfica en los consejos en las que los efectos son positivos, mientras que, cuando se alcanzan cotas más elevadas, el impacto es adverso.

Frente a los pocos estudios que han contemplado los efectos de la diversidad en el consejo de administración de empresas familiares, son abundantes los que consideran esta cuestión con carácter general, con una gran mayoría de ellos que utilizan

muestras que se componen de firmas cotizadas, puesto que existe una mayor disponibilidad y accesibilidad a sus datos.

Sin embargo, la literatura empírica que ha intentado verificar la influencia del grado de diversidad de género que exhibe un consejo de administración a la hora de convertirse en un factor de contribución significativa al logro de los objetivos de éxito financiero de la firma, dominada por los enfoques hacia la diversidad de género en los consejos de administración de grandes firmas, no ha llegado a encontrar hasta el momento presente una evidencia sólida y concluyente, ni tampoco se han obtenido resultados que permitan conseguir un amplio consenso respecto a la aceptación de las hipótesis relativas a la incidencia en la estructura económica-financiera de la compañía que puedan asociarse a una composición heterogénea de perfiles en un consejo.

Los distintos estudios llevados a cabo ofrecen resultados divergentes, de forma que mientras algunos apuntan a que se produce un impacto beneficioso sobre indicadores de rentabilidad, o que encuentra reflejo en una mejor valoración por parte de los partícipes en mercados financieros, otros aprecian que los efectos son perjudiciales, en tanto que un tercer conjunto de aportaciones empíricas no observan relación significativa alguna, ni de signo positivo ni negativo. Asimismo, las aportaciones que han centrado su atención en las repercusiones sobre la estructura económica-financiera de recursos de la firma tampoco coinciden en cuanto al alcance de la influencia de la diversidad en la realidad corporativa.

En las últimas décadas, la literatura empírica que ha tratado sobre los efectos de la diversidad de género en los consejos de administración en las características económico-financieras de la firma, ha generado un muy abundante número de trabajos que han abordado el análisis de esta cuestión, para todo tipo de contextos geográficos, centrándose particularmente en variables de éxito financiero y de rentabilidad. A continuación se comentan algunos de los estudios, por orden cronológico de publicación:

- Fryxell y Lerner (1989). Consideran una muestra de 113 empresas a lo largo del período 1979-1984, observan un impacto negativo de la proporción de mujeres

que toman asiento en el consejo en ciertas medidas de rentabilidad empresarial. En este trabajo también se analizan las repercusiones sobre los niveles de liquidez de las empresas, a través del ratio del acid test, encontrándose que este indicador arroja unos menores resultados cuanto mayor es la presencia de consejeras.

- Goodstein et al (1994). Examinan si la diversidad en el consejo incide en la capacidad de una organización para impulsar los cambios estratégicos, con base en un total de 335 organizaciones de Estados Unidos entre 1980 y 1985, observando que las entidades con consejos más diversos son más reacias que las homogéneas a afrontar los cambios estratégicos.
- Shrader et al (1997). Utilizan una muestra de 200 compañías de *Fortune 500* en el año 1993, encuentra una débil relación negativa entre la proporción de mujeres en el consejo y diversos indicadores contables representativos del rendimiento. Una de las explicaciones que ofrecen remite al hecho de que la escasa presencia de consejeras sugiere que su contribución efectiva a las funciones de gobierno de las empresas sea marginal y acabe ocasionando costes asociados a conflictos derivados de la menor cohesión grupal.
- Carleton et al (1998). Observa una disminución en los precios de mercado de las acciones de ciertas compañías durante el período 1993-1996, con posterioridad a que se produjese el hecho de que hubiesen recibido una calificación negativa con motivo de malas prácticas de gobierno corporativo, entre las que se incluye la consideración de la diversidad en el consejo, por parte de TIAA-CREF, entidad que gestiona uno de los mayores fondos de pensiones estadounidenses.
- Carter et al (2003). Con base en una muestra de 638 firmas incluidas en *Fortune 1000* para el año 1997, encuentran una relación positiva entre el porcentaje de mujeres o minorías étnicas en los consejos de administración y el valor de la empresa medido por la q de Tobin. Los propios autores resaltan que entendían que se trataba del primer análisis específico en el que se obtenía una evidencia empírica sólida que relacionaba de forma positiva el valor de las principales empresas estadounidenses y la diversidad en los consejos de administración.

- Erhardt et al (2003). Examinan la relación entre medidas contables de rentabilidad y el porcentaje de mujeres y de minorías en los consejos de administración de 112 de las principales compañías de Estados Unidos para dos años concretos, 1993 y 1998. Los resultados a los que se llegaron indicaban la existencia de una relación positiva entre los indicadores de rentabilidad y la diversidad de los consejos, sugiriéndose una explicación que apuntaba a que la diversidad promovía el desempeño más eficaz en la función de supervisión que tienen atribuida las estructuras de gobierno de la firma.
- Adams y Ferreira (2004). A partir de una muestra de empresas estadounidenses contenida en el *Fortune 500* en el año 1998, observan una mayor variabilidad en los retornos de mercado en las empresas que exhibían una menor proporción de mujeres en sus consejos.
- Farrell y Hersch (2005). Utilizan una muestra de empresas del *Fortune 500* durante el periodo 1990-1999, y observan que los nombramientos de mujeres para ocupar puestos en el consejo de administración no tienen ninguna influencia significativa sobre la rentabilidad económica, medida a través del ROA.
- Heinfeldt (2005). Utiliza una muestra de *Standard & Poor's* y contempla dos años, 1996 y 2001, observando que la diversidad de género en los consejos repercute positivamente en algunas variables de rentabilidad, mientras que tiene un impacto negativo sobre otras variables alternativas que también representan medidas de rentabilidad.
- Ryan y Haslam (2005). Examinan los nombramientos para el consejo de administración de una muestra de empresas del *FTSE-100* en el año 2003, observando que la reacción de las cotizaciones tiende a disminuir con inmediata posterioridad a cuando se produce el acceso de una mujer. El estudio también revela que aquellas empresas que habían nombrado a una consejera tenían más probabilidades de haber pasado previamente por una situación de inestabilidad y de haber reflejado malos resultados en la cotización en los cinco meses anteriores que aquellas que procedían a la incorporación de un varón consejero.
- Randøy et al (2006) Usan una muestra de las 459 mayores firmas cotizadas de Dinamarca, Suecia y Noruega para el año 2005, sin que se aprecien efectos

significativos de diversidad de género, edad o nacionalidad en los precios de mercado de las compañías.

- Rose (2006, 2007). No encuentra ninguna relación significativa entre los resultados empresariales, medidos a través del incremento de los activos de la firma y de la q de Tobin, y la representación femenina en los consejos de administración de las mayores compañías danesas cotizadas para el período 1998 y 2001.
- Wolfers (2006). Emplea una muestra compuesta por 1.500 firmas del índice *Standard & Poor's* durante el período 1992-2004, no encuentra ninguna relación entre la presencia de una mujer o de un hombre como CEO y el valor de mercado o el valor contable de una firma.
- Hebble (2007). Efectúa una comparación entre empresas cotizadas estadounidenses y británicas, al considerarse que son países que poseen unos patrones similares en cuanto a sistemas de gobierno corporativo y de preocupación institucional por aspectos de igualdad de género. Los resultados muestran una vinculación positiva entre la proporción de mujeres en los consejos y distintas variables como los ingresos netos obtenidos, la rentabilidad económica o la liquidez. Sin embargo, no se encuentra correlación entre el grado de diversidad de género y otras variables consideradas, como sucede con la rentabilidad financiera o con los niveles de endeudamiento.
- Campbell y Mínguez-Vera (2008). Consideran una muestra de 68 empresas cotizadas durante los años 1995-2000, observando la existencia de una relación positiva entre la presencia de mujeres en los consejos y la q de Tobin. Su investigación incluye un recorrido histórico sobre la rápida evolución del papel de la mujer en la empresa, desde las postrimerías del régimen franquista hasta la aprobación de la Ley de Igualdad, por lo que se enmarca en un entorno caracterizado por la tradicionalmente escasa diversidad de género.
- Francoeur et al (2008). Utilizan información referida al período 2002-2004 de una muestra que integra a las principales empresas canadienses, observándose que existe una influencia positiva atribuible a la diversidad de género en el

consejo de administración que se refleja tanto en las cotizaciones bursátiles de la empresa como en indicadores de rentabilidad contable.

- Jimeno y Redondo (2008). Analizan la influencia de la diversidad en los consejos de administración sobre determinadas magnitudes contables para una extensa muestra de sociedades anónimas españolas a lo largo del intervalo de tiempo comprendido entre el año 2001 y el año 2005. Los resultados que se obtienen indican que una mayor diversidad de género, así como una superior participación de mujeres en los consejos de administración, ejercería una influencia significativa sobre la rentabilidad. La mayor significación del género se presenta cuando se tiene en cuenta su interacción junto al sector.
- Adams y Ferreira (2009). Emplean una muestra de empresas cotizadas del *Standard & Poor's*, incluyendo a firmas de mediana y pequeña capitalización, junto a datos de los componentes de sus consejos de administración facilitados por el *Inversor Responsibility Research Center*. Su trabajo encuentra que los efectos de la diversidad de género en el consejo sobre el rendimiento de la empresa pueden llegar a ser cambiantes, dependiendo de circunstancias concretas que intermedian en esa relación, siendo particularmente destacables la influencia de las referidas a la fortaleza de los mecanismos del sistema de gobierno corporativo adoptado por la firma.
- Palmberg et al (2009). Se basa en una muestra de firmas cotizadas de Suecia a lo largo del período 1999-2005, tampoco observa que la diversidad de género tenga ningún efecto de relevancia sobre variables de rendimiento.
- Córdor y Esteban (2009). Utilizan una muestra de 146 compañías, incluyendo a cotizadas y no cotizadas, con datos del ejercicio 2004, observando que la diversidad de género no influye en los ratios contables de rentabilidad económica.
- Belghiti-Mahut y Lafont (2010). Usan una muestra de 110 empresas cotizadas francesas durante el período 2003-2008, observándose que la presencia de mujeres en las cúpulas directivas tiene una influencia positiva sobre el rendimiento medido por la q de Tobin.

- Bøhren y Strøm (2010). Encuentran una vinculación negativa entre la diversidad de género en los consejos y el rendimiento financiero para una muestra de empresas cotizadas de Noruega durante el período 1989-2002. Asimismo, en un trabajo posterior, referido igualmente a firmas noruegas en esos ejercicios, Strøm (2015) observa que existe una vinculación negativa entre la diversidad de género en los consejos de administración de empresas noruegas y su valor de mercado y rentabilidad obtenida. Ha de destacarse que la mayor diversidad de género en el consejo también se acompaña de unos menores niveles de endeudamiento de las compañías.
- Carter et al (2010). Considera la diversidad étnica y de género, no encontrando ninguna influencia significativa sobre el rendimiento financiero en el caso de una muestra de empresas pertenecientes a *Standard & Poor's*, a lo largo del período 1998-2002.
- Gallego et al (2010). Con base en las empresas que cotizan en la Bolsa de Madrid durante el período 2004-2006, obtienen que las empresas con mayores niveles de diversidad de género en los consejos no superan en rentabilidad a otras empresas con consejos más homogéneos, ni en términos de medidas contables ni en medidas de mercado.
- Haslam et al (2010). Sobre la base de una muestra de 126 firmas británicas del *FTSE-100* en el período 2001-2005, observa que la presencia las mujeres en los consejos de administración tiene efectos adversos sobre la cotización de las acciones, mientras que no encuentra reflejo alguno en las medidas contables de rentabilidad.
- Jimeno y Redondo (2010). Analizan si los efectos de la diversidad de género en los consejos de administración son contingentes a determinados factores empresariales como el tamaño de la compañía o el sector de actividad, considerando una muestra de más de 15.000 sociedades anónimas para los años 2005-2007. Concluyen que la diversidad ejerce efectos negativos sobre la rentabilidad para las empresas medianas que operan en entornos sectoriales cuya proporción de mujeres es particularmente escasa. Por el contrario, no existe ningún impacto significativo de la diversidad para las empresas de gran tamaño,

tanto si su entorno sectorial parece comparativamente favorable a una apertura de los consejos a la diversidad como si es desfavorable a la presencia femenina, ni tampoco en empresas medianas cuya actuación se desarrolla en sectores de actividad económica que se sitúan en cabeza en cuanto a número de mujeres consejeras.

- Marinova et al (2010) Usan una muestra que integra a firmas de dos países, Holanda y Dinamarca en 2007, no encontrando indicios de que exista una influencia significativa de la diversidad de género en los consejos de administración sobre la q de Tobin.
- Mateos et al (2010). Emplean una muestra de las 1.085 principales empresas no financieras españolas para el año 2003, sin obtener evidencia significativa de una relación entre el porcentaje de consejeras y ciertas medidas financieras representativas de la rentabilidad alcanzada, de los niveles de endeudamiento o productividad de los empleados en que las compañías han incurrido.
- Mínguez-Vera y López (2010). Usan una amplia muestra de más de 10.000 pequeñas y medianas empresas españolas, sugieren que la diversidad de género en los consejos de administración influye positivamente en la rentabilidad económica de la empresa y en unos menores niveles de endeudamiento.
- Anderson et al (2011). Utilizando una muestra de empresas estadounidenses pertenecientes al índice *Russell 1000*, analizan el impacto sobre el rendimiento empresarial de distintas dimensiones de diversidad del consejo de administración, entre las que se considera el género de los miembros. Los resultados indican un efecto positivo de la diversidad en la q de Tobin en los años 2003 y 2005, siendo el impacto más favorable en aquellas entidades que estructuralmente muestran mayor complejidad.
- Reguera et al (2011). No encuentran relación entre diversidad de género y rentabilidad de las empresas que cotizan en la Bolsa de Madrid a lo largo del periodo 2005-2007.
- Ahern y Dittmar (2012). Analizan los efectos que ha tenido la implantación de la ley de cuotas de género noruega sobre la valoración de mercado de las firmas en el año 2007. Los resultados ponen de relieve que la necesidad de adaptarse a los

requisitos impuestos de diversidad de género ocasiona un impacto negativo que se refleja en la q de Tobin, lo que puede interpretarse en clave del recelo que parecen despertar en los inversores los nombramientos para el consejo de unos perfiles sobre los que no hay unas expectativas fundadas de contribución efectiva al éxito del gobierno de la firma que no sean las de evitar una sanción por el incumplimiento de un imperativo normativo. Además, a la hora de profundizar en las razones que pueden explicar esas menores valoraciones en los precios de las acciones de las empresas, se sugiere que la falta de candidatas suficientes provoca un aumento de los casos de multipertenencia femenina a varios consejos, así como conduce a nombramientos de mujeres más jóvenes y con una menor experiencia profesional, en comparación con la que suelen acreditar los consejeros varones.

- Dezsö y Ross (2012). Utilizan una muestra de empresas de *Standard & Poor's* entre 1992 y 2006 para comprobar que la representación femenina en puestos de alta dirección mejora la rentabilidad en las firmas que tienen una acusada orientación estratégica hacia la innovación, lo que los autores atribuyen a un mejor uso compartido de la información en los equipos organizacionales que es propiciado por la diversidad de género.
- Engelen et al (2012). Analizan el impacto de distintas dimensiones de la diversidad del consejo de administración, incluyendo la relativa al género, en una muestra de empresas cotizadas holandesas durante 2006-2009, encontrando que la diversidad de género no tiene ningún impacto en el rendimiento empresarial.
- Jimeno et al (2012). Realizan un estudio del impacto del grado de diversidad en el consejo de administración sobre el rendimiento empresarial, comparando a una muestra de sociedades cotizadas de España con otra de compañías cotizadas de México en los años 2008-2009. La diversidad no parece tener un efecto significativo sobre el éxito financiero de las firmas, si bien los resultados también ponen de manifiesto que las tradiciones de cultura corporativa nacional y los patrones de gobernanza, así como la inclusión de recomendaciones en los códigos de gobierno corporativo dirigidas a que las empresas abran sus cúpulas a

la diversidad, favorece la mayor presencia de mujeres en los consejos de administración en la muestra de firmas españolas.

- Dale-Olsen et al (2013). Analiza compañías noruegas sujetas a la legislación de cuotas a lo largo del período 2003-2007, no observando efectos ni sobre el ROA ni sobre los ingresos de explotación. Tampoco aprecian cambios significativos en la estructura financiera de la empresa y en la relación entre fondos propios y endeudamiento en las firmas que tienen que cumplir con la legislación de cuotas.
- Ferreira y Kirchmaier (2013). Estudian una muestra de empresas de 28 países europeos con datos que corresponden al período entre los años 2000-2010, observando una relación positiva entre la diversidad de género en los consejos de administración y la rentabilidad económica cuando se excluyen del análisis las firmas de Reino Unido.
- Joecks et al (2013). A partir de una muestra de 151 empresas alemanas cotizadas para el período 2000-2005, observan un efecto negativo de la diversidad de género en el ROE de las empresas cuando el nivel de mujeres en los consejos no alcanza una masa crítica, y solamente cuando en las entidades se alcanza una representación femenina en el consejo superior al 30% se observa que la mayor proporción de mujeres se corresponde con un superior rendimiento empresarial.
- Khan y Vieito (2013). Encuentran una correlación entre la presencia de una mujer en el cargo de CEO de empresas que forman parte del *Standars & Poor's 1500* a lo largo del período 1992-2004, y el incremento de la rentabilidad económica, así como también con la aversión al riesgo en la que está dispuesto a incurrir la entidad.
- Lückerath-Rovers (2013). A partir de una muestra de 99 compañías incluidas en el *Dutch Female Board Index* para el período 2005-2007, concluye que el rendimiento financiero es mejor en las empresas con presencia femenina en el consejo que en aquellas que no hay mujeres consejeras.
- Rose et al (2013). No encuentran que la diversidad de género en los consejos tenga influencia en distintas medidas de rendimiento para una muestra del año 2010 de grandes empresas cotizadas de Suecia, Finlandia, Noruega y Alemania.

- Boubaker et al (2014). Observan que el porcentaje de consejeras tiene un efecto negativo sobre el rendimiento para empresas que cotizan en el índice *SBF-120* durante el período 2009-2011.
- Gregory-Smith et al (2014). Utilizan una muestra de empresas que integran el índice *FTSE-350* para el período 1996-2011, sin llegar a encontrar evidencia de un efecto positivo derivado de la presencia de mujeres en los consejos de administración sobre distintos indicadores de rendimiento empresarial.
- Post y Byron (2014). Con base en 140 estudios previos, llegan a concluir que la presencia femenina en los consejos de administración se correlaciona positivamente con las medidas contables de rentabilidad obtenida por la empresa, observándose que ese efecto es de mayor intensidad cuando el marco institucional del país en el que radica la entidad tiene establecido unos sistemas más sólidos de protección de los intereses del accionariado. Por otra parte, el impacto de la diversidad de género en el consejo sobre valoraciones de mercado ofrece un patrón de resultados variable, puesto que en los países que se caracterizan por mostrar una superior representación femenina en las cúpulas corporativas se aprecia una clara correlación positiva, mientras que la relación pasa a ser negativa en aquellos ámbitos nacionales que tradicionalmente exhiben una exigua participación de consejeras, lo que es un síntoma de la importancia contextual del entorno social en las evaluaciones que los inversores realizan sobre los potenciales ingresos futuros de las firmas.
- Hernández et al (2015) Estudian los niveles de endeudamiento de la empresa y la diversidad en los consejos de una muestra de *start-up* españolas en su primer ejercicio de actividad para el año 2008, con el objetivo de analizar si la presencia de mujeres consejeras influye en la estructura financiera de las entidades en el momento de constituirse. Los resultados revelan las empresas con mayor presencia femenina alcanzan unos niveles de deuda inferiores, lo que influye en unos menores costes de la deuda. También observan que los niveles de endeudamiento a largo plazo son superiores en las empresas con consejos más diversos.

- Reguera et al (2015). Emplea una muestra de empresas cotizadas de la Bolsa de Madrid en el período 2005-2009, encontrándose una relación positiva entre diversidad de género en el consejo y la q de Tobin.
- Sabatier (2015). Utiliza una muestra de empresas que cotizan en el *CAC-40* a lo largo del período 2008-2012, observando efectos positivos de la diversidad en consejos sobre varios indicadores de rentabilidad.
- Terjesen et al (2015). Utiliza una amplia muestra de empresas cotizadas del año 2010 que corresponde a 47 países, obteniéndose evidencias en relación con que la presencia de mujeres en los consejos de administración mejora la rentabilidad financiera de la firma.

II. ANÁLISIS EMPÍRICO

CAPÍTULO 6.
METODOLOGÍA

6.1 FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS.

De conformidad con el apoyo de los argumentos derivados del soporte teórico que se ha procedido a plantear en los capítulos precedentes, se establecerán a continuación una serie de hipótesis a contrastar en el análisis empírico que se ha efectuado en el presente trabajo.

De esta forma, y en primera instancia, con base en algunas de las tradicionales proposiciones del campo de la demografía organizacional, en combinación con las aportaciones de los paradigmas conductuales de la identidad social, se puede asumir que las medidas cuantitativas usualmente utilizadas para determinar el nivel de diversidad de un consejo de administración se configuran como una representación razonable y objetiva de otras variables subyacentes, que no son directamente observables, pero que tienen una repercusión significativa sobre el eficiente desempeño de las funciones de gobierno de la firma, así como sobre la elección de las posibles alternativas que se presentan en el desarrollo de los procesos de adopción de decisiones y en el marco de la formulación de las estrategias corporativas.

Por otra parte, se han encontrado argumentos teóricos de consistencia que permiten contemplar la conveniencia para las empresas familiares de la adopción de modelos de gobierno corporativo de orientación relacional hacia los *stakeholders* o de visiones basadas en recursos, habida cuenta de las particularidades que habitualmente distinguen a estas entidades, en virtud de sus objetivos tradicionales de preservación socioemocional de la firma y de continuidad transgeneracional. En este sentido, la composición del consejo de administración, incluyendo a miembros ajenos a la familia de control, se configura como un elemento de estimable relevancia para el correcto desempeño de las funciones de dependencia de recursos. Asimismo, la incorporación de perfiles diversos al consejo, que acrediten capacidad para vincularse con el entorno en el que opera la empresa familiar, supone una vía para la acumulación de capital social organizacional capaz de otorgar ventajas competitivas, para impulsar unas mejores relaciones con *stakeholders* externos de prominencia y para permitir que se consigan ganancias en reputación corporativa.

Por otro lado, ha de tenerse en cuenta que, casi todos los estudios que nos preceden que han considerado los efectos de la composición demográfica de los consejos de administración en el contexto de empresas españolas han situado su foco de atención en la dimensión de la diversidad de género, por razones obvias de la disponibilidad de perfiles profesionales que se presumen idóneos para ocupar tales posiciones, de acuerdo a la estructura poblacional del capital humano que se presenta en el entorno de referencia. Esta circunstancia implica que, a fin de dotar de apoyo argumental a la cuestión analizada, también resulta pertinente alguno de los ampliamente aceptados planteamientos, derivados de las teorías del liderazgo, que aluden a unos rasgos diferenciales que se atribuyen al prototipo del estilo femenino, caracterizado por la orientación relacional y por una tendencia al conservadurismo financiero que se expresa en forma de una fuerte aversión a elecciones que conlleven riesgos elevados, lo cual, proyectado hacia un contexto empresarial, cabe asociar a decisiones que procuran limitar los niveles de endeudamiento externo.

Por último, hay una parte de la literatura que, apoyándose en los enfoques de contingencia, ha venido a sugerir que los efectos de la diversidad en los consejos de administración se ven considerablemente influidos por las condiciones ambientales propias del entorno organizacional, idea que encaja apropiadamente con las visiones del gobierno relacionales o con las basadas en la dependencia de recursos.

En consonancia con las consideraciones que se han efectuado, se proponen las siguientes hipótesis a contrastar:

Hipótesis 1 (H1): Hipótesis referidas a los efectos de la diversidad demográfica que exhibe el consejo de administración sobre las características económico-financieras de la firma familiar.

H1.a El grado de diversidad demográfica del consejo de administración de una firma familiar afecta al correcto desempeño de la función de gobierno de dependencia de recursos, convirtiéndose en un factor de influencia sobre la rentabilidad empresarial.

H1.b El grado de diversidad demográfica del consejo de administración de una firma familiar afecta al correcto desempeño de la función de gobierno de dependencia de recursos, convirtiéndose en un factor de influencia sobre la eficiencia empresarial.

H1.c El grado de diversidad demográfica del consejo de administración repercute en el alineamiento con el perfil de riesgo conservador de una firma familiar, lo que afecta a las decisiones corporativas sobre niveles de solvencia y de endeudamiento.

Hipótesis 2 (H2): Hipótesis referidas a los efectos de la participación de mujeres en el consejo de administración sobre las características económico-financieras de la firma familiar.

H2.a La proporción de mujeres en el consejo de administración de una firma familiar afecta a su función de dependencia de recursos, en particular en lo referente a la capacidad de vinculaciones relacionales y reputacionales, convirtiéndose en un factor de influencia sobre la rentabilidad empresarial.

H2.b La proporción de mujeres en el consejo de administración de una firma familiar afecta a su función de dependencia de recursos, en particular en lo referente a la capacidad de vinculaciones relacionales y reputacionales, convirtiéndose en un factor de influencia sobre la eficiencia empresarial.

H2.c La proporción de mujeres en el consejo de administración de una firma familiar refuerza el alineamiento con el perfil de riesgo conservador de este tipo de empresas, lo que afecta a las decisiones corporativas sobre niveles de solvencia y de endeudamiento.

Hipótesis 3 (H3): Hipótesis referidas a los efectos contingentes de la diversidad demográfica en el consejo de administración.

H3.a El impacto de la diversidad demográfica en el consejo de administración sobre las características económico-financieras de la firma familiar varía en función del ámbito sectorial de pertenencia.

H3.b El impacto de la diversidad demográfica en el consejo de administración sobre las características económico-financieras de la firma familiar varía en función de la generación familiar involucrada.

H3.c El impacto de la diversidad demográfica en el consejo de administración sobre las características económico-financieras de la firma familiar varía tanto en función del ámbito sectorial de pertenencia como en función de la generación familiar involucrada.

6.2 MUESTRA.

La muestra que se ha utilizado en el análisis empírico del presente trabajo se compone de 1.006 empresas familiares españolas cuya forma jurídica es la de sociedad anónima.

Una muestra inicial se obtuvo aplicando una serie de filtros en la base de datos denominada *Amadeus*, la cual contiene información financiera de empresas cuya sede se ubica en una serie de países europeos, y que, en el caso de España, procede de las cuentas anuales que las entidades depositan en los Registros Mercantiles. Para identificar las empresas de tipología familiar, se cruzaron datos con otras bases de datos y con listados de difusión pública, en algunos casos divulgados por asociaciones representativas de intereses empresariales, en las que constan referencias que permiten considerar a una entidad como familiar, lo que normalmente se aceptaba cuando se disponía de información suficiente sobre el grado de participación accionarial. Complementariamente, se tuvieron en cuenta coincidencias que sugerían parentesco en la información nominal referida al consejo de administración, se analizaron a través de *Amadeus* las cadenas de participación en algunos casos dudosos, siempre que fuera posible, y también se consideraron las firmas de las que se encontró información que proclamaba su carácter familiar, incluso aunque esta circunstancia no se consiguiese verificar plenamente

De acuerdo a los propósitos con los que se ha diseñado el análisis empírico, y al objeto de contrastar las hipótesis formuladas, se hace necesario disponer de información empresarial que incluya datos sobre el perfil económico-financiero de las firmas y sobre la composición de su consejo de administración. Por ello, y partiendo de que los ratios financieros calculados sobre la base de las magnitudes que se contienen en las cuentas anuales de cada compañía se configuran como la técnica analítica más adecuada, así como considerando que es la de mayor utilización en la literatura, se escogió 2008 como año inicial del período de estudio, con motivo de que fue el primer ejercicio de aplicación del vigente Plan General de Contabilidad español. A partir de ese año y en adelante, hay una homogeneidad en los criterios y normas de valoración que evitará distorsiones en el resultado que arroje el cálculo de los ratios para diferentes períodos. Asimismo, en la fase de planteamiento de selección de la muestra, y a la vista de las distintas fuentes de información disponibles, se optó por considerar un período de estudio que abarcase hasta el ejercicio 2011, ya que era el último en el que se encontraban actualizados, consignados y completos los datos de un número suficientemente elevado de empresas, de aquellas que, a priori, parecían susceptibles de ser integradas en la muestra.

La selección inicial de observaciones con la que se contó para ser integradas en la muestra se ha conformado sobre la base del cumplimiento de las siguientes condiciones que se establecieron:

- La forma jurídica de la empresa tenía que ser de sociedad anónima. Además, la empresa tenía que ser consignada expresamente como mediana en *Amadeus* en la información correspondiente al año 2008, aunque en ejercicios posteriores pudiera asignarse a otras de las categorías de tamaño de las que se contemplan en la base de datos.
- La información presentada debía corresponderse con la ofrecida por las cuentas anuales individuales de cada empresa, habida cuenta de que la base de datos *Amadeus* también contiene información contable consolidada de grupos de empresas.

- La empresa no podía ser cotizada, fuese matriz o filial, ni tampoco pertenecer a sectores financiero o asegurador. Las razones de esta exclusión son, sobre todo, de comparabilidad de la información financiera, dado que estas ramas de actividad tienen un marco regulador contable específico que presenta diferencias de criterios de cierta relevancia.
- La empresa tenía que figurar como activa a lo largo de todo el período de estudio, excluyéndose, por lo tanto, a aquellas que se hallaban en otras situaciones en cualquiera de los ejercicios económicos contemplados, por lo que se excluyó a las entidades que cesaron en su actividad en cualquiera de tales años.
- Para todos los ejercicios económicos que se han considerado, la base de datos debía proporcionar toda la información completa para todas y cada una las variables que han sido tenidas en cuenta en el estudio empírico, incluyendo la relativa a la composición del consejo de administración.

Después de obtenida una selección primaria de empresas que cumplieran con todos los requisitos previamente mencionados, y que, además, tenían disponibles los datos necesarios correspondientes a todos y cada uno de los ejercicios económicos comprendidos entre 2008 y 2011, ambos inclusive, se procedió a efectuar una depuración de observaciones. Este proceso se basó en la realización de controles de coherencia de la información de las distintas variables utilizadas y en la detección de valores anómalos o extremos en alguno de los ratios financieros en cualquiera de los ejercicios económicos contemplados. Cuando una empresa presentaba inconsistencias evidentes, se consideraba la conveniencia de su eliminación de la muestra final, al igual que se hizo en los casos en los que se pudiese entender a simple vista que su información carecía de validez descriptiva razonable. Igualmente, se descartaron algunas observaciones en las que los valores de los ratios se encontraban extremadamente alejados del resto de observaciones de la distribución, tras una consideración de los posibles indicios de que esta situación obedeciese a errores en la captación de los datos por parte de *Amadeus*, dado que podían distorsionar la interpretación de los resultados.

6.3 VARIABLES.

6.3.1 MEDIDAS DE DIVERSIDAD.

Atendiendo a los objetivos que se persiguen con el análisis empírico y al diseño que se ha optado por plantear, se han empleado variables que representan a la diversidad de género en el consejo de administración, que se han construido de manera que: (1) sirvan para conformar una variable respecto a la que se puedan establecer hipótesis de influencia sobre las características económico-financieras de la firma; y (2) sean representación válida de características cognitivas no detectables de los miembros del consejo de administración que haya de interpretarse que afectan al desempeño de sus funciones. Para medir la diversidad, se proponen las alternativas que seguidamente se explicarán.

6.3.1.1 Índice de Blau.

El índice de Blau (1977) se ha convertido en uno de los indicadores más frecuentemente utilizados para medir la heterogeneidad demográfica en los estudios empíricos que tratan sobre el impacto de la diversidad. Se formula de acuerdo a la ecuación [1], donde B es el índice de Blau y p es el porcentaje de miembros en cada i -ésima categoría de las k existentes (en este caso, una para cada sexo, luego $k=2$). Cuanto más elevado sea el valor de B , mayor será el grado de diversidad, y dado que los valores varían entre 0 y $(k-1)/k$, la diversidad máxima será cuando B alcance el valor de 0,5.

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

6.3.1.2 Porcentaje de mujeres en el consejo de administración.

La aproximación primaria más usual y simple para medir la diversidad de género en el consejo de administración es la proporción de mujeres, expresándose normalmente

en términos porcentuales. Si bien está claro que la proporción de mujeres en el consejo no informa estrictamente sobre su grado de diversidad de género, en general constituye una medida aceptable, y es de utilidad para monitorizar de forma sencilla la evolución en el tiempo, habida cuenta además de que en casi todas las empresas la participación femenina suele ser minoritaria. Serán pocos los casos en los que haya un consejo de administración que no sea diverso debido a que la representación femenina sea muy elevada, mientras que seguramente sean mayoría las situaciones de dominio masculino. Por otra parte, la incorporación de esta variable permite una ajustada verificación de aquellas hipótesis cuyo soporte argumental se fundamente en las proposiciones que aluden a características distintivas del liderazgo femenino que tienen una clara incidencia en las características económico-financieras de la firma.

Para el cálculo de la proporción de mujeres en cada consejo de administración de las empresas que componen la muestra, se realizó un proceso específico de recuento de integrantes que correspondían a cada género, a partir de la identificación nominal de cada persona física, según lo que constaba en la base de datos *Amadeus* al cierre de cada ejercicio económico comprendido en el período considerado en el estudio. Por otra parte, puesto que en los análisis se ha tenido en cuenta un promedio para el conjunto de varios ejercicios, se ha computado la participación de mujeres que existía en el primero de ellos, el año 2008.

6.3.1.3 Rangos basados en las proporciones de cada género según la conjetura de Kanter.

La literatura previa ha venido advirtiendo de las dificultades de interpretación que presentan los modelos que tratan a la diversidad en el consejo de administración como una variable continua (Harrison y Klein, 2007). Como alternativa, algunos trabajos sugieren la conveniencia de recurrir a variables que se construyan a partir de la concatenación de intervalos de diversidad, bajo el supuesto de que, a lo largo de un mismo rango de diversidad, se han de proyectar unos efectos sustancialmente similares, mientras que el cambio de rango provoca que el impacto varíe

significativamente. Además, la agrupación de los niveles de diversidad en intervalos tiene la ventaja de que no presupone que se relacione linealmente con variables que representan a características económico-financieras de la firma sobre las que se estima que tiene impacto.

Es bastante frecuente que las cotas que han de tenerse en cuenta para delimitar los intervalos de diversidad en función de su impacto se establezcan de acuerdo a las influyentes proposiciones de Kanter (1977), quien entendía que la proporción que representa el subgrupo poblacional de mujeres dentro de un grupo organizacional se convierte en un importante elemento condicionante de los procesos de la dinámica interna grupal, lo cual, en última instancia, acaba influyendo en el desempeño grupal, planteamiento que coincide con el discurso predominante que se deduce de los paradigmas conductuales de identidad social. En este sentido, las ideas de Kanter también han servido de base para muchos de los estudios empíricos que analizan el impacto de la diversidad demográfica en los consejos de administración.

En consecuencia, y siguiendo la línea de algunos de los trabajos que nos preceden, nos hemos inclinado por definir una variable que se subdivida en varios intervalos o rangos y que represente a la participación femenina en el consejo de administración de cada firma. A tal fin, y tomando como referencia las cotas originariamente señaladas por Kanter (1977), se ha definido una variable segmentada en la que cada intervalo correspondería a los tramos que se recogen en la tabla 5, bajo la suposición de que ocasionarán un impacto diferente en las características económico-financieras de las compañías: (1) desde 0% de mujeres hasta menos o igual que 15%; (2) más del 15% de mujeres hasta menos o igual que 30%; (3) más del 30% de mujeres hasta menos o igual que 40%; (4) más del 40% hasta menos o igual que 50%; y (5) más del 50% de mujeres.

Tabla 5. Intervalos de diversidad de género en el consejo considerados según los rangos de Kanter.

Rango de Kanter y significado	Proporción de mujeres en el Consejo de Administración (k)	Explicación
(K1) Uniformemente masculino	$0 \leq k \leq 15\%$	Desde ausencia de mujeres hasta menos o igual que el 15%
(K2) Fuerte desequilibrio masculino	$15\% < k \leq 30\%$	Más del 15% de mujeres hasta menos o igual que 30%.
(K3) Sesgo masculino	$30\% < k \leq 40\%$	Más del 30% de mujeres hasta menos o igual que 40%.
(K4) Equilibrada	$40\% < k \leq 50\%$	Más del 40% hasta menos o igual que 50%.
(K5) Dominio femenino	$k > 50\%$	Más del 50% de mujeres

6.3.2 RATIOS FINANCIEROS

El estudio empírico que se pretende llevar a efecto supone el contraste de hipótesis relativas a los efectos de la diversidad de género en el consejo de administración de las empresas familiares sobre las características económico-financieras de la empresa, por lo que se hace preciso contar con variables que sean representativas del éxito financiero que alcanza la firma y de su estructura de recursos financieros. En este sentido, los ratios son la técnica de análisis financiero más extendida y aceptada en la literatura contable, sirviendo de instrumento adecuado y fiable para los propósitos del presente estudio, ya que permite disponer de una medida adimensional y sintética de la información original contenida en las cuentas anuales de las empresas de la muestra. Estas características facilitan la aplicación de técnicas estadísticas, de cara a examinar las relaciones que puedan existir entre las variables que representan a la diversidad de género en el consejo de administración de una firma y los resultados de los ratios financieros.

Después de haber efectuado una revisión de la literatura empírica precedente que se ha ocupado de analizar los efectos económico-financieros de la diversidad de género en las estructuras superiores de poder corporativo, se han escogido para realizar el

estudio empírico una serie de ratios básicos que se recogen en la tabla 6, junto a la formulación con la que se han calculado sus valores. Para el estudio de la rentabilidad se han seleccionados dos ratios, que estarían haciendo referencia a la aproximación convencional a medidas de la *performance* empresarial, de acuerdo con el significado usual de este término en el campo contable. Otro de los ratios representa la estructura de recursos propios y recursos ajenos de la firma, indicando el grado de endeudamiento de la entidad. Dos han sido los ratios que se han elegido reflejan la liquidez de las firmas de dos maneras alternativas, considerando la conveniencia de recurrir a ambos indicadores, con la pretensión de evitar potenciales distorsiones que se deban a la inclusión en el cálculo de las existencias, así como a la posibilidad de que se hubieran adoptado diferentes prácticas contables en su valoración. Por último, se han incluido unos indicadores de eficiencia que permiten desagregar los resultados de la actividad a distintos niveles.

Tabla 6. Ratios utilizados.

	Ratio	Formulación
R1	Ratio corriente o de solvencia a c/p	$\text{Activo corriente} / \text{Pasivo corriente}$
R2	Acid-test	$(\text{Activo corriente} - \text{Existencias}) / \text{Pasivo corriente}$
R3	Ratio de endeudamiento	$(\text{Total pasivo} / \text{Total patrimonio neto y pasivo})$
R4	Rentabilidad económica (ROA)	$(\text{Beneficio antes impuestos} / \text{Total activo}) \times 100$
R5	Rentabilidad financiera (ROE)	$(\text{Beneficio antes impuestos} / \text{Patrimonio neto}) \times 100$
R6	Margen bruto de explotación	$100 \times (\text{Resultado de explotación} + \text{Amortizaciones} + \text{Deterioros}) / \text{Ingresos de explotación}$
R7	Margen neto de explotación	$(\text{Resultado de explotación} / \text{Ingresos de explotación}) \times 100$
R8	Margen bruto	$(\text{Resultado antes de impuestos} / \text{Ingresos de explotación}) \times 100$
R9	Ratio de cobertura de intereses	$\text{Resultado de explotación} / \text{Gastos financieros}$

Además de haberse determinado el resultado de los ratios para cada empresa y para cada ejercicio, se ha considerado también conveniente el cálculo de promedios de los

ratios a lo largo del conjunto del período 2008-2011, con el objeto de evitar sesgos en la medición causados por la intervención de factores coyunturales que suelen tender a disiparse cuando se amplía el horizonte temporal contemplado.

6.3.3 OTRAS VARIABLES UTILIZADAS EN EL ANÁLISIS EMPÍRICO.

6.3.3.1 Tamaño de la empresa.

El tamaño empresarial suele estar asociado a las características económico-financieras que distinguen a una firma, singularmente a aquellas que corresponden a medidas de *performance*, lo cual encuentra una inmediata explicación en las expectativas que despiertan las economías de escala. Igualmente, las dimensiones de la empresa ha sido de usual utilización como variable de control en numerosos trabajos empíricos que analizan los efectos de la diversidad demográfica en los consejos de administración (Carter et al, 2003; Engelen et al, 2012). En el presente estudio, y tomando como base la información contenida en las cuentas anuales de cada empresa de la muestra, se han delimitado las dimensiones de cada entidad en cada ejercicio económico del período contemplado a partir del total del activo, de los ingresos de explotación y del número de empleados.

6.3.3.2 Sector de actividad.

El ámbito sectorial, además de que permite contemplar las diferencias entre ramas de actividad en lo referente a aspectos de dinámica competitiva o de estructura de recursos, es una variable de control habitualmente considerada en los análisis empíricos del impacto de la diversidad demográfica (Brammer et al, 2007; Bianco et al, 2015). En este estudio se han utilizado codificaciones desagregadas de hasta tres dígitos que corresponden a la última actualización de 2009 de la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE), las cuales han sido tenidas en cuenta como referencia para la construcción de la variable de la concentración de mercado

en cada rama de actividad. En lo que respecta a las variables representativas del sector que se han incorporado a los modelos de regresión, se han construido variables *dummy* de acuerdo a la codificación CNAE de 1 dígitos, que también se han utilizado para analizar las interacciones entre el sector de actividad y la diversidad de género en el consejo.

6.3.3.3 Ciclo generacional involucrado en la empresa familiar.

Constituye una variable de control tradicional en los estudios de empresa familiar. Las fuentes de información disponibles han permitido contar directamente con ese dato, si bien en un escaso número de empresas, normalmente las de mayor antigüedad. En el resto se ha optado por estimar la generación en línea con referencias encontradas en la literatura (Gersick et al, 1997; Cabrera et al, 2011), construyendo una variable ordinal de tres categorías: primera generación (antigüedad desde su constitución igual o inferior a 30 años); segunda generación (entre 31 y 60 años) y tercera generación (edad superior a 60 años). Aunque la distribución fluctúa a lo largo de los ejercicios considerados, se puede decir que son más de un 50% de las empresas de la muestra se consideran entre las que pertenecen a la segunda generación.

6.3.3.4 Poder de mercado.

El poder competitivo de mercado del sector al que pertenece una firma también se ha venido a contemplar como una variable de control en el análisis empírico de la diversidad demográfica en los consejos, por sus conexiones con algunos de los argumentos de los enfoques de orientación *stakeholder* o de la perspectiva de la dependencia de recursos (Mateos et al, 2011). Por ejemplo, en un sector en el que la competencia sea alta, la pérdida de reputación de la empresa, o una mala percepción por parte de sus *stakeholders*, podría ser decisiva para que opten por acudir a otro competidor. Asimismo, la posibilidad de establecer vínculos exitosos, tal y como

sugieren los enfoques de dependencia de recursos, adquirirá más valor en aquellos contextos que se muestren fuertemente competitivos. Asimismo, en el marco de un segmento de actividad concreto, la capacidad que tenga una firma de negociación con clientes o con proveedores habrá de influir considerablemente en sus indicadores de solvencia o de liquidez.

Por este motivo, y como indicador del poder de mercado o del índice de competencia del sector, se ha construido la variable M , partiendo del índice de Herfindahl, H , que se formula en la ecuación [2], donde $Ventas_j$ serían las correspondientes a cada ejercicio para la j -ésima firma perteneciente a la industria i en la que la empresa desarrolla su actividad principal, conforme a la clasificación CNAE de 3 dígitos, asignándose el resultado obtenido a cada observación en función de dicha adscripción sectorial.

$$M_i = 1 - H_i = 1 - \left[\frac{\sum_j (Ventas_j)^2}{\left(\sum_j Ventas_j \right)^2} \right] \quad [2]$$

6.4 METODOLOGÍA.

De cara a realizar un estudio empírico de los efectos de la diversidad demográfica en los consejos de administración sobre las características económico-financieras de las firmas que componen la muestra, se han aplicado distintas técnicas estadísticas a través del software estadístico *Statgraphics Centurion XVI*.

A continuación, se comentan algunos aspectos metodológicos de interés, en relación con los métodos univariantes y multivariantes que se ha procedido a aplicar.

6.4.1 ANÁLISIS FACTORIAL.

Un aspecto a considerar cuando se aplican técnicas estadísticas basadas en modelos de regresión multivariante es el del previsible problema de la multicolinealidad entre variables, que se ha de manifestar en virtud de las obvias correlaciones que tienen que existir entre los ratios financieros que se ha optado por utilizar, habida cuenta de su formulación. Siguiendo a García-Ayuso (1996), el análisis factorial puede ofrecer una solución para remediar esta dificultad. El análisis factorial comprende una serie de métodos estadísticos multivariantes que pretenden una reducción de un conjunto de variables inicial, en este caso los ratios, a otro conjunto con un número más limitado de factores incorrelacionados, que conservan la mayor parte posible de información de las variables originales, medida en términos del porcentaje de la varianza total que explica el modelo. Hay distintos procedimientos que pueden llevarse a cabo para extraer factores, y cada uno conducirá a una posible solución, siendo la de mayor conveniencia la que ofrezca una más sencilla interpretación económica. En todo caso, es preciso tener en cuenta que la hipótesis de normalidad de la distribución conjunta de las variables condiciona la aplicabilidad del análisis factorial, puesto que no parece asumible en el caso de los ratios financieros. No obstante, es posible una aproximación a ese presupuesto de partida procediendo a la estandarización de las variables, hallando la diferencia entre cada uno de los valores observados y su media y dividiendo entre su desviación típica, lo que arroja como resultado variables que siguen una distribución normal.

Para efectuar la extracción de factores se ha escogido el método de los componentes principales, que elige como primer factor al que explica el máximo porcentaje de la varianza total del conjunto de variables original, extrayendo sucesivamente al siguiente factor que explique el mayor porcentaje de la varianza residual que resulta después de efectuada cada extracción. Cuando se consigue un número de factores que aporten un contenido informativo suficientemente, es posible descartar a los restantes, tomándolos como no significativos. Hay distintas alternativas para adoptar la decisión del número de factores que integrarán la solución, si bien la más habitual es la que se ha aplicado en el presente trabajo, y que se conoce como criterio de

Kaiser, que establece que han de conservarse los componentes principales cuyos valores propios asociados resulten mayores que la unidad, lo que ha de interpretarse en el sentido de que el contenido informativo del factor que se ha extraído es superior al que se aporta por una única variable.

El análisis factorial permite la determinación de la matriz de cargas o de pesos factoriales, en donde se recoge la correlación existente entre la selección final de factores y las variables originales. La observación de la matriz de cargas factoriales permite una aproximación al significado de los factores extraídos, puesto que, cuanto más elevada es la carga, esto es, cuanto más se acerca a la unidad, con signo positivo o negativo, mayor relación existe con la variable inicial. La matriz factorial no es única, puesto que hay infinitos valores posibles que ofrecen idénticos resultados de comunalidad y unicidad. La comunalidad expresa la variabilidad de cada variable que se explica por los factores comunes a todas ellas. Cuando la ambigüedad de las cargas factoriales dificulta la interpretación de los factores extraídos, una rotación ayuda a mejorarla. Por este motivo, en los análisis factoriales que se han llevado a cabo en el estudio empírico, se ha aplicado el procedimiento de rotación ortogonal de tipo *varimax*, que es el normalmente empleado, con el cual se pretende maximizar la varianza explicada, encontrando otra base del mismo espacio vectorial que facilite la interpretación de los resultados obtenidos.

6.4.2 TRANSFORMACIÓN DE LAS VARIABLES.

La mayoría de las técnicas estadísticas que se aplican en el análisis empírico que se efectúa en el presente trabajo exigen el cumplimiento de una hipótesis de normalidad que difícilmente se verifica en la mayoría de las distribuciones de las variables consideradas, sobre todo en lo que respecta a los ratios contables (García-Ayuso, 1995). Para solucionar este inconveniente, se puede recurrir a la realización de transformaciones de las variables originales que mejoren sus propiedades estadísticas de simetría y curtosis.

Puesto que no es posible asumir la normalidad de las distribuciones en los ratios financieros propuestos para ninguno de los períodos considerados, ni tampoco de los factores obtenidos como resultado de la aplicación del análisis factorial, se ha optado por trabajar con funciones transformadas para combatir el principal problema de la asimetría, de acuerdo al método de Box-Cox (1964), cuya formulación se expone en la ecuación [3], donde Y es la variable a transformar en cada caso (añadiendo una constante que corresponde al mínimo valor de la distribución cuando existan valores negativos) para cada firma $i = 1, \dots, N$; mientras que λ es el parámetro de transformación que optimiza la adecuación a la normalidad.

$$y_i^{(\lambda)} = \begin{cases} \frac{(y_i^\lambda - 1)}{\lambda} & \text{si } \lambda \neq 0 \\ \log(y_i) & \text{si } \lambda = 0 \end{cases} \quad [3]$$

Por otra parte, para las variables que representan al tamaño, se ha recurrido específicamente a la aplicación de la tradicional transformación logarítmica, que consiste en calcular el logaritmo natural de los valores de esta variable.

Aunque no se obtendrá la normalidad en ninguna de las transformaciones que se han procedido a efectuar, las pruebas estadísticas evidencian en todos los casos un acercamiento notable de la simetría a los rangos que permitirían asumir esta hipótesis.

6.4.3 ANÁLISIS UNIVARIANTE DE LA VARIANZA Y CONTRASTES NO PARAMÉTRICOS.

La realización de contrastes estadísticos univariantes permite efectuar una primera aproximación al análisis de las vinculaciones entre las medidas de diversidad de género en los consejos de administración de las empresas que componen la muestra y las variables que representan a algunas de sus características económico-financieras.

6.4.3.1 Modelos ANOVA.

Recurriendo a la variable de diversidad que se ha construido a partir de la concatenación de una serie de intervalos que agrupan a proporciones de representación femenina en los consejos, en línea con las cotas propuestas por Kanter, se ha realizado un primer acercamiento a su relación con variables representativas de *performance* de la firma y con variables representativas de estructura de recursos financieros y solvencia, mediante la aplicación de técnicas estadísticas de análisis de la varianza.

Los modelos de análisis de la varianza o ANOVA (acrónimo anglosajón de *Analisis Of Variance*) se configuran como un método de contraste de hipótesis en el que se compara si son iguales las medias de los niveles o subgrupos poblacionales de clasificación de una variable independiente o factor, A_i (en el presente caso, cada uno de los intervalos en los que se ha subdividido la variable de diversidad según la proporción femenina), respecto de una variable dependiente cuantitativa, Y_{ij} (que en este caso serían las variables que representan a las características económico-financieras de la empresa). En cada ANOVA sólo se estudia la influencia de una única variable dependiente, lo cual implica que la influencia del resto de variables dependientes se engloba en el componente aleatorio o error experimental (e_{ij}). De esta forma, se puede especificar el modelo como se indica en la ecuación [4], donde U es una constante independiente del factor A_i .

$$Y_{ij} = U + A_i + e_{ij} \quad [4]$$

La aplicabilidad de los modelos ANOVA requiere que las variables cumplan una serie de condiciones: la hipótesis de independencia, la hipótesis de normalidad y la hipótesis de homoscedasticidad u homogeneidad de varianzas. En consecuencia, y puesto que de partida se usan ratios financieros para representar a las características económico-financieras de las firmas, las principales limitaciones a su aplicación vendrían dadas por el incumplimiento de los presupuestos relativos a la hipótesis de la normalidad de las distribuciones de las variables y, posiblemente, y dependiendo

de la configuración de la muestra, también de los de la homogeneidad de las varianzas entre los distintos subgrupos o niveles de diversidad. Como previamente se ha indicado, las transformaciones de los datos pueden ayudar a mejorar las propiedades estadísticas de asimetría y curtosis, acercando a la normalidad las distribuciones de los ratios.

El ANOVA descompone la varianza de cada variable en dos componentes, un componente entre niveles o grupos y otro dentro de los grupos o intragrupos. A la hora de realizar cada ANOVA, el software *Statgraphics* facilita el resultado del test F-ratio (calculado como un cociente en el que el numerador es la estimación entre grupos y el denominador es la estimación intragrupos), cuyo *p*-valor asociado indicaría si las medias son significativamente diferentes a un nivel de confianza predeterminado. En el caso de que los resultados del ANOVA indiquen que las medias sean significativamente diferentes, las pruebas de rangos múltiples señalan cuáles son los intervalos de diversidad que difieren entre sí.

En el ANOVA se establece un límite superior y un límite inferior en el que se incluye la media de cada intervalo de diversidad, basado en el procedimiento de menores diferencias significativas de Fisher (LSD), construido de forma que, si dos medias son iguales, sus rangos se solaparían el 95% de las veces. Para la comprobación de que las varianzas entre niveles de diversidad son similares, se ha procedido a utilizar el test de Levene en cada ANOVA que se ha llevado a cabo, de usual empleo en los paquetes de *software* estadístico, dado que resulta el más adecuado cuando las distribuciones no cumplen las hipótesis de normalidad.

6.4.3.2 Contraste no paramétrico de Kruskal-Wallis y mediana de Mood.

Como alternativa a la no verificación de las premisas para el modelo ANOVA, se ha optado por el empleo de la prueba no paramétrica de Kruskal-Wallis, que, aunque ofrezca unos resultados menos robustos, no requiere de la exigencia del cumplimiento de dichas hipótesis. En el test de Kruskal-Wallis se ordenan todas las

observaciones de menor a mayor, calculando el rango medio para los datos en cada nivel, con el objeto de contrastar la hipótesis nula de que sean iguales las medianas de la variable en cada uno de los cinco niveles o subgrupos planteados para la variable que representa a la participación de mujeres en el consejo. Si la hipótesis de igualdad de medianas es cierta, es de esperar que el rango promedio sea aproximadamente igual para los cinco subgrupos, mientras que, cuando dichos promedios sean muy diferentes, es un indicio de que hay diferencias entre algunas medianas.

La Prueba de Mood para la Mediana es otro método para determinar si las medianas de todos los niveles del factor son iguales o difieren. Resulta menos sensible a valores atípicos que la prueba de Kruskal-Wallis, pero también tiene menor potencia cuando los datos provienen de distribuciones que se aproximan a la normal.

6.4.4 ANÁLISIS DE REGRESIÓN.

Para el contraste de las hipótesis que se han planteado en el presente trabajo, se han aplicado técnicas de regresión lineal multivariante, de acuerdo al clásico modelo de mínimos cuadrados ordinarios, en las cuales se han ido considerando sucesivamente como variables dependientes las representativas de las características económico-financieras de una firma sobre las que se ha supuesto que se ha de producir un impacto diferencial derivado de la diversidad de género que exhibe el consejo de administración. La especificación del modelo es la indicada en la ecuación [5].

$$Y = \beta_0 + \beta_1 \cdot D + \beta_2 \cdot X + \mu \quad [5]$$

Donde:

- Y es la variable dependiente representativa de las características económico-financieras;
- β_0 es el intercepto;
- $\beta_1, \beta_2, \beta_3$ son los vectores de coeficientes asociados;

- D es la variable representativa del nivel de diversidad demográfica en el consejo de administración;
- X serían los vectores de las variables de control consideradas, y
- μ es la perturbación aleatoria.

CAPÍTULO 7.
ANÁLISIS DESCRIPTIVOS,
EXPLORATORIOS Y
UNIVARIANTES

7.1 ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS.

En este apartado se presentarán algunos de los estadísticos descriptivos calculados para las variables utilizadas en el estudio empírico a lo largo del período 2008-2011, ambos ejercicios inclusive, comenzando por los resultados obtenidos para los ratios empleados. Igualmente, se recoge también el resultado de los descriptivos de otras variables contenidas en las cuentas anuales que formularon las empresas de la muestra durante el período contemplado en el estudio, así como de las medidas escogidas que son indicativas de la heterogeneidad demográfica en el consejo de administración.

7.1.1 ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS DE LOS RATIOS FINANCIEROS Y DE OTRAS VARIABLES CONTENIDAS EN LAS CUENTAS ANUALES.

En la tabla 7 se han recogido los resultados de distintos estadísticos descriptivos obtenidos para los indicadores financieros empleados en el análisis, calculados para la muestra en cada uno de los cuatro ejercicios que se contemplan en el estudio, así como para el promedio que comprende los años 2008-2011 (denotado por *PR_08_11*). Los resultados de dichos descriptivos permiten efectuar una aproximación a la forma funcional que siguen las distribuciones de los ratios financieros.

Con respecto a los dos indicadores de liquidez, el ratio corriente y el ratio de acid test, se observan aumentos interanuales a un ritmo parecido en los valores de la media a lo largo de todo el período analizado. No obstante, si se atiende a la evolución de la media recortada o de los cuartiles, tal y como se refleja en la tabla 7 y en los gráficos 1 y 2, se pueden apreciar ligeras diferencias entre las trayectorias que siguen ambos ratios. Así, los valores de la media recortada o de los cuartiles para el ratio corriente nunca disminuyen de un año a otro en el periodo, mientras que para el ratio del acid test se aprecian unos descensos interanuales en los cuartiles en 2010 y en 2011. Esto podría tener su explicación en que, a medida que se agudiza el

contexto de crisis económica que caracteriza a la etapa que se corresponde con el período objeto de estudio, se van acumulando stocks de existencias a los que parecería que resulta más difícil dar salida vía venta.

Gráfico 1. Ratio corriente: media, media recortada al 95% y mediana. Años 2008 a 2011.

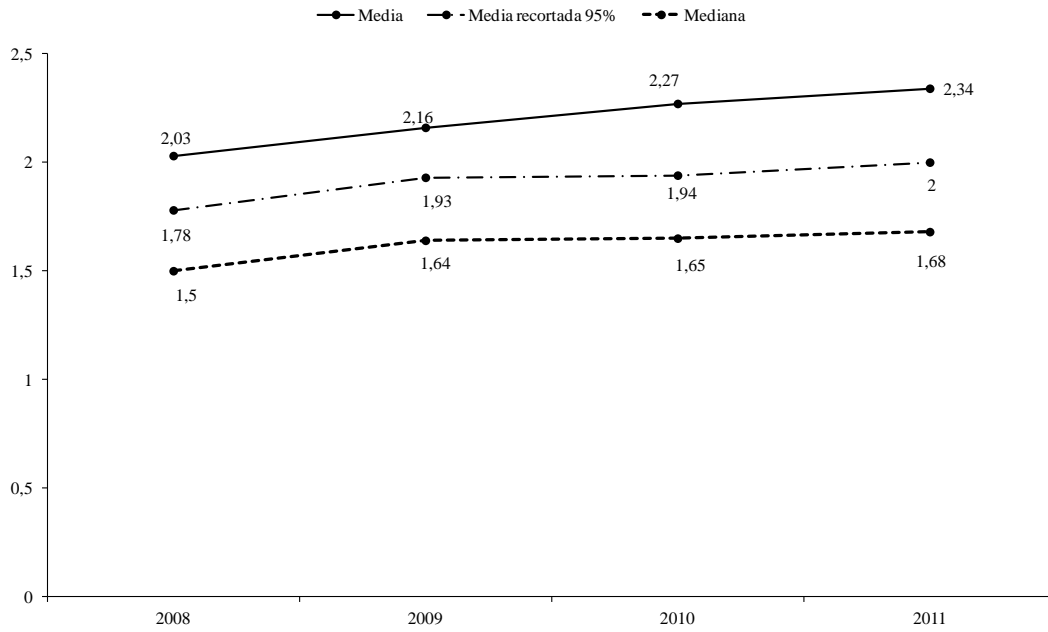


Gráfico 2. Ratio acid test: media, media recortada al 95% y mediana. Años 2008 a 2011.

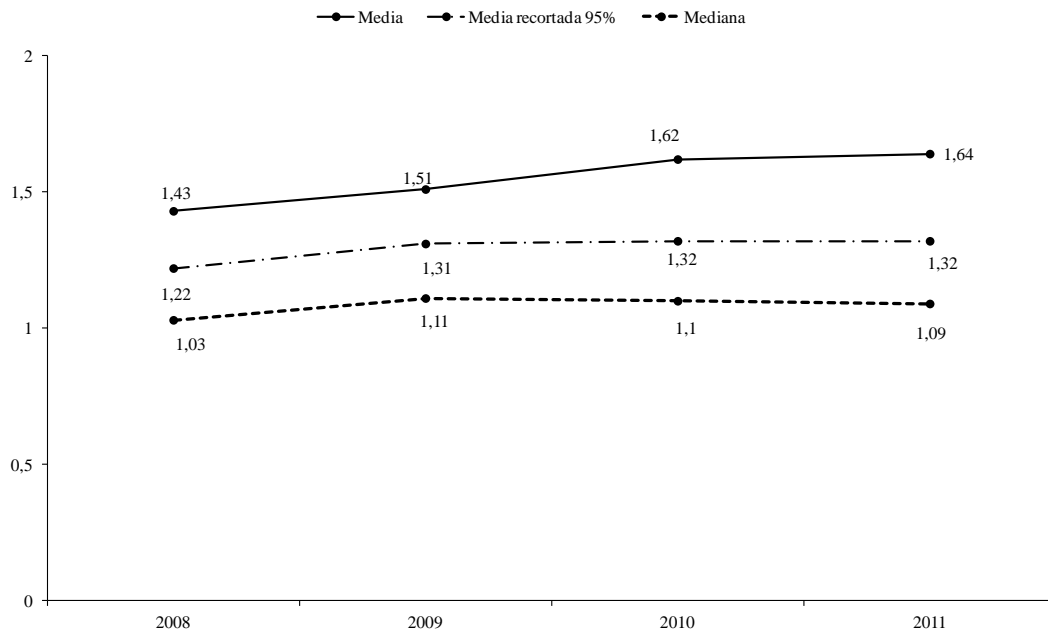


Tabla 7. Estadísticos descriptivos de los ratios financieros (N = 1.006).

R1- Ratio corriente

	2008	2009	2010	2011	PR_08_11
Media	2,03	2,16	2,27	2,34	2,20
Media recortada 95%	1,78	1,93	1,94	2,00	1,95
Desviación estándar	1,90	2,00	2,62	2,86	2,13
Mínimo	0,03	0,02	0,02	0,02	0,02
Máximo	21,41	31,45	47,09	56,55	37,19
Rango	21,38	31,43	47,07	56,53	37,17
Cuartil inferior	1,11	1,17	1,18	1,18	1,20
Mediana	1,50	1,64	1,65	1,68	1,65
Cuartil superior	2,30	2,58	2,58	2,69	2,57
Asimetría estandarizada	61,26	75,84	104,24	126,08	91,12
Curtosis estandarizada	218,54	406,62	676,72	983,05	570,68

R2 - Acid test

	2008	2009	2010	2011	PR_08_11
Media	1,43	1,51	1,62	1,64	1,55
Media recortada 95%	1,22	1,31	1,32	1,32	1,32
Desviación estándar	1,57	1,64	2,40	2,69	1,92
Mínimo	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02
Máximo	18,54	31,25	46,84	56,20	36,97
Rango	18,52	31,23	46,82	56,18	36,95
Cuartil inferior	0,65	0,70	0,70	0,66	0,73
Mediana	1,03	1,11	1,10	1,09	1,14
Cuartil superior	1,71	1,82	1,81	1,81	1,80
Asimetría estandarizada	64,97	99,88	129,50	152,85	119,40
Curtosis estandarizada	240,21	741,36	972,89	1311,17	888,94

R3 - Ratio de endeudamiento

	2008	2009	2010	2011	PR_08_11
Media	55,08	53,71	53,60	52,48	53,72
Media recortada 95%	55,31	53,81	53,76	52,54	53,85
Desviación estándar	20,52	20,80	21,07	21,47	20,15
Mínimo	5,41	5,11	3,94	3,67	4,88
Máximo	99,25	98,55	98,52	98,61	97,32
Rango	93,84	93,44	94,58	94,95	92,44
Cuartil inferior	39,37	37,58	37,91	35,80	38,58
Mediana	56,19	54,50	54,48	53,03	53,93
Cuartil superior	70,46	70,07	69,82	68,32	69,06
Asimetría estandarizada	-2,00	-0,94	-1,14	-0,50	-1,07
Curtosis estandarizada	-4,68	-4,81	-4,83	-5,21	-4,82

R4 - Rentabilidad económica (ROA)

	2008	2009	2010	2011	PR_08_11
Media	3,83	1,45	1,92	1,34	2,14
Media recortada 95%	3,60	1,51	1,98	1,41	2,03
Desviación estándar	7,93	8,15	7,11	7,88	5,89
Mínimo	-35,13	-86,69	-42,51	-45,89	-30,49
Máximo	47,16	42,37	50,91	50,73	36,85
Rango	82,29	129,06	93,41	96,62	67,34
Cuartil inferior	0,44	-1,24	0,03	-0,96	-0,57
Mediana	2,35	1,25	1,46	1,04	1,52
Cuartil superior	6,87	5,05	4,63	4,23	4,79
Asimetría estandarizada	8,20	-15,41	-1,99	0,91	5,32
Curtosis estandarizada	29,49	105,71	48,13	54,39	26,64

R5 - Rentabilidad financiera (ROE)

	2008	2009	2010	2011	PR_08_11
Media	7,65	0,30	0,81	0,51	2,32
Media recortada 95%	8,23	3,03	4,26	2,51	3,88
Desviación estándar	24,32	31,26	47,54	32,84	23,40
Mínimo	-258,13	-364,05	-920,40	-749,62	-273,39
Máximo	192,21	136,79	110,50	115,00	98,86
Rango	450,34	500,84	1.030,90	864,62	372,26
Cuartil inferior	1,21	-2,60	0,04	-2,13	-1,93
Mediana	6,66	3,33	3,47	2,60	3,63
Cuartil superior	15,93	10,45	10,58	9,43	10,81
Asimetría estandarizada	-19,43	-65,25	-162,48	-161,86	-64,77
Curtosis estandarizada	160,84	296,59	1.332,35	1.770,12	314,24

R6 - Margen bruto de explotación

	2008	2009	2010	2011	PR_08_11
Media	9,74	7,97	8,24	7,33	8,32
Media recortada 95%	8,86	7,40	7,57	6,67	7,47
Desviación estándar	10,96	12,62	11,35	12,52	10,20
Mínimo	-26,91	-85,78	-46,52	-52,08	-34,01
Máximo	83,53	78,97	77,40	93,23	79,52
Rango	110,44	164,75	123,92	145,31	113,53
Cuartil inferior	3,75	2,55	2,77	2,16	3,01
Mediana	6,90	6,05	6,07	5,27	5,88
Cuartil superior	13,54	12,30	11,58	10,29	11,13
Asimetría estandarizada	25,07	9,42	19,85	20,84	27,05
Curtosis estandarizada	52,73	59,60	52,88	71,02	59,68

R7 - Margen neto de explotación

	2008	2009	2010	2011	PR_08_11
Media	5,29	2,75	3,19	2,53	3,44
Media recortada 95%	4,87	2,89	3,12	2,64	3,17
Desviación estándar	9,37	11,53	10,09	11,09	8,47
Mínimo	-51,67	-93,00	-61,93	-76,05	-47,50
Máximo	80,05	65,59	65,24	59,48	66,60
Rango	131,72	158,59	127,17	135,53	114,11
Cuartil inferior	1,42	-0,10	0,60	-0,05	0,33
Mediana	3,79	2,65	2,75	2,42	2,69
Cuartil superior	7,92	6,18	5,97	5,68	5,76
Asimetría estandarizada	17,85	-8,89	5,32	-5,07	16,28
Curtosis estandarizada	77,43	75,62	71,22	68,59	72,76

R8 - Margen bruto

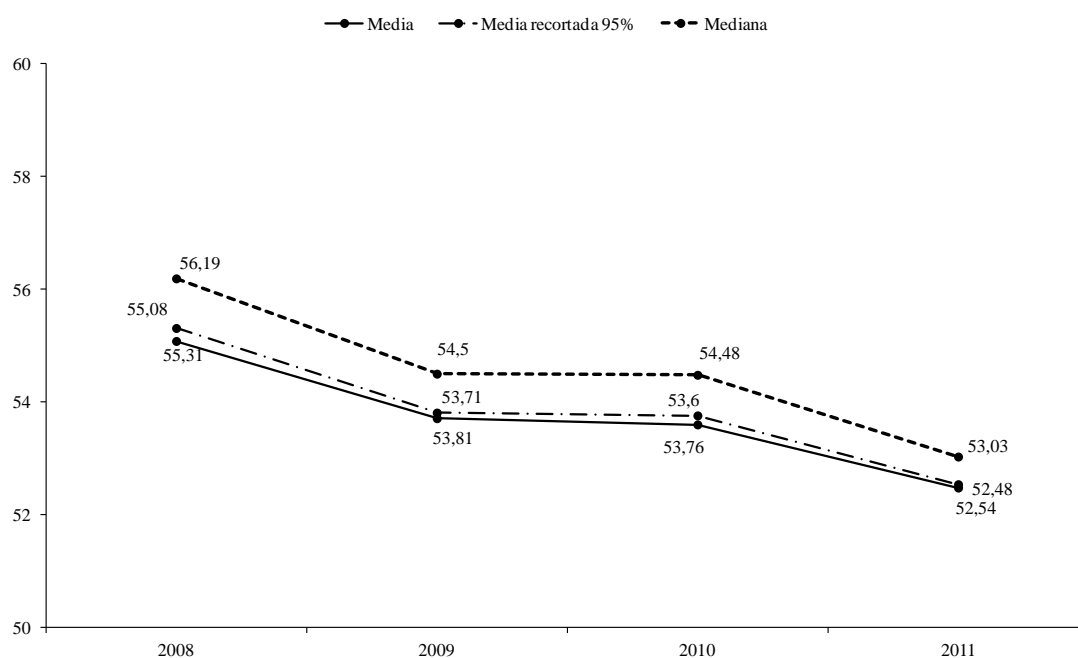
	2008	2009	2010	2011	PR_08_11
Media	3,43	1,02	1,90	0,72	1,77
Media recortada 95%	3,15	1,33	1,85	1,22	1,60
Desviación estándar	9,39	12,01	10,65	12,53	8,59
Mínimo	-50,02	-72,10	-66,60	-89,27	-50,33
Máximo	73,65	57,86	77,36	82,55	58,03
Rango	123,67	129,95	143,96	171,82	108,36
Cuartil inferior	0,34	-1,29	0,03	-1,08	-0,83
Mediana	2,12	1,28	1,46	0,94	1,25
Cuartil superior	5,96	4,60	4,50	4,18	4,31
Asimetría estandarizada	14,61	-10,85	7,20	-15,62	10,64
Curtosis estandarizada	70,61	59,90	75,01	85,08	68,88

R9 - Ratio de cobertura de intereses

	2008	2009	2010	2011	PR_08_11
Media	11,81	9,02	12,59	10,38	10,95
Media recortada 95%	5,53	4,37	5,70	4,45	5,56
Desviación estándar	47,56	36,46	54,18	50,20	35,27
Mínimo	-59,58	-97,41	-95,27	-91,56	-57,75
Máximo	818,46	435,20	792,19	752,80	452,72
Rango	878,04	532,61	887,46	844,36	510,47
Cuartil inferior	1,08	-0,02	0,64	-0,05	0,48
Mediana	2,27	1,70	2,06	1,59	2,06
Cuartil superior	6,79	6,36	7,53	6,46	7,09
Asimetría estandarizada	126,07	76,41	104,00	102,40	73,81
Curtosis estandarizada	807,75	313,88	556,24	549,63	285,77

Respecto del ratio de endeudamiento, como se aprecia en la tabla 7 y en el gráfico 3, se produce una disminución interanual más o menos sostenible en todos los valores de la media, así como en los valores de la media recortada al 95%, de la mediana y de los cuartiles a lo largo del período, de lo que podría concluirse que las empresas familiares de la muestra tienden a recurrir cada vez en mayor medida a la financiación con recursos propios. Esta disminución de los niveles de endeudamiento también podría interpretarse que esté vinculada con la existencia de restricciones de acceso al crédito en los años de recesión económica. Del mismo modo, los aumentos interanuales que se observan en los niveles medios de los dos ratios de liquidez que se han contemplado pueden guardar conexión con la reducción que se ha producido en los niveles promedios de endeudamiento.

Gráfico 3. Ratio de endeudamiento (%): media, media recortada al 95% y mediana.
Años 2008 a 2011.



Otros indicadores financieros que parecen reflejar la situación económica del período estudiado son los ratios de rentabilidad. Como se muestra en la tabla 7 y en los gráficos 4 y 5, los valores de la media, de la media recortada, de la mediana y de los cuartiles, tanto de la rentabilidad económica como de la rentabilidad financiera,

experimentan un ligero aumento interanual solamente en el año 2010 (aunque lejos de recuperar los niveles perdidos tras producirse un más acusado descenso), reduciéndose los valores de un año a otro en los otros tres períodos considerados. Hay que destacar que en todos los resultados de los estadísticos se observa que las disminuciones de valor más significativas se producen en el año 2009 respecto a 2008, pudiéndose resaltar el descenso que experimenta la media de la rentabilidad financiera que, de reflejar un 7,65% en el año 2008, se sitúa en apenas un 0,30% en el ejercicio siguiente. Además, es posible apreciar que en los años 2009, 2011, así como para el promedio calculado del período 2008-2011, el cuartil inferior es negativo, lo que significa que más del 25% de las empresas de la muestra están obteniendo rentabilidades negativas.

Gráfico 4. Rentabilidad económica (%): media, media recortada al 95% y mediana.
Años 2008 a 2011.

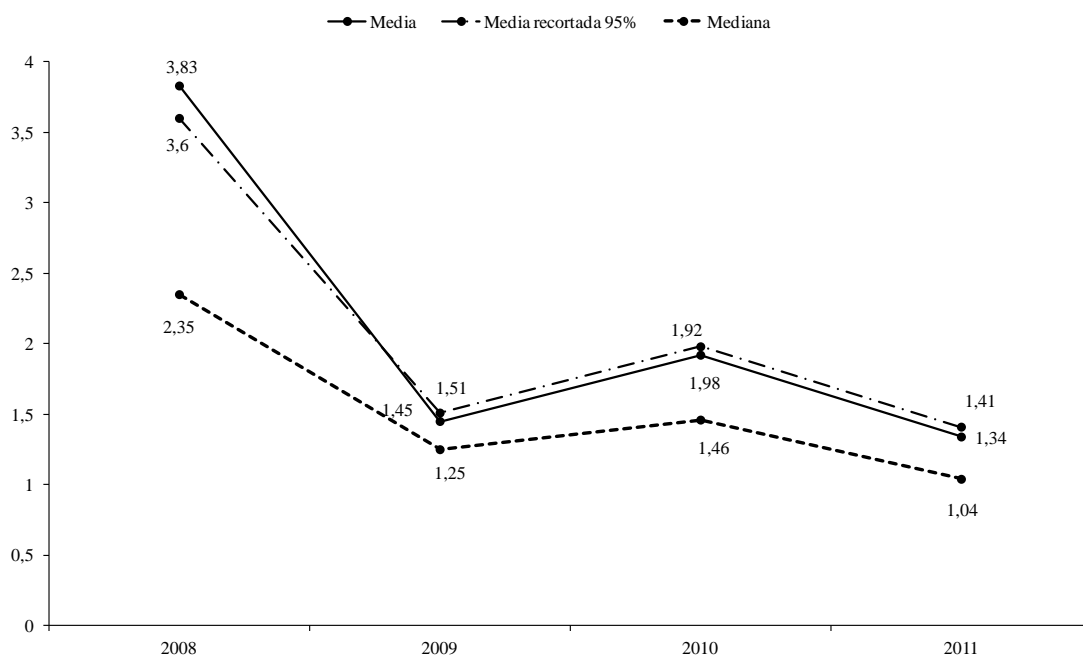
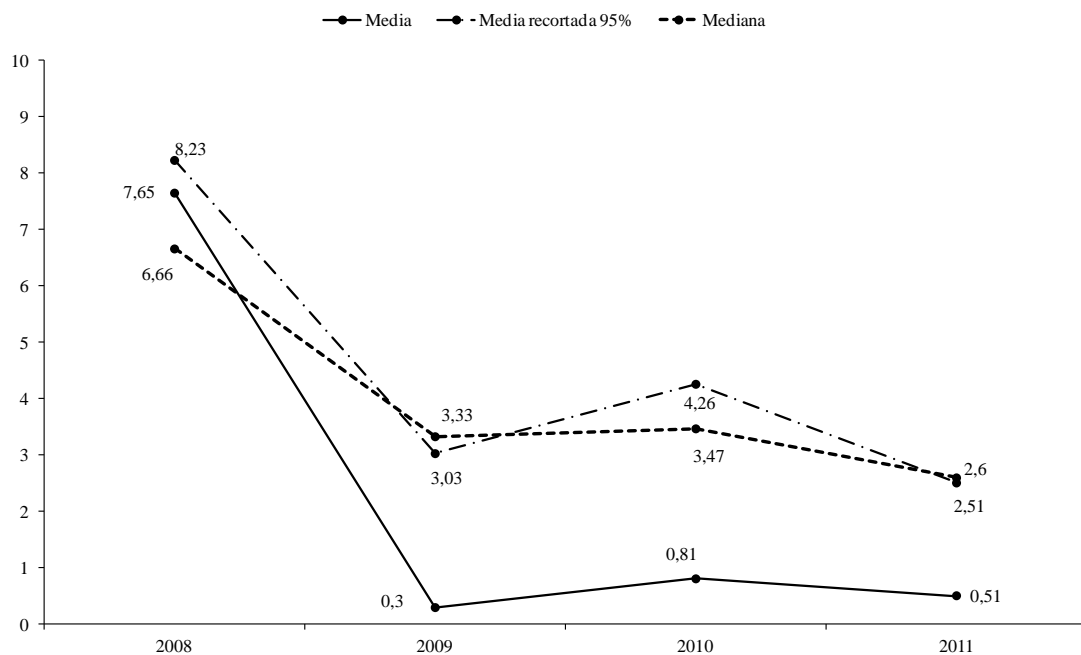


Gráfico 5. Rentabilidad financiera (%): media, media recortada al 95% y mediana.
Años 2008 a 2011.



En la misma línea, y como se observa en los gráficos 6, 7 y 8, que representan a los promedios de los distintos márgenes calculados, los cuales ponen en relación diferentes niveles de resultados con los ingresos de explotación obtenidos, disminuyen en tres de los cuatro ejercicios estudiados respecto al año anterior, aumentando solamente en el año 2010, evolución que se ve acompañada por los valores que se obtienen en todos los períodos para el cálculo de la media recortada al 95%, para la mediana y para los cuartiles, de acuerdo a lo reflejado en la tabla 5. En los años 2009 y 2011, al igual que ocurría en los ratios de rentabilidad, es donde más se manifiesta la reducción de los márgenes obtenidos, puesto que al menos el 25% de las empresas de la muestra reflejan un margen neto de explotación negativo, es decir, no obtienen ingresos suficientes para hacer frente a los gastos vinculados con la actividad que está realizando la entidad.

Gráfico 6. Margen bruto de explotación (%): media, media recortada al 95% y mediana. Años 2008 a 2011.

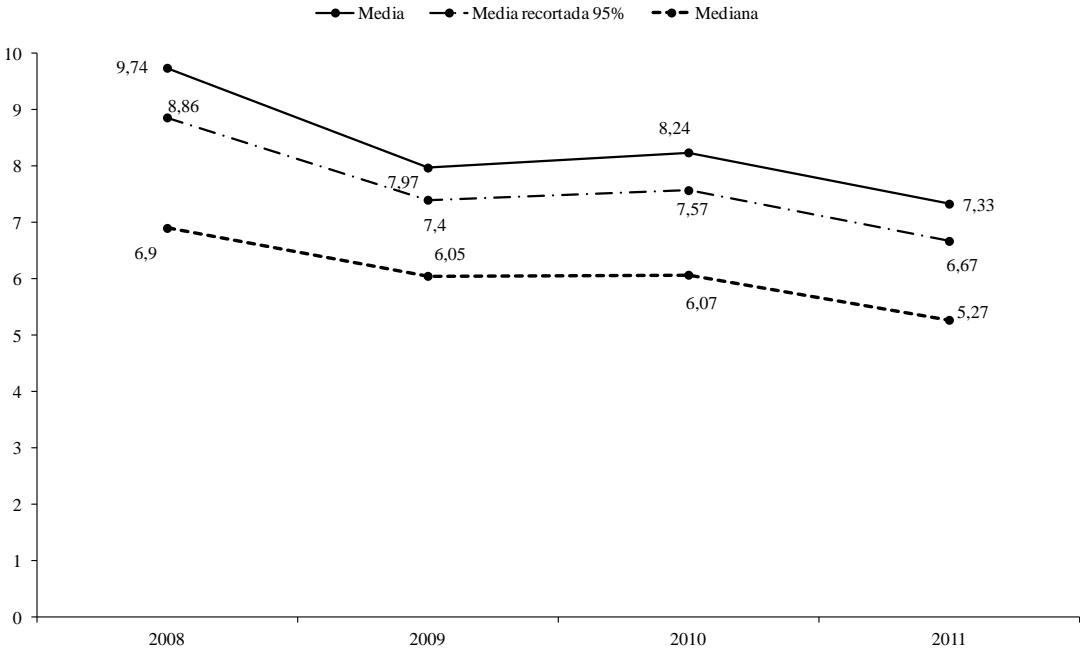


Gráfico 7. Margen neto de explotación (%): media, media recortada al 95% y mediana. Años 2008 a 2011.

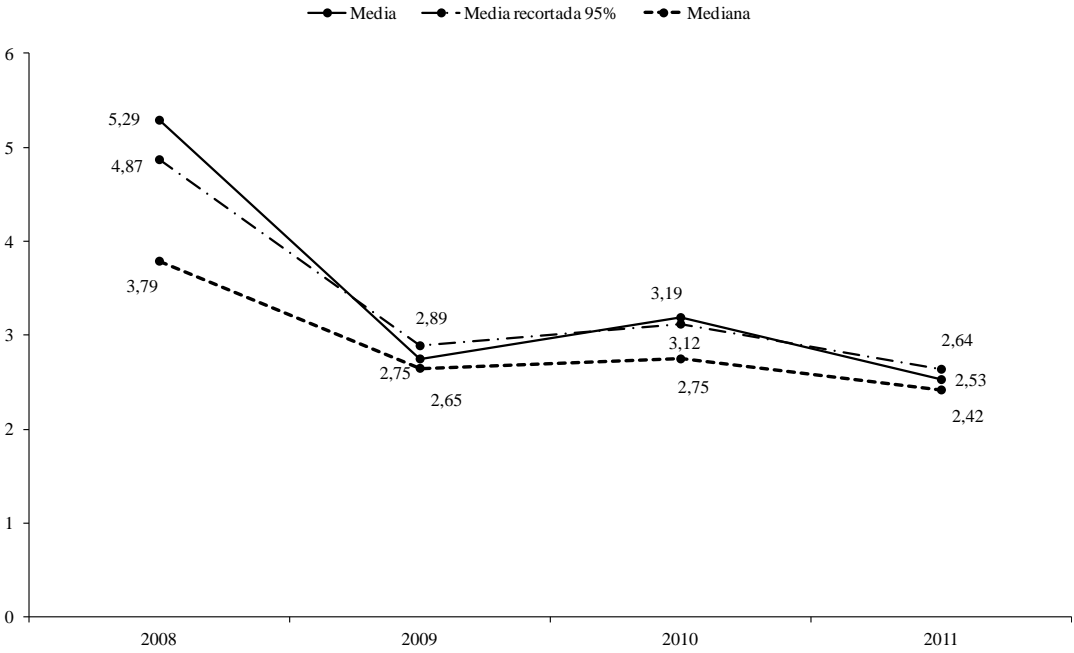
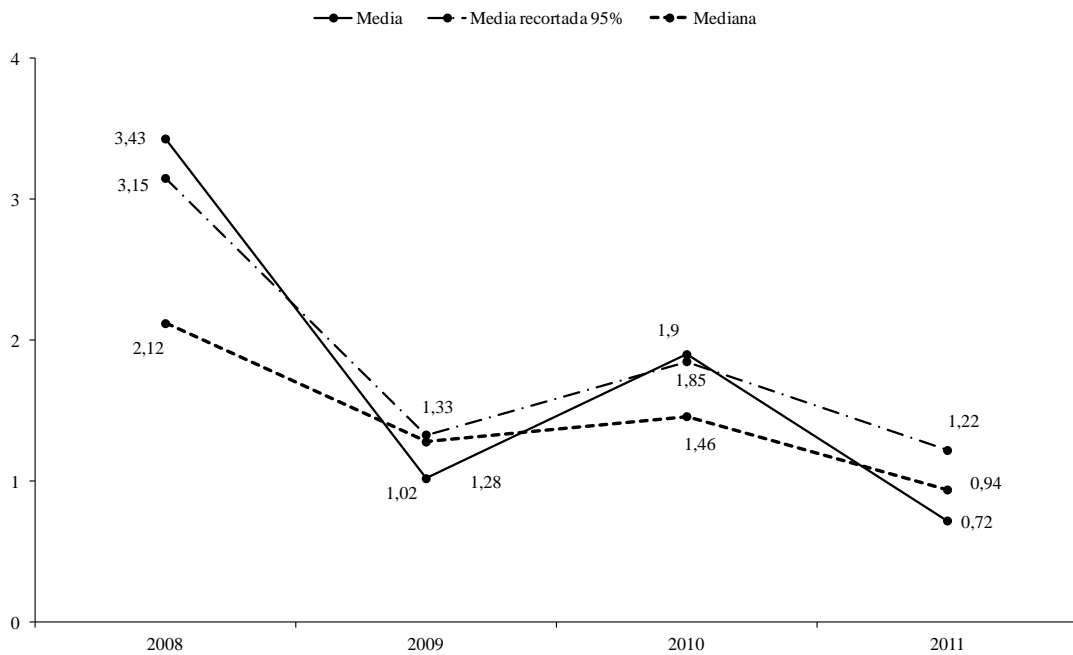
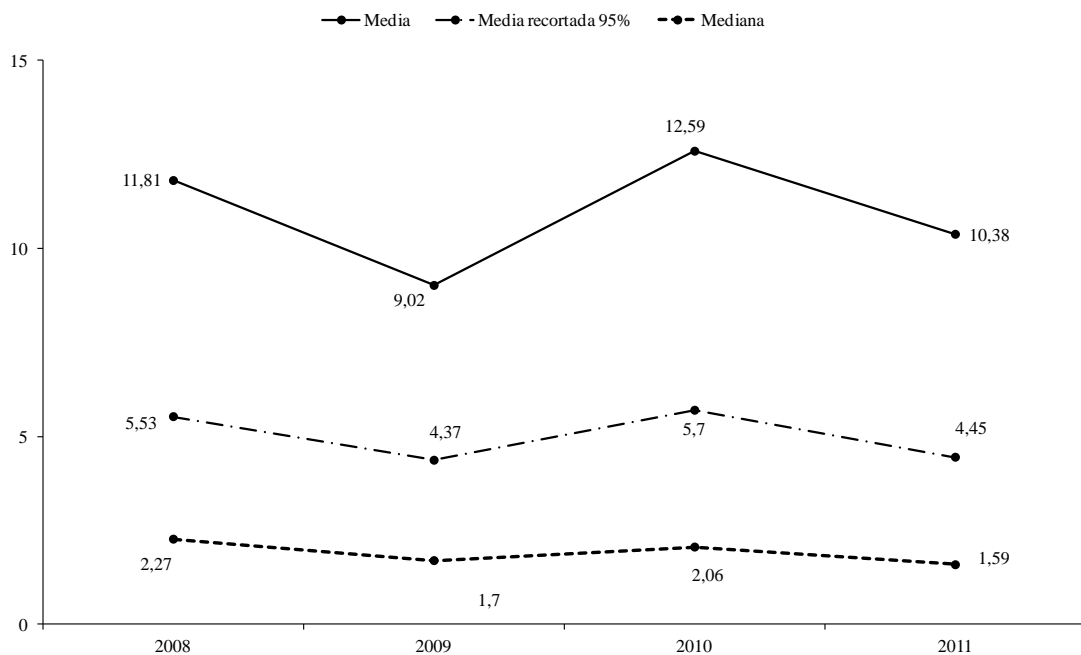


Gráfico 8. Margen bruto (%): media, media recortada al 95% y mediana. Años 2008 a 2011.



En la tabla 7 y en el gráfico 9 también se refleja que la media del ratio de cobertura de intereses disminuye respecto al año anterior en los ejercicios 2009 y 2011, mientras que aumenta en el año 2010, donde los valores que se obtienen para la media, media recortada y cuartil superior son los mayores que se consiguen para cualquiera de los ejercicios del conjunto del período. Esto no sucede con la mediana, lo cual es indicativo de que el segmento de empresas que alcanza valores superiores tiende a acentuar en este año 2010 su comportamiento diferencial, al menos en lo que se refiere a dar cobertura más holgadamente al servicio de la deuda. Con todo, los resultados de estos descriptivos han de interpretarse a la luz de los menores niveles de endeudamiento que van exhibiendo las empresas familiares de la muestra a medida que transcurren los ejercicios del período estudiado, tal y como previamente se ha comentado. Asimismo, de nuevo en este ratio se aprecian los resultados de explotación negativos para al menos el 25% de las empresas que componen la muestra en 2009 y 2011.

Gráfico 9. Ratio de cobertura de intereses: media, media recortada al 95% y mediana.
Años 2008 a 2011.



Por otro lado, y con el fin de explorar la forma funcional de la distribución de los ratios económico-financieros considerados, en el anexo I se incluyen las representaciones gráficas para todos los períodos del histograma de frecuencias y de la función de densidad de las distribuciones de los ratios. Como puede observarse con dichos gráficos, a priori no se intuye que se pueda asumir la hipótesis de normalidad para ninguna de las distribuciones de los ratios utilizados. En la mayoría de los casos, la normalidad se rechaza a simple vista, lo que era esperable a la luz de la propia formulación de algunos de los ratios, dada la existencia generalizada de una notable asimetría y curtosis, encontrándose los estadísticos que miden estas características, como se comprueba en la tabla 7, fuera de los rangos que se podrían contemplar como aceptables (considerando como tal que no sobrepase valores de ± 2), lo que también se aprecia en las mencionadas representaciones gráficas. Aunque ha de advertirse de la excepción que supone la simetría en el caso del endeudamiento en todos los períodos, bastante ajustada, así como la del ratio de rentabilidad económica en 2010 y 2011. Asimismo, los valores máximos y mínimos de las distribuciones de los ratios ponen de manifiesto la existencia de observaciones

extremas, que obviamente distorsionan la representatividad de las medias, motivo por el que se ha optado por el cálculo adicional de medias recortadas.

Los estadísticos descriptivos de las variables indicativas del tamaño empresarial, total activo, ingresos de explotación y número de empleados, se reflejan en la tabla 8. Las representaciones gráficas del histograma de frecuencias y de la función de densidad de las distribuciones de estas variables se recogen en el anexo I. Al igual que ocurría con los ratios financieros, se observa el incumplimiento de la hipótesis de normalidad en todas las distribuciones que corresponden a las variables representativas del tamaño empresarial, así como en todos los períodos contemplados. No obstante, en la variable ingresos de explotación en el año 2010 y para el promedio 2008-2011 se obtienen unos valores ciertamente aceptables para la curtosis.

Los valores de la media, de la media recortada al 95% y de la mediana referidos al activo total, indican que se produce un aumento interanual de la estructura económica en el ejercicio 2010, mientras que disminuye en 2009 y en 2011. Es decir, se podría decir que, de forma generalizada, las firmas familiares de la muestra retraen la dimensión de sus activos durante esta etapa, ya que se puede observar que los mayores valores para las medias, tanto la de la muestra completa como la de la recortada, así como para los cuartiles, corresponden al primer ejercicio del período analizado, 2008. Una tendencia evolutiva similar se aprecia en la variable que corresponde a los ingresos de explotación. Por otro lado, en la variable que representa al número de empleados el patrón de descenso continuado durante el período se refleja en las medias, en las medianas y en los cuartiles, lo cual también responde a otros de los síntomas fácilmente predecibles y que han de inferirse de la crisis económica que afrontaba el sistema económico durante esos años.

Tabla 8. Estadísticos descriptivos de las variables indicativas del tamaño. (N = 1.006)

Total de activo

	2008	2009	2010	2011	PR_08_11
Media	5.191,2	5.020,2	5.124,8	5.036,5	5.093,2
Media recortada 95%	4.779,1	4.634,1	4.725,8	4.642,3	4.708,8
Desviación estándar	4.053,6	3.864,1	3.972,2	3.931,8	3.870,2
Mínimo	417,0	468,1	541,6	510,5	561,8
Máximo	25.359,6	19.981,7	26.116,3	26.087,6	20.206,3
Rango	24.942,6	19.513,6	25.574,8	25.577,1	19.644,5
Cuartil inferior	2.284,5	2.196,9	2.195,4	2.223,7	2.224,6
Mediana	3.912,6	3.798,9	3.875,8	3.797,1	3.837,6
Cuartil superior	6.940,0	6.749,3	6.804,7	6.635,1	6.821,9
Asimetría estandarizada	20,2	18,7	19,6	20,2	18,4
Curtosis estandarizada	17,1	12,0	16,0	17,7	11,5

Ingresos de explotación

	2008	2009	2010	2011	PR_08_11
Media	5.174,4	4.202,6	4.310,1	4.355,0	4.510,5
Media recortada 95%	4.931,9	4.099,1	4.150,8	4.145,5	4.368,0
Desviación estándar	3.299,2	2.422,0	2.653,8	2.865,2	2.636,6
Mínimo	64,1	305,5	88,5	74,5	366,7
Máximo	31.112,2	9.952,7	15.429,8	16.639,2	15.647,0
Rango	31.048,1	9.647,2	15.341,2	16.564,7	15.280,3
Cuartil inferior	2.597,1	2.211,8	2.188,2	2.177,4	2.347,5
Mediana	4.525,3	3.699,9	3.591,5	3.559,9	3.950,7
Cuartil superior	6.996,1	5.810,4	5.924,7	5.759,1	6.176,4
Asimetría estandarizada	18,3	7,8	11,1	13,8	9,8
Curtosis estandarizada	29,2	-4,2	0,3	3,9	-0,8

Número de empleados

	2008	2009	2010	2011	PR_08_11
Media	32,15	29,80	28,98	28,69	29,91
Media recortada 95%	29,52	27,61	26,70	26,34	27,64
Desviación estándar	25,12	22,28	22,05	22,22	22,39
Mínimo	1	1	1	1	1
Máximo	228	135	151	149	142,5
Rango	227	134	150	148	141,5
Cuartil inferior	15	15	14	14	14,75
Mediana	26	24	24	23	24,50
Cuartil superior	42	39	37	36	39
Asimetría estandarizada	26,27	21,31	23,77	24,48	22,71
Curtosis estandarizada	43,60	22,09	30,08	31,91	26,27

Complementariamente, en la tabla 9 se recogen, para cada uno de los cuatro ejercicios económicos analizados, así como para el cálculo de los promedios del período 2008-2011, cada una de las matrices de correlaciones de Pearson, que integra tanto a los ratios financieros empleados como a las variables obtenidas de las cuentas anuales. Tal y como puede apreciarse, la significación en bastantes de las correlaciones es la que cabía esperar a priori, habida cuenta de la formulación de los ratios financieros y de las evidentes conexiones que han de existir entre las variables utilizadas.

Tabla 9. Matriz de correlaciones de Pearson de los ratios financieros y otras variables contenidas en las cuentas anuales.

Panel A: Año 2008.

	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	TA	IE
R1- Ratio corriente	1,00										
R2 - Acid test	0,874*										
R3 - Ratio de endeudamiento	-0,501*	-0,486*									
R4 - ROA	0,137*	0,195*	-0,251*								
R5 - ROE	0,040	0,075*	-0,080*	0,770*							
R6 - Margen bruto explotación	0,161*	0,167*	-0,202*	0,464*	0,366*						
R7 - Margen neto explotación	0,198*	0,179*	-0,176*	0,622*	0,500*	0,890*					
R8 - Margen bruto	0,258*	0,250*	-0,290*	0,730*	0,563*	0,747*	0,900*				
R9 - Ratio cobertura de intereses	0,336*	0,317*	-0,241*	0,338*	0,187*	0,251*	0,313*	0,378*			
TA - Total de activo	0,017	-0,015	-0,034	-0,025	-0,036	0,362*	0,249*	0,128*	-0,027		
IE - Ingresos de explotación	-0,096*	-0,080*	0,044	0,157*	0,098*	-0,110*	-0,021	0,043	-0,001	0,495*	
NE - Nº de empleados	-0,081*	-0,029	-0,065*	0,111*	0,038	0,007	-0,040	-0,024	0,094*	0,248*	0,357*

*significación al 95%

Panel B.: Año 2009.

	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	TA	IE
R1- Ratio corriente	1,00										
R2 - Acid test	0,838*										
R3 - Ratio de endeudamiento	-0,497*	-0,485*									
R4 - ROA	0,089*	0,160*	-0,205*								
R5 - ROE	0,035	0,102*	-0,202*	0,709*							
R6 - Margen bruto explotación	0,158*	0,164*	-0,132*	0,538*	0,431*						
R7 - Margen neto explotación	0,159*	0,152*	-0,095*	0,663*	0,505*	0,882*					
R8 - Margen bruto	0,196*	0,229*	-0,222*	0,741*	0,584*	0,744*	0,889*				
R9 - Ratio cobertura de intereses	0,182*	0,157*	-0,192*	0,492*	0,252*	0,275*	0,352*	0,394*			
TA - Total de activo	0,033	0,008	-0,050	-0,041	-0,041	0,288*	0,126*	0,024	0,012		
IE - Ingresos de explotación	-0,158*	-0,096*	0,054	0,124*	0,089*	-0,066*	0,020	0,058	0,096*	0,449*	
NE - N° de empleados	-0,129*	-0,053	-0,049	-0,037	-0,012	-0,053	-0,129*	-0,101*	-0,012	0,318*	0,500*

*significación al 95%

Panel C: Año 2010.

	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	TA	IE
R1- Ratio corriente	1,00										
R2 - Acid test	0,936*										
R3 - Ratio de endeudamiento	-0,437*	-0,387*									
R4 - ROA	0,071*	0,104*	-0,172*								
R5 - ROE	0,037	0,048	-0,154*	0,516*							
R6 - Margen bruto explotación	0,151*	0,181*	-0,144*	0,489*	0,261*						
R7 - Margen neto explotación	0,155*	0,170*	-0,095*	0,643*	0,326*	0,861*					
R8 - Margen bruto	0,171*	0,194*	-0,174*	0,741*	0,370*	0,729*	0,884*				
R9 - Ratio cobertura de intereses	0,126*	0,095*	-0,198*	0,371*	0,120*	0,209*	0,293*	0,306*			
TA - Total de activo	0,025	0,013	-0,041	-0,010	0,018	0,292*	0,125*	0,098*	-0,015		
IE - Ingresos de explotación	-0,165*	-0,119*	0,111*	0,138*	0,078*	-0,091*	-0,003	0,048	0,058	0,446*	
NE - N° de empleados	-0,131*	-0,072*	-0,014	-0,050	-0,007	-0,043	-0,043	-0,095*	-0,016	0,307*	0,471*

*significación al 95%

Panel D: Año 2011.

	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	TA	IE
R1- Ratio corriente											
R2 - Acid test	0,944*										
R3 - Ratio de endeudamiento	-0,448*	-0,388*									
R4 - ROA	0,082*	0,109*	-0,151*								
R5 - ROE	0,037	0,045	-0,156*	0,620*							
R6 - Margen bruto explotación	0,184*	0,197*	-0,129*	0,475*	0,380*						
R7 - Margen neto explotación	0,170*	0,177*	-0,095*	0,596*	0,483*	0,879*					
R8 - Margen bruto	0,205*	0,218*	-0,161*	0,733*	0,523*	0,688*	0,833*				
R9 - Ratio cobertura de intereses	0,127*	0,112*	-0,154*	0,340*	0,167*	0,191*	0,250*	0,244*			
TA - Total de activo	0,040	0,029	-0,045	-0,003	-0,050	0,328*	0,153*	0,055	-0,032		
IE - Ingresos de explotación	-0,139*	-0,092*	0,090*	0,148*	0,092*	-0,027	0,051	0,099*	0,034	0,437*	
NE - N° de empleados	-0,139*	-0,079*	-0,002	0,056	-0,023	0,001	-0,055	-0,014	0,000	0,319*	0,494*

* significación al 95%

Panel E: Promedio del período 2008-2011.

	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	TA	IE
R1- Ratio corriente	1,00										
R2 - Acid test	0,907*										
R3 - Ratio de endeudamiento	-0,495*	-0,445*									
R4 - ROA	0,128*	0,179*	-0,229*								
R5 - ROE	0,057	0,089*	-0,174*	0,719*							
R6 - Margen bruto explotación	0,204*	0,214*	-0,167*	0,461*	0,375*						
R7 - Margen neto explotación	0,220*	0,209*	-0,130*	0,646*	0,502*	0,854*					
R8 - Margen bruto	0,278*	0,287*	-0,247*	0,739*	0,550*	0,723*	0,913*				
R9 - Ratio cobertura de intereses	0,251*	0,212*	-0,251*	0,469*	0,238*	0,255*	0,362*	0,416*			
TA - Total de activo	0,039	0,016	-0,067*	-0,049	-0,041	0,359*	0,180*	0,069*	-0,030		
IE - Ingresos de explotación	-0,158*	-0,112*	0,068*	0,108*	0,064*	-0,126*	-0,049	0,019	0,027	0,478*	
NE - N° de empleados	-0,136*	-0,066*	-0,039	-0,001	-0,022	-0,034	-0,123*	-0,093*	-0,005	0,309*	0,478

* significación al 95%

7.1.2 ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS DE LAS VARIABLES DE DIVERSIDAD DEMOGRÁFICA Y DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN PARA LAS EMPRESAS DE LA MUESTRA.

Como previamente se ha comentado, las variables que se han utilizado en el estudio empírico para medir la diversidad demográfica en los consejos de administración son el índice de Blau y la proporción de mujeres en los consejos de administración, cuyos estadísticos descriptivos se reflejan en la tabla 10.

Tabla 10. Estadísticos descriptivos de las variables representativas de diversidad demográfica. (N = 1.006)

Índice de Blau.

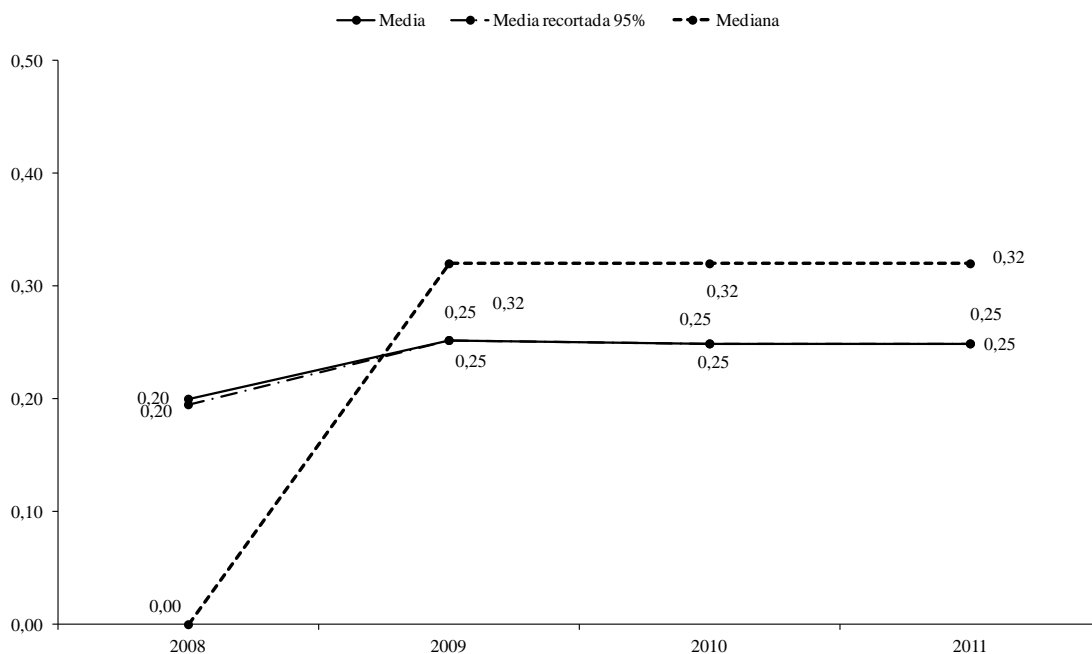
	2008	2009	2010	2011	PR_08_11
Media	0,200	0,252	0,249	0,249	0,238
Media recortada 95%	0,195	0,252	0,249	0,249	0,237
Desviación estándar	0,222	0,210	0,210	0,205	0,189
Mínimo	0	0	0	0	0
Máximo	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
Rango	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
Cuartil inferior	0	0	0	0	0
Mediana	0	0,32	0,32	0,32	0,274
Cuartil superior	0,444	0,444	0,444	0,444	0,427
Asimetría estandarizada	3,715	-2,760	-2,525	-2,850	-1,335
Curtosis estandarizada	-11,677	-11,279	-11,293	-10,939	-10,252

Proporción de mujeres en el consejo de administración.

	2008	2009	2010	2011	PR_08_11
Media	0,198	0,231	0,221	0,224	0,219
Media recortada 95%	0,177	0,214	0,204	0,206	0,203
Desviación estándar	0,243	0,227	0,219	0,222	0,209
Mínimo	0	0	0	0	0
Máximo	1	1	1	1	1
Rango	1	1	1	1	1
Cuartil inferior	0	0	0	0	0
Mediana	0	0,2	0,2	0,2	0,188
Cuartil superior	0,375	0,375	0,333	0,333	0,363
Asimetría estandarizada	12,521	9,799	9,963	11,527	11,288
Curtosis estandarizada	1,192	0,870	1,431	3,726	3,441

En lo que respecta a una de las medidas representativas de la diversidad demográfica que se ha empleado en el estudio, el índice de Blau, se observa en la tabla 10 y en el gráfico 10 que sus valores medios aumentan en el año 2009 respecto a 2008 para situarse en 0,25, permaneciendo constante durante los ejercicios siguientes. En todo caso, esos valores medios ponen de manifiesto la escasa diversidad que exhiben los consejos de administración de las empresas de muestra, pues se llega a la mitad del valor máximo que este indicador puede alcanzar. En el año 2008 más de la mitad de las empresas de la muestra tienen consejos de administración con una composición demográfica completamente homogénea, y en los años 2009, 2010 y 2011 al menos un 25% de firmas tienen una nula diversidad demográfica en sus consejos.

Gráfico 10. Índice de Blau: media, media recortada al 95% y mediana. Años 2008 a 2011.



Hasta donde conocemos, no se han encontrado trabajos para efectuar comparaciones que consideren la diversidad de género en los consejos de administración de empresas familiares utilizando el índice de Blau. No obstante, si se acude a otros estudios que analizan la diversidad de género en los consejos de empresas españolas, los valores que obtienen para el índice de Blau ofrecen valores inferiores a los que se han obtenido en este estudio. Así, Campell y Mínguez-Vera (2008) obtienen un

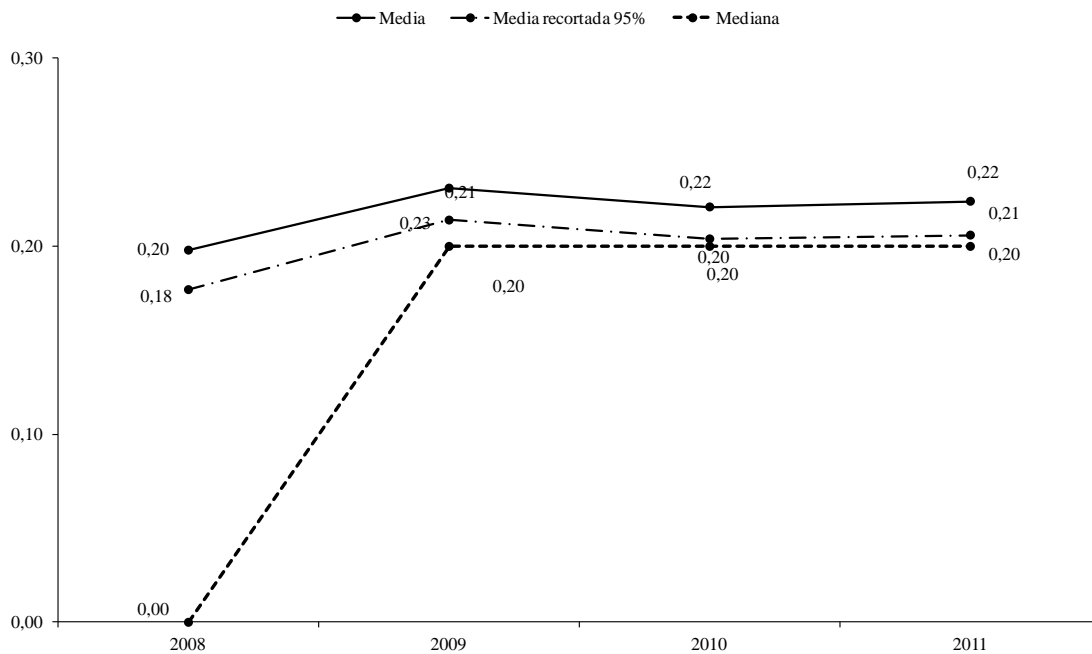
promedio del índice de Blau de 0,053 para 68 empresas cotizadas en el período 1995-2000, en un estudio el que revelan que el 60% de los nombramientos de mujeres consejeras que se producen en las empresas de la muestra tienen lugar en empresas familiares. Del mismo modo, el estudio de Mínguez-Vera y López-Martín (2010), a partir de una amplia muestra de medianas y pequeñas empresas, ofrecen un promedio del índice de Blau que se sitúa en 0,078. Por otro lado, el trabajo de Reguera et al (2015), que analiza una muestra de empresas cotizadas a lo largo del período 2005-2009, sitúa el índice de Blau en un promedio de 0,115. Por último, Redondo et al (2015), utilizando 617 sociedades en el año 2008, obtienen un valor promedio de 0,16 para el índice de Blau. Como puede comprobarse, los valores medios obtenidos en el presente estudio superan a esas referencias en todos los ejercicios contemplados.

La otra variable representativa de la diversidad es la proporción de mujeres que ocupan un puesto en los consejos de administración de las empresas de la muestra en cada ejercicio. Así, en la tabla 10 se comprueba que la media de la proporción de consejeras en el año 2008 supone un 19,8%, aumentando en el año 2009 hasta alcanzar un 23,1%, situándose en los años siguientes en torno al 22%, lo que es similar a la media para la muestra de empresas en el caso de que se considere el cálculo del promedio del ratio para el período 2008-2011, que es del 21,9%. Como se observa en el gráfico 11, hay que indicar que la evolución de la media recortada sigue una tendencia similar a la media, pero con unos valores en la proporción de mujeres que serían alrededor de un 2% inferior en todos los períodos considerados, lo cual es indicativo de los valores extremos con dominio femenino, explicable seguramente si se atiende al número de puestos que se hallan disponibles en los consejos.

Al menos la mitad de las empresas de la muestra no tenía presencia femenina en el consejo en 2008, mejorando esta situación en todos los ejercicios siguientes, ya que al menos el 50% de las empresas de la muestra alcanza ya la cota del 20% de representación femenina en los consejos. En todo caso, y a pesar del aumento de los niveles de diversidad de género que, considerando casi todos los estadísticos

descriptivos, se observan a partir del año 2009, los valores obtenidos ponen de manifiesto la generalizadamente escasa presencia femenina, a lo largo del período, en los consejos de las firmas familiares que se han analizado.

Gráfico 11. Proporción de mujeres: media, media recortada al 95% y mediana. Años 2008 a 2011.



A efectos de comparar los resultados alcanzados, la representación femenina en los consejos de las empresas familiares estudiadas en el presente trabajo es inferior a la que se proporciona en el trabajo de Cabrera et al (2011), en el que se utiliza una muestra de empresas familiares no cotizadas españolas en el año 2007, en el que se sitúa en el 25,97% la media de la proporción de mujeres consejeras. En el mencionado trabajo, en un 55,3% de las empresas de la muestra la representación femenina en el consejo no supera el 25%, y solamente el 1,7% de las firmas tiene un porcentaje de mujeres en el consejo que supera el 75%.

Sin embargo, otros trabajos que analizan la proporción de mujeres en los consejos de administración en empresas españolas que no se centran exclusivamente en empresas familiares arrojan unos menores niveles de participación femenina que los obtenidos en el presente análisis. Así, el estudio de Mateos et al (2011), considerando una

muestra de 1.085 grandes empresas, arroja una participación de mujeres del 8,7% en el año 2008, aunque se indica que el carácter familiar de la empresa influye en que aumente la presencia de mujeres en el consejo de administración⁸. Reguera et al (2015), considerando únicamente empresas cotizadas, obtienen un 7,3% y un 8,8% de representación femenina para los años 2008 y 2009, respectivamente. Otros trabajos que utilizan muestras de empresas de mayor amplitud más amplias, como el de Redondo et al (2015), señalan un 13% de consejeras en el año 2008.

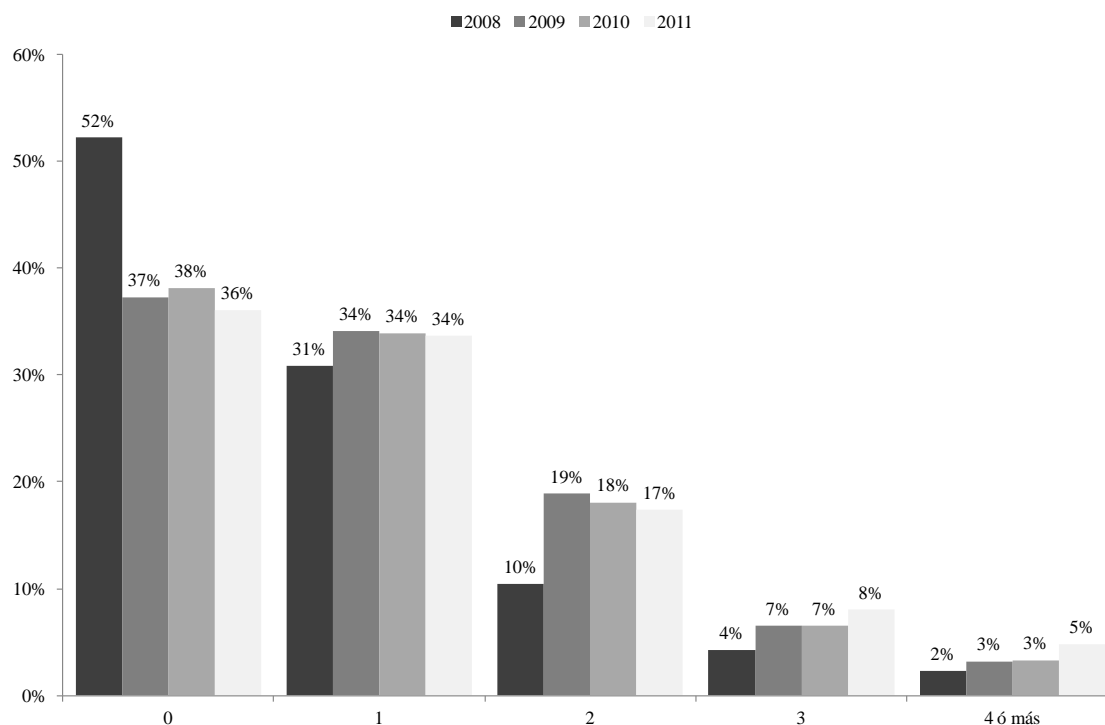
En síntesis, los valores obtenidos en el presente estudio para las medidas de diversidad de género en los consejos de administración de las empresas familiares son superiores a los que se indican en la generalidad de otros estudios que consideran muestras que también incluyen a empresas no familiares o de ciertas dimensiones. En todo caso, los resultados alcanzados también coinciden con los que encuentran los estudios que se han dirigido a analizar la situación de firmas familiares y de pequeñas dimensiones, dado que parecen más propensas a nombrar mujeres para ocupar un puesto en el consejo de administración (e. g.: Haalien y Huse, 2005; Ruijgrok et al, 2007; Campbell y Mínguez-Vera, 2008).

Adicionalmente, en el gráfico 12 se ha representado la proporción de firmas familiares de la muestra en función del número de mujeres que están ocupando un puesto en el consejo de administración. Los resultados muestran la ausencia femenina en los consejos sobre todo en el año 2008, en el que el 52% de las empresas de la muestra poseen consejos completamente masculinos, aunque en los años siguientes la situación mejora, ya que se reduce el número de firmas que no tienen presencia femenina en los consejos, a cotas inferiores al 40% del total de entidades. Dentro del desequilibrio de género general que se observa en los consejos de administración de las empresas de la muestra, en el conjunto del período se aprecia un progreso continuado, pudiéndose destacar el incremento que se produce en el año 2009 de la proporción de entidades que tienen dos mujeres consejeras, que

⁸ En otro trabajo de Mateos et al (2010) se obtiene que la probabilidad de que un consejero sea mujer pasa del 4,58% en las empresas representativas de la muestra a un 14,02% en el caso de que la empresa sea familiar.

alcanzando un 19% de firmas. Apenas hay empresas familiares en la muestra que cuenten con cuatro o más mujeres en el consejo de administración⁹.

Gráfico 12. Proporción de empresas de la muestra distribuidas en función del número de mujeres en su consejo de administración. Años 2008 a 2011.

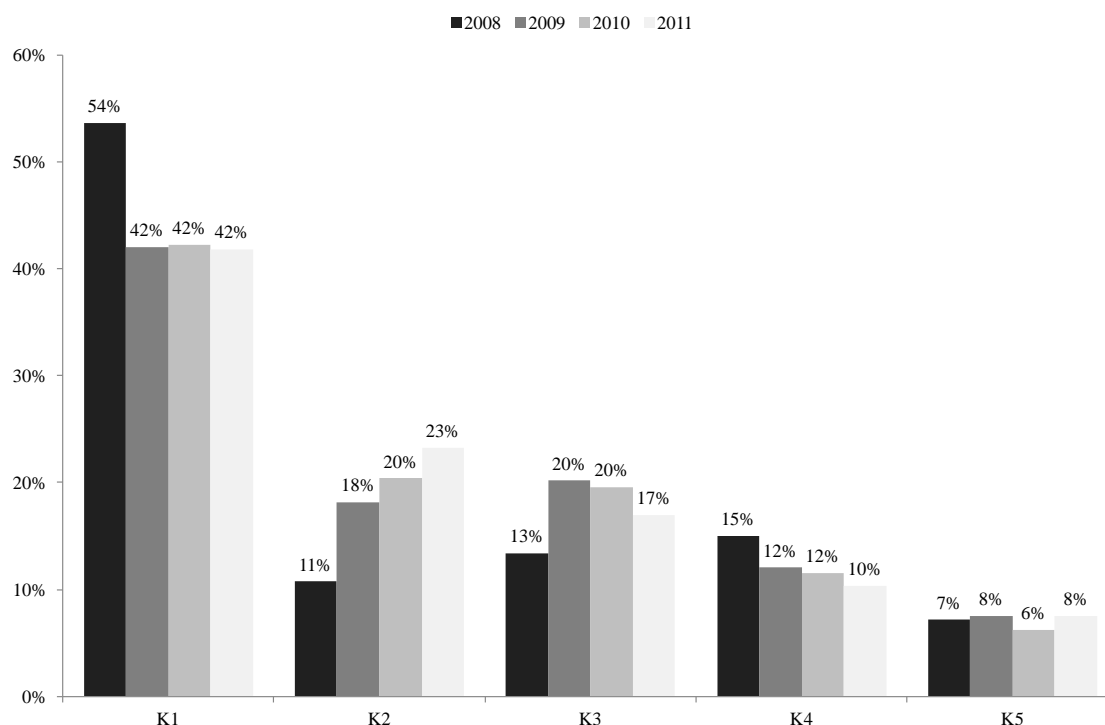


Tomando como referencia los cinco rangos de diversidad de Kanter, se han agrupado las empresas de la muestra de acuerdo a la asignación a un determinado intervalo de diversidad en función de la proporción de mujeres en el consejo. Como se aprecia en el gráfico 13, el intervalo *K1*, que engloba a empresas que tienen un 15% o menos de mujeres, agrupa al 54% de las firmas de la muestra en el año 2008, decreciendo la proporción al 42% en los años siguientes. En el rango de diversidad *K2*, que engloba a las firmas que tienen entre un 15% y un 30% de mujeres en el consejo, se produce un aumento sostenido a lo largo del período considerado, de tal forma que de un 11% de entidades que se integraban en el intervalo en el año 2008, se alcanza el 23% en el año 2012. En el rango de diversidad *K3*, que comprende las entidades que tienen

⁹ La máxima representación de mujeres en los consejos de administración de las empresas de la muestra es de 9, en los años 2008 y 2011 y corresponde a la misma entidad.

entre un 30% y un 40% de presencia femenina en los consejos, en términos globales aumentan las empresas asignadas en el período considerado. Mientras que en el rango *K4*, que es el que exhibe entre un 40% y un 50% de mujeres consejeras, desciende el número de empresas a lo largo de los años considerados, hasta englobar al 10% de las firmas de la muestra en el año 2011. Por último, el intervalo *K5*, que comprende a los consejos dominados por la presencia de mujeres, solamente suponen entre un 6% y un 8% del total de las entidades, a lo largo del período considerado. En consecuencia, y a pesar de la escasa representación femenina en los consejos de administración de las empresas familiares de la muestra, se observa un avance en el número de mujeres que están ocupando un cargo en el consejo a lo largo del período estudiado.

Gráfico 13. Proporción de empresas de la muestra distribuidas según los intervalos de proporción de mujeres consejeras. Años 2008 a 2011.



Los estadísticos descriptivos relacionados con el consejo de administración de las empresas de la muestra se reflejan en la tabla 11. En relación con el tamaño del consejo de administración, el número medio de miembros aumenta a lo largo de los

años estudiados, desde 3,86 puestos en el año 2008 hasta llegar a 5,11 componentes por consejo en 2011. De los valores que proporcionan los cuartiles y la mediana, en los años 2009, 2010 y 2011, se puede indicar que al menos el 50% de las empresas de la muestra sus consejos de administración tienen entre 3 y 6 miembros, dando una idea del reducido tamaño, que confirma las expectativas existentes a priori.

Tabla 11. Estadísticos descriptivos del tamaño y número de mujeres que componen el consejo de administración. (N = 1.006)

Total de miembros del consejo

	2008	2009	2010	2011	PR_08_11
Media	3,68	4,66	4,76	5,11	4,57
Media recortada 95%	3,44	4,46	4,52	4,86	4,35
Desviación estándar	1,96	2,26	2,49	2,67	2,29
Mínimo	2	2	2	2	2
Máximo	19	20	24	24	21,75
Rango	17	18	22	22	19,75
Cuartil inferior	2	3	3	3	3
Mediana	3	4	4	5	4
Cuartil superior	4	6	6	6	5,5
Asimetría estandarizada	27,01	20,32	29,96	27,43	33,26
Curtosis estandarizada	46,80	28,02	68,32	58,56	83,92

Número de mujeres en el consejo

	2008	2009	2010	2011	PR_08_11
Media	0,74	1,05	1,04	1,13	1,00
Media recortada 95%	0,62	0,95	0,94	1,02	0,89
Desviación estándar	1,01	1,11	1,11	1,19	1,04
Mínimo	0	0	0	0	0
Máximo	9	8	8	9	8,5
Rango	9	8	8	9	8,5
Cuartil inferior	0	0	0	0	0
Mediana	0	1	1	1	0,75
Cuartil superior	1	2	2	2	1,5
Asimetría estandarizada	25,79	17,78	16,71	16,89	21,15
Curtosis estandarizada	43,27	19,38	15,59	16,39	30,40

El generalizadamente reducido tamaño del consejo de administración de las empresas de la muestra puede explicarse por el hecho de que se han seleccionado

empresas de mediano tamaño en las que, en general, el número de puestos en los consejos suele ser más reducido. Además, coincide con lo señalado en trabajos como los de Haalen y Huse, (2005) o García-Ramos y García (2011), que apuntan a que el tamaño medio de los consejos de administración de las empresas familiares suelen ser significativamente menores que el de las empresas no familiares.

En la tabla 11 se aprecia que por término medio hay más de una mujer ocupando un puesto en el consejo de administración en los tres últimos ejercicios de los cuatro que comprenden el período estudiado, suponiendo la media apenas un 0,74 en el año 2008. El número medio de hombres al menos triplica a la media de mujeres en todos los períodos estudiados.

Los resultados alcanzados para el tamaño del consejo y número de consejeras concuerdan con los presentados en el trabajo de Bru y Crespí (2009), a partir de una muestra de 186 empresas familiares medianas españolas para el año 2004, que indican que el tamaño medio del consejo de administración es de 4,34 miembros y que el número medio de mujeres en el consejo de administración es de 0,74. Unos resultados similares se recogen en el trabajo de Cabrera et al (2011), que se basa en la información proporcionada por 535 firmas familiares no cotizadas para el año 2007, obteniéndose que el número medio de asientos en los consejos de las empresas de la muestra es de 4,73 y que el número de miembros en el consejo de administración del 84,5% del conjunto de entidades se encuentra entre tres y seis puestos.

Por otra parte, el hecho de que sean muchos los consejos con un escaso número de integrantes tiene implicaciones de relevancia para los análisis, en tanto que la mera presencia femenina en un consejo de administración con pocos miembros supondrá que se alcancen unos niveles considerables de diversidad.

7.1.3 ALGUNAS CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS DE LA MUESTRA: GENERACIÓN QUE ESTÁ IMPLICADA EN LA FIRMA FAMILIAR Y SECTOR DE ACTIVIDAD.

La literatura previa ha señalado la influencia de determinadas características empresariales sobre los niveles de diversidad demográfica que exhiben los consejos de administración, siendo el ámbito sectorial al que pertenece la firma y la generación que está implicada en el negocio familiar dos de las más frecuentemente mencionadas.

En este sentido, se ha procedido a calcular las medias del índice de Blau y de la proporción de mujeres que participan en los consejos de administración distinguiendo en función de la generación que está a cargo del negocio familiar, tal y como se recoge en la tabla 12. Como se puede apreciar atendiendo a los resultados, son las empresas familiares de segunda generación las que mayor proporción de mujeres tienen en sus consejos de administración a lo largo de todos los años estudiados, mientras que en las firmas de primera generación la representación femenina es muy baja.

Tales resultados son semejantes a los que se llegan en Cabrera et al (2011), para una muestra de empresas familiares españolas no cotizadas, y tal vez podrían interpretarse a la luz de las consideraciones de contenidas en Uhlaner et al. (2004), que apuntaba a las empresas familiares en segunda generación como las que mostraban un mayor grado de sintonía con los *stakeholders* externos. Por otro lado, las empresas de más reciente creación, esto es, las que se encontrarían en su primera generación, según Mateos et al (2010), suelen tender a buscar una mayor homogeneidad en sus consejos, lo cual podría incentivar una toma de decisiones más ágil para sobrevivir en el mercado.

Respecto al índice de Blau los valores medios obtenidos son también superiores en todos los años considerados en el caso de hallarse las firmas familiares en la segunda

generación, aunque no se alejan mucho de los que alcanzan las empresas de tercera generación, sobre todo en el año 2009.

Tabla 12. Promedio del índice de Blau y la proporción de mujeres según la generación que esté implicada en el negocio familiar. (N = 1.006)

		2008	2009	2010	2011	Promedio 2008-2011
Primera generación	Índice de Blau	0,152	0,216	0,206	0,211	0,200
	Proporción de mujeres	0,144	0,183	0,168	0,168	0,176
Segunda generación	Índice de Blau	0,228	0,268	0,264	0,260	0,260
	Proporción de mujeres	0,232	0,260	0,245	0,245	0,249
Tercera generación	Índice de Blau	0,218	0,263	0,253	0,256	0,244
	Proporción de mujeres	0,204	0,211	0,200	0,204	0,204

Por otro lado, se ha procedido a calcular las variables de diversidad demográfica considerando la agrupación de las empresas de la muestra según su pertenencia a un sector de actividad, de acuerdo a la codificación CNAE con 2 dígitos de desagregación. En la tabla 13 se presentan las medias del índice de Blau y de la proporción de mujeres de las empresas distinguiendo por sectores, incluyéndose solamente las ramas de actividad que cuentan con al menos diez entidades, con la finalidad de evitar distorsiones en los resultados para aquellos ámbitos productivos que integren un escaso número de observaciones.

En general, se observa que hay diferencias apreciables entre los distintos sectores, de tal forma que hay actividades que cuentan con niveles de diversidad superiores a los de la media para el total de la muestra en todos los ejercicios estudiados, como es el caso de las artes gráficas y reproducción de soportes grabados, la fabricación de otros productos minerales no metálicos, el comercio al por menor o servicios de alojamiento. Por otro lado, hay otros sectores cuyos indicadores de diversidad arrojan unos datos inferiores a los de la media del total de empresas, como ocurre en las actividades de reparación e instalación de maquinaria y equipo, las de programación, consultoría y otras actividades relacionadas con la informática, al igual que sucede en las industrias extractivas, en las industrias de la alimentación, en la fabricación de bebidas o en la fabricación de productos metálicos, excepto maquinaria y equipo. En

muchos casos, se puede encontrar una sencilla correspondencia entre estas disparidades de participación que se ofrecen para los y con determinados estereotipos de género que parecen ampliamente arraigados en entornos productivos.

Además, los resultados obtenidos se encontrarían en la misma línea que los obtenidos por los estudios que nos preceden, entre ellos el de Bianco et al (2015) para una muestra de empresas familiares italianas, que coinciden al señalar que la mayor participación femenina en los consejos se concentra en el sector servicios, mientras que las representaciones más exiguas se observan sistemáticamente en las firmas que pertenecen a ramas industriales.

Tabla 13. Media del índice de Blau y media de la proporción de mujeres por sectores de actividad. (N = 1.006)

Sector de actividad	2008			2009		2010		2011		Promedio 2008-2011	
	Nº firmas	Índice Blau	Proporción de mujeres	Índice Blau	Proporción de mujeres	Índice Blau	Proporción de mujeres	Índice Blau	Proporción de mujeres	Índice Blau	Proporción de mujeres
Agricultura, ganadería, caza y servicios relacionados con las mismas	13	0,214	0,308	0,245	0,283	0,236	0,237	0,235	0,245	0,232	0,268
Otras industrias extractivas	12	0,082	0,158	0,174	0,232	0,187	0,243	0,173	0,227	0,154	0,215
Industria de la alimentación	46	0,159	0,152	0,221	0,181	0,210	0,167	0,191	0,143	0,195	0,161
Fabricación de bebidas	19	0,174	0,189	0,179	0,193	0,134	0,158	0,145	0,167	0,158	0,177
Industria de la madera y del corcho, excepto muebles; cestería y espartería	11	0,249	0,216	0,243	0,215	0,231	0,192	0,237	0,227	0,240	0,213
Industria del papel	12	0,231	0,222	0,308	0,234	0,252	0,190	0,281	0,199	0,268	0,211
Artes gráficas y reproducción de soportes grabados	10	0,319	0,285	0,365	0,371	0,320	0,294	0,300	0,252	0,326	0,300
Industria química	33	0,163	0,138	0,242	0,204	0,217	0,196	0,223	0,190	0,211	0,182
Fabricación de productos de caucho y plástico	32	0,203	0,180	0,229	0,193	0,246	0,208	0,236	0,229	0,229	0,202
Fabricación de otros productos minerales no metálicos	21	0,258	0,234	0,279	0,288	0,291	0,273	0,285	0,250	0,278	0,261
Fabricación de productos metálicos, excepto maquinaria y equipo	46	0,173	0,156	0,209	0,189	0,187	0,147	0,180	0,159	0,187	0,163
Fabricación de material y equipo eléctrico	13	0,136	0,109	0,268	0,237	0,257	0,228	0,311	0,242	0,243	0,204
Fabricación de maquinaria y equipo	30	0,172	0,165	0,201	0,187	0,210	0,210	0,219	0,215	0,200	0,194
Fabricación de vehículos de motor, remolques y semirremolques	17	0,108	0,141	0,207	0,195	0,191	0,174	0,214	0,216	0,180	0,181
Fabricación de muebles	11	0,193	0,153	0,231	0,162	0,231	0,174	0,235	0,207	0,223	0,174
Reparación e instalación de maquinaria y equipo	10	0,122	0,100	0,173	0,122	0,094	0,059	0,091	0,058	0,120	0,085

Sector de actividad	2008			2009		2010		2011		Promedio 2008-2011	
	Nº firmas	Índice Blau	Proporción de mujeres	Índice Blau	Proporción de mujeres	Índice Blau	Proporción de mujeres	Índice Blau	Proporción de mujeres	Índice Blau	Proporción de mujeres
Construcción de edificios	43	0,232	0,198	0,250	0,227	0,238	0,219	0,244	0,224	0,241	0,217
Actividades de construcción especializada	36	0,135	0,194	0,250	0,263	0,264	0,252	0,261	0,251	0,228	0,240
Venta y reparación de vehículos de motor y motocicletas	43	0,233	0,220	0,292	0,252	0,260	0,226	0,267	0,227	0,263	0,232
Comercio al por mayor e intermediarios del comercio, excepto de vehículos de motor y motocicletas	250	0,199	0,203	0,260	0,233	0,274	0,236	0,267	0,240	0,250	0,228
Comercio al por menor, excepto de vehículos de motor y motocicletas	47	0,258	0,302	0,284	0,317	0,276	0,308	0,277	0,312	0,274	0,310
Transporte terrestre y por tubería	29	0,252	0,213	0,271	0,265	0,275	0,242	0,264	0,210	0,265	0,232
Servicios de alojamiento	40	0,233	0,236	0,294	0,258	0,287	0,245	0,276	0,229	0,273	0,242
Programación, consultoría y otras actividades relacionadas con la informática	11	0,080	0,068	0,178	0,124	0,187	0,131	0,186	0,131	0,158	0,113
Actividades inmobiliarias	12	0,255	0,217	0,245	0,186	0,260	0,200	0,269	0,204	0,257	0,202
Servicios técnicos de arquitectura e ingeniería; ensayos y análisis técnicos	10	0,160	0,158	0,216	0,159	0,189	0,142	0,215	0,157	0,195	0,154
Actividades de juegos de azar y apuestas	10	0,317	0,283	0,237	0,240	0,239	0,250	0,260	0,225	0,263	0,250
Actividades deportivas, recreativas y de entretenimiento	11	0,186	0,143	0,262	0,223	0,276	0,242	0,223	0,186	0,237	0,198

7.2 ANÁLISIS EXPLORATORIO DE LA VINCULACIÓN ENTRE DIVERSIDAD DEMOGRÁFICA Y CARACTERÍSTICAS ECONÓMICO-FINANCIERAS.

En este apartado se ha procedido a efectuar una serie de análisis exploratorios con el objetivo de analizar si en la muestra de empresas familiares con la que se está trabajando se puede establecer una relación significativa entre los niveles de heterogeneidad demográfica en los consejos de administración, medida por el índice de Blau, y los valores obtenidos para los diferentes ratios financieros y variables contables consideradas a partir de la información contable de las entidades. Para llevar a cabo este estudio, se ha considerado únicamente el período del promedio de los ejercicios económicos 2008-2011, con el objeto de tener un indicador más a largo plazo que no se vea sometido a distorsiones coyunturales, sobre todo teniendo en cuenta el contexto de crisis que afecta al período de estudio contemplado.

A partir de los valores de los ratios financieros y de las variables económicas del promedio del período 2008-2011, se ha procedido a segmentar la muestra de empresas en diez intervalos de acuerdo al cálculo de los deciles, ordenados del menor al mayor valor del resultado que se ha alcanzado para las distintas variables financieras consideradas, siendo lógicamente el criterio de agrupación el determinado por el valor del ratio para cada empresa. A continuación, y para cada uno de los segmentos obtenidos, se ha calculado el índice de Blau en relación con el total de puestos en el consejo que corresponderían a la totalidad de las empresas que se agruparían en ese intervalo. Seguidamente, se ha representado gráficamente el índice de Blau, separadamente para cada ratio, reflejándose en el eje horizontal, ordenados de menor a mayor valor del ratio, cada uno de los intervalos en los que se ha subdividido el rango total de observaciones. Finalmente, se ha aproximado la distribución mediante un ajuste lineal con el objeto obtener una aproximación gráfica a la existencia de una vinculación entre la diversidad demográfica y las características económico-financieras de las empresas familiares de la muestra.

7.2.1 ANÁLISIS DE LA VINCULACIÓN ENTRE DIVERSIDAD DEMOGRÁFICA Y RATIOS FINANCIEROS.

En cuanto a los resultados obtenidos del proceso descrito, se comentan en primer lugar los relativos a los ratios de liquidez. Como se refleja en los gráficos 14 y 15, no se puede asumir una vinculación entre el índice de Blau y los valores de los ratios de liquidez en las empresas familiares. No obstante, en la representación del ratio acid test, aunque con alguna matización, se observa que las firmas con mayores niveles de heterogeneidad en los consejos de administración tienden a concentrarse en los segmentos extremos. Por lo tanto, las empresas con menores y mayores niveles de liquidez, excluyendo las que requieren una realización condicionada a la venta de existencias, son las que cuentan con mayor diversidad en los órganos de administración, mientras que los estratos de liquidez intermedia presentan una mayor homogeneidad.

Gráfico 14. Índice de Blau en los consejos de administración para los distintos segmentos establecidos en función del ratio corriente.
Promedio del período 2008-2011.

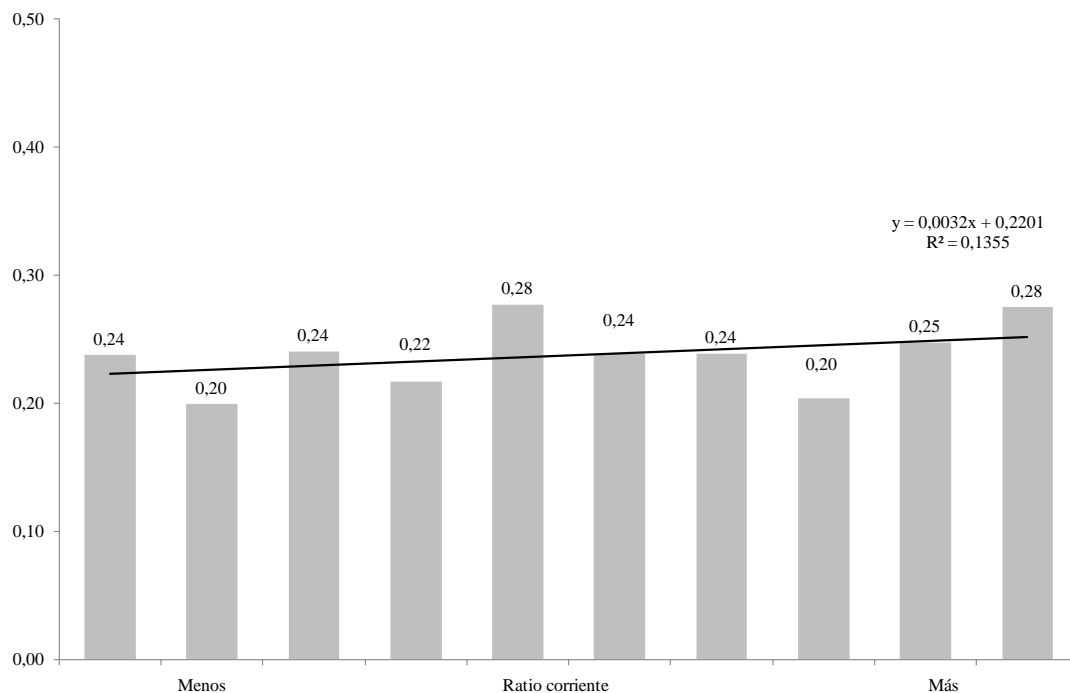
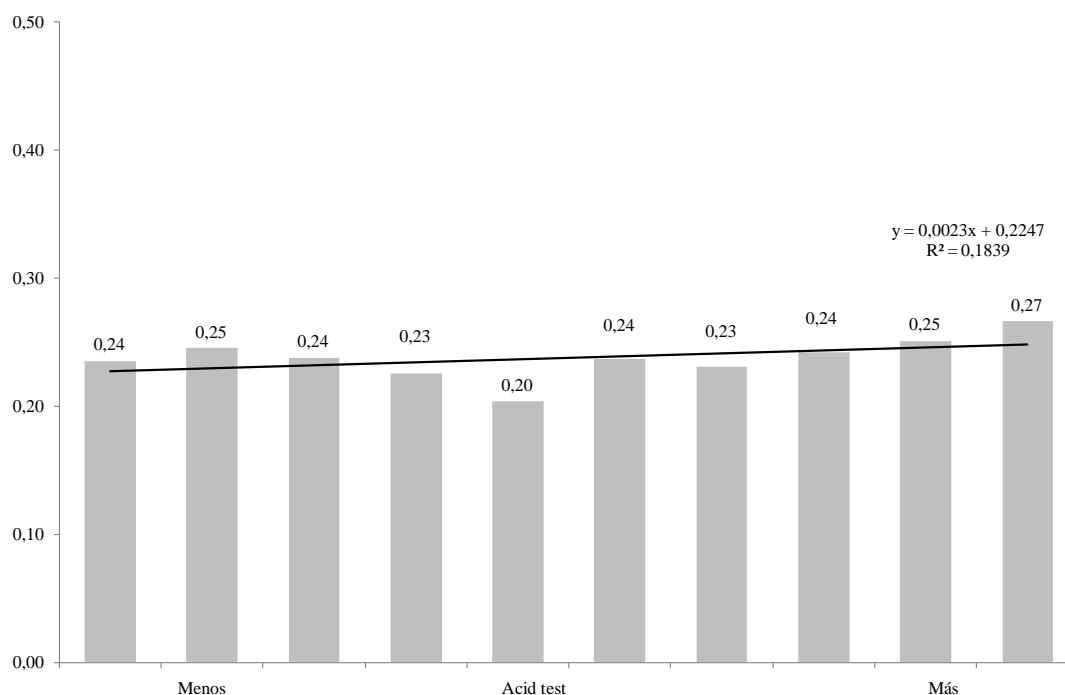


Gráfico 15. Índice de Blau en los consejos de administración para los distintos segmentos establecidos en función del ratio acid test.

Promedio del período 2008-2011.

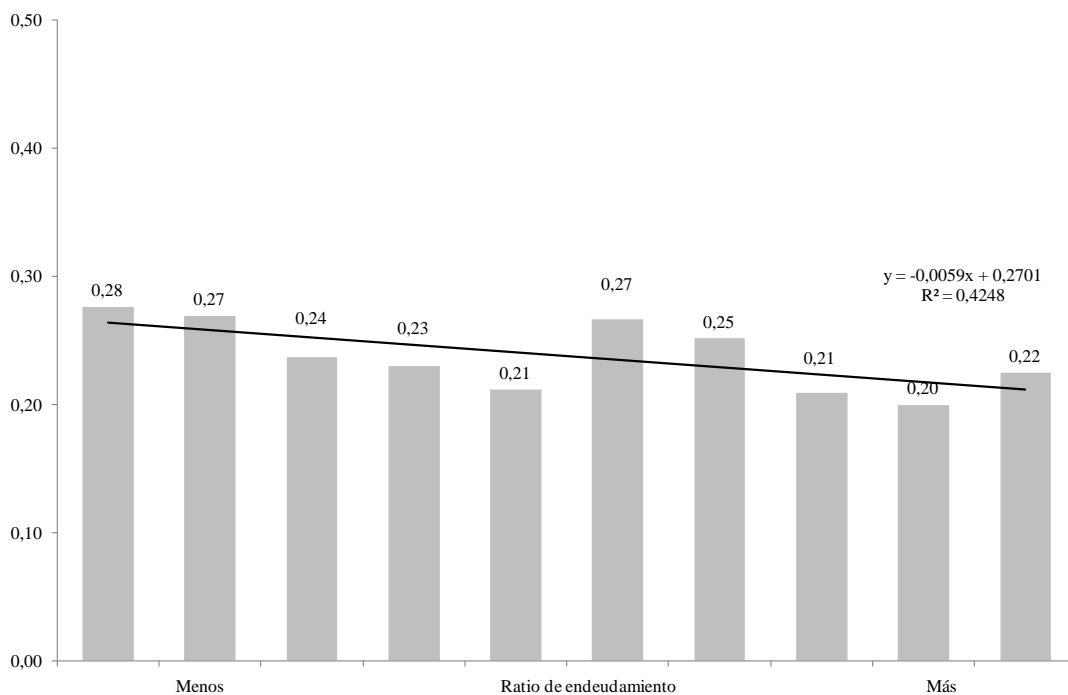


Para el ratio de endeudamiento, como se observa en la figura 16, se podría sugerir una relación más bien lineal entre la diversidad en el consejo y el grado de endeudamiento de las empresas que en el resto de los ratios, aunque el ajuste lineal no parece especialmente satisfactorio a la hora de explicar el perfil de la distribución ($R^2 = 0,42$). Se puede apreciar que el tramo de mayor diversidad, que alcanza un 0,28, corresponde a las entidades menos endeudadas, mientras que el nivel mínimo del 0,20 se alcanza en el penúltimo segmento de las más endeudadas. Por otro lado, un subconjunto de empresas del rango intermedio de endeudamiento exhiben unos consejos de administración bastante heterogéneos. De esta forma, si se atiende únicamente a los segmentos extremos de los valores que alcanza el ratio de endeudamiento, se podría indicar que el incremento de la diversidad en el consejo se correlaciona con una creciente aversión al riesgo de la empresa, y, consecuentemente, con un menor recurso a la deuda externa. Por lo tanto, y bajo la hipótesis de que los consejos de administración que tienen un bajo índice de Blau se corresponden con los de un predominio masculino (lo cual sucederá en muchos

casos, teniendo en cuenta lo previamente expuesto, los resultados obtenidos podrían conectarse con uno de los aspectos que la literatura viene a destacar como propios de los estilos prototípicos de dirección y de liderazgo femenino, el de la propensión por el conservadurismo financiero y la aversión hacia el riesgo (Adams y Ferreira, 2009; Dowling y Aribi, 2013).

Gráfico 16. Índice de Blau en los consejos de administración para los distintos segmentos establecidos en función del ratio de endeudamiento.

Promedio del período 2008-2011.



Las distribuciones de los ratios de rentabilidad económica y rentabilidad financiera se representan en las gráficas 17 y 18, respectivamente. El ajuste lineal a la aproximación gráfica que se ha realizado parece descartar cualquier relación entre las rentabilidades y los niveles del índice de Blau, no siendo posible establecer ningún patrón racional que vincule al indicador de diversidad escogido con la rentabilidad promedio obtenida. En todo caso, en la representación gráfica de la rentabilidad financiera sí que se aprecia que las rentabilidades más bajas y más altas se corresponden con las empresas cuyos consejos presentan menos valores de

diversidad, lo que sugiere un cierto efecto positivo asociado a niveles moderados de diversidad.

Gráfico 17. Índice de Blau en los consejos de administración para los distintos segmentos establecidos en función de la rentabilidad económica.

Promedio del período 2008-2011.

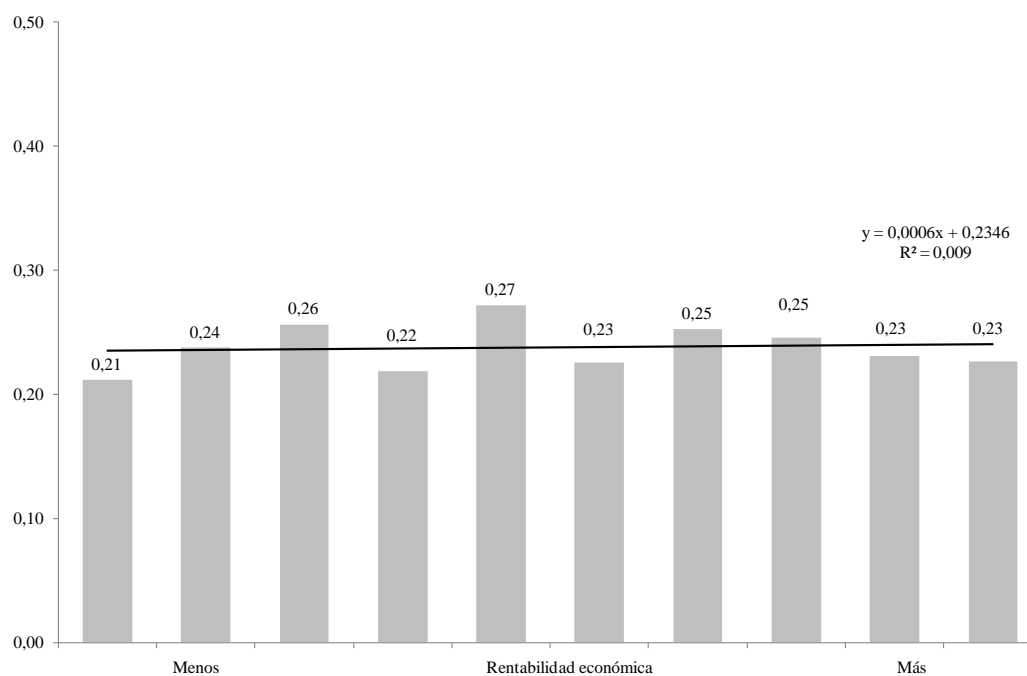
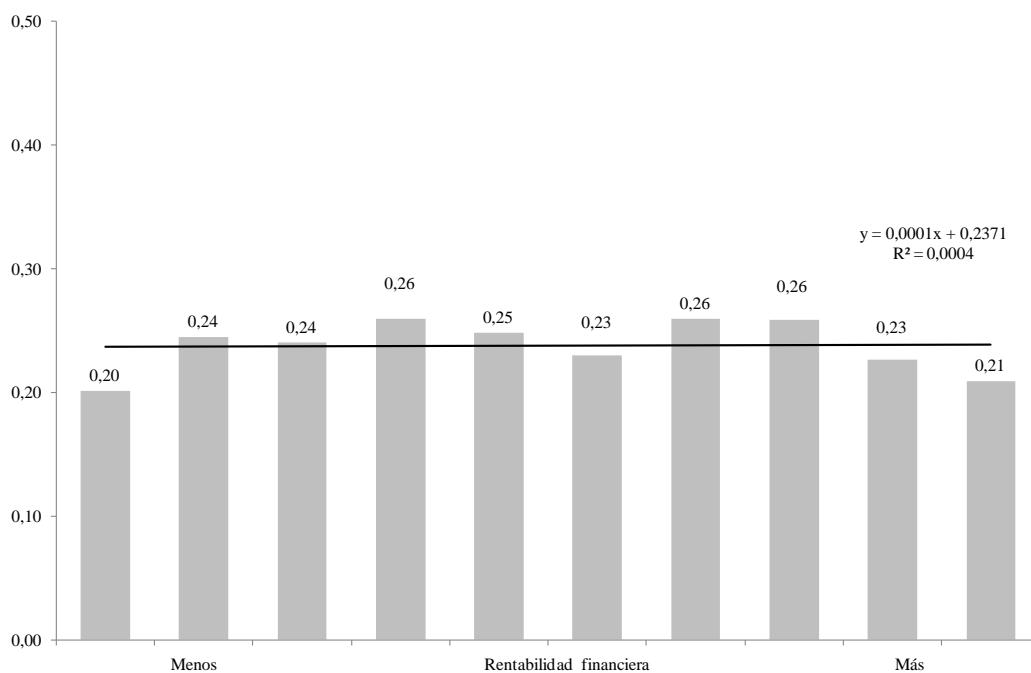


Gráfico 18. Índice de Blau en los consejos de administración para los distintos segmentos establecidos en función de la rentabilidad financiera.

Promedio del período 2008-2011.



La observación de los gráficos 19, 20 y 21, donde se representan los distintos márgenes calculados, permite descartar cualquier tipo de vinculación lineal entre los niveles de eficiencia de las entidades de la muestra y el nivel de diversidad en el consejo de administración. No obstante, en los gráfico 19 y 20, que representa el margen bruto de explotación y el margen neto de explotación, se aprecia que los segmentos que recogen a las empresas con mayores niveles de estos dos márgenes suelen presentar los niveles de diversidad de entre los más elevados, lo que puede sugerir algún tipo de conexión entre los niveles de heterogeneidad que exhibe la composición de los consejos de administración y la gestión de recursos de explotación.

Gráfico 19. Índice de Blau en los consejos de administración para los distintos segmentos establecidos en función del margen bruto de explotación.

Promedio del período 2008-2011.

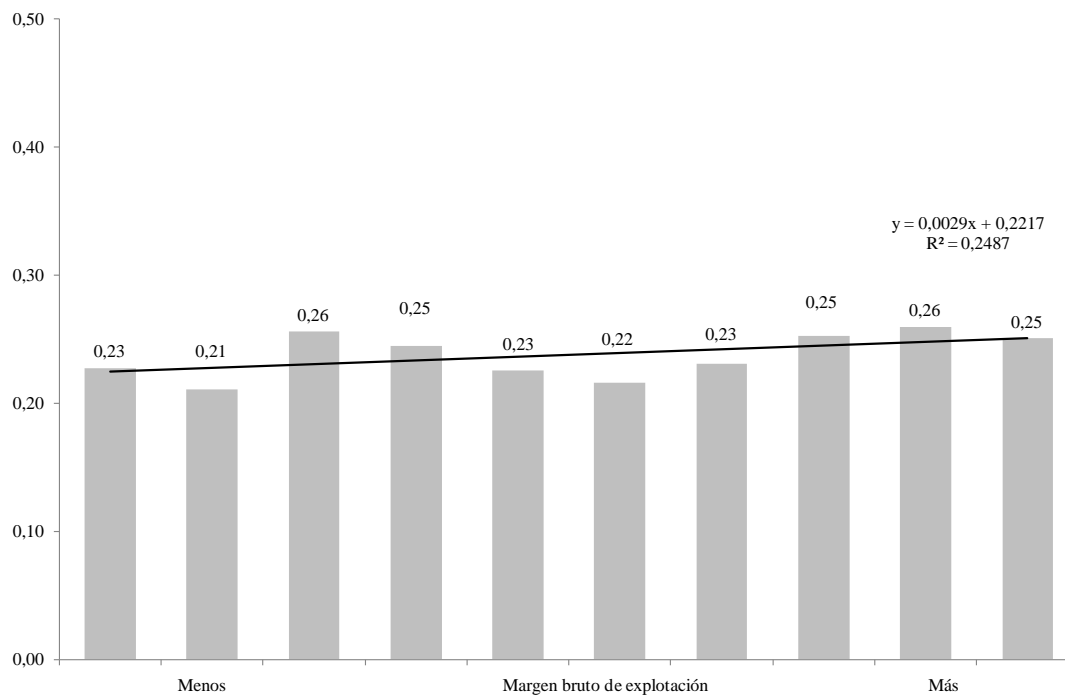


Gráfico 20. Índice de Blau en los consejos de administración para los distintos segmentos establecidos en función del margen neto de explotación.

Promedio del período 2008-2011.

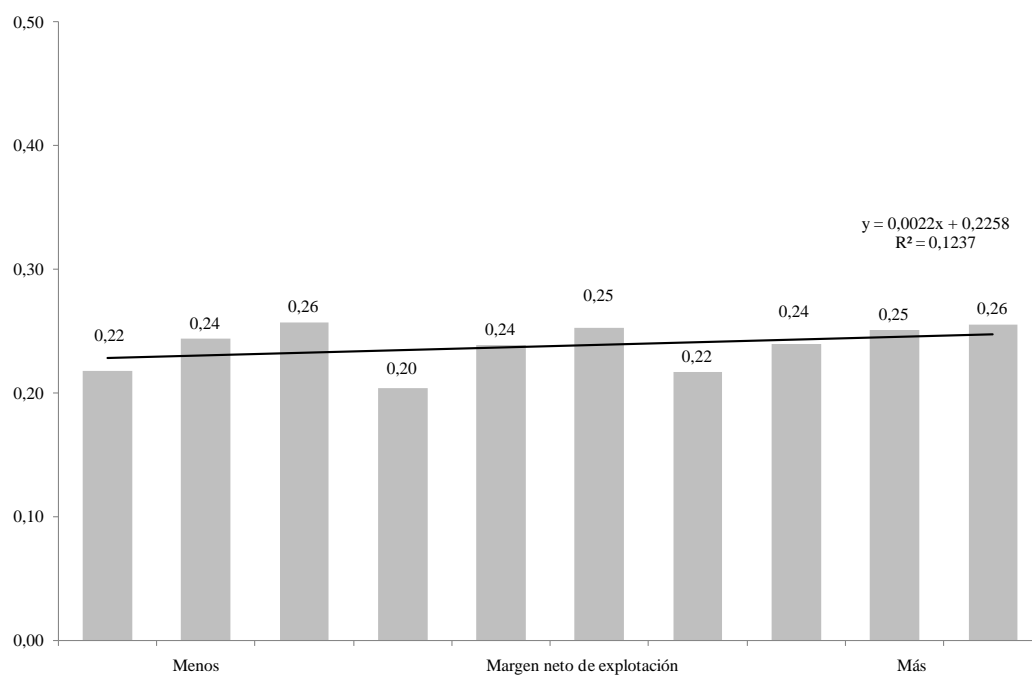
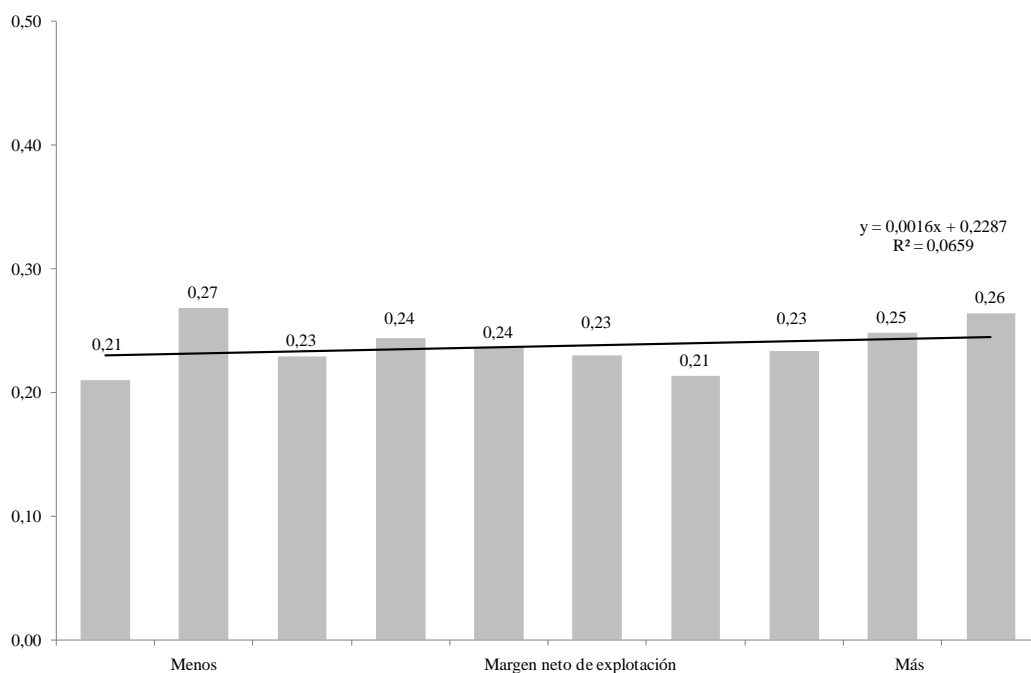


Gráfico 21. Índice de Blau en los consejos de administración para los distintos segmentos establecidos en función del margen bruto.

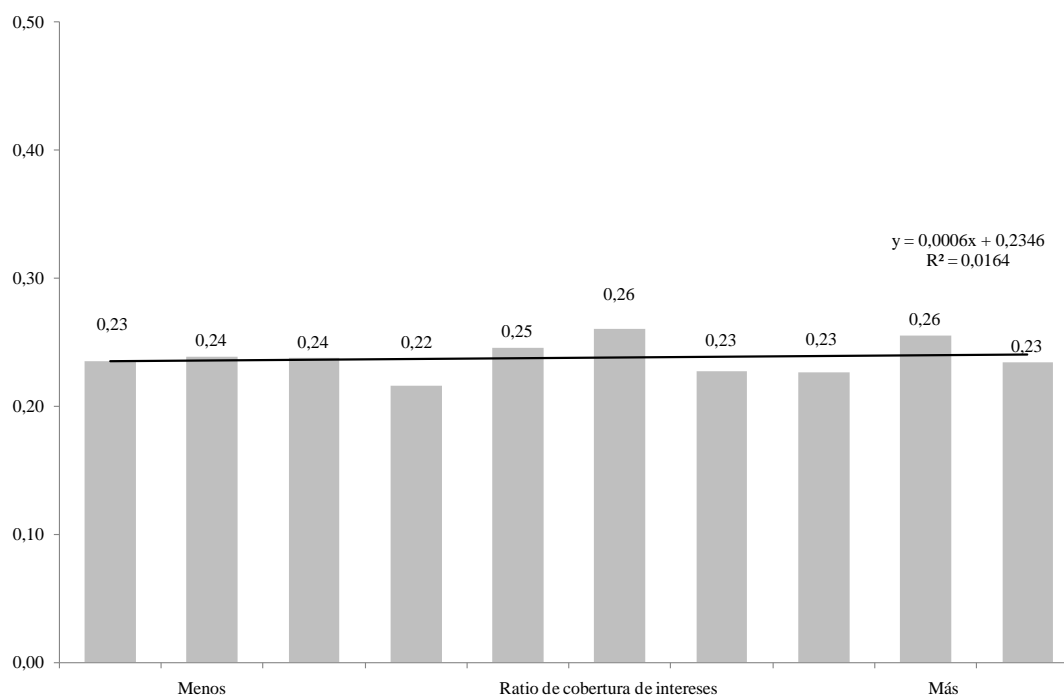
Promedio del período 2008-2011.



Para el ratio de cobertura de intereses, como se observa en el gráfico 22, el ajuste lineal a la aproximación gráfica que se ha efectuado tampoco permite establecer vinculación alguna con el nivel de heterogeneidad demográfica en los consejos. Además, no es posible determinar ningún patrón que correlacione entre índice de Blau y el nivel de cobertura de intereses en las empresas familiares.

Gráfico 22. Índice de Blau en los consejos de administración para los distintos segmentos establecidos en función del ratio de cobertura de intereses.

Promedio del período 2008-2011.



7.2.2 ANÁLISIS DE LA VINCULACIÓN ENTRE DIVERSIDAD DEMOGRÁFICA Y VARIABLES RELACIONADAS CON EL TAMAÑO EMPRESARIAL.

Aunque las empresas familiares que integran la muestra se han seleccionado en función de sus dimensiones, considerando como medianas las consignadas como tales en la base de datos *Amadeus*, si se atiende a los resultados de algunos de los estadísticos descriptivos de las variables representativas del tamaño empresarial que se reflejaron en la tabla 7 (por ejemplo, máximos o mínimos), se observa que puede haber algunas diferencias estimables como para profundizar en esta cuestión. Por eso, en este apartado se analiza si las variables que determinan las dimensiones empresariales tienen alguna influencia en los niveles de heterogeneidad demográfica en los consejos de administración. Para ello se sigue el mismo procedimiento que el aplicado a los ratios financieros.

Las representaciones gráficas de las distribuciones de las variables total de activo, ingresos de explotación y número de empleados se muestran en las gráficas 23, 24 y 25, respectivamente. Como se observa en dichos gráficos, para ninguna de estas variables se puede establecer una relación lineal con los niveles de diversidad del consejo de administración de las firmas. De estas representaciones se puede destacar que para el activo total el segmento que agrupa a las empresas con menores activos son las que presentan los consejos de administración más homogéneos. Sin embargo, en la variable que representa a los ingresos de explotación ocurre lo contrario, puesto que las entidades con menores ingresos de explotación son las que tienen unos consejos de administración más diversos.

Gráfico 23. Índice de Blau en los consejos de administración para los distintos segmentos establecidos en función del total de activo.

Promedio del período 2008-2011.

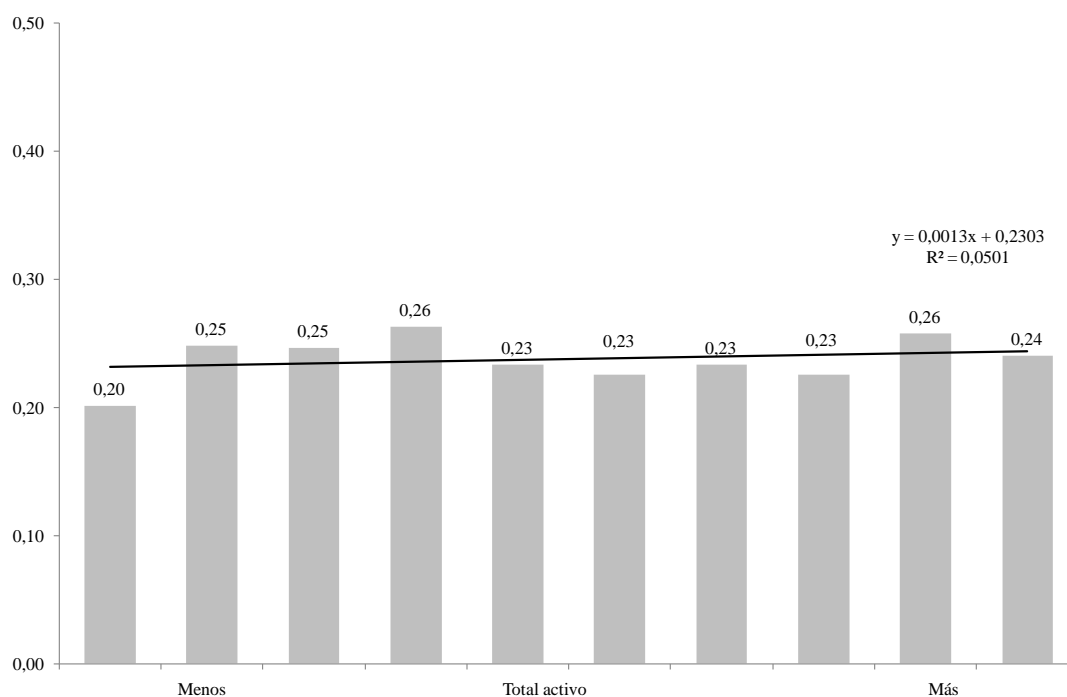


Gráfico 24. Índice de Blau en los consejos de administración para los distintos segmentos establecidos en función de los ingresos de explotación.

Promedio del período 2008-2011.

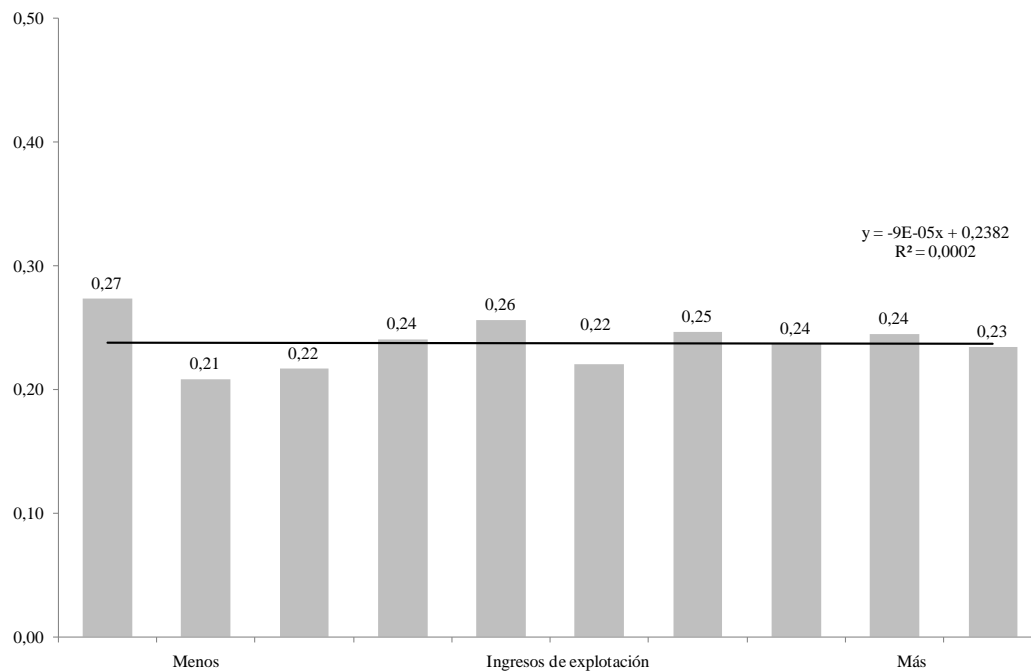
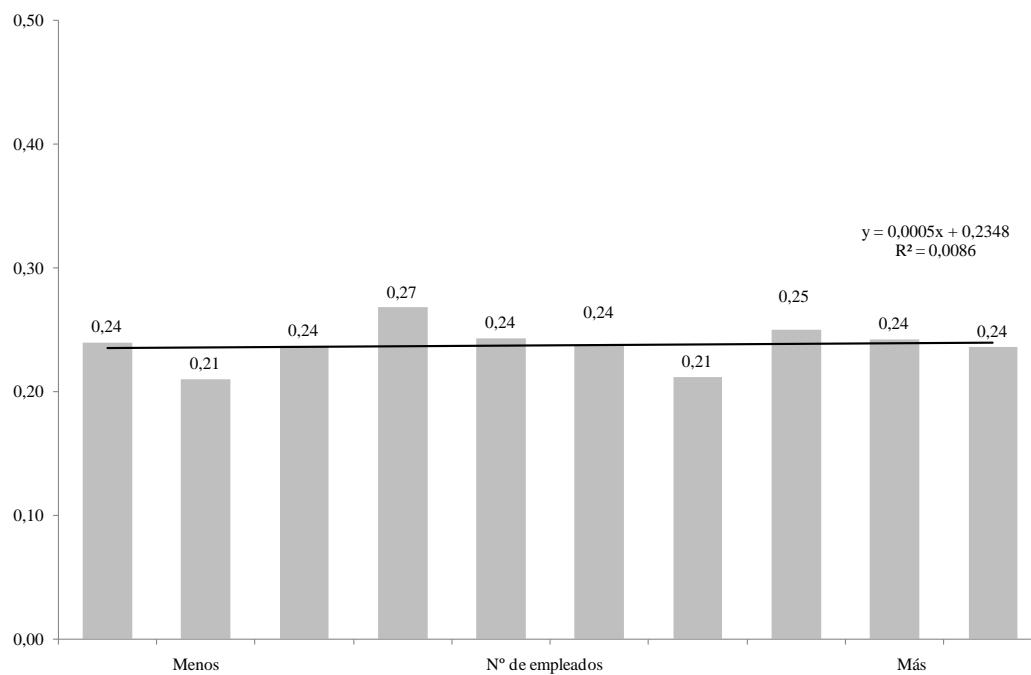


Gráfico 25. Índice de Blau en los consejos de administración para los distintos segmentos establecidos en función del número de empleados.

Promedio del período 2008-2011.



7.3 ANÁLISIS FACTORIAL.

Antes de proceder a la realización de análisis univariantes y multivariantes, se ha considerado la conveniencia de llevar a cabo un análisis factorial, con el propósito de evitar los problemas derivados de las correlaciones y conexiones que se mantienen entre algunas de las variables empleadas. Hay correlaciones que se presuponen de partida, y que también se han puesto en evidencia con los resultados que se ofrecen en la tabla 9, que son las que se producen entre los ratios contables y otras magnitudes obtenidas de las cuentas anuales que se han utilizado como representativas del tamaño de las empresas de la muestra.

Como anteriormente se ha indicado, el análisis factorial tiene como finalidad evitar la multicolinealidad en algunos de los métodos estadísticos que se aplicarán en el contraste de las hipótesis formuladas, al menos en lo que respecta a las variables de naturaleza económico-financiera. Los procedimientos del análisis factorial permiten una reducción del conjunto inicial de ratios a otro conjunto menor de factores subyacentes e incorrelacionados entre sí, que pretenden explicar el máximo de información contenida en los datos originales.

La extracción de factores se ha llevado a cabo mediante el método de componentes principales, a través del cual se obtienen factores que explican la máxima varianza del conjunto original de ratios. Se ha tomado como criterio para establecer la selección de componentes el propuesto por Kaiser, consistente en escoger aquellos cuyo autovalor sea mayor que la unidad.

Una vez aplicado el análisis factorial, en la tabla 14 se muestra el valor propio o autovalor asociado a cada factor, así como la varianza total que explica. También se recogen en esa misma tabla las cargas factoriales y la comunalidad que corresponde a cada ratio o variable original, teniendo en cuenta que, con objeto de favorecer la interpretación económica de los factores extraídos, se ha aplicado el procedimiento de rotación *varimax*, con el cual se llega a la maximización de la correlación de los

diferentes ratios o variables asociados con cada factor, minimizando las correlaciones entre los diferentes factores obtenidos.

La aplicación del análisis factorial a los distintos años y períodos contemplados en el estudio coincide en arrojar unos resultados que suponen la extracción, en todos los casos, de cuatro factores distintos, escogidos porque su autovalor supera la unidad. El porcentaje de varianza explicada para cada análisis es el siguiente: el 76,08% en el año 2008; el 76,07% en el año 2009; el 72,83% en el año 2010; el 73,62% en el año 2011; el 76,63% en el promedio calculado para el período 2008-2011.

Atendiendo a la proximidad de los pesos factoriales a la unidad en valores absolutos, y para todos los ejercicios que han sido objeto de estudio, es posible interpretar que los cuatro factores que se han obtenido mediante la aplicación del análisis factorial representan razonablemente al margen, al tamaño, a la rentabilidad y a la solvencia.

No obstante, las pruebas estadísticas para comprobar la normalidad aplicadas a las distribuciones de frecuencias de los factores extraídos siguen sin verificarse en ningún caso ni en ningún período de los estudiados, motivo por el cual, y como ya se expuso en la metodología, se ha procedido a aplicar una transformación de Box-Cox a las puntuaciones factoriales que corresponden al factor margen, al factor rentabilidad y al factor solvencia, mientras que, para las puntuaciones factoriales del factor tamaño, tal y como suele ser usual en los estudios empíricos, se ha recurrido a una transformación logarítmica.

En la tabla 15 se reflejan los parámetros de transformación de Box-Cox que se han aplicado a cada factor y para cada período, en virtud de que constituían la mejor aproximación posible a las condiciones de normalidad estadística de las distribuciones. Si bien las funciones transformadas siguen incumpliendo la hipótesis de normalidad, como se puede intuir mediante las aproximaciones gráficas que se contienen en el anexo II, se ha comprobado que los resultados han mejorado apreciablemente la simetría en todas las distribuciones, lo cual resulta destacable, ya que favorece la representatividad de las medias.

Tabla 14. Resultados del análisis factorial. Matriz de cargas factoriales después de rotación varimax, comunalidad, autovalores asociados y varianza explicada.

Año 2008

	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Comunalidad
Ingresos de explotación	0,000	-0,071	0,065	0,852	0,736
Total activo	0,579	-0,009	-0,349	0,642	0,870
Nº de empleados	-0,125	0,036	0,136	0,731	0,570
Ratio corriente	0,094	0,919	-0,030	-0,085	0,862
Acid test	0,056	0,911	0,028	-0,057	0,838
Ratio de endeudamiento	-0,089	-0,705	-0,102	-0,050	0,518
ROE	0,212	-0,020	0,845	0,050	0,762
ROA	0,298	0,152	0,868	0,114	0,879
Margen bruto	0,696	0,228	0,587	-0,030	0,882
Margen bruto de explotación	0,909	0,118	0,232	-0,055	0,897
Margen neto de explotación	0,855	0,126	0,437	-0,061	0,942
Ratio cobertura de intereses	0,096	0,464	0,383	0,054	0,373
Autovalor	4,178	2,125	1,651	1,175	
% varianza explicada	34,819	17,708	13,760	9,792	
% varianza acumulada	34,819	52,527	66,287	76,079	
Interpretación	Margen	Solvencia	Rentabilidad	Tamaño	

Año 2009

	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Comunalidad
Ingresos de explotación	0,165	-0,035	-0,114	0,842	0,750
Total activo	-0,320	0,460	0,077	0,695	0,803
Nº de empleados	0,048	-0,161	-0,013	0,795	0,660
Ratio corriente	-0,023	0,128	0,917	-0,115	0,871
Acid test	0,056	0,098	0,903	-0,060	0,832
Ratio de endeudamiento	-0,255	0,048	-0,722	-0,073	0,594
ROE	0,760	0,265	0,007	0,010	0,648
ROA	0,838	0,373	0,057	0,012	0,845
Margen bruto	0,611	0,685	0,130	-0,058	0,863
Margen bruto de explotación	0,262	0,907	0,084	-0,009	0,899
Margen neto de explotación	0,451	0,847	0,044	-0,067	0,928
Ratio cobertura de intereses	0,620	0,082	0,193	0,078	0,434
Autovalor	4,158	2,128	1,778	1,065	
% varianza explicada	34,651	17,729	14,813	8,876	
% varianza acumulada	34,651	52,380	67,193	76,069	
Interpretación	Rentabilidad	Margen	Solvencia	Tamaño	

Año 2010

	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Comunalidad
Ingresos de explotación	-0,043	-0,142	0,824	0,175	0,732
Total activo	0,328	0,078	0,735	-0,269	0,726
Nº de empleados	-0,157	-0,028	0,770	0,061	0,622
Ratio corriente	0,107	0,949	-0,089	-0,025	0,920
Acid test	0,133	0,928	-0,051	-0,024	0,883
Ratio de endeudamiento	0,035	-0,635	-0,020	-0,341	0,522
ROE	0,214	-0,006	0,037	0,660	0,483
ROA	0,539	0,008	0,011	0,706	0,790
Margen bruto	0,832	0,092	-0,017	0,408	0,867
Margen bruto de explotación	0,920	0,105	0,027	0,076	0,864
Margen neto de explotación	0,918	0,056	-0,043	0,272	0,923
Ratio cobertura de intereses	0,104	0,144	0,016	0,614	0,408
Autovalor	3,789	2,167	1,699	1,085	
% varianza explicada	31,573	18,057	14,158	9,039	
% varianza acumulada	31,573	49,630	63,788	72,827	
Interpretación	Margen	Solvencia	Tamaño	Rentabilidad	

Año 2011

	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Comunalidad
Ingresos de explotación	0,019	-0,108	0,837	0,126	0,728
Total activo	0,302	0,101	0,689	-0,411	0,745
Nº de empleados	-0,100	-0,049	0,799	0,102	0,662
Ratio corriente	0,117	0,948	-0,098	-0,028	0,924
Acid test	0,129	0,927	-0,057	-0,021	0,880
Ratio de endeudamiento	0,003	-0,641	-0,032	-0,283	0,493
ROE	0,492	-0,041	-0,011	0,586	0,587
ROA	0,596	0,019	0,082	0,647	0,781
Margen bruto	0,826	0,117	0,015	0,360	0,825
Margen bruto de explotación	0,923	0,125	0,049	-0,039	0,871
Margen neto de explotación	0,936	0,073	-0,007	0,162	0,907
Ratio cobertura de intereses	0,086	0,167	0,048	0,629	0,434
Autovalor	3,860	2,187	1,706	1,081	
% varianza explicada	32,169	18,225	14,221	9,009	
% varianza acumulada	32,169	50,394	64,615	73,624	
Interpretación	Margen	Solvencia	Tamaño	Rentabilidad	

Promedio 2008-2011

	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Comunalidad
Ingresos de explotación	0,109	-0,046	-0,105	0,856	0,758
Total activo	-0,299	0,539	0,065	0,669	0,832
Nº de empleados	0,038	-0,122	-0,012	0,788	0,638
Ratio corriente	0,013	0,143	0,932	-0,123	0,905
Acid test	0,048	0,129	0,909	-0,080	0,852
Ratio de endeudamiento	-0,236	0,020	-0,694	-0,079	0,544
ROE	0,782	0,216	-0,027	0,009	0,658
ROA	0,878	0,288	0,075	0,036	0,860
Margen bruto	0,635	0,660	0,177	-0,064	0,875
Margen bruto de explotación	0,244	0,905	0,112	-0,034	0,892
Margen neto de explotación	0,495	0,822	0,080	-0,095	0,936
Ratio cobertura de intereses	0,599	0,044	0,290	0,040	0,446
Autovalor	4,213	2,083	1,746	1,154	
% varianza explicada	35,105	17,354	14,551	9,620	
% varianza acumulada	35,105	52,460	67,011	76,631	
Interpretación	Rentabilidad	Margen	Solvencia	Tamaño	

Tabla 15. Parámetros λ de transformación de Box-Cox aplicados a los factores resultantes del análisis factorial.

Período	Factor margen	Factor rentabilidad	Factor solvencia	Factor tamaño
2008	0,717	1,078	0,199	0,268
2009	1,128	1,491	0,258	0,420
2010	0,922	1,426	0,209	0,374
2011	1,302	1,395	0,190	0,362
Promedio 2008-2011	0,710	1,171	0,238	0,481

7.4 ANÁLISIS UNIVARIANTE.

En primer lugar y con el objeto de contrastar las hipótesis planteadas respecto de los efectos que se presupone que tiene la diversidad de género en el consejo de administración de las empresas familiares, así como con el propósito de examinar su impacto sobre distintas características económico-financieras de la firma, se ha procedido en primer término a la aplicación de métodos univariantes que se basan en modelos de análisis de la varianza o ANOVA de un factor. Esta técnica univariante permite determinar si resultan estadísticamente significativas las diferencias entre las medias de una variable dependiente cuantitativa, calculadas para los distintos niveles de una variable independiente que es la que recibe la denominación de factor.

En el presente análisis, los niveles del factor corresponden a los cinco intervalos de la variable representativa de la diversidad que se ha construido en línea con las proposiciones sugeridas inicialmente por el trabajos de 1977 de Kanter (en adelante, rangos de Kanter), de habitual utilización en la literatura previa del campo de la demografía organizacional. Por consiguiente, se ha procedido a efectuar por separado distintos análisis ANOVA para cada uno de los períodos que se contemplan en el estudio, habiéndose utilizado alternativamente como variable dependiente, en cada período, la función transformada de tres de los factores que se obtuvieron con el análisis factorial previamente realizado, el representativo de la rentabilidad, el representativo de la solvencia y el representativo del margen.

Tal y como ya se ha señalado en apartados previos, el modelo ANOVA requiere que las variables cumplan las hipótesis de independencia, de normalidad y de homoscedasticidad. El alejamiento de la hipótesis de normalidad no parece especialmente problemático en el presente caso, dado que se trabaja con una muestra de cierta amplitud y puesto que se ha procedido a transformar las variables a emplear en el ANOVA, sin que tampoco se detecte una fuerte asimetría en las distribuciones de los subgrupos que conforman la variable dependiente en cada análisis.

Por consiguiente, se puede decir que la principal limitación a la aplicación de modelos ANOVA vendría dada por el incumplimiento del requisito relativo a la hipótesis de la homogeneidad de las varianzas. A efectos de contrastar la hipótesis de homoscedasticidad para el conjunto de las empresas de la muestra en cada uno de los períodos, se ha recurrido al test de Levene, habiéndose obtenido unos p -valores que se recogen en las tablas 16, 19 y 22. Cuando la prueba de Levene arroja un p -valor estadísticamente significativo, se entiende que no es posible asumir la hipótesis de igualdad de varianzas, con lo que la consistencia de los resultados del ANOVA quedaría limitada por el incumplimiento de este presupuesto. Como se observa, solamente la prueba de Levene es estadísticamente significativa a un nivel del 90% en el año 2009 para la variable solvencia.

De modo suplementario, y con el fin de realizar pruebas adicionales de robustez de los resultados de los ANOVA que se han realizado, habida cuenta del posible incumplimiento de la condición de homoscedasticidad en las distribuciones, se ha considerado la aplicación de dos pruebas no paramétricas, la prueba de Kruskal-Wallis y la prueba de la mediana de Mood. En ambos casos se realizan los contrastes de igualdad entre los niveles del factor sobre las medianas de los subgrupos, lo que permite relajar el cumplimiento de los requisitos exigidos para los contrastes que se efectúan sobre la media.

7.4.1 ANÁLISIS DE LA TRANSFORMADA DEL FACTOR RENTABILIDAD.

En lo referente a la variable dependiente representativa de la rentabilidad empresarial, y al examen de su posible vinculación con la diversidad, en la tabla 16 se ofrece una visión conjunta de los resultados de los p -valores obtenidos en los análisis ANOVA, en la prueba de Kruskal-Wallis y en la mediana de Mood. Los resultados se exponen de manera desagregada para cada uno de los cuatro ejercicios comprendidos entre 2008 y 2011, así como para el promedio calculado para el período 2008-2011. Los distintos análisis coinciden en poner en evidencia que no existen diferencias significativas para la media y para la mediana, lo que resultaría

indicativo, de acuerdo a estos contrastes univariantes, de una inexistencia de efectos de la diversidad de género en el consejo de las empresas familiares sobre la rentabilidad.

Tabla 16. Contrastes univariantes de la variable rentabilidad. ANOVA, prueba de Kruskal-Wallis y prueba de Mood.

	2008	2009	2010	2011	Promedio 2008-2011
ANOVA	1,00	0,60	0,48	1,10	0,48
Prueba de Kruskal-Wallis	5,81	0,84	3,08	4,09	1,65
Prueba de la mediana de Mood	6,45	0,59	4,42	3,35	2,95
Test de Levene	1,55	1,24	0,84	0,43	1,44

*** significativo al 1%, ** significativo al 5%, * significativo al 10%

En la tabla 17 se facilitan los valores de las medias y de las medianas que se han calculado para cada intervalo de diversidad y para cada período contemplado. A simple vista, en una primera aproximación que atienda a esos descriptivos de cada intervalo, no parecen apreciarse diferencias significativas en las rentabilidades obtenidas por las segmentaciones de empresas que se han agrupado según su nivel de heterogeneidad demográfica en el consejo. Sin embargo, se observa que tanto las firmas que acreditan tener un consejo con mayor representación masculina (rango *K1*), como las que cuentan con mayor proporción femenina (rango *K5*), es decir, los consejos de administración que exhiben menor heterogeneidad relativa, son aquellas empresas que en ninguno de los períodos analizados consiguen las mayores rentabilidades¹⁰ en los valores de la media y de la mediana.

En la tabla 18 se reflejan los resultados de las pruebas de rangos múltiples que proporciona el ANOVA, lo que permite formalizar la comparación de las medias calculadas para los cinco niveles o subgrupos en los que se ha dividido la variable independiente, correspondientes a cada uno de los rangos de Kanter. Cuando se ha obtenido alguna una diferencia significativa entre los distintos subgrupos, se ha de

¹⁰ El sentido de la interpretación de los factores que se han obtenido mediante la aplicación del análisis factorial es el mismo que el de los ratios originales, puesto que el signo de los coeficientes de la matriz factorial era positivo. De esta forma, cuanto más elevado es el valor del factor rentabilidad, más rentable en ROA y en ROE ha sido la firma en el período en el que corresponde.

interpretar que las medias entre dichos subgrupos son significativamente diferentes. Por lo tanto, y como se comprueba en los resultados de la tabla 18, los resultados obtenidos para la variable rentabilidad no presentan diferencias significativas entre los valores que alcanzan las medias de los rangos de Kanter para ninguno de los niveles del factor, ni para ninguno de los períodos analizados.

En consecuencia, se puede concluir que los análisis univariantes efectuados no permiten establecer vínculos entre la rentabilidad que obtienen las empresas familiares de la muestra y los diferentes niveles de diversidad de género que presentan en sus consejos de administración. Estos resultados concuerdan con los recogidos en el trabajo de Darmadi (2013), en el que utiliza una muestra de empresas familiares, considerando como medida de rendimiento empresarial el ROA.

Tabla 17. Estadísticos descriptivos para cada uno de los niveles desagregados de la variable rentabilidad.

Año 2008

Rango de KANTER	Nº de empresas	Media	Mediana	Asimetría estandarizada	Curtosis estandarizada
K1	540	13,66	13,21	3,89	15,45
K2	108	13,35	13,25	-3,25	17,33
K3	135	14,01	13,57	3,73	7,793
K4	151	13,55	13,15	3,91	12,28
K5	72	13,49	13,43	-1,56	7,42

Año 2009

Rango de KANTER	Nº de empresas	Media	Mediana	Asimetría estandarizada	Curtosis estandarizada
K1	423	14,07	14,11	-0,17	18,31
K2	183	14,31	14,06	0,64	2,842
K3	203	14,14	14,07	-1,21	10,57
K4	121	14,43	14,10	9,28	22,87
K5	76	14,39	14,15	1,14	7,77

Año 2010

Rango de KANTER	Nº de empresas	Media	Mediana	Asimetría estandarizada	Curtosis estandarizada
K1	425	12,79	12,66	2,64	25,29
K2	205	12,92	12,74	1,48	25,75
K3	197	12,68	12,49	4,36	22,19
K4	116	12,87	12,76	0,14	5,18
K5	63	12,64	12,64	-3,49	10,28

Año 2011

Rango de KANTER	Nº de empresas	Media	Mediana	Asimetría estandarizada	Curtosis estandarizada
K1	421	14,93	14,97	3,51	26,85
K2	234	15,11	15,01	4,16	12,13
K3	171	15,02	14,94	5,20	12,73
K4	104	15,31	15,17	13,29	44,10
K5	76	14,90	15,01	-10,76	33,22

Promedio 2008-2011

Rango de KANTER	Nº de empresas	Media	Mediana	Asimetría estandarizada	Curtosis estandarizada
K1	451	17,21	17,07	2,42	19,55
K2	220	17,25	16,92	4,46	7,17
K3	148	17,17	17,10	-0,62	10,72
K4	97	17,65	17,19	3,87	7,04
K5	90	17,27	17,12	-2,82	23,72

Tabla 18. ANOVA. Prueba de múltiples rangos para la variable rentabilidad.

Año 2008

Contraste rangos de Kanter	Sig.	Diferencia	+/- Límites
K1 - K2		0,30	0,56
K1 - K3		-0,35	0,51
K1 - K4		0,10	0,49
K1 - K5		0,167	0,67
K2 - K3		-0,65	0,69
K2 - K4		-0,20	0,67
K2 - K5		-0,14	0,82
K3 - K4		0,45	0,63
K3 - K5		0,52	0,78
K4 - K5		0,06	0,77

* indica una diferencia significativa.

Año 2009

Contraste rangos de Kanter	Sig.	Diferencia	+/- Límites
K1 - K2		-0,24	0,49
K1 - K3		-0,07	0,48
K1 - K4		-0,36	0,58
K1 - K5		-0,32	0,70
K2 - K3		0,17	0,57
K2 - K4		-0,12	0,66
K2 - K5		-0,08	0,77
K3 - K4		-0,29	0,65
K3 - K5		-0,26	0,76
K4 - K5		0,04	0,82

* indica una diferencia significativa.

Año 2010

Contraste rangos de Kanter	Sig.	Diferencia	+/- Límites
K1 - K2		-0,13	0,35
K1 - K3		0,12	0,35
K1 - K4		-0,08	0,43
K1 - K5		0,15	0,55
K2 - K3		0,25	0,41
K2 - K4		0,05	0,48
K2 - K5		0,29	0,59
K3 - K4		-0,19	0,48
K3 - K5		0,04	0,59
K4 - K5		0,24	0,64

* indica una diferencia significativa.

Año 2011

Contraste rangos de Kanter	Sig.	Diferencia	+/- Límites
K1 - K2		-0,18	0,29
K1 - K3		-0,09	0,33
K1 - K4		-0,38	0,40
K1 - K5		0,03	0,46
K2 - K3		0,09	0,37
K2 - K4		-0,20	0,43
K2 - K5		0,21	0,48
K3 - K4		-0,29	0,46
K3 - K5		0,12	0,50
K4 - K5		0,42	0,55

* indica una diferencia significativa.

Promedio 2008-2011

Contraste rangos de Kanter	Sig.	Diferencia	+/- Límites
K1 - K2		-0,04	0,48
K1 - K3		0,03	0,55
K1 - K4		-0,44	0,65
K1 - K5		-0,07	0,67
K2 - K3		0,07	0,62
K2 - K4		-0,40	0,71
K2 - K5		-0,02	0,73
K3 - K4		-0,48	0,76
K3 - K5		-0,09	0,78
K4 - K5		0,38	0,85

* indica una diferencia significativa.

7.4.2 ANÁLISIS DE LA TRANSFORMADA DEL FACTOR MARGEN.

Los resultados del ANOVA, de la prueba de Kruskal-Wallis y de la mediana de Mood del análisis de la relación de la variable margen con los niveles de diversidad se recogen en la tabla 19. Como se puede comprobar, los p -valores obtenidos en estos análisis muestran que no existen diferencias significativas ni en las medias ni en las medianas que alcanzan los distintos grupos de diversidad para la variable margen en ninguno de los años considerados, ni tampoco para la variable que recoge el promedio calculado para el período 2008-2011 (si bien, de cara a evaluar la pertinencia de los resultados del ANOVA, se observa que en todos los períodos se cumple la hipótesis de homoscedasticidad). De la misma forma, y tal y como se observa en los resultados alcanzados por la media y la mediana de la variable margen en las distintas agrupaciones de diversidad que se presentan en la tabla 20, no parecen apreciarse grandes divergencias entre los valores ni ningún tipo de patrón interpretable respecto del margen en los intervalos de diversidad.

Tabla 19. Contrastes univariantes de la variable margen. ANOVA, prueba de Kruskal-Wallis y prueba de Mood.

	2008	2009	2010	2011	Promedio 2008-2011
ANOVA	1,32	1,18	1,04	1,37	1,03
Prueba de Kruskal-Wallis	6,02	2,05	4,55	4,13	0,84
Prueba de la mediana de Mood	4,11	1,74	5,23	1,79	1,00
Test de Levene	0,23	0,10	1,92	1,12	1,01

*** significativo al 1%, ** significativo al 5%, * significativo al 10%

Tabla 20. Estadísticos descriptivos para cada uno de los niveles desagregados de la variable margen.

Año 2008

Rango de KANTER	Nº de empresas	Media	Mediana	Asimetría estandarizada	Curtosis estandarizada
K1	540	13,78	13,38	3,94	20,38
K2	108	13,75	13,61	-8,05	21,21
K3	135	14,37	13,68	6,14	21,61
K4	151	13,91	13,33	7,39	16,22
K5	72	13,65	13,45	-0,42	15,25

Año 2009

Rango de KANTER	Nº de empresas	Media	Mediana	Asimetría estandarizada	Curtosis estandarizada
K1	423	14,84	14,84	-4,59	22,61
K2	183	15,25	14,81	9,31	19,64
K3	203	15,21	14,81	9,42	24,39
K4	121	15,22	14,94	5,37	10,66
K5	76	15,32	14,88	0,13	6,28

Año 2010

Rango de KANTER	Nº de empresas	Media	Mediana	Asimetría estandarizada	Curtosis estandarizada
K1	425	17,57	17,24	1,57	28,56
K2	205	17,79	17,43	6,48	20,39
K3	197	17,21	17,07	-0,33	11,92
K4	116	17,70	17,16	2,66	11,27
K5	63	17,32	17,24	-6,65	13,97

Año 2011

Rango de KANTER	Nº de empresas	Media	Mediana	Asimetría estandarizada	Curtosis estandarizada
K1	421	21,84	21,75	1,40	22,79
K2	234	22,23	22,02	4,40	18,17
K3	171	22,09	21,89	2,73	9,98
K4	104	22,55	21,89	5,78	14,78
K5	76	21,72	21,69	-2,19	14,38

Promedio 2008-2011

Rango de KANTER	Nº de empresas	Media	Mediana	Asimetría estandarizada	Curtosis estandarizada
K1	451	18,91	18,71	1,34	23,14
K2	220	19,17	18,66	10,65	26,19
K3	148	19,14	18,73	4,80	15,07
K4	97	19,45	18,70	7,56	13,41
K5	90	18,86	18,56	-6,44	37,74

De acuerdo a los resultados que ofrecen las pruebas de rangos múltiples para las medias del factor margen que facilita el ANOVA, que se reflejan en la tabla 21, solamente hay diferencias significativas entre los intervalos de diversidad en el año 2008 respecto de la comparación del rango *K1*, donde se engloban las entidades con menores niveles de diversidad, en relación con el rango *K3*, que contiene a las firmas con consejos de administración en los que hay más de un 30% de mujeres, sin superar el 40%. Como puede comprobarse si se confrontan los valores en 2008 de medias y de medianas para estos dos rangos, los niveles de eficiencia empresarial, considerados de acuerdo a esta variable margen, son superiores cuando la heterogeneidad demográfica del consejo es mayor.

En general, los resultados indican que el nivel de diversidad en los consejos de administración de las empresas de la muestra no se relaciona con los niveles de eficiencia de la firma, resultados que son similares a los que obtiene Smith et al (2006), en su trabajo en el que se analiza la influencia de la presencia femenina en los consejos de administración sobre el margen bruto sobre ventas, utilizando una amplia muestra de empresas danesas, durante el período 1993-2001.

Tabla 21. ANOVA. Prueba de múltiples rangos para la variable margen.

Año 2008

Contraste rangos de Kanter	Sig.	Diferencia	+/- Límites
K1 - K2		0,03	0,59
K1 - K3	*	-0,59	0,54
K1 - K4		-0,13	0,52
K1 - K5		0,13	0,71
K2 - K3		-0,62	0,73
K2 - K4		-0,16	0,71
K2 - K5		0,10	0,86
K3 - K4		0,46	0,67
K3 - K5		0,72	0,82
K4 - K5		0,26	0,81

* indica una diferencia significativa.

Año 2009

Contraste rangos de Kanter	Sig.	Diferencia	+/- Límites
K1 - K2		-0,41	0,50
K1 - K3		-0,37	0,48
K1 - K4		-0,38	0,59
K1 - K5		-0,48	0,71
K2 - K3		0,04	0,58
K2 - K4		0,03	0,67
K2 - K5		-0,07	0,78
K3 - K4		-0,01	0,65
K3 - K5		-0,11	0,76
K4 - K5		-0,10	0,83

* indica una diferencia significativa.

Año 2010

Contraste rangos de Kanter	Sig.	Diferencia	+/- Límites
K1 - K2		-0,23	0,52
K1 - K3		0,36	0,53
K1 - K4		-0,13	0,64
K1 - K5		0,25	0,83
K2 - K3		0,58	0,61
K2 - K4		0,09	0,71
K2 - K5		0,48	0,89
K3 - K4		-0,48	0,72
K3 - K5		-0,10	0,89
K4 - K5		0,38	0,96

* indica una diferencia significativa.

Año 2011

Contraste rangos de Kanter	Sig.	Diferencia	+/- Límites
K1 - K2		-0,39	0,53
K1 - K3		-0,25	0,59
K1 - K4		-0,71	0,71
K1 - K5		0,11	0,81
K2 - K3		0,14	0,65
K2 - K4		-0,32	0,77
K2 - K5		0,50	0,86
K3 - K4		-0,46	0,81
K3 - K5		0,36	0,89
K4 - K5		0,82	0,98

* indica una diferencia significativa.

Promedio 2008-2011

Contraste rangos de Kanter	Sig.	Diferencia	+/- Límites
K1 - K2		-0,25	0,45
K1 - K3		-0,23	0,51
K1 - K4		-0,54	0,61
K1 - K5		0,05	0,63
K2 - K3		0,02	0,58
K2 - K4		-0,28	0,66
K2 - K5		0,30	0,68
K3 - K4		-0,31	0,71
K3 - K5		0,28	0,72
K4 - K5		0,59	0,79

* indica una diferencia significativa.

7.4.3 ANÁLISIS DE LA TRANSFORMADA DEL FACTOR SOLVENCIA.

También se ha procedido a realizar análisis univariantes que contrastan si los distintos niveles de heterogeneidad demográfica en el consejo de administración de las empresas familiares que componen la muestra influyen sobre el factor solvencia, que es el que recoge la confluencia de los ratios originarios que representaban niveles de liquidez y endeudamiento. Los análisis ANOVA, la prueba de Kruskal-Wallis y la mediana de Mood proporcionan unos resultados para los *p*-valores no concluyentes, tal y como se refleja en la tabla 22. En este sentido, el ANOVA pone en evidencia la

existencia de diferencias al menos a un nivel de significación del 95% para las medias en los años 2008 y 2011, así como en el promedio calculado para el período 2008-2011. También se puede asumir la existencia de diferencias entre medias, de acuerdo a los resultados de la aplicación del ANOVA, en los años, 2009 y 2010, si se relaja el nivel de significación hasta el 90%, teniendo en cuenta que en el año 2009 se incumple la hipótesis de homoscedasticidad, lo que compromete la fiabilidad de la prueba. Por otro lado, la prueba de Kruskal-Wallis, también ofrece *p*-valores significativos al menos al 95% en todos los años, excepto en 2010 y en el promedio del período 2008-2011, lo que refleja la existencia de diferencia de medianas en los distintos intervalos de diversidad. Sin embargo, la mediana de Mood solamente encuentra evidencia de diferencia de medianas en el año 2011, a un nivel de significación del 95%, y en el promedio del período 2008-2011, al 90% de significación.

El hecho de que se obtengan resultados significativos en unos períodos y la falta de significación en otros, respecto de los efectos de la diversidad en el consejo sobre la variable que representa a la solvencia, podría estar apuntando a que estos efectos sean contingentes a las circunstancias del entorno. De esta manera, cabría interpretar que, en los años 2009 y 2010, los condicionantes del contexto productivo han sido menos propicios a que se produzca ese impacto, mientras que, en el año 2011, así como en el promedio del conjunto del período estudiado, esos efectos se han manifestado con intensidad.

Tabla 22. Contrastes univariantes de la variable solvencia. ANOVA, prueba de Kruskal-Wallis y prueba de Mood.

	2008	2009	2010	2011	Promedio 2008-2011
ANOVA	2,70**	3,74*	2,19*	3,95***	3,98***
Prueba de Kruskal-Wallis	10,39**	13,59***	7,15	13,26**	13,85***
Prueba de la mediana de Mood	5,46	5,24	4,95	9,93**	8,62*
Test de Levene	0,46	2,24*	0,38	0,72	0,92

*** significativo al 1%, ** significativo al 5%, * significativo al 10%

En la tabla 23 se reflejan las medias y las medianas de la variable solvencia que se han calculado para cada rango de diversidad y para cada período. En lo que se refiere a los valores de las medias para la variable solvencia, las firmas que poseen los consejos más homogéneamente masculinos, esto es, los que se englobarían en los intervalos *K1* y *K2*, se corresponderían con las que comparativamente acreditarían una menor solvencia. Por el contrario, los segmentos que contienen a aquellas empresas que cuentan mayor participación femenina en sus consejos son las que exhiben los mayores niveles de solvencia en los valores de la media.

Además, para los años 2009, 2010, así como para el promedio del período 2008-2011, si se contempla la situación para cada uno de los cinco intervalos de heterogeneidad demográfica contemplados, dispuestos en orden creciente conforme a sus niveles de proporción de mujeres en el consejo, se observa que, a medida que se van contemplando segmentos que agrupan a empresas con mayor presencia de consejeras, las medias de la variable solvencia arrojan valores superiores a los que se obtienen en el rango precedente. Esto sugiere que la mayor proporción de mujeres se corresponde con comportamientos corporativos de conservadurismo financiero y aversión al riesgo, tal y como sugieren los planteamientos teóricos del liderazgo.

En cuanto a los valores de la mediana de la variable solvencia para los subgrupos de diversidad de la muestra, en la tabla 23 se observa que, en todos los períodos analizados, se mantiene una diferencia entre los dos intervalos situados en los extremos, siendo siempre inferiores los valores de solvencia que se alcanzan en el rango *K1*, en donde se agrupan las firmas que tienen una menor representación de consejeras, en comparación con los valores de solvencia que corresponden al rango *K5*, que es el que engloba a las empresas que cuentan con mayor presencia femenina en el consejo de administración.

Tabla 23. Estadísticos descriptivos para cada uno de los niveles desagregados de la variable solvencia.

Año 2008

Rango de KANTER	Nº de empresas	Media	Mediana	Asimetría estandarizada	Curtosis estandarizada
K1	540	7,06	6,88	-0,82	38,89
K2	108	7,06	6,98	-2,38	8,77
K3	135	7,58	7,33	5,46	6,20
K4	151	7,21	7,02	5,42	11,01
K5	72	7,64	7,35	2,43	0,96

Año 2009

Rango de KANTER	Nº de empresas	Media	Mediana	Asimetría estandarizada	Curtosis estandarizada
K1	423	3,60	3,56	-1,99	11,12
K2	183	3,70	3,72	0,29	-0,41
K3	203	3,79	3,70	7,26	16,51
K4	121	3,96	3,65	0,73	0,65
K5	76	4,38	4,29	0,51	-0,77

Año 2010

Rango de KANTER	Nº de empresas	Media	Mediana	Asimetría estandarizada	Curtosis estandarizada
K1	425	2,94	2,95	-0,62	2,69
K2	205	2,95	2,92	-3,61	23,66
K3	197	2,99	2,92	2,48	5,45
K4	116	3,28	2,92	8,49	15,70
K5	63	3,38	3,30	0,01	0,76

Año 2011

Rango de KANTER	Nº de empresas	Media	Mediana	Asimetría estandarizada	Curtosis estandarizada
K1	421	2,76	2,78	-7,14	28,76
K2	234	2,89	2,83	3,68	3,27
K3	171	2,91	2,71	3,97	4,33
K4	104	3,33	3,16	8,56	19,35
K5	76	3,18	3,45	-0,31	-1,37

Promedio 2008-2011

Rango de KANTER	Nº de empresas	Media	Mediana	Asimetría estandarizada	Curtosis estandarizada
K1	451	3,14	3,24	-3,88	10,49
K2	220	3,31	3,21	2,79	0,95
K3	148	3,37	3,43	1,39	0,88
K4	97	3,61	3,18	7,05	12,25
K5	90	3,84	3,89	-0,73	0,68

Por otra parte, y de acuerdo a los resultados que se presentan en la tabla 24, correspondientes a las pruebas de rangos múltiples efectuadas sobre las medias del factor solvencia que facilita la aplicación del ANOVA, se observan diferencias significativas en los valores de solvencia entre algunos de los intervalos de diversidad que se han considerado a la hora de segmentar la muestra. Así, el rango *K1* (que contiene las empresas que tienen menos consejeras) siempre tiene unas diferencias significativas con los rangos *K4* y *K5* (que son los consejos con mayor diversidad), exceptuando en el año 2008, en donde las diferencias significativas del rango *K1* se establecen con *K3* y con *K5*. Además, en los años 2009, 2010, y también en el promedio calculado para el período 2008-2011, se obtienen evidencias significativas de diferencias de medias en solvencia entre el rango *K2* (que es el que engloba a las entidades que tienen más de un 15% de presencia femenina en el consejo, sin superar el 30%) con el intervalo *K5*. Por lo tanto, a lo largo de todo el período contemplado, los niveles de solvencia de los rangos de diversidad *K1* y *K2* exhiben en general unas diferencias significativas con los del rango *K5*, siendo superiores los valores de solvencia en aquellos consejos que cuentan con una superior proporción de consejeras.

En resumen, los resultados univariantes realizados permiten concluir que hay diferencias significativas en los niveles de solvencia entre los distintos intervalos de diversidad que se han construido, de forma que, cuanto mayor es la presencia femenina en los consejos de administración, mayores son los niveles de solvencia que alcanzan las empresas familiares de la muestra.

Tabla 24. ANOVA. Prueba de múltiples rangos para la variable solvencia.

Año 2008

Contraste rangos de Kanter	Sig.	Diferencia	+/- Límites
K1 - K2		-0,01	0,42
K1 - K3	*	-0,51	0,39
K1 - K4		-0,15	0,37
K1 - K5	*	-0,58	0,50
K2 - K3		-0,51	0,52
K2 - K4		-0,14	0,51
K2 - K5		-0,58	0,61
K3 - K4		0,36	0,47
K3 - K5		-0,07	0,58
K4 - K5		-0,43	0,57

* indica una diferencia significativa.

Año 2009

Contraste rangos de Kanter	Sig.	Diferencia	+/- Límites
K1 - K2		-0,10	0,30
K1 - K3		-0,17	0,29
K1 - K4	*	-0,36	0,36
K1 - K5	*	-0,79	0,43
K2 - K3		-0,07	0,35
K2 - K4		-0,26	0,40
K2 - K5	*	-0,68	0,47
K3 - K4		-0,19	0,39
K3 - K5	*	-0,62	0,46
K4 - K5		-0,43	0,50

* indica una diferencia significativa.

Año 2010

Contraste rangos de Kanter	Sig.	Diferencia	+/- Límites
K1 - K2		-0,01	0,25
K1 - K3		-0,05	0,25
K1 - K4	*	-0,34	0,31
K1 - K5	*	-0,44	0,39
K2 - K3		-0,04	0,29
K2 - K4		-0,33	0,34
K2 - K5	*	-0,43	0,42
K3 - K4		-0,28	0,34
K3 - K5		-0,39	0,42
K4 - K5		-0,10	0,46

* indica una diferencia significativa.

Año 2011

Contraste rangos de Kanter	Sig.	Diferencia	+/- Límites
K1 - K2		-0,13	0,23
K1 - K3		-0,15	0,26
K1 - K4	*	-0,57	0,31
K1 - K5	*	-0,42	0,35
K2 - K3		-0,016	0,29
K2 - K4	*	-0,44	0,33
K2 - K5		-0,28	0,37
K3 - K4	*	-0,42	0,35
K3 - K5		-0,27	0,39
K4 - K5		0,15	0,43

* indica una diferencia significativa.

Promedio 2008-2011

Contraste rangos de Kanter	Sig.	Diferencia	+/- Límites
K1 - K2		-0,16	0,28
K1 - K3		-0,23	0,32
K1 - K4	*	-0,47	0,38
K1 - K5	*	-0,69	0,39
K2 - K3		-0,06	0,36
K2 - K4		-0,30	0,41
K2 - K5	*	-0,53	0,42
K3 - K4		-0,24	0,44
K3 - K5	*	-0,47	0,45
K4 - K5		-0,23	0,49

* indica una diferencia significativa.

CAPÍTULO 8.
RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE
LAS HIPÓTESIS PLANTEADAS

Como se ha comentado en el capítulo dedicado a la metodología, para proceder al contraste de las hipótesis que se han formulado respecto de los efectos de la diversidad demográfica sobre las características económico-financieras de las empresas familiares que componen la muestra, se han planteado distintos modelos de regresión multivariante.

En los distintos modelos de regresión propuestos se han considerado alternativamente como variables independientes representativas de la diversidad demográfica al índice de Blau, a la proporción de mujeres en los consejos de administración y a los rangos de Kanter (esto es, a los cinco intervalos construidos en línea con las proposiciones sugeridas por Kanter respecto las proporciones de diversidad y sus efectos diferenciales). En lo que se refiere a la variable dependiente que se ha considerado para cada uno de los modelos y para cada uno de los períodos, se han contemplado como tales variables dependientes a las transformaciones de Box-Cox de los tres de los factores obtenidos mediante la aplicación de los previos análisis factoriales, es decir, a las variables representativas de la rentabilidad obtenida por la empresa, del margen empresarial y de la solvencia de la firma.

Hay que indicar que, a la hora de comparar los resultados obtenidos en los modelos propuestos con los de otros estudios que nos preceden, y debido al escaso número de trabajos empíricos que, hasta donde conocemos, hemos encontrado que hayan analizado específicamente la diversidad de género en el consejo de administración de empresas familiares, se considerará la posible comparación con los resultados de estudios que tratan sobre esta misma cuestión, aunque no sea en empresas familiares.

8.1 EFECTOS DE LA DIVERSIDAD DEMOGRÁFICA EN LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN SOBRE LAS CARACTERÍSTICAS ECONÓMICO-FINANCIERAS.

La hipótesis *H1* planteada hace referencia a los efectos de la diversidad demográfica que exhibe el consejo de administración sobre las características económico-financieras de la firma familiar.

Se han propuestos distintos modelos de regresión multivariante para contrastar las hipótesis relacionada con la influencia de la heterogeneidad demográfica que exhiben los consejos de administración de las empresas familiares de la muestra, medida a través del índice de Blau, sobre las variables económico-financieras representativas de la rentabilidad, el margen y la solvencia de la entidad. En estos modelos se han considerado como variables de control, entre otras, a la función transformada del factor tamaño, al número de la generación que se implica en el ciclo de negocio familiar, al índice de competencia en el sector de actividad de pertenencia y a la rama de actividad productiva, según la clasificación CNAE 2-dígitos.

8.1.1 EFECTOS DE LA DIVERSIDAD DEMOGRÁFICA SOBRE LA TRANSFORMADA DEL FACTOR RENTABILIDAD.

Considerando como medida de diversidad en el consejo el índice de Blau y como variable dependiente representativa de la rentabilidad la transformada de la variable rentabilidad obtenida en el análisis factorial, se contrata la hipótesis:

H1a. El grado de diversidad demográfica del consejo de administración de una firma familiar afecta al correcto desempeño de la función de gobierno de dependencia de recursos, convirtiéndose en un factor de influencia sobre la rentabilidad empresarial.

Como se muestra en la tabla 25, los resultados de los análisis de regresión lineal realizados no son estadísticamente significativos en ninguno de los períodos estudiados. Esto es, no se encuentra evidencia de que exista una influencia de la

diversidad de género sobre los niveles de rentabilidad obtenidos por las empresas familiares de la muestra. Estos resultados son coincidentes con los obtenidos en el análisis exploratorio que previamente se ha realizado.

Tabla 25: Estimadores del modelo de regresión. Variable dependiente: rentabilidad.
Medida de heterogeneidad: índice de Blau.

	2008	2009	2010	2011	Promedio 2008-2011
CONSTANTE	7,572	10,578	10,219	12,438	14,156
INDBLAU	-0,233	0,221	-0,054	0,075	0,022
TRANSFTAM	0,215***	0,093**	0,171***	0,155***	0,032
TRANSFSOLV	0,779***	0,839***	0,703***	0,603***	0,978***
INVHERFIN	-0,538	-0,318	-0,481	-0,150	-0,556
Control GENER	Sí***	Sí***	Sí***	Sí***	Sí***
Control SECTOR	Sí	Sí***	Sí***	Sí***	Sí***
R ² ajustado (%)	35,01	26,92	25,56	21,82	33,15

*** significativo al 1%, ** significativo al 5%, * significativo al 10%

INDBLAU: índice de Blau; TRANSFTAM: transformada cuantitativa del factor tamaño
TRANSFSOLV: transformada del factor solvencia; INVHERFIN: índice de competencia en el sector de actividad de pertenencia; GENER: número de la generación que se implica en el negocio familiar; SECTOR: rama de actividad productiva según clasificación CNAE 2-dígitos.

Buscando coincidencias con los resultados expuestos entre los estudios empíricos que han usado el índice de Blau a la hora de analizar la influencia sobre indicadores de rentabilidad que es atribuible a la diversidad de género en el consejo de administración, se puede mencionar el de Redondo et al (2015), que no encuentra una relación significativa para una muestra de sociedades españolas en el período 2008-2011, empleando medidas contables de rentabilidad. Tampoco encuentra un impacto significativo el de Engelen et al (2012), acudiendo a una muestra de empresas cotizadas holandesas en el período 2006-2009, en la que considera su valor bursátil como indicador de éxito financiero, dándose la circunstancia de que, al igual que en Redondo et al (2015), en ambos trabajos se consideran los posibles efectos de la diversidad en un contexto de crisis financiera. Otros estudios que analizan esta misma cuestión, para entidades españolas y diferentes períodos de estudio, son el de Campell y Mínguez-Vera (2008) y el de Reguera et al (2015), los cuales se centran en los efectos de la diversidad, representada por el índice de Blau, en consejos de

administración de empresas cotizadas, obteniéndose en ambos casos evidencia de unos efectos positivos de los mayores niveles de heterogeneidad que se reflejan en la q de Tobín.

8.1.2 EFECTOS DE LA DIVERSIDAD DEMOGRÁFICA SOBRE LA TRANSFORMADA DEL FACTOR MARGEN.

En los siguientes modelos de regresión propuestos se considera como variable dependiente la transformada del factor margen para contrastar la hipótesis:

H1.b El grado de diversidad demográfica del consejo de administración de una firma familiar afecta al correcto desempeño de la función de gobierno de dependencia de recursos, convirtiéndose en un factor de influencia sobre la eficiencia empresarial.

Tal y como se recoge en la tabla 26, no se encuentra evidencia significativa en la mayoría de los períodos que se han contemplado. En cuatro de los cinco períodos analizados los p -valores alcanzados no muestran impacto alguno sobre el margen que llegue a resultar estadísticamente significativo. Solamente se podría aceptar que existe una influencia en el año 2009 con un nivel de confianza del 95%. En ese caso, hay que resaltar que el signo del estimador para el índice de Blau es positivo, de manera que se podría interpretar en el sentido de que las composiciones con mayor heterogeneidad benefician a la eficiencia empresarial. Por lo tanto, se puede indicar que no existe una vinculación entre la diversidad en el consejo de administración y los niveles de eficiencia empresarial de las empresas familiares que integran la muestra.

Estos resultados son similares a los obtenidos en el análisis exploratorio gráfico que se ha realizado y con los presentados por Jimeno y Redondo (2008) para una extensa muestra de empresas sociedades españolas para el período 2001-2005, utilizando márgenes calculados a partir de distintos niveles de resultados para determinar la eficiencia de las entidades.

Tabla 26: Estimadores del modelo de regresión. Variable dependiente: margen.
Medida de heterogeneidad: índice de Blau.

	2008	2009	2010	2011	Promedio 2008-2011
CONSTANTE	6,723	11,499	14,167	16,486	15,515
INDBLAU	0,268	0,786**	-0,101	0,445	0,615
TRANSFTAM	0,408***	0,103**	0,186***	0,438***	0,111**
TRANSFSOLV	0,792***	0,708***	0,870***	1,084***	0,776***
INVHERFIN	0,044	0,412	0,342	0,336	0,338
Control GENER	Sí***	Sí***	Sí**	Sí***	Sí***
Control SECTOR	Sí***	Sí***	Sí***	Sí***	Sí***
R ² ajustado (%)	36,96	21,08	21,20	26,71	27,04

*** significativo al 1%, ** significativo al 5%, * significativo al 10%

INDBLAU: índice de Blau; TRANSFTAM: transformada cuantitativa del factor tamaño
TRANSFSOLV: transformada del factor solvencia; INVHERFIN: índice de competencia en el sector de actividad de pertenencia; GENER: número de la generación que se implica en el negocio familiar; SECTOR: rama de actividad productiva según clasificación CNAE 2-dígitos.

8.1.3 EFECTOS DE LA DIVERSIDAD DEMOGRÁFICA SOBRE LA TRANSFORMADA DEL FACTOR SOLVENCIA.

La solvencia es la última variable económica que se ha utilizado para analizar la influencia de la diversidad de género en los consejos sobre la situación económico-financiera de las empresas familiares y que permite contrasta la hipótesis:

H1.c El grado de diversidad demográfica del consejo de administración repercute en el alineamiento con el perfil de riesgo conservador de una firma familiar, lo que afecta a las decisiones corporativas sobre niveles de solvencia y de endeudamiento.

Los resultados, que se reflejan en la tabla 27, ponen de relieve que la diversidad es estadísticamente significativa para los ejercicios 2010 y 2011, así como para el promedio calculado para el conjunto del período 2008-2011 a un nivel de significación del 95%, no encontrándose evidencia significativa en 2008 ni en 2009. Los estimadores en los modelos que son significativos presentan valores positivos, lo que está indicando que un mayor grado de heterogeneidad demográfica en el consejo,

medido a través del índice de Blau, se corresponde con unos niveles superiores de solvencia de las empresas familiares. En esta misma línea, en el análisis exploratorio realizado también se podía establecer una posible relación entre el ratio de endeudamiento con la diversidad del consejo de administración.

Revisando los resultados de estudios previos que hayan analizado los efectos del índice de Blau sobre los niveles de solvencia empresarial para empresas españolas, se encuentran evidencias semejantes a las que aquí se han obtenido en el trabajo de Hernández et al (2015), basado en una amplia muestra de *start-up* en el año 2008, en el que se observa que los mayores niveles de diversidad se relacionan con unos niveles de endeudamiento inferiores. Sin embargo, Redondo et al (2015), para una muestra de sociedades españolas en el período 2008-2011, no logran encontrar evidencia entre esta medida de diversidad de género y los niveles de liquidez y de autonomía financiera.

Tabla 27: Estimadores del modelo de regresión. Variable dependiente: solvencia.
Medida de heterogeneidad: índice de Blau.

	2008	2009	2010	2011	Promedio 2008-2011
CONSTANTE	1,885	0,383	-0,393	-1,833	-1,264
INDBLAU	0,326	0,369	0,407**	0,393**	0,575**
TRANSFTAM	-0,234***	-0,147***	-0,207***	-0,182***	-0,136***
TRANSFRENTAB	0,249***	0,317***	0,316***	0,181***	0,303***
TRANSFMARG	0,209***	-0,012	0,019	0,129***	0,018
INVHERFIN	0,047	0,105	0,154	0,112	0,160
Control GENER	Si***	Si***	Si***	Si***	Si***
Control SECTOR	Si**	Si***	Si***	Si***	Si***
R ² ajustado (%)	38,75	29,34	29,73	28,99	35,34

*** significativo al 1%, ** significativo al 5%, * significativo al 10%

INDBLAU: índice de Blau; TRANSFTAM: transformada cuantitativa del factor tamaño
TRANSFRENTAB: transformada del factor rentabilidad; TRANSFMARG: transformada del factor margen; INVHERFIN: índice de competencia en el sector de actividad de pertenencia; GENER: número de la generación que se implica en el negocio familiar; SECTOR: rama de actividad productiva según clasificación CNAE 2-dígitos.

Asimismo, en la práctica totalidad los modelos de regresión que se han propuesto para contrastar la hipótesis *HI* de los efectos de la diversidad de género sobre indicadores económico financieros, se ha obtenido significación para las variables representativas del tamaño, del sector de actividad y del número de generación que se implica en el negocio familiar. En este sentido, se confirman algunas de las expectativas teóricas tradicionales del análisis de ratios, en lo referido a las dimensiones empresariales y al sector, pudiéndose estimar asimismo que el ciclo generacional se correlaciona con la intensidad en la profesionalización de la firma familiar.

En síntesis, y respecto a la hipótesis *HI*, de los análisis de regresión aplicados no se han obtenido resultados que aporten evidencia respecto a que la heterogeneidad demográfica del consejo de administración, medida por el índice de Blau, afecte a la rentabilidad o a la eficiencia de la empresa, en el contexto de crisis económica que caracteriza al período estudiado. Asimismo, solamente se ha encontrado evidencia en algunos de los períodos estudiados en relación con la influencia de la heterogeneidad demográfica del consejo de administración, medida por el índice de Blau, sobre la solvencia. Estos resultados ambiguos sugieren que dicho efecto puede ser contingente al ciclo temporal y a otros factores que se puede presuponer que también influyen en las decisiones corporativas de endeudamiento y mantenimiento de liquidez.

En consecuencia, y de conformidad con la significación obtenida en los contrastes efectuados en los modelos propuestos, las hipótesis *HIa* y *HIb* no se aceptan. Por otro lado, los resultados obtenidos permiten aceptar la hipótesis *HIc* en algunos períodos.

8.2 EFECTOS DE LA PARTICIPACIÓN DE MUJERES EN EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN SOBRE LAS CARACTERÍSTICAS ECONÓMICO-FINANCIERAS.

La hipótesis *H2* hace referencia a los efectos de la participación de mujeres en el consejo de administración sobre las características económico-financieras de la firma familiar.

Para ello se han planteado distintos modelos de regresión multivariante para contrastar si la representación femenina en los consejos de administración de las empresas familiares de la muestra tiene influencia en los indicadores económicos de rentabilidad, margen y solvencia de las firmas. Aunque la proporción de mujeres consejeras no representa estrictamente una medida de heterogeneidad demográfica, parece servir de referencia adecuada para comprobar algunos de los presupuestos que la literatura sugiere respecto de la apertura de los consejos a una mayor diversidad, habida cuenta de la generalizadamente escasa infrarrepresentación femenina, que se halla ampliamente documentada. Adicionalmente, también se ha considerado como variable de diversidad a los rangos de Kanter, los cuales, como ya se ha indicado, se corresponden con una sucesión de intervalos contruidos a partir de distintas cuotas de representación de mujeres en los consejos de administración.

Las variables de control que se han considerado alternativamente en los distintos modelos se corresponden con la función transformada del factor tamaño, con el número de la generación que se implica en el negocio familiar, con el índice de competencia en el sector de actividad de pertenencia y con la rama de actividad productiva según la clasificación CNAE 2-dígitos.

8.2.1 EFECTOS DE LA PARTICIPACIÓN DE MUJERES SOBRE LA TRANSFORMADA DEL FACTOR RENTABILIDAD.

En los primeros modelos de regresión planteados se ha considerado como variable dependiente la rentabilidad con el objeto de contrastar la hipótesis:

H2.a La proporción de mujeres en el consejo de administración de una firma familiar afecta a su función de dependencia de recursos, en particular en lo referente a la capacidad de vinculaciones relacionales y reputacionales, convirtiéndose en un factor de influencia sobre la rentabilidad empresarial.

En la tabla 28 se muestran los resultados obtenidos para las dos variables de diversidad escogidas, la proporción de mujeres en el consejo de administración y los rangos de Kanter. Como se puede comprobar, no se obtienen evidencias estadísticamente significativas en ninguno de los períodos considerados y en ninguna de las dos variables de diversidad. Esto guarda concordancia con los resultados que se han obtenido en los análisis univariantes que previamente se realizaron, y confirmaría que la participación consejeras no tiene influencia relevante sobre el nivel de rendimiento empresarial en las firmas familiares.

En esta misma línea de resultados, son múltiples los estudios que no encuentran que la proporción de mujeres en el consejo tenga repercusión alguna sobre el éxito financiero de la firma. Es posible mencionar trabajos que contemplan el carácter familiar de las firmas como el de Bianco et al (2011), a partir de una muestra de empresas cotizadas italianas en el año 2009 y utilizando como medida de rendimiento la q de Tobin; o el de Darmadi (2013) que emplea el ROA como medida de rendimiento para empresas cotizadas de indonesia en el año 2007. También se puede comparar con estudios empíricos que no distinguen si la empresa es o no es familiar y que tienen en cuenta medidas contables de rendimiento. Entre las aportaciones recientes que llegan a la conclusión de la inexistencia de un impacto se encuentran el trabajo de Dale-Olsen et al (2013), basándose en una muestra de entidades noruegas para el período 2003-2007; el estudio de Rose et al (2013), para una muestra de empresas cotizadas de distintos países europeos en el año 2010; el trabajo de Ali et al (2014), que analiza entidades cotizadas australianas en el ejercicio

2010; o el de Gregory-Smith et al (2014), para cotizadas británicas a lo largo de un período que corresponde a los años 1996-2011.

Atendiendo a los estudios que se centran en empresas españolas y que tampoco encuentran evidencia entre proporción de mujeres en el consejo y medidas contables de rentabilidad empresarial, se hallan, por una parte, aquellos que sus muestras están integradas por empresas cotizadas como el de Gallego et al (2010), para el período 2004-2006; el de Reguera et al (2011), para el período 2005-2007; o el de Jimeno et al (2012), para el bienio 2008-2009. Asimismo, hay otros trabajos que se basan en muestras de firmas no cotizadas, como el de Córdor y Esteban (2009), que se basa en datos de 146 empresas en el año 2004; el de Mateos et al (2010), que considera las 1.085 principales empresas por volumen de negocio en el año 2003; o el de Redondo et al (2015), que utiliza una muestra de 617 empresas para el período 2008-2011.

8.2.2 EFECTOS DE LA PARTICIPACIÓN DE MUJERES SOBRE LA TRANSFORMADA DEL FACTOR MARGEN.

Los siguientes modelos de regresión planteados incorporan como variable dependiente la transformada del factor margen para contrastar la hipótesis:

H2.b La proporción de mujeres en el consejo de administración de una firma familiar afecta a su función de dependencia de recursos, en particular en lo referente a la capacidad de vinculaciones relacionales y reputacionales, convirtiéndose en un factor de influencia sobre la eficiencia empresarial.

Los resultados de estos modelos se recogen en la tabla 29. Como ya ocurría cuando se consideraba la rentabilidad como variable dependiente, tampoco en esta ocasión se han obtenido evidencias significativas en ninguno de los períodos considerados, ni para ninguna de las dos variables de diversidad, con una excepción en el ejercicio 2008, para el rango *K5* (que engloba las empresas con más representación femenina), para el que se podía aceptar a un nivel del 90%. Además, en este único caso, el signo del estimador es negativo, lo que estaría indicando que, en las empresas familiares de

la muestra, unos elevados niveles de representación femenina en el consejo están repercutiendo desfavorablemente en los márgenes de la entidad.

De acuerdo a los resultados de los análisis de regresión expresados, la participación de mujeres en el consejo no estaría influyendo en los niveles de eficiencia empresarial que consiguen las entidades familiares analizadas, lo cual corrobora los resultados que ya se obtuvieron en los análisis univariantes. Esto también se halla en concordancia con el trabajo de Smith et al (2006), que emplea una muestra de entidades empresas de Dinamarca para el período 1993-2001, y que no observa que la diversidad en el consejo afecte a medidas de eficiencia como el margen bruto sobre ventas.

8.2.3 EFECTOS DE LA PARTICIPACIÓN DE MUJERES SOBRE LA TRANSFORMADA DEL FACTOR SOLVENCIA.

A fin de contrastar la hipótesis *H2.c* se ha procedido a realizar contrastes mediante modelos de regresión en los que la variable dependiente solvencia. Esta variable se corresponde con la obtenida como consecuencia del análisis factorial en la que conflúan los ratios de liquidez y de endeudamiento.

H2.c La proporción de mujeres en el consejo de administración de una firma familiar refuerza el alineamiento con el perfil de riesgo conservador de este tipo de empresas, lo que afecta a las decisiones corporativas sobre niveles de solvencia y de endeudamiento.

Los resultados, que se recogen en la tabla 30, proporcionan una evidencia bastante consistente para la variable que representa a la proporción de mujeres en el consejo, si se tiene en cuenta que se ha obtenido significación al 99% en cuatro de los cinco modelos planteados, mientras que para el ejercicio 2008 también se aceptaría a un nivel de significación del 95%. Tal y como era de esperar, el signo de los coeficientes estimados para la variable diversidad es positivo, lo que implica que, a mayor presencia femenina en el consejo de administración de las empresas familiares, menores son los niveles de riesgo en los que se incurre.

Los rangos de Kanter han sido la otra variable demográfica contemplada en los modelos de regresión que contrastan su potencial impacto sobre la variable que representa a la solvencia de la firma. Los resultados del análisis, que se recogen en la tabla 30, indican que, en el año 2009, la variable *dummy* que representa al intervalo de diversidad *K5* (que es el que integra a las empresas con mayor representación femenina) es significativa al 95%, mientras que, en los años 2008, 2010, y en el período que promedia el conjunto 2008-2011, la significación se alcanzaría al 90%, no encontrándose significación para el ejercicio 2011. En todos los casos los estimadores de los coeficientes que se obtienen para el rango *K5* tienen signo positivo. El hecho de haber empleado esta medida de diversidad, que abandona la suposición de continuidad lineal en la variable, permite poner de relieve los efectos de la presencia de mujeres para que se incrementen los niveles de solvencia de la firma cuando se alcanzan unos niveles de representación femenina superiores al 40%. Asimismo, la ausencia de significación en el año 2011 podría ser indicativa de elementos contingentes al entorno de la entidad que intermedian en los efectos que tiene la diversidad sobre la solvencia empresarial, que se pueden estar poniendo de manifiesto con especial intensidad en ese ejercicio económico.

Los resultados obtenidos se corresponden con los presentados anteriormente en el análisis univariante. Asimismo, hay aportaciones previas que ofrecen resultados similares, como el de Wilson y Altanlar (2009), a partir de una muestra de empresas británicas en los años 2007 y 2008, que concluye que las firmas con mayor presencia femenina en las cúpulas corporativas presentan unas tasas sustancialmente menores de quiebra. Igualmente, Wilson et al (2013) utilizando una amplia muestra de empresas del Reino Unido para el período 2007-2010, encuentran que las firmas familiares tienen menos probabilidades de quiebra que las no familiares, indicando que una de las características de las empresas con mayor probabilidad de supervivencia es la diversidad de género en el consejo. Igualmente, en el trabajo de Sila et al (2014), para una muestra de empresas estadounidenses a lo largo del período 1996-2012, se encuentra una vinculación entre un mayor grado de diversidad de género en el consejo de administración y un menor riesgo empresarial. También en el estudio de Redondo et al (2015), con base en una muestra de sociedades

españolas para el período 2008-2011, se observa que son las empresas con mayor representación femenina en los consejos las que exhiben una superior de solvencia empresarial.

Suplementariamente, ha de comentarse que, en prácticamente todos los modelos de regresión que se han propuesto para contrastar la hipótesis de los efectos de presencia de mujeres en los consejos de administración sobre indicadores económico-financieros, se obtiene significación para variables como la transformada del factor tamaño, el sector de actividad y el número de generación que se implica en el negocio familiar, confirmándose en este sentido varias de las propuestas tradicionales del análisis de ratios.

Por lo tanto, las evidencias que se han encontrado son concluyentes respecto a que la participación femenina en los consejos de administración de las empresas familiares de la muestra no tiene influencia sobre la rentabilidad empresarial ni sobre el margen, por lo que no se podría asumir ningún efecto que pudiera supuestamente derivar de la dependencia de recursos. Asimismo, los resultados ponen en evidencia que la participación de mujeres en los consejos de administración de las empresas familiares se corresponde con perfiles corporativos que presentan unos mayores niveles de liquidez y exhiben conservadurismo financiero, lo cual sintoniza con los rasgos prototípicos de liderazgo femenino que apuntan a una tendencia a evitar las preferencias por el riesgo.

En consecuencia, de acuerdo a los resultados obtenidos, no se acepta la hipótesis *H2a* y no se acepta la hipótesis *H2b*, aceptándose la hipótesis *H2c*.

Tabla 28: Estimadores del modelo de regresión. Variable dependiente: rentabilidad. Medida de heterogeneidad: proporción de mujeres en el consejo y rangos de Kanter.

	2008		2009		2010		2011		Promedio 2008-2011	
	(1)	(2)	(1)	(2)	(1)	(2)	(1)	(2)	(1)	(2)
CONSTANTE	7,068	7,362	10,673	10,571	10,295	10,167	12,478	12,472	14,315	14,058
PROPMUJER	-0,357	---	-0,199	---	-0,353	---	-0,113	---	-0,592	---
K1	---	0,263	---	0,029	---	0,093	---	-0,004	---	0,208
K2	---	0,290	---	0,178	---	0,133	---	0,040	---	0,116
K4	---	0,148	---	0,149	---	0,334	---	0,122	---	0,288
K5	---	-0,189	---	-0,233	---	-0,236	---	-0,169	---	-0,294
TRANSFTAM	0,212***	0,214***	0,093**	0,090**	0,170***	0,166***	0,154***	0,153***	0,027	0,028
TRANSFSOLV	0,781***	0,779***	0,843***	0,843***	0,707***	0,706***	0,606***	0,602***	0,986***	0,985***
INVHERFIN	-0,557	-0,570	-0,337	-0,301	-0,510	-0,492	-0,157	-0,172	-0,591	-0,586
Control GENER	Sí***	Sí***	Sí***	Sí***	Sí**	Sí**	Sí***	Sí***	Sí***	Sí***
Control SECTOR	Sí	Sí	Sí***	Sí***	Sí***	Sí***	Sí***	Sí***	Sí***	Sí***
R ² ajustado (%)	35,08	35,03	26,91	26,80	25,69	25,50	21,83	21,69	33,32	33,21

*** significativo al 1%, ** significativo al 5%, * significativo al 10%

PROPMUJER: proporción de mujeres en el consejo de administración; K1, K2, K3 y K4: rangos de Kanter; TRANSFTAM: transformada cuantitativa del factor tamaño TRANSFSOLV: función transformada del factor solvencia; INVHERFIN: índice de competencia en el sector de actividad de pertenencia; GENER: número de la generación que se implica en el negocio familiar; SECTOR: rama de actividad productiva según clasificación CNAE 2-dígitos.

(1) Modelo de regresión lineal, variable independiente proporción de mujeres en el consejos de administración; (2) Modelo de regresión lineal, variable independiente rangos de Kanter.

Tabla 29: Estimadores del modelo de regresión. Variable dependiente: margen. Medida de heterogeneidad: proporción de mujeres en el consejo y rangos de Kanter.

	2008		2009		2010		2011		Promedio 2008-2011	
	(1)	(2)	(1)	(2)	(1)	(2)	(1)	(2)	(1)	(2)
CONSTANTE	6,773	6,987	11,583	11,825	14,252	13,939	16,529	16,656	15,677	15,763
PROPMUJER	-0,077	---	0,269	---	-0,427	---	0,149	---	-0,214	---
K1	---	-0,209	---	-0,316	---	0,272	---	-0,144	---	-0,149
K2	---	-0,301	---	0,026	---	0,393	---	-0,057	---	-0,015
K4	---	-0,052	---	-0,043	---	0,325	---	0,256	---	0,169
K5	---	-0,562*	---	-0,189	---	-0,044	---	-0,193	---	-0,474
TRANSFTAM	0,406***	0,407***	0,106**	0,101**	0,184***	0,178***	0,440***	0,441***	0,110**	0,106**
TRANSSOLV	0,794***	0,793***	0,711***	0,711***	0,874***	0,870***	1,087***	1,082***	0,785***	0,784***
INVHERFIN	0,053	0,015	0,433	0,431	0,307	0,348	0,346	0,326	0,326	0,318
Control GENER	Sí***	Sí***	Sí***	Sí***	Sí**	Sí**	Sí***	Sí***	Sí***	Sí***
Control SECTOR	Sí***	Sí***	Sí***	Sí***	Sí***	Sí***	Sí***	Sí***	Sí***	Sí***
R ² ajustado (%)	36,92	36,96	20,81	20,80	21,29	21,18	26,65	26,55	26,89	26,95

*** significativo al 1%, ** significativo al 5%, * significativo al 10%

PROPMUJER: proporción de mujeres en el consejo de administración; K1, K2, K3 y K4: rangos de Kanter; TRANSFTAM: transformada cuantitativa del factor tamaño TRANSSOLV: transformada del factor solvencia; INVHERFIN: índice de competencia en el sector de actividad de pertenencia; GENER: número de la generación que se implica en el negocio familiar; SECTOR: rama de actividad productiva según clasificación CNAE 2-dígitos.

(1) Modelo de regresión lineal, variable independiente proporción de mujeres en el consejos de administración; (2) Modelo de regresión lineal, variable independiente rangos de Kanter.

Tabla 30: Estimadores del modelo de regresión. Variable dependiente: solvencia. Medida de heterogeneidad: proporción de mujeres en el consejo y rangos de Kanter.

	2008		2009		2010		2011		Promedio 2008-2011	
	(1)	(2)	(1)	(2)	(1)	(2)	(1)	(2)	(1)	(2)
CONSTANTE	1,819	1,895	0,269	0,451	-0,468	-0,355	-1,896	-1,773	-1,414	-1,167
PROPMUJER	0,492**	---	0,651***	---	0,506***	---	0,517***	---	0,771***	---
K1	---	-0,058	---	-0,124	---	-0,069	---	-0,070	---	-0,220
K2	---	0,220	---	-0,054	---	-0,021	---	0,039	---	-0,072
K4	---	-0,017	---	0,076	---	0,149	---	0,247	---	0,001
K5	---	0,479*	---	0,494**	---	0,326*	---	0,236	---	0,359*
TRANSFTAM	-0,229***	-0,231***	-0,142***	-0,140**	-0,203***	-0,201***	-0,177***	-0,176***	-0,129***	-0,128***
TRANSFRENTAB	0,249***	0,247***	0,319***	0,319***	0,317***	0,318***	0,182***	0,182***	0,303***	0,303***
TRANSFMARG	0,209***	0,210***	-0,014	-0,014	0,020	0,018	0,129***	0,129***	0,020	0,019
INVHERFIN	0,074	0,083	0,165	0,138	0,195	0,182	0,145	0,120	0,210	0,204
Control GENER	Sí***	Sí***	Sí***	Sí***	Sí***	Sí***	Sí***	Sí***	Sí***	Sí***
Control SECTOR	Sí**	Sí**	Sí***	Sí***	Sí***	Sí***	Sí***	Sí***	Sí***	Sí***
R ² ajustado (%)	38,96	39,01	29,83	29,74	29,95	29,69	29,29	29,04	35,80	35,66

*** significativo al 1%, ** significativo al 5%, * significativo al 10%

PROPMUJER: proporción de mujeres en el consejo de administración; K1, K2, K3 y K4: rangos de Kanter; TRANSFTAM: transformada cuantitativa del factor tamaño TRANSFRENTAB: transformada del factor rentabilidad; TRANSFMARG: transformada del factor margen; INVHERFIN: índice de competencia en el sector de actividad de pertenencia; GENER: número de la generación que se implica en el negocio familiar; SECTOR: rama de actividad productiva según clasificación CNAE 2-dígitos.

(1) Modelo de regresión lineal, variable independiente proporción de mujeres en el consejos de administración; (2) Modelo de regresión lineal, variable independiente rangos de Kanter.

8.3 EFECTOS CONTINGENTES DE LA HETEROGENEIDAD DEMOGRÁFICA EN EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN SOBRE LAS CARACTERÍSTICAS ECONÓMICO-FINANCIERAS.

La hipótesis H3 planteada *hace referencia a los efectos contingentes de la diversidad demográfica en el consejo de administración.*

Los modelos de regresión que se plantean en este epígrafe tienen como finalidad contrastar si los efectos de la diversidad de género en los consejos de administración sobre algunas de las variables económico-financieras se ven afectados por circunstancias ambientales del entorno organizacional. En este sentido, se ha considerado la integración de variables que recogen distintas interacciones conjuntas, las que se producirían entre los rangos de Kanter con el sector de actividad, entre los rangos de Kanter con la generación que está implicada en el negocio familiar y entre los rangos de Kanter con el sector de actividad y con la generación que está implicada en el negocio familiar. En los modelos propuestos han alternado, como variables de control del sesgo, la función transformada del factor tamaño y el índice de competencia en el sector de actividad de pertenencia. Seguidamente, se presentan los resultados obtenidos en los modelos propuestos para la verificación de la hipótesis que se ha formulado.

8.3.1 INTERACCIÓN DE LA DIVERSIDAD CON EL SECTOR DE ACTIVIDAD SOBRE LAS CARACTERÍSTICAS ECONÓMICO-FINANCIERAS.

H3.a El impacto de la diversidad demográfica en el consejo de administración sobre las características económico-financieras de la firma familiar varía en función del ámbito sectorial de pertenencia.

Con la finalidad de contrastar esta hipótesis, se han planteado modelos de regresión en los que se ha incluido una variable que reúne a las combinaciones de rangos de diversidad de Kanter y de la agrupación sectorial de actividad a la que se adscribe la firma. Los resultados que se reflejan en la tabla 31 muestran que la interacción de la

diversidad de género con la rama de actividad es estadísticamente significativa en todos los años, al menos a un nivel del 95%, excepto en el año 2008, que lo sería a una significación del 90%. Puesto que para el promedio del período 2008-2011 no se encuentra significación, se podría interpretar que la repercusión solamente se produce en el corto plazo, y se disipa a más largo plazo. En los modelos que son significativos, los estimadores de los coeficientes alternan entre los signos positivos y negativos, dependiendo de que la rama sectorial involucrada en la interacción pertenezca a ramas industriales o al sector servicios.

En cierto modo, los resultados obtenidos están en similar línea a los presentados por Chapple y Humphrey (2014) para una muestra de empresas cotizadas australianas a lo largo del período 2004-2011, en el sentido de que observan que la influencia de la diversidad de género en los consejos de administración sobre el rendimiento empresarial variaba en función de cuál fuese la rama de actividad productiva en la que se encuadraba la entidad. También Jimeno y Redondo (2008) encuentran que el sector de actividad puede estar actuando como factor subyacente de los efectos de la diversidad sobre la rentabilidad de una muestra de empresas, durante el período 2001-2005.

Tabla 31: Estimadores del modelo de regresión. Variable dependiente: rentabilidad. Medida de heterogeneidad: interacción rangos de Kanter con sector de actividad.

	2008	2009	2010	2011	Promedio 2008-2011
CONSTANTE	7,22	10,674	10,236	12,545	14,269
KANTER*SECTOR	Sí*	Sí**	Sí***	Sí***	Sí
TRANSFTAM	0,222***	0,084*	0,145***	0,122***	0,016
TRANSFSOLV	0,785***	0,826***	0,705***	0,600***	0,969***
INVHERFIN	-0,356	-0,212	-0,324	0,167	-0,466
Control GENER	Sí***	Sí***	Sí**	Sí**	Sí***
R ² ajustado (%)	35,68	26,74	25,78	23,08	32,87

*** significativo al 1%, ** significativo al 5%, * significativo al 10%

KANTER*SECTOR: interacción entre los rangos de Kanter y sector de actividad;
 TRANSFTAM: transformada cuantitativa del factor tamaño TRANSFSOLV: transformada del factor solvencia; INVHERFIN: índice de competencia en el sector de actividad de pertenencia;
 GENER: número de la generación que se implica en el negocio familiar.

En la tabla 32 se reflejan los resultados de los modelos de regresión que contrastan la existencia de vínculos entre el margen empresarial y las variables ficticias que representa las posibles combinaciones que se pueden dar entre los diferentes segmentos de diversidad de Kanter y el sector de actividad en el que opera la empresa. Como puede comprobarse, en los cinco períodos analizados se encuentra evidencia significativa a un nivel del 99%, por lo que parece que el sector de actividad influye en los efectos que tiene la diversidad de género en los consejos de administración sobre los niveles de eficiencia empresarial de las empresas familiares de la muestra. Como sucede con la rentabilidad, los estimadores de los coeficientes presentan un patrón alterno de signos positivos y negativos, que indican que la dirección del efecto sobre el margen es distinta, dependiendo de que se trate de actividades pertenecientes a ramas industriales o al sector servicios. Estos resultados coinciden con los obtenidos por Jimeno y Redondo (2008), para una muestra de sociedades españolas en el período 2001-2005.

Tabla 32: Estimadores del modelo de regresión. Variable dependiente: margen. Medida de heterogeneidad: interacción rangos de Kanter con sector de actividad.

	2008	2009	2010	2011	Promedio 2008-2011
CONSTANTE	6,489	11,605	14,003	16,404	15,464
KANTER*SECTOR	Sí***	Sí***	Sí***	Sí***	Sí***
TRANSFTAM	0,422***	0,108	0,182***	0,432***	0,129***
TRANSFSOLV	0,804***	0,704***	0,853***	1,057***	0,779***
INVHERFIN	-0,075	0,277	0,274	0,613	0,116
Control GENER	Sí***	Sí***	Sí***	Sí***	Sí***
R ² ajustado (%)	38,21	21,65	21,19	26,83	26,61

*** significativo al 1%, ** significativo al 5%, * significativo al 10%

KANTER*SECTOR: interacción entre los rangos de Kanter y sector de actividad;
 TRANSFTAM: transformada cuantitativa del factor tamaño
 TRANSFSOLV: transformada del factor solvencia; INVHERFIN: índice de competencia en el sector de actividad de pertenencia;
 GENER: número de la generación que se implica en el negocio familiar.

El último indicador económico-financiero que se contempla para analizar la interacción entre la diversidad de género y el ámbito sectorial de pertenencia es la

solvencia empresarial. Al igual que se ha planteado en los modelos anteriores, se han incorporado una variable *dummy* que reúnen a las combinaciones de los rangos de diversidad de Kanter y de la agrupación sectorial de actividad a la que se adscribe la firma. Los resultados de la tabla 33 muestran que la interacción de la diversidad de género con la rama de actividad es estadísticamente significativa en cuatro de los cinco períodos contemplados al menos a un nivel del 95%, en tanto que, en el año 2009, no se encuentra significación estadística. También en este caso los estimadores de los coeficientes de los modelos que son significativos, van alternando los signos positivos y negativos dependiendo del tipo de actividad y grado de diversidad en el consejo, no pudiéndose establecer un patrón claro. Estos resultados no se corresponden con los obtenidos en el estudio de Jimeno y Redondo (2008), dado que en este trabajo no se encuentra evidencia de la influencia del sector de actividad en los efectos que puede tener la diversidad de género sobre los niveles de liquidez y estructura financiera.

Tabla 33: Estimadores del modelo de regresión. Variable dependiente: solvencia. Medida de heterogeneidad: interacción rangos de Kanter con sector de actividad.

	2008	2009	2010	2011	Promedio 2008-2011
CONSTANTE	1,916	0,366	-0,397	-1,869	-1,330
KANTER*SECTOR	Sí**	Sí	Sí***	Sí**	Sí**
TRANSFTAM	-0,232***	-0,126***	-0,179***	-0,159***	-0,107***
TRANSFRENTAB	0,242***	0,313***	0,328***	0,196***	0,292***
TRANSFMARG	0,224***	-0,007	0,007	0,120***	0,027
INVHERFIN	-0,113	-0,019	0,043	-0,024	0,167
Control GENER	Sí***	Sí***	Sí***	Sí***	Sí***
R ² ajustado (%)	39,42	28,17	30,39	28,46	35,22

*** significativo al 1%, ** significativo al 5%, * significativo al 10%

KANTER*SECTOR: interacción entre los rangos de Kanter y sector de actividad; TRANSFTAM: transformada cuantitativa del factor tamaño TRANSFRENTAB: transformada del factor rentabilidad; TRNASFMARG: transformada del factor margen; INVHERFIN: índice de competencia en el sector de actividad de pertenencia; GENER: número de la generación que se implica en el negocio familiar.

Por lo tanto, el sector de actividad en el que la empresa familiar realiza su actividad tiene una influencia sobre los efectos que la diversidad en el consejo de administración tiene sobre la rentabilidad empresarial, el margen de la firma y el nivel de solvencia de la entidad, verificándose la hipótesis *H3a*.

8.3.2 INTERACCIÓN DE LA DIVERSIDAD CON LA GENERACIÓN QUE ESTÁ IMPLICADA EN EL NEGOCIO FAMILIAR SOBRE LAS CARACTERÍSTICAS ECONÓMICO-FINANCIERAS.

H3.b El impacto de la diversidad demográfica en el consejo de administración sobre las características económico-financieras de la firma familiar varía en función de la generación familiar involucrada.

Para contrastar esta hipótesis en los modelos de regresión multivariantes que se proponen se ha incluido una variable *dummy* que incorpora las combinaciones de los intervalos de diversidad de Kanter y de la generación familiar que está implicada en la empresa. Los resultados del modelo de regresión en el que la variable dependiente es la representativa de la rentabilidad se reflejan en la tabla 34, y tal y como puede apreciarse, no hay significación en ninguno de los períodos analizados, por lo que la generación que esté a cargo del negocio no parece influir sobre los efectos de la diversidad de género y el rendimiento empresarial.

Tabla 34: Estimadores del modelo de regresión. Variable dependiente: rentabilidad. Medida de heterogeneidad: interacción rangos de Kanter con la generación que está implicada en el negocio familiar.

	2008	2009	2010	2011	Promedio 2008-2011
CONSTANTE	7,789	10,881	10,225	12,520	14,380
KANTER*GENERAC	Sí*	Sí	Sí	Sí	Sí
TRANSFTAM	0,198***	0,074	0,164***	0,156***	0,019
TRANSFSOLV	0,767***	0,834***	0,698***	0,593***	0,964***
INVHERFIN	-0,541	-0,387	-0,490	-0,222	-0,583
Control SECTOR	Sí	Sí***	Sí***	Sí***	Sí***
R ² ajustado (%)	34,12	26,28	25,07	21,58	32,44

*** significativo al 1%, ** significativo al 5%, * significativo al 10%

KANTER*GENERAC: interacción entre los rangos de Kanter y la generación que se implica en el negocio familiar; TRANSFTAM: transformada cuantitativa del factor tamaño
TRANSFSOLV: transformada del factor solvencia; INVHERFIN: índice de competencia en el sector de actividad de pertenencia; SECTOR: rama de actividad productiva según clasificación CNAE 2-dígitos.

Los resultados de la tabla 35 son los que corresponden al modelo de regresión en el que la variable dependiente considerada es el margen empresarial. En cuatro de los cinco períodos contemplados no se encuentran evidencias significativas, y solamente en el año 2011 las variables de interacción es estadísticamente significativa a un nivel del 99%. Para los modelos que resultan significativos, el signo de los estimadores de los coeficientes de las variables *dummy* que recogen las distintas combinaciones de la interacción varía entre positivo y negativo, apreciándose que son las empresas de primera generación que tienen consejos de administración con mayor predominio masculino las que tienen un efecto negativo sobre los niveles de eficiencia del negocio familiar. En consecuencia, y de acuerdo a los resultados obtenidos, no se obtiene evidencia de la influencia contingente de la generación para que la diversidad en el consejo tenga efectos diferenciales sobre el margen que obtiene la entidad.

Tabla 35: Estimadores del modelo de regresión. Variable dependiente: margen. Medida de heterogeneidad: interacción rangos de Kanter con la generación que está implicada en el negocio familiar.

	2008	2009	2010	2011	Promedio 2008-2011
CONSTANTE	6,966	11,808	14,154	16,671	15,763
KANTER*GENERAC	Sí	Sí	Sí	Sí***	Sí
TRANSFTAM	0,394***	0,098**	0,185***	0,444***	0,106**
TRANSFSOLV	0,782***	0,700***	0,863***	1,050***	0,764***
INVHERFIN	0,054	0,314	0,281	0,174	0,291
Control SECTOR	Sí***	Sí***	Sí***	Sí***	Sí***
R ² ajustado (%)	36,14	20,10	20,66	27,00	26,23

*** significativo al 1%, ** significativo al 5%, * significativo al 10%

KANTER*GENERAC: interacción entre los rangos de Kanter y la generación que se implica en el negocio familiar; TRANSFTAM: transformada cuantitativa del factor tamaño; TRANSFSOLV: transformada del factor solvencia; INVHERFIN: índice de competencia en el sector de actividad de pertenencia; SECTOR: rama de actividad productiva según clasificación CNAE 2-dígitos.

El siguiente modelo de regresión que se ha planteado la variable dependiente es la que hace referencia a la solvencia, en el cual también se han incorporado variables ficticias que reflejan las distintas interacciones entre cada intervalo de diversidad y la generación que está a cargo del negocio. Los resultados, que se presentan en la tabla 36, ofrecen evidencia significativa al menos del 95% en todos los ejercicios y también para el período que promedia los años 2008-2011. Estos resultados estarían corroborando los trabajos que indican que las empresas en la primera generación suelen financiarse con fondos propios y a medida que van produciéndose cambios generacionales aumenta la financiación ajena (Gersick et al, 1997; Lussier y Sonfield, 2004). En relación con el signo de los estimadores de los coeficientes de las variables ficticias, se observa que, en líneas generales, a medida que avanzan las generaciones en las empresas que tienen consejos de administración más diversos se produce un efecto negativo sobre los niveles de solvencia.

Tabla 36: Estimadores del modelo de regresión. Variable dependiente: solvencia. Medida de heterogeneidad: interacción rangos de Kanter con la generación que está implicada en el negocio familiar.

	2008	2009	2010	2011	Promedio 2008-2011
CONSTANTE	1,899	0,365	-0,308	-1,655	-1,202
KANTER*GENERAC	Si**	Si***	Si***	Si***	Si**
TRANSTAM	-0,218***	-0,130***	-0,202***	-0,186***	-0,125***
TRANSRENT	0,245***	0,321***	0,315***	0,185***	0,303***
TRANSMARG	0,209***	-0,017	0,018	0,125***	0,016
INVHERFIN	0,061	0,149	0,194	0,141	0,179
Control SECTOR	Si*	Si***	Si***	Si***	Si***
R ² ajustado (%)	37,49	28,55	29,15	27,99	33,98

*** significativo al 1%, ** significativo al 5%, * significativo al 10%

KANTER*GENERAC: interacción entre los rangos de Kanter y la generación que se implica en el negocio familiar; TRANSFTAM: transformada cuantitativa del factor tamaño TRANSFRENTAB: transformada del factor rentabilidad; TRNASFMARG: transformada del factor margen; INVHERFIN: índice de competencia en el sector de actividad de pertenencia; SECTOR: rama de actividad productiva según clasificación CNAE 2-dígitos.

De acuerdo a los resultados obtenidos, la influencia de generación que está implicada en el negocio familiar solamente tiene influencia en los efectos de la diversidad sobre la solvencia empresarial, confirmándose parcialmente la hipótesis *H3b*.

8.3.3 INTERACCIÓN DE LA DIVERSIDAD CON EL SECTOR DE ACTIVIDAD Y CON LA GENERACIÓN QUE ESTÁ IMPLICADA EN EL NEGOCIO FAMILIAR SOBRE LAS CARACTERÍSTICAS ECONÓMICO-FINANCIERAS.

H3.c El impacto de la diversidad demográfica en el consejo de administración sobre las características económico-financieras de la firma familiar varía tanto en función del ámbito sectorial de pertenencia como en función de la generación familiar involucrada.

En los contrastes de los modelos de regresión que se han propuesto también se ha analizado si la consideración de múltiples contingencias, como las relativas al ámbito

sectorial en el que se encuadra la empresa y a la generación que está al frente de la empresa familiar, afecta a los efectos de la diversidad de género en el rendimiento, margen y solvencia empresarial. Por este motivo, se han introducido en los modelos de regresión variables *dummy*, por un lado las que corresponden a las combinaciones de rangos de Kanter, y rama de actividad sectorial, junto a ellas, las que reflejan las interacciones entre los intervalos de diversidad y la generación que se encuentra al frente de la empresa familiar.

En la tabla 37 se recogen los resultados obtenidos para el modelo de regresión en el que la variable dependiente es la representativa de la rentabilidad. Como se puede comprobar, las interacciones resultan significativas, a distintos niveles, en 2008 y en 2011, asimismo, las interacciones en las que interviene el sector también son significativas en 2009, en 2010, así como al 90% de confianza en el período que promedia 2008-2011.

Tabla 37: Estimadores del modelo de regresión. Variable dependiente: rentabilidad. Medida de heterogeneidad: interacción rangos de Kanter con sector de actividad y con la generación que está implicada en el negocio familiar.

	2008	2009	2010	2011	Promedio 2008-2011
CONSTANTE	7,397	10,855	10,252	12,621	14,482
KANTER*GENERAC	Sí**	Sí	Sí	Sí*	Sí
KANTER*SECTOR	Sí**	Sí***	Sí***	Sí***	Sí*
TRANSFTAM	0,205***	0,067	0,141***	0,126***	0,006
TRANSFSOLV	0,775***	0,820***	0,701***	0,593***	0,951***
INVHERFIN	-0,305	-0,209	-0,307	0,049	-0,525
R ² ajustado (%)	34,81	26,31	25,46	23,23	32,28

*** significativo al 1%, ** significativo al 5%, * significativo al 10%

KANTER*GENERAC: interacción entre los rangos de Kanter y la generación que se implica en el negocio familiar; KANTER*SECTOR: interacción entre los rangos de Kanter y sector de actividad; TRANSFTAM: transformada cuantitativa del factor tamaño TRANSFSOLV: transformada del factor solvencia; INVHERFIN: índice de competencia en el sector de actividad de pertenencia.

Los resultados de los modelos de regresión que se han planteado para analizar los efectos contingentes de las comentadas interacciones sobre la variable dependiente

margen se reflejan en la tabla 38. Las interacciones en las que interviene el número de generación involucrada son significativas en 2011 y en el período que promedia 2008-2011. Las interacciones en las que interviene el sector de actividad son significativas en todos los períodos estudiados.

Tabla 38: Estimadores del modelo de regresión. Variable dependiente: margen. Medida de heterogeneidad: interacción rangos de Kanter con sector de actividad y con la generación que está implicada en el negocio familiar.

	2008	2009	2010	2011	Promedio 2008-2011
CONSTANTE	6,621	11,635	13,944	16,542	15,550
KANTER*GENERAC	Sí	Sí	Sí	Sí***	Sí***
KANTER*SECTOR	Sí***	Sí***	Sí***	Sí***	Sí***
TRANSFTAM	0,414***	0,106	0,188***	0,451***	0,130***
TRANSFSOLV	0,791***	0,692***	0,848***	1,008***	0,758***
INVHERFIN	-0,072	0,254	0,210	0,328	-0,001
R ² ajustado (%)	37,44	21,22	20,92	28,63	26,20

*** significativo al 1%, ** significativo al 5%, * significativo al 10%

KANTER*GENERAC: interacción entre los rangos de Kanter y la generación que se implica en el negocio familiar; KANTER*SECTOR: interacción entre los rangos de Kanter y sector de actividad; TRANSFTAM: transformada cuantitativa del factor tamaño TRANSFSOLV: transformada del factor solvencia; INVHERFIN: índice de competencia en el sector de actividad de pertenencia.

Finalmente, en la tabla 39 se muestran los resultados de los modelos de regresión propuestos para estudiar las interacciones entre la diversidad y la rama de actividad, así como también las interacciones entre diversidad y generación que está al frente de la firma, con el fin de comprobar si afectan a la variable representativa de la variable solvencia. En prácticamente todos los períodos estudiados se obtiene significación, exceptuando las combinaciones en las que interviene el sector en el ejercicio 2008 y las interacciones en las que interviene la generación para el período que promedia conjuntamente los períodos 2008-2011.

Tabla 39: Estimadores del modelo de regresión. Variable dependiente: solvencia. Medida de heterogeneidad: interacción rangos de Kanter con sector de actividad y con la generación que está implicada en el negocio familiar.

	2008	2009	2010	2011	Promedio 2008-2011
CONSTANTE	1,895	0,223	-0,413	-1,835	-1,354
KANTER*GENERAC	Sí*	Sí***	Sí***	Sí***	Sí
KANTER*SECTOR	Sí**	Sí	Sí***	Sí***	Sí**
TRANSFTAM	-0,216***	-0,108***	-0,174***	-0,161***	-0,093***
TRANSFRENTAB	0,242***	0,316***	0,326***	0,205***	0,293***
TRANSFMARG	0,220***	-0,013	0,007	0,112***	0,021
INVHERFIN	-0,144	-0,006	0,051	0,050	0,006
R ² ajustado (%)	38,15	27,57	30,22	28,26	34,22

*** significativo al 1%, ** significativo al 5%, * significativo al 10%

KANTER*GENERAC: interacción entre los rangos de Kanter y la generación que se implica en el negocio familiar; KANTER*SECTOR: interacción entre los rangos de Kanter y sector de actividad; TRANSFTAM: transformada cuantitativa del factor tamaño TRANSFRENTAB: transformada del factor rentabilidad; TRANSFMARG: transformada del factor margen; INVHERFIN: índice de competencia en el sector de actividad de pertenencia.

A la vista de los resultados obtenidos, se puede aceptar parcialmente la hipótesis *H3c*, ya que en algunos modelos se aprecian efectos contingentes de múltiples variables ambientales, que estarían afectando a la relación entre diversidad en el consejo y características económico-financieras de la firma.

CONCLUSIONES

En la presente investigación se ha analizado si el impacto de la composición demográfica de los consejos de administración de las empresas familiares de tamaño mediano encuentra reflejo en el perfil económico-financiero que caracteriza a la firma. A tal fin, y a lo largo del trabajo, se han ido exponiendo una serie de argumentos que se han aportado desde distintas perspectivas teóricas, y que permiten la formulación de hipótesis plausibles al respecto. También se han efectuado distintas revisiones de la literatura, acudiendo a los resultados de trabajos previos que habían considerado alguna vertiente de interés que estuviera relacionada con los distintos aspectos en torno a los que se ha articulado el estudio.

Existe un consenso generalizado a la hora de destacar los aspectos diferenciales del gobierno corporativo de las empresas familiares, al verse estas entidades afectadas por una dualidad de intereses, económicos y emocionales, como consecuencia de la implicación de miembros de la familia que controla la propiedad. Una de esas características distintivas, que va a condicionar los mecanismos de gobierno de la empresa, remite a la necesidad de equilibrar los objetivos de conservación a largo plazo del patrimonio familiar invertido en la firma, dando prioridad a la continuidad, de modo que se antepone este ideario de supervivencia al resto de objetivos corporativos tradicionales en otras compañías.

A todo lo anterior habría de añadirse que el gobierno de las firmas familiares suele ser altamente idiosincrático, de modo que roles formales e informales se difuminan, multiplican y confunden a través de una estructura interrelacionada de miembros de la familia, cargos directivos y puestos en el consejo de administración. Tampoco ha de olvidarse que las firmas familiares tienden habitualmente a mostrar un fuerte conservadurismo financiero y una acusada aversión al riesgo.

Debido a que es el grupo familiar quien normalmente asumirá un papel determinante para decidir las estructuras de gobierno de la firma, un primer aspecto a tener en cuenta es la esperable habitualidad con la que se producirá una participación activa y destacable de algunos de los miembros de la familia en las funciones de gobernanza. Esto supone la incorporación del componente emocional, inherente a la propiedad

familiar, a los procesos de gobierno, con implicaciones de relevancia, ya que se impondrá en ocasiones a los procesos formalizados, de tal forma que los mecanismos informales, frecuentemente basados en relaciones de confianza, complementarán o llegarán a reemplazar, inclusive, a un patrón de mecanismos formales.

Precisamente por su ajuste con las características específicas que suelen distinguir a las empresas familiares, a menudo se ha sugerido la conveniencia de la adopción de modelos de gobierno de orientación relacional para las empresas familiares, más aún si cabe cuando las firmas han alcanzado solamente unas limitadas dimensiones. Estas visiones de orientación relacional guardan congruencia con la tradición informal del gobierno de muchas empresas familiares, basada en relaciones de reciprocidad, altruismo, o identidad compartida, que derivan de la existencia de lazos de parentesco. La vocación de tejer una red de relaciones de confianza no solamente es un rasgo inherente a la superposición de la institución familiar y la empresarial, sino que también se puede proyectar hacia los *stakeholders* externos, llevando a que muchas firmas familiares intenten cuidar sus vinculaciones con el entorno en el que operan.

Asimismo, los enfoques basados en recursos y los de participación *stakeholder* han sido otra de las posibilidades frecuentemente sugeridas como marco de apoyo para contemplar los efectos de la diversidad demográfica, debido a su adecuado encaje con los mecanismos convencionales de gobierno de la empresa familiar, en tanto que las especificidades que caracterizan a esta tipología de empresas también favorecen la acumulación del llamado capital social organizacional, permitiendo la apropiación de recursos que aportan ventajas competitivas a la firma. De nuevo elementos como la confianza, la cohesión, el compromiso o la visión unitaria compartida a largo plazo conforman algunas de las connotaciones que pueden proyectarse hacia la red relacional de una empresa familiar y permitir el acceso a recursos clave, el establecimiento de canales de comunicación o el impulso de la formación de alianzas con otros actores de relevancia prominente.

En estrecha conexión con el enfoque de los *stakeholders*, el campo de la responsabilidad social corporativa también ofrece unas prometedoras perspectivas para que las entidades que no alcanzan unas grandes dimensiones puedan obtener ventajas de una apertura a la diversidad de sus cúpulas corporativas. En este sentido, la diversidad de género y la participación de mujeres en la administración y en el gobierno de la firma pueden ser contemplados, al menos en el ámbito del entorno inmediato con el que se interrelaciona como una señal indicativa del compromiso con la responsabilidad social que muestra una empresa de medianas dimensiones.

Por otro lado, en los últimos tiempos hay un creciente número de contribuciones a la literatura del gobierno corporativo que ha optado por la incorporación de argumentos que acuden a un prisma conductual y cognitivo, basado en los paradigmas teóricos de la identidad y de la identidad social, dado que permiten comprender mejor la dinámica interna de funcionamiento que afecta a los mecanismos de gobierno y a su desempeño, así como la proyección relacional con terceros vinculados. Igualmente, la perspectiva conductual se ha aplicado para dotar de un soporte explicativo al observado patrón de aversión hacia el riesgo que usualmente se atribuye a las empresas familiares.

En consonancia con las circunstancias expuestas, el consejo de administración de una empresa familiar, en su condición de mecanismo principal de las estructuras internas de gobierno, debe reconciliar la combinación de objetivos socioemocionales y argumentos de negocio que distinguen la esencia de la identidad organizacional de estas firmas. En este sentido, los roles de los consejos de administración de las empresas familiares han de compaginar ese sentimiento de preservación a largo plazo con los aspectos relacionales que dan respuesta a los intereses de *stakeholders* externos y con la función estratégica de provisión de recursos valiosos, situando en primer plano a la función de servicio. A este respecto, se viene a sugerir que las firmas familiares deberían contar con consejos relativamente pequeños, activos y con perfiles externos a la familia. Conforme a las exigencias del contexto corporativo contemporáneo, la necesidad de esa profesionalización de perfiles de los consejos

parece acentuarse cuando se trata de empresas de tamaño mediano que han superado la transición de la etapa fundacional.

Diseño y composición del consejo de administración se configuran como dos importantes aspectos a tener en cuenta para la optimización de los procesos de gobierno de las firmas familiares. La composición puede ser de particular trascendencia en la medida en la que el nivel de heterogeneidad demográfica que muestra un consejo de administración se correlacione con una variedad de perfiles cognitivos de sus integrantes. Además, hay suficientes argumentos para sostener que la diversidad demográfica de los consejos favorece un mejor desempeño de las funciones de gobierno de la firma, lo cual, a escala del conjunto de la entidad, puede proyectarse a través de múltiples ventajas y beneficios. Así, se ha señalado que las composiciones más diversas suponen una ampliación de la variedad de recursos cognitivos a disposición del consejo de administración, permiten una mejor alineación en las preferencias por el riesgo con el conservadurismo de la empresa familia o facilitan el ejercicio de la función de dependencia de recursos, mediante la provisión de capital relacional y reputacional. Especial atención merece este último punto, ya que se ha observado que las empresas familiares tienen habitualmente una mayor propensión hacia la búsqueda de un mantenimiento de los niveles de reputación y legitimidad de la entidad.

Asimismo, ha de indicarse que algunas de las aportaciones al estudio de las estructuras de gobierno corporativo en las empresas familiares han señalado la oportunidad de adoptar una perspectiva contingente que atienda a las circunstancias particulares y diferenciales que distinguen al entorno en el que opera la firma. De esta forma, existen determinados factores contextuales que pueden influir considerablemente en la empresa familiar, en virtud de la fuerte vinculación relacional con el entorno que suelen exhibir, de tal modo que estas entidades se pueden ver expuestas a condicionantes varios que provengan de restricciones y presiones institucionales, del sector de actividad, de su especialización en ramas productivas, de las dimensiones de la firma, del posicionamiento competitivo de la

empresa, del ciclo de vida de la organización o de la complejidad y turbulencia ambiental.

En otro orden de cosas, a lo largo del presente trabajo se ha efectuado una revisión de las numerosas aportaciones que en los últimos tiempos han contribuido al análisis de los efectos de la diversidad demográfica en el ámbito superior de decisión corporativa. En particular, la diversidad de género en los consejos de administración se presenta como un tópico que, por sus sugeridas conexiones con el impulso de un buen gobierno corporativo, ha concentrado una gran atención no solamente desde el punto de vista académico, sino también desde el plano institucional, habida cuenta de la generalizadamente escasa participación femenina en los consejos de administración que se observa para cualquier ámbito geográfico que este aspecto ha sido contemplado.

Como se ha podido comprobar con lo expuesto a lo largo del presente trabajo, son muy numerosas las aportaciones a la literatura reciente que se han ocupado de analizar los efectos económico-financieros de la diversidad de género en los consejos para todo tipo de empresas, si bien la mayor atención se ha concentrado en firmas cotizadas, no existiendo apenas estudios específicos para las de tipología familiar. Asimismo, la mayoría de análisis se ha dedicado a examinar el impacto sobre variables representativas de rentabilidad, con muy escasas aportaciones relacionadas con otras características financieras. Tal y como se ha referido, los resultados que ofrecen los estudios empíricos efectuados son ambiguos, en el sentido de que se encuentran tanto evidencias tanto positivas como negativas, o incluso no se encuentra que la diversidad tenga ningún efecto sobre el rendimiento empresarial.

En el marco de los planteamientos que proponen una apertura de las cúpulas corporativas a la diversidad, uno de los argumentos que frecuentemente se han propuesto es el referido a la conveniencia de la incorporación de perfiles diversos de liderazgo para lograr un impulso significativo en la eficiencia en el desempeño de las funciones atribuidas. A este respecto, y en lo relativo a las oportunidades que a la firma se le ofrecerían con la incorporación de estilos prototípicos de liderazgo

femenino, con la revisión de trabajos que mantienen puntos de conexión con esta temática que se ha efectuado en el presente trabajo es posible comprobar que existe un elevado consenso en la literatura respecto a la tendencia a unas características de conservadurismo financiero, aversión al riesgo y orientación relacional, que parecen manifestarse en distintos contextos, tanto cuando se trata de iniciativas emprendedoras como en el caso de firmas familiares o en los niveles de decisión de empresas de distintas dimensiones y ámbitos sectoriales.

Principales conclusiones extraídas del análisis empírico.

Del análisis empírico efectuado sobre la muestra de 1.006 empresas familiares para el período 2008-2011 se pueden extraer las siguientes conclusiones.

- El análisis de ratios efectuado ofrece unos resultados que permiten corroborar que las firmas familiares españolas también se han enfrentado a la situación de crisis en el sistema económico que a priori cabía presuponer que se reflejaría en sus características económico-financieras, habida cuenta del período de estudio contemplado. Se aprecian claramente que se producen disminuciones en los valores de los ratios de rentabilidad y en los indicadores de eficiencia calculados a partir de distintos resultados de la actividad. Asimismo, se observa una disminución de los niveles de endeudamiento que cabe interpretar que se ajusta al contexto de una etapa de acusadas restricciones al crédito.
- Los consejos de administración de las empresas de la muestra son de reducido tamaño, contando la mayoría con entre tres y seis miembros, lo que estaría en correspondencia con las dimensiones de una empresa de tamaño mediano; adicionalmente, exhiben una escasa diversidad demográfica de género.
- De los resultados de los análisis univariantes realizados, no es posible inferir que exista relación alguna entre la representación femenina en el consejo de administración y la rentabilidad o el margen que obtiene la empresa.

- Los resultados de los análisis gráficos exploratorios tampoco permiten establecer ninguna conexión razonable entre el indicador de diversidad demográfica en el consejo de administración que se ha utilizado y los ratios contables que se han calculado, si bien para el ratio de endeudamiento se podría establecer alguna vinculación, en cualquier caso adoptando una forma no lineal, y siempre en el mismo sentido: cuanto mayor es la diversidad, menor parece que son los niveles de endeudamiento empresarial.
- Con los resultados de los análisis univariantes realizados, se observa que la mayor proporción de mujeres en el consejo de administración se correlaciona con unos mayores niveles de solvencia empresarial. Este resultado guarda coherencia con los argumentos teóricos considerados, y supone una mejor alineación con el tradicional perfil de conservadurismo financiero que las empresas familiares tienden a mostrar.
- Los resultados de los análisis multivariantes efectuados no permiten verificar que el grado de diversidad demográfica del consejo de administración de una firma familiar actúe como un factor de influencia en la rentabilidad empresarial.
- Los resultados de los análisis multivariantes efectuados no permiten verificar que el grado de diversidad demográfica del consejo de administración de una firma familiar actúe como un factor de influencia en la eficiencia empresarial.
- Los resultados de los análisis multivariantes efectuados aportan evidencia significativa respecto a que el grado de diversidad demográfica del consejo de administración de una empresa familiar es un factor que influye sobre los niveles de solvencia y de endeudamiento de la firma. Las composiciones del consejo más heterogéneas se corresponden con mayores niveles de solvencia.
- Los resultados de los análisis multivariantes efectuados no permiten verificar que la proporción de mujeres en el consejo de administración de una firma familiar actúe como un factor de influencia en la rentabilidad empresarial.

- Los resultados de los análisis multivariantes efectuados no permiten verificar que la proporción de mujeres en el consejo de administración de una firma familiar actúe como un factor de influencia en la eficiencia empresarial.
- Los resultados de los análisis multivariantes efectuados aportan evidencia significativa respecto a que la proporción de mujeres en el consejo de administración de una empresa familiar es un factor de influencia sobre los niveles de solvencia y de endeudamiento que mantiene la firma. Las composiciones del consejo que cuentan con más de un 40% de participación femenina se corresponden con las empresas que presentan mayores niveles de solvencia.
- Los resultados de los análisis multivariantes efectuados verifican que el impacto de la diversidad demográfica en el consejo de administración sobre las características económico-financieras de la firma familiar varía en función del ámbito sectorial de pertenencia.
- Los resultados de los análisis multivariantes efectuados encuentran evidencia respecto a que el impacto de la diversidad demográfica en el consejo de administración sobre la solvencia de la firma familiar varía en función de la generación familiar involucrada. A medida que se avanza en generaciones posteriores a la del fundador, los niveles de solvencia se ven reducidos, lo que guarda lógica con la idea de la progresiva profesionalización del área de gobierno, lo que rebaja el conservadurismo financiero distintivo del proyecto fundacional.
- Los resultados de los análisis multivariantes efectuados no encuentran evidencia concluyente respecto a que el impacto de la diversidad demográfica en el consejo de administración sobre las características económico-financieras de la firma familiar varíe tanto en función del ámbito sectorial de pertenencia como en función de la generación familiar involucrada, si bien en algunos períodos y respecto del ámbito sectorial, se han llegado a encontrar resultados que son significativos.

En síntesis, se podría concluir que la diversidad en la composición de los consejos de administración de las empresas familiares no contribuye de forma significativa a allegar recursos a la firma o a conseguir vínculos relacionales que, finalmente, se pueden traducir en ventajas que se reflejen contablemente en su rentabilidad o eficiencia. Por el contrario, una mayor participación de mujeres en el consejo y el consiguiente incremento en la diversidad que supone parecen corresponderse con unos mayores niveles de solvencia de la firma, lo que encaja con las propuestas de las teorías del liderazgo prototípico femenino y permite una mejor alineación con el conservadurismo financiero de las empresas familiares. Asimismo, al contemplar esa relación entre diversidad y perfil económico-financiero, se hace preciso atender a la influencia contingente asociada al sector de actividad de pertenencia.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABDELAL, R.; L, HERRERA, Y.M.; JOHNSTON, A.I.; MCDERMOTT, R. (eds.) (2009): Identity as a variable. En: *Measuring identity. A guide for social scientists*, 17-32. Cambridge University Press.
- ACKER, J. (2011): Theorizing gender, race, and class in organizations. En JEANES, E.L.; KNIGHTS, D.; MARTIN, P.Y. (eds.): *Handbook of gender, work, and organization*, 65-80. West Sussex: John Wiley & Sons.
- ADAM, A.M.; SHAVIT, T. (2009): Roles and responsibilities of boards of directors revisited in reconciling conflicting stakeholders interests while maintaining corporate responsibility. *Journal of Management and Governance*, 13: 281-302.
- ADAMS, R.B.; FERREIRA, D. (2004): Gender diversity in the boardroom. ECGI Working Paper, Series in Finance 58.
- (2009): Women in the boardroom and their impact on governance and performance. *Journal of Financial Economics*, 94: 291-309.
- ADAMS, R.B.; FUNK, P. (2012): Beyond the glass ceiling: Does gender matter? *Management Science*, 58(2): 219-235.
- ADAMS, R.B.; RAGUNATHAN, V. (2014): Lehman sisters. *Annual Conference ABFER*. Asian Bureau of Finance and Economic Research.
- ADLER, P.S.; KWON, S.W. (2002): Social capital: Prospects for a new concept. *Academy of Management Review*, 27(1): 17-40.
- AGNEW, J.; BALDUZZI, P.; SUNDEN, A. (2003): Portfolio choice and trading in a large 401 (k) plan. *American Economic Review*, march: 193-215.
- AGUILERA, R.V.; JACKSON, G. (2003): The cross-national diversity of corporate governance: Dimensions and determinants. *Academy of Management Review*, 28(3): 447-465.
- AHERN, K.R.; DITTMAR, A.K. (2012): The changing of the boards: The impact on firm valuation of mandated female board representation. *The Quarterly Journal of Economics*, 127: 137-197.
- AHMED, N.U.; MONTAGNO, R.V.; FLENZE, R.J. (1998): Organizational performance and environmental consciousness: An empirical study. *Management Decision*, 36: 57-62.
- AKERLOF, G.A.; KRANTON, R.E. (2000): Economics and identity. *The Quarterly Journal of Economics*, 115(3): 715-753.
- (2010): *Identity economics. How our identities shape our work, wages, and well-being*. United Kingdom: Princeton University Press.

- ALDRICH, H.E.; CLIFF, J.E. (2003): The pervasive effects of family on entrepreneurship: Toward a family embeddedness perspective. *Journal of Business Venturing*, 18(5): 573-596.
- ALDRICH, H.E.; PFEFFER, J. (1976): Environments of organizations. *Annual Review of Sociology*, 2: 79-105.
- ALI, M.; NG, Y. L.; KULIK, C. (2014): Board age and gender diversity: A test of competing linear and curvilinear predictions. *Journal of Business Ethics*, 125: 497-512.
- AMATO, L.H.; AMATO, C.H. (2007): The effects of firm size and industry on corporate giving. *Journal of Business Ethics*, 72: 229-241.
- ANCONA, D.G.; CADWELL, D.F. (2009): Compose teams to assure successful boundary activity. En LOCKE, E.A. (ed.): *Handbook of principles of organizational behavior*, 295-308. United Kingdom: John Wiley & Sons.
- ANDERSON, J.C.; JOHNSON, E.N.; RECKERS, P.M.J. (1994): Perceived effects of gender, family structure and physical appearance on career progression in public accounting: A research note. *Accounting, Organizations and Society*, 19: 483-491.
- ANDERSON, R.; MANSI, S.; REEB, D. (2003): Founding family ownership and the agency cost of debt. *Journal of Financial Economics*, 68: 263-285.
- ANDERSON, R.; REEB, D. (2003): Founding-family ownership and firm performance: Evidence from S&P 500. *Journal of Finance*, 58(3): 1301-1327.
- (2004): Board composition: Balancing family influence in S&P 500 firms. *Administrative Science Quarterly*, 49(2): 209-237.
- ANDERSON, R.C.; REEB, D.M.; UPADHYAY, A.; ZHAO, W. (2011): The economics of directors heterogeneity. *Financial Management*, spring: 5-38.
- ANNA, A.L.; CHANDLER, G.N.; JANSEN, E.; MERO, N.P. (2000): Women business owners in traditional and non-traditional industries. *Journal of Business Venturing*, 15(3): 279-303.
- ARJOON, S. (2005): Corporate governance: An ethical perspective. *Journal of Business Ethics*, 61: 343-352.
- ARONOFF, C. (2004): Self-perpetuation family organization built on values: Necessary condition for long-term family business survival. *Family Business Review*, 17: 55-59.
- ARREGLE, J.L.; HITT, M.A.; SIRMON, D.G.; VERY, P. (2007): The development of organizational social capital: Attributes of family firms. *Journal of Management Studies*, 44(1): 73-95.

- ASHFORTH, B.E.; GIBBS, B.W. (1990): The double-edge of organizational legitimation. *Organization Science*, 1:177-194.
- ASHFORTH, B.E.; HARRISON, S.H.; CORLEY, K.G. (2008): Identification in organizations: An examination of four fundamental questions. *Journal of Management*, 34: 325-374.
- ASHFORTH, B.E.; MAEL, F. (1989): Social identity theory and the organization. *The Academy of Management Review*, 14(1): 20-39.
- ASTRACHAN, J.H.; KEYT, A.; LANE, S.; MCMILLAN, K. (2006): Generic models for family business boards of directors. En KASLOW, F. (ed.): *Handbook of family business and family business consultation: A global perspective*, 317-342. International Business Press.
- ASTRACHAN, J.H.; KLEIN, S.B.; SMYRNIOS, K.X. (2002): The F-PEC scale of family influence: a proposal for solving the family business definition problem. *Family Business Review*, 15(1): 45-58.
- ASTRACHAN, J.H.; SHANKER, M.C. (2003): Family businesses' contribution to the US economy: A closer look. *Family Business Review*, 16(3): 211-219.
- ATKINSON, S.M.; BAIRD, S.B.; FRYE, M.B. (2003): Do female mutual fund managers manage differently? *Journal of Financial Research*, 26(1): 1-18.
- AUDRETSCH, D.B. (2009): The entrepreneurial society. *The Journal of Technology Transfer*, 34(3): 245-254.
- AUDRETSCH, D.B.; LEHMANN, E.E.; PLUMMER, L.A. (2009): Agency and governance in strategic entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33: 149-166.
- AYMAN, R.; KORABIK, K. (2010): Why gender and culture matter. *American Psychologist*, 65: 157-170.
- BAJTELSMIT, V.L.; BERNASEK, A.; JIANAKOPOLOS, N.A. (1999): Gender differences in defined contribution pension decisions. *Financial Services Review*, 8(1): 1-10.
- BALAFOUTAS, L.; KERSCHBAMER, R.; SUTTER, M. (2012): Distributional preferences and competitive behavior. *Journal of Economics Behavior and Organization*, 83:125-135.
- BALL, S.; ECKEL, C.; GROSSMAN, P.; ZAME, W. (2001): Status in markets. *Quarterly Journal of Economics*, 155(1): 161-181.
- BAMMENS, Y.; VOORDECKERS, W.; VAN GILS, A. (2008): Boards of directors in family firms: A generational perspective. *Small Business Economics*, 31(2): 163-180.

- (2011): Board of directors in family businesses: A literature review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 13(2): 134-152.
- BANSAK, C.A.; GRAHAM, M.E.; ZEBEDEE, A.A. (2011): The effects of gender composition of senior management on the economic fallout. *Applied Economics Letters*, 18(16): 1603-1607.
- BÄR, M.; KEMPF, A.; RUENZI, S. (2011): Is a team different from the sum of its parts? Evidence from mutual fund managers. *Review of Finance*, 15(2): 359-396.
- BARBER, B.M.; ODEAN, T. (1999): The courage of misguided convictions. *Financial Analysts Journal*, 55(6): 41-55.
- (2001): Boys will be boys: Gender overconfidence, and common stock investment. *The Quarterly Journal of Economics*, 116(1): 261-292.
- BARBERÀ, E.; SARRIÓ, M.; RAMOS, A. (2000): Mujeres directivas: Promoción profesional en España y el Reino Unido. *Quaderns Feministes*, 2.
- BARNETT, T.; KELLERMANN, F.W. (2006): Are we family and are we treated as family? Nonfamily employees' perceptions of justice in the family firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6): 837-854.
- BARNEY, J.B.; ZAJAC, E.J. (1994): Competitive organizational behavior: Toward an organizationally-based theory of competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 15(Special issue), 5.
- BARONTINI, R.; CAPRIO, L. (2006): The effect of family control on firm value and performance: Evidence from continental Europe. *European Financial Management*, 12(5): 689-723.
- BARRETT, M.; MOORES, K. (2009): *Women in family business leadership roles. Daughters on the stage*. Cheltenham: Edward Elgar.
- BARSADE, S.G.; WARD, A.J.; TURNER, J.D.; SONNENFELD, J.A. (2000): To your heart's content: A model of affective diversity in top management teams. *Administrative Science Quarterly*, 45(4): 802-836.
- BART, CH.; MCQUEEN, G. (2013): Why women make better directors. *International Journal of Business Governance and Ethics*, 8(1): 93-99.
- BARTHOLOMEUSZ, S.; TANEWSKI, G.A. (2006): The relationship between family firms and corporate governance. *Journal of Small Business Management*, 44(2): 245-267.
- BASS, B.M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1): 9-32.

- BASU, K.; PALAZZO, G. (2008): Corporate social responsibility: A process model of sensemaking. *Academy of Management Review*, 33(1): 122-136.
- BAYSINGER, B.; HOSKISSON, R.E. (1990): The composition of boards of directors and strategic control: Effects on corporate strategy. *Academy of Management Review*, 15(1): 72-87.
- BEAR, S.; RAHMAN, N.; POST, C. (2010): The impact of board diversity and gender composition on corporate social responsibility and firm reputation. *Journal of Business Ethics*, 97: 207-221.
- BECKHARD, R.; DYER, W.G. (1983): Managing continuity in the family-owned business. *Organizational Dynamics*, 12(1): 5-12.
- BECKMANN, D.; MENKHOFF, L. (2008): Will women be women? Analyzing the gender difference among financial experts. *Kyklos*, 61(3): 364-384.
- BELGHITI-MAHUT, S.; LAFONT, L. (2010): Lien entre presence des femmes dans le top management et performance financière des entreprises en France. *Gestion 2000*, 27(5): 131-146.
- BELL, S.T.; VILLADO, A.J.; LUKASIK, M.A.; BELAU, L.; BRIGGS, A.L. (2011): Getting specific about demographic diversity variable and team performance relationships: A meta-analysis. *Journal of Management*, 37(3): 709-743.
- BEM, S.L. (1993): *The lenses of gender transforming. The debate on sexual inequality*. New Haven, Connecticut: Yale University Press.
- BÉNABOU, R.; TIROLE, J. (2011): Identity, morals, and taboos: Beliefs as assets. *The Quarterly Journal of Economics*, 126(2): 805-855.
- BEN-AMAR, W.; FRANCOEUR, CL.; HAFSI, T.; LABELLE, R. (2013): What makes better boards? A closer look at diversity and ownership. *British Journal of Management*, 24: 85-101.
- BENAVIDES-VELASCO, C.A.; QUINTANA-GARCÍA, C.; GUZMÁN-PARRA, V.F. (2013): Trends in family business research. *Small Business Economics*, 40(1): 41-57.
- BEN-NER, A.; MCCALL, B.P.; STEPHANE, M.; WANG, H. (2009): Identity and in-group/out-group differentiation in work and giving behaviors: Experimental evidence. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 72(1): 153-170.
- BENSCHOP, Y.; VAN DEN BRINK, M. (2014): Power and resistance in gender equality strategies: Comparing quotas and small wins. En KUMRA, S.; SIMPSON, R.; BURKE, R.J. (eds.): *The Oxford handbook of gender in organizations*, 332-352. Oxford University Press.

- BERENT-BRAUN, M.M.; UHLANER, L.M. (2012): Family governance practices and teambuilding: paradox of the enterprising family. *Small Business Economics*, 38(1): 103-119.
- BERNARDI, R.A.; BEAN, D.F.; WEIPPERT, K.M. (2005): Minority membership on boards of directors: The case for requiring pictures of boards in annual reports. *Critical Perspectives on Accounting*, 16: 1019-1033.
- BERNASEK, A.; SHWIFF, S. (2001): Gender, risk, and retirement. *Journal of Economic Issues*, 35(2): 345-356.
- BERRONE, P.; CRUZ, C.; GÓMEZ-MEJÍA, L.R. (2014): Family-controlled firms and stakeholder management: a socioemotional wealth preservation perspective. En MELIN, L.; NORDQVIST, M.; SHARMA, P. (eds.): *The SAGE handbook of family business*. London: Sage Publications.
- BERRONE, P.; CRUZ, C.; GÓMEZ-MEJÍA, L.R.; LARRAZA-KINTANA, M. (2010): socioemotional wealth and corporate responses to institutional pressures: Do family-controlled firms pollute less? *Administrative Science Quarterly*, 55(1): 82-113.
- BERRONE, P.; SURROCA, J.; TRIBO, J.A. (2007): Corporate ethical identity as a determinant of firm-performance: A test of the mediating role of stakeholder satisfaction. *Journal of Business Ethics*, 76(1): 35-54.
- BERTRAND, M.; SCHOAR, A. (2006): The role of family in family firms. *The Journal of Economic Perspectives*, 73-96.
- BESSER, T.L. (1999): Community involvement and the perception of success among small business operators in small towns. *Journal of Small Business Management*, 37: 16-29.
- BETTINELLI, C. (2011): Boards of directors in family firms: An exploratory study of structure and group process. *Family Business Review*, 24(2): 151-169.
- BIANCO, M.; CIAVARELLA, A.; SIGNORETTI, R. (2011): Women on boards in Italy. *Cuaderni di Finanza*, 70.
- BIANCO, M.; CIAVARELLA, A.; SIGNORETTI, R. (2015): Women on corporate boards on Italy: The role of family connections. *Corporate Governance: An International Review*, 23(2): 129-144.
- BIEHL, B. (2008): The performance of women and men in organisations: A theatre studies approach. *Gender in Management: An International Journal*, 23(7): 522-527.

- BILIMORIA, D.; WHEELER, J.V. (2000): Women corporate directors: Current research and future directions. En DAVIDSON, M.I.; BURKE, R.J. (eds): *Women in management. Current research issues*, II: 138-163. London: Sage Publications.
- BINGHAM, J.B.; DYER JR, W.G.; SMITH, I.; ADAMS, G.L. (2011): A stakeholder identity orientation approach to corporate social performance in family firms. *Journal of Business Ethics*, 99(4): 565-585.
- BIRD, B.; WELSCH, H.; ASTRACHAN, J. H.; PISTRUI, D. (2002): Family business research: The evolution of an academic field. *Family Business Review*, 15(4): 337-350.
- BLAU, P.M. (1977): *Inequality and heterogeneity*. New York: The Free Press.
- BLISS, R.T.; POTTER, M.E. (2002): Mutual fund managers: Does gender matter? *Journal of Business and Economic Studies*, 8(1): 1-17.
- BLOCK, J. (2010): Family management, family ownership, and downsizing: evidence from S&P 500 firms Business strategy; leadership and ownership. *Family Business Review*, 23(2): 109-130.
- BODEN, R.J.; NUCCI, A.R. (2000): On the survival prospects of men's and women's new business ventures. *Journal of Business Venturing*, 15(4): 347-362.
- BØHREN, O.; STRØM, R. (2010): Governance and politics: Regulating independence and diversity in the board room. *Journal of Business Finance & Accounting*, 37(9): 1281-1308.
- BOONE, CH.; HENDRICKS, W. (2009): Top management team diversity and firm performance: Moderators of functional-background and locus-of-control diversity. *Management Science*, 55(2): 165-180.
- BORGERSON, J.; REHN, A. (2004): General economy and productive dualisms. *Gender, Work & Organization*, 11(4): 455-474.
- BORGERSON, J.L. (2007): On the harmony of feminist ethics and business ethics. *Business and Society Review*, 112(4): 477-509.
- BOSSE, D.A.; PHILLIPS, R.A.; HARRISON, J. (2009): Stakeholders, reciprocity and firm performance. *Strategic Management Journal*, 40: 447-456.
- BOUBAKER, S.; DANG, R.; DUC, K.N. (2014): Does board gender diversity improve the performance of French listed firms? *Gestion 2000*, 31(2): 259-264.
- BOWERS, C.A.; PHARMER, J.A.; SALAS, E. (2000): When member homogeneity is needed in work teams: A meta-analysis. *Small Group Research*, 31(3): 305-327.
- BOX, G.E.P.; COX, D.R. (1964): An analysis of transformations. *Journal of the Royal Statistical Society*, 26: 211-243.

- BRAMMER, S.; MILLINGTON, A.; PAVELIN, S. (2007): Gender and ethnic diversity among UK corporate boards. *Corporate Governance: An International Review*, 15: 393-403.
- (2009): Corporate reputation and women on the board. *British Journal of Management*, 20: 17-29.
- BRANCO, M.C.; RODRIGUES, L.L. (2006): Corporate social responsibility and resource-based perspectives. *Journal of Business Ethics*, 69(2): 111-132.
- BREEN, J.; CALVERT, C.; OLIVER, J. (1995): Female entrepreneurs in Australia: An investigation of financial and family issues. *Journal of Entrepreneurship Culture*, 3(4): 445-461.
- BRENES, E.R.; MADRIGAL, K.; REQUENA, B. (2011): Corporate governance and family business performance. *Journal of Business Research*, 64(3): 280-285.
- BRENNAN, N.; MCCAFFERTY, J. (1997): Corporate governance practices in Irish companies. *IBAR – Irish Business and Administrative Research*, 18: 116-135.
- BRICKSON, S. L. (2013): Athletes, best friends, and social activists: an integrative model accounting for the role of identity in organizational identification. *Organization Science*, 24(1): 226-245.
- BRIEF, A.P.; UMPHRESS, E.E.; DIETZ, J.; BURROWS, J.W.; BUTZ, R.M.; SCHOLTEN, L. (2005): Community matters: Realistic group conflict theory and the impact of diversity. *Academy of Management Journal*, 48(5): 830-844.
- BRU, L.; CRESPI, R. (2009): Board governance of family firms and business groups with a unique regional dataset. En BJUGGREN, P; MUELLER, D.C. (eds.): *The modern firm, corporate governance and investment*, 292-322. Cheltenham: Edward Elgar.
- BRUBAKER, R.; COOPER, F. (2000): Beyond “identity”. *Theory and Society*, 29: 1-47.
- BRUCE, D. (1999): Do husbands matter? Married women entering self-employment. *Small Business Economics*, 13(4): 317-329.
- BRUNI, A.; GHERARDI, S.; POGGIO, B. (2004): Entrepreneur-mentality, gender and the study of women entrepreneurs. *Journal of Organizational Change Management*, 17(3): 256-268.
- BRUNNINGE, O.; NORDQVIST, M.; WIKLUND, J. (2007): Corporate governance and strategic change in SMEs: The effects of ownership, board composition and top management teams. *Small Business Economics*, 29(3): 295-308.

- BRUSH, C. (1992): Research on women business owners: Past trends, a new perspective and future directions, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(4): 5-30.
- BRUSH, C.G.; CHAGANTI, R. (1999): Business without glamour? An analysis of resources on performance by size and age in small service and retail firms. *Journal of Business Venturing*, 14(3): 233-257.
- BUBOLZ, M.M. (2001): Family as source, user, and builder of social capital. *The Journal of Socio-Economics*, 30(2): 129-131.
- BUNDERSON, J.S.; SUTCLIFFE, K.M. (2002): Comparing alternative conceptualizations of functional diversity in management teams: Process and performance effects. *Academy of Management Journal*, 45(5): 875-893.
- BURKE, R.J. (1997): Women directors: Selection, acceptance and benefits of board membership. *Corporate Governance: An International Review*, 5 (3): 118-125.
- CABRERA, M.K. (2005). Leadership transfer and the successor's development in the family firm. *The Leadership Quarterly*, 16(1): 71-96.
- CABRERA, M.K.; DÉNIZ, M.C.; MARTÍN, J.D. (2011): Consejos de administración y potencial para la responsabilidad social de las empresas cotizadas españolas. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 17(3): 47-67.
- CADIEUX, L; LORRAIN, J.; HUGRON, P. (2002): Succession in women-owned family businesses: A case study. *Family Business Review*, 15(1): 17-30.
- CAMPBELL, R.J.; MÍNGUEZ-VERA, A. (2008): Gender diversity in the boardroom and firm financial performance. *Journal of Business Ethics*, 83: 435-451.
- CARLETON, W.T.; NELSON, J.M.; WEISBACH, M.S. (1998): The influence of institutions on corporate governance through private negotiations: Evidence from TIAA-CREF. *The Journal of Finance*, 53(4): 1335-1362.
- CARLOCK, R.S.; WARD, J.L. (2010): *When family businesses are best: The parallel planning process for family harmony and business success*. Palgrave Macmillan.
- CARNEY, M. (2005): Corporate governance and competitive advantage in family-controlled firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3): 249-265.
- CARNEY, M.; VAN ESSEN, M.; GEDAJOVIC, E.R.; HEUGENS, P.P. (2013): What do we know about private family firms? A meta-analytical review. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(3): 513-544.
- CARPENTER, M.A.; WESTPHAL, J.D. (2001): The strategic context of external network ties: Examining the impact of director appointments on board involvement in strategic decision making. *Academy of Management Journal*, 44(4): 639-660.

- CARRASCO, A.; LAFFARGA, J. (2007): La diversidad de género en el Código Unificado español y la práctica empresarial. *Pecunia*, 4: 1-25.
- CARRASCO, A.; LAFFARGA, J.; RUIZ-BARBADILLO, E. (2011): Diferencias culturales entre países y acceso de la mujer a los consejos de administración. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 40(152): 629-656.
- CARRIGAN, M.; BUCKLEY, J. (2008): What's so special about family business? An exploratory study of UK and Irish consumer experiences of family businesses. *International Journal of Consumer Studies*, 32(6): 656-666.
- CARROLL, A.; BUCHHOLTZ, A. (2011): Assessing ethics education in a business, government, and society course context. En SWANSON, D.L.; FISHER, D.G. (eds.): *Toward assessing business ethics education*, 263-291. Charlotte: Information Age Publishing.
- CARROLL, A.B. (1991): The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34: 39-48.
- CARROLL, G.R.; HARRISON, J.R. (1998): Organizational demography and culture: Insights from a formal model and simulation. *Administrative Science Quarterly*, 43(3): 637-667.
- CARSON, CH.M.; MOSLEY, D.C.; BOYAR, S.L. (2004): Performance gains through diverse top management teams. *Team Performance Management*, 10(5-6): 121-126.
- CARTER, D.A.; B.J. SIMKINS.; B.J. D'SOUZA Y W.G. SIMPSON (2010): The gender and ethnic diversity of US boards and board committees and firm financial performance. *Corporate Governance: An International Review*, 18(5): 396-414.
- CARTER, D.A.; SIMKINS, B.J.; SIMPSON, W.G. (2003): Corporate governance, board diversity, and firm value. *The Financial Review*, 38(1): 33-53.
- CARTER, N.M.; WILLIAMS, M.; REYNOLDS, P.D. (1997): Discontinuance among new firms in retail: The influence of initial resources, strategy, and gender. *Journal of Business Venturing*, 12(2): 125-145.
- CARTER, S.; CANNON, T. (1992): *Women as entrepreneurs: A study of female business owners, their motivations, experience and strategies for success*. California: Academic Press Limited.
- CASTAÑO, C.; IGLESIAS, C.; SÁNCHEZ, M. (2002): Tecnología y empleo en perspectiva de género. *Economía Industrial*, 348.

- CASTAÑO, C.; MARTÍN, J.; VÁZQUEZ, S.; MARTÍNEZ, J.L. (2008): Más es menos: las directivas españolas ante los retos personales y profesionales. I Workshop sobre “*Diversidad, género, gobierno y contabilidad*”, Sevilla.
- CENNAMO, C.; BERRONE, P.; CRUZ, C.; GOMEZ-MEJIA, L.R. (2012): Socioemotional wealth and proactive stakeholder engagement: Why family-controlled firms care more about their stakeholders. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(6): 1153-1173.
- CERTO, S.T. (2003): Influencing initial public offering investors with prestige: Signalling with board structures. *Academy of Management Review*, 28(3): 432-446.
- CERTO, S.T.; LESTER, R.H.; DALTON, C.M.; DALTON, D.R. (2006): Top management teams, strategy and financial performance: A meta-analytic examination. *Journal of Management Studies*, 43(4): 813-839.
- CHAGANTI, R. (1986): Management in women-owned enterprises. *Journal of Small Business Management*, 24(4): 19-29.
- CHANG, E.P.; CHRISMAN, J.J.; CHUA, J.H.; KELLERMANNNS, F.W. (2008): Regional economy as a determinant of the prevalence of family firms in the United States: A preliminary report. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(3): 559-573.
- CHANG, E.P.C.; MEMILI, E.; CHRISMAN, J.J.; KELLERMANNNS, F.W.; CHUA, J.C. (2009): Family social capital, venture preparedness, and start-up decisions: A study of Hispanic entrepreneurs in New England. *Family Business Review*, 22(2): 279-292.
- CHANG, T.F.H. (2003): A social psychological model of women’s gender-typed occupational mobility. *Career Development International*, 1: 27-39.
- CHAPPLE, L.; HUMPHREY, J.E. (2014): Does board gender diversity have a financial impact? Evidence using stock portfolio performance. *Journal of Business Ethics*, 122(4): 709-723.
- CHARLO, M.J.; NÚÑEZ, M. (2008): Un perfil de la empresas española en clave de género: mujeres en puestos de responsabilidad empresarial. I Workshop sobre “*Diversidad, género, gobierno y contabilidad*”, Sevilla.
- CHARNESS, G.; RIGOTTI, L.; RUSTICHINI, A. (2007): Individual behavior and group membership. *The American Economic Review*, 97(4): 1340-1353.
- CHATMAN, J.A.; O'REILLY, CH.A. (2004): Asymmetric reactions to work group sex diversity among men and women. *Academy of Management Journal*, 47: 193-208.

- CHATTOPADHYAY, P.; TLUCHOWSKA, M.; GEORGE, E. (2004): Identifying the in group: A closer look at the influence of demographic dissimilarity on employee social identity. *Academy of Management Review*, 29(2): 180-202.
- CHELL, E.; BAINES, S. (1998): Does gender affect business 'performance'? A study of microbusinesses in business services in UK. *Entrepreneurship and Regional Development*, 10(12): 117-135.
- CHIRICO, F.; NORDQVIST, M. (2010): Dynamic capabilities and transgenerational value creation in family firms: The role of organizational culture. *International Small Business Journal*, 28(5): 487-504.
- CHIRICO, F.; NORDQVIST, M.; COLOMBO, G.; MOLLONA, E. (2012): Simulating dynamic capabilities and value creation in family firms: is paternalism an "asset" or a "liability"? *Family Business Review*, 25(3): 318-338.
- CHRISMAN, J.J.; CHUA, J.H.; KELLERMANNNS, F.W.; CHANG, E.P. (2007): Are family managers agents or stewards? An exploratory study in privately held family firms. *Journal of Business Research*, 60(10): 1030-1038.
- CHRISMAN, J.J.; CHUA, J.H.; PEARSON, A.W.; BARNETT, T. (2012): Family involvement, family influence, and family-centered non-economic goals in small firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(2): 267-293.
- CHRISMAN, J.J.; CHUA, J.H.; SHARMA, P. (2005): Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5): 555-576.
- CHRISMAN, J.J.; CHUA, J.H.; ZAHRA, S.A. (2003): Creating wealth in family firms through managing resources: Comments and extensions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4): 359-365.
- CHRISMAN, J.J.; KELLERMANNNS, F.W.; CHAN, K.C.; LIANO, K. (2009): Intellectual foundations of current research in family business: An identification and review of 25 influential articles. *Family Business Review*, 23: 9-26.
- CHRISTENSEN, P.N.; ROTHGERBER, H.; WOOD, W.; MATZ, D. (2004): Social norms and identity relevance: A motivational approach to normative behaviour. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 30(10): 1295-1309.
- CHROBOT-MASON, D.; THOMAS, K.M. (2002): Minority employees in majority organizations: The intersection of individual and organizational racial identity in the workplace. *Human Resource Development Review*, 1(3): 323-344.

- CHUA, J.H.; CHRISMAN, J.J.; BERGIEL, E.B. (2009): An agency theoretic analysis of the professionalized family firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(2): 355-372.
- CHUA, J.H.; CHRISMAN, J.J.; SHARMA, P. (1999): Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4): 19-39.
- CHUA, J.H.; CHRISMAN, J.J.; STEIER, L.P. (2003): Extending the theoretical horizons of family business research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4): 331-338.
- CLIFF, J. E. (1998): Does one size fit all? Exploring the relationship between attitudes towards growth, gender and business size. *Journal of Business Venturing*, 13(6): 523-542.
- COLE, P.M. (1997): Women in family business. *Family Business Review*, 10: 353-371.
- COLEMAN, J.S. (1988): Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, 94: S95-S120.
- (1990): *Foundations of social theory*. Cambridge: Belknap Press of Harvard University Press.
- COLEMAN, S.; CARSKY, M. (1999): Sources of capital for small family-owned businesses evidence from the national survey of small business finances. *Family Business Review*, 12(1): 73-84.
- COLEMAN, S.; COHN, R. (2000): Small firms' use of financial leverage: evidence from the 1993 National survey of small business finances. *Journal of Business and Entrepreneurship*, 12(3): 87-130.
- COLLERETT P.; AUBRY, P. (1990): Socio-economic evolution of women business owners in Quebec. *Journal of Business Ethics*, 9(4-5): 417-22.
- COLLI, A. (2003): *The history of family business, 1850-2000*. Cambridge University Press.
- COLLIER, P.M. (2008): Stakeholder accountability: A field study of the implementation of a governance improvement plan. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 21(7): 933-954.
- COLLINS-DODD, C.; GORDON, I.M.; SMART, C. (2004): Further evidence on the role of gender in financial performance. *Journal of Small Business Management*, 42(4): 395-417.

- CÓNDOR, V.; ESTEBAN, M.L. (2009): ¿Es el género una variable predictora de la rentabilidad? *AEQUALITAS. Revista Jurídica de Igualdad de Oportunidades entre Hombres y Mujeres*, 25: 50-59.
- CONWAY, J.K.; BOURQUE, S.C.; SCOTT, J.W. (1989): The concept of gender. En: CONWAY, J.K.; BOURQUE, S.C.; SCOTT, J.W. (eds.): *Learning about women: Gender, politics and power*. University of Michigan Press.
- COOPER, A.C.; GIMENO-GASCON, J.F.; WOO, C. (1994): Initial human and financial capital as predictors of new venture performance. *Journal of Business Venturing*, 9(5): 371-395.
- COOPER, M.J.; UPTON, N.; SEAMAN, S. (2005): Customer relationship management: a comparative analysis of family and non-family business practices. *Journal of Small Business Management*, 43: 242-256.
- CORBETTA, G.; MINICHILLI, A. (2006): Board of directors in Italian public family controlled companies. En POUTZIOURIS, P.; SMYRNIOS, K.; KLEIN, S. (eds): *Family business research handbook*, 488-500. Cheltenham: Edward Elgar.
- CORBETTA, G.; SALVATO, C.A. (2004): The board of directors in family firms: one size fits all? *Family Business Review*, 17(2): 119-134.
- CORBETTA, G.; TOMASELLI, S. (1996): Boards of directors in Italian family businesses. *Family Business Review*, 9(4): 403-421.
- COSENTINO, N.; DONATO, C.; MONTALTO, F.; VIA, A. (2012): Gender diversity in the corporate boardroom: Do women affect risk? *Rivista di Politica Economica*, 4-6: 73-96.
- COSENTINO, N.; MONTALTO, F.; DONATO, C.; VIA, A. (2012): Gender diversity in the corporate boardroom: Do women affect risk? *Rivista di Politica Economica*, 2(4-6): 73-96.
- COWLING, M. (2003): Productivity and corporate governance in smaller firms. *Small Business Economics*, 20(4): 335-344.
- COX, T.H. (1993): *Cultural diversity in organizations: Theory, research, and practice*. San Francisco: Berrett-Koehle Publishers.
- COX, T.H.; BLAKE, S. (1991): Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness, *The Executive*, 5(3): 45-56.
- CRAIG, J.; DIBBRELL, C.; DAVIS, P.S. (2008): Leveraging family-based brand identity to enhance firm competitiveness and performance in family businesses. *Journal of Small Business Management*, 46(3): 351-371.

- CRAIG, J.; SALVATO, C. (2012): The distinctiveness, design, and direction of family business research: Insights from management luminaries. *Family Business Review*, 25(1): 109-116.
- CROMIE, S.; O'SULLIVAN, S. (1999): Women as managers in family firms. *Women in Management Review*, 14(3): 76-88.
- CROMPTON, R. (1987): Gender and accountancy: A response to Tinker and Neimark. *Accounting, Organizations and Society*, 12: 141-156.
- CROMPTON, R.; LEFEUVRE, N. (1992): Gender and bureaucracy: Women in Britain and France. En SAVAGE, M.; WITZ, A. (eds.): *Gender and bureaucracy*. Oxford: Blackwell.
- CROSON, R.; GNEEZY, U. (2009): Gender differences in preferences. *Journal of Economic Literature*, 47(2): 448-474.
- DAHLIN, K.B.; WEINGART, L.R.; HINDS, P.J. (2005): Team diversity and information use. *Academy of Management Journal*, 48(6): 1107-1123.
- DAILY, C.M.; CERTO, S.T.; DALTON, D.R. (1999): A decade of corporate women: some progress in the boardroom, none in the executive suite. *Strategic Management Journal*, 20 (1): 93-99.
- DAILY, C.M.; DALTON, D.R. (1992): Financial performance of founder-managed versus professionally managed small corporations. *Journal of Small Business Management*, 30(2): 25-34.
- (2003): Women in the boardroom: A business imperative. *The Journal of Business Strategy*, 24(5): 8-9.
- DAILY, C.M.; DALTON, D.R.; CANNELLA, A.A. (2003): Corporate governance: Decades of dialogue and data. *Academy of Management Review*, 28(3), 371-382.
- DAILY, C.M.; DOLLINGER, M. J. (1992): An empirical examination of ownership structure in family and professionally managed firms. *Family Business Review*, 5(2): 117-136.
- (1993): Alternative methodologies for identifying family versus nonfamily managed businesses. *Journal of Small Business Management*, 31(2): 79-90.
- DAILY, C.M.; SCHWENK, C. (1996): Chief executive officers, top management teams, and boards of directors: congruent or countervailing forces? *Journal of Management*, 22(2): 185-208.
- DALE-OLSEN, H.; SCHØNE, P.; VERNER, M. (2013): Diversity among Norwegian boards of directors: Does a quota for women improve firm performance? *Feminist Economics*, 19(4): 110-135.

- DANES, S.M.; HABERMAN, H.R.; MCTAVISH, D. (2005): Gendered discourse about family business. *Family Relations*, 54(1): 116-130.
- DANES, S.M.; OLSON, P.M. (2003): Women's role involvement in family businesses, business tensions, and business success. *Family Business Review*, 16: 53-68.
- DANES, S.M.; STAFFORD, K.; HAYNES, G.; AMARAPURKAR, S.S. (2009): Family capital of family firms bridging human, social, and financial capital. *Family Business Review*, 22(3): 199-215.
- DANES, S.M.; STAFFORD, K.; LOY, J.T.C. (2007): Family business performance: The effects of gender and management. *Journal of Business Research*, 60(10): 1058-1069.
- DANG, R.; BENDER, A.I.; SCOTTO, M.J. (2014): Women on French corporate board of directors: How do they differ from their male counterparts? *The Journal of Applied Business Research*, 30(2): 489-508.
- DARMADI, S. (2013): Do women in top management affect firm performance? Evidence from Indonesia. *Corporate Governance*, 13(3): 288-304.
- DAVIDKOV, T.; YORDANOVA, D. (2009): Similarities and differences between female and male entrepreneurs in a transition context: Evidence from Bulgaria. *Journal of Applied Economic Sciences*, 4(4): 571-582.
- DAWSON, C.; HENLEY, A. (2015): Gender, risk, and venture creation intentions. *Journal of Small Business Management*, 53(2): 501-515.
- DE ABREU, C.R.; SASTRE, M.A.; ROIG, S. (2007): Diversity and business performance: 50 years of research. *Service Business*, 1(4): 257-274.
- DEEPHOUSE, D.L. (2000): Media reputation as a strategic resource: An integration of mass communication and resource-based theories. *Journal of Management*, 26(6): 1091-1112.
- DEEPHOUSE, D.L.; CARTER, S.M. (2005): An examination of differences between organizational legitimacy and organizational reputation. *Journal of Management Studies*, 42: 2-27.
- DEKKER, J.C.; LYBAERT, N.; STEIJVERS, T.; DEPAIRE, B.; MERCKEN, R. (2012): Family firm types based on the professionalization construct: Exploratory research. *Family Business Review*, 26(1): 81-99.
- DELLA PERUTA, M.R. (2011): Family business: Leadership and succession. En DEL GIUDICE, M.; DELLA PERUTA, M.R.; CARAYANNIS, E.G. (eds.): *Knowledge and the family business. The governance and management of family firms in the new knowledge economy*, 73-107. Springer Publishers.

- DÉNIZ, M.; CABRERA, M.K. (2005): Corporate social responsibility and family business in Spain. *Journal of Business Ethics*, 56(1): 27-41.
- DENNIS, M.R.; KUNKEL, A.D. (2004): Perceptions of men, women, and CEOs: The effects of gender identity. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 32(2): 155-171.
- DEZSÖ, C.L.; ROSS, D.G. (2012): Does female representation in top management improve firm performance? A panel data investigation. *Strategic Management Journal*, 33(9): 1072-1089.
- DOERINGER, P.; PIORE, M. (1971): *International labor markets and manpower analysis*. Massachusetts: D.C. Heath, Lexington.
- DONALDSON, T.; PRESTON, J.E. (1995): The stakeholder theory of the corporation: concepts evidence and implications. *Academy of Management Review*, 20(1): 65-91.
- DONCKELS, R.; FROHLICH, E. (1991): Are family businesses really different? European experiences from STRATOS. *Family Business Review*, 4(2): 149-160.
- DOWLING, G.R. (2006): Corporate reputation stories. *California Management Review*, 49(1): 82-100.
- DOWLING, M.; ARIBI, Z.A. (2013): Female directors and UK company acquisitiveness. *International Review of Financial Analysis*, 29: 79-86.
- DU RIETZ, A.; HENREKSON, M. (2000): Testing the female underperformance hypothesis. *Small Business Economics*, 14(1): 1-10.
- DUGAN, A.M.; KRONE, S.P.; LECOUVIE, K.; PENDERGAST, J.M.; KENYON-ROUVINEZ, D.H.; SCHUMAN, A.M. (2011): *A woman's place: The crucial roles of women in family business*. Palgrave Macmillan.
- DULLER, C. (2013): Corporate governance of family firms in subsequent generations. *International Business & Economics Research Journal*, 12(3): 345-354.
- DUMAS, C. (1998): Women's pathways to participation and leadership in the family-owned firm. *Family Business Review*, 11(3): 219-228.
- DUTTON, J.E.; DUKERICH, J.M.; HARQUAIL, C.V. (1994): Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39(2): 239-263.
- DUTTON, J.E.; JACKSON, S.E. (1987): Categorizing strategic issues: Links to organizational action. *Academy of Management Review*, 12(1): 76-90.
- DWYER, P.D.; GILKESON, J.H.; LIST, J.A. (2002): Gender differences in revealed risk taking: Evidence from mutual fund investors. *Economics Letters*, 76(2): 151-158.

- DYER, G.; WHETTEN, D.A. (2006): Family firms and social responsibility: Preliminary evidence from the S&P 500. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6): 785-802.
- DYER, J.H.; SINGH, H. (1998): The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23(4): 660-679.
- DYER, W.G. (2003): The family: The missing variable in organizational research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4): 401-416.
- (2006): Examining the “family effect” on firm performance. *Family Business Review*, 19(4): 253-273.
- DYER, W.G.; SÁNCHEZ, M. (1998): Current state of family business theory and practice as reflected in Family Business Review 1988-1997. *Family Business Review*, 11(4): 287-295.
- EAGLY, A.; JOHNSON, B.T. (1990): Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychology Bulletin*, 108(2): 233-256.
- EAGLY, A.H.; JOHANNESSEN-SCHMIDT, M.C. (2001): The leadership styles of women and men. *Journal of Social Issues*, 57(4): 781-797.
- EAGLY, A.H.; KARAU, S.J. (2002): Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109(3): 573-598
- EAGLY, A.H.; KARAU, S.J.; MAKHIJANI, M.G. (1995): Gender and the effectiveness of leaders: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 117(1): 125-145.
- EAGLY, A.H.; WOOD, W.; DIEKMAN, A.B. (2000): Social role theory of sex differences and similarities: A current appraisal. En ECKES, T.; TRAUTNER, H.M. (eds.): *The developmental social psychology of gender*, 123-174. New Jersey: Erlbaum.
- EARLEY, P.CH.; MOSAKOWSKI, E. (2000): Creating hybrid team cultures: An empirical test of transnational team functioning. *The Academy of Management Journal*, 43(1): 26-49.
- ECKEL, C.C; GROSSMAN, P.J. (2008): Men, women and risk aversion: Experimental evidence. En PLOTT, C.R.; SMITH, V.L. (eds.): *Handbook of experimental economics results*, I: 1061-1073. North Holland: Elsevier Press.
- EDDLESTON, K.A.; CHRISMAN, J.J.; STEIER, L.P.; CHUA, J.H. (2010): Governance and trust in family firms: An introduction. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(6): 1043-1056.

- EDDLESTON, K.A.; LADGE, J.J.; MITTENESS, C.; BALACHANDRA, L. (2014): Do you see what I see? Signaling effects of gender and firm characteristics on financing entrepreneurial ventures. *Entrepreneurship Theory and Practice*, forthcoming.
- EISENHARDT, K.M. (1989): Agency theory: An assessment and review. *Academy of Management Review*, 14(1): 57-74.
- ELLEMERS, N.; DE GELDER, D.; HASLAM, S.A. (2004): Motivating individuals and groups at work: A social identity perspective on leadership and group performance. *Academy of Management Review*, 29(3): 459-478.
- ELMS, H.; JOHNSON-CRAMER, M.E.; BERMAN, S.L. (2011): Bounding the world's miseries: Corporate responsibility and Freeman's stakeholders theory. En PHILLIPS, R.A. (ed.): *Stakeholders theory. Impact and prospects*. Cheltenham: Edward Elgar.
- ELSAID, E., URSEL, N.D. (2011): CEO succession, gender and risk taking. *Gender in Management: An International Journal*, 26(7): 499-512.
- ELSTAD, B.; LADEGARD, G. (2012): Women on corporate boards: Key influencers or tokens? *Journal of Management & Governance*, 16(4): 595-615.
- ELY, R.J.; MEYERSON, D.E. (2000): Theories of gender in organizations: A new approach to organizational analysis and change. *Research in Organizational Behavior*, 22: 103-151.
- ELY, R.J.; PADAVIC, I. (2007): A feminist analysis of organizational research on sex differences. *Academy of Management Review*, 32(4): 1121-1143.
- ENDERLE, G. (2004): Global competition and corporate responsibilities of small and medium-sized enterprises. *Business Ethics European Review*, 13(1): 50-63.
- ENGELEN, P.J.; VAN DER LAAN, G; VAN DEN BERG, A. (2012): Board diversity as a shield during the financial crisis. En BOUBAKER, S.; NGUYEN, B.D.; NGUYEN, D.K. (eds.): *Corporate governance. Recent developments and new trends*, 259-285. Springer Publishers.
- ERHARDT, N.L.; WERBEL, J.D.; SHRADER, C.B. (2003): Board of director diversity and firm financial performance. *Corporate Governance: An International Review*, 11(2): 102-111.
- ESTEBAN, M.L. (2011): Variables influencing the gender composition of boards: The Spanish evidence. *Journal of Women, Politics & Policy*, 32: 305-332.
- FACCIO, M.; LANG, L.H. (2002): The ultimate ownership of Western European corporations. *Journal of Financial Economics*, 65(3): 365-395.

- FAHLENBRACH, R. (2009): Founder-CEOs, investment decisions, and stock market performance. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 44(02): 439-466.
- FAIRLIE, R.W.; ROBB, A.M. (2009): Gender differences in business performance: evidence from the characteristics of business owners' survey. *Small Business Economics*, 33(4): 375-395.
- FARRELL, K.A.; HERSCH, P.L. (2005): Additions to corporate boards: The effect of gender. *Journal of Corporate Finance*, 11: 85-106.
- FASCI, M.A.; VALDEZ, J. (1998): A performance contrast of male-and female-owned small accounting practices. *Journal of Small Business Management*, 36(3): 2-13.
- FELLMAN, S. (2013): Managing professionalization in family business-transforming strategies for managerial succession and recruitment in family firms in the 20th century. En FERNÁNDEZ-PÉREZ, P.; COLLI, A. (eds.): *The Endurance of Family Businesses: A Global Overview*, 248-267. Cambridge University Press.
- FERNÁNDEZ, Z.; NIETO, M.J. (2006): Impact of ownership on the international involvement of SMEs. *Journal of International Business Studies*, 37(3): 340-351.
- FERREIRA, D.; KIRCHMAIER, T. (2013): Corporate boards in Europe: Size, independence and gender diversity. En BELCREDI, M; FERRARINI, G. (eds.): *Boards and shareholders in European listed companies. Facts, context and post-crisis reforms*, 191-224. Cambridge University Press.
- FERRIS, S.P.; JAGANNATHAN, M.; PRITCHARD, A.C. (2003): Too busy to mind the business? Monitoring by directors with multiple board appointments. *Journal of Finance*, 58(3): 1087-1111.
- FIGENER, M.K. (2005): Determinants of board participation in the strategic decisions of small corporations. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5): 627-650.
- FIELDS, M.A.; KEYS, P.Y. (2003): The emergence of corporate governance from Wall St. To Main St.: Outside directors, board diversity, earnings management, and managerial incentives bear risk. *The Financial Review*, 38: 1-24.
- FINKELSTEIN, S. (1997): Interindustry merger patterns and resource dependence: A replication and extension of Pfeffer (1972). *Strategic Management Journal*, 18(10): 787-810.
- FINKELSTEIN, S.; MOONEY, A.C. (2003): Not the usual suspects: How to use board process to make boards better. *The Academy of Management Executive*, 17: 101-113.

- FITZGERALD, M.A.; FOLKER, C.A. (2005): Exploring new frontiers in women's family business leadership. The impact of women's motivations on family and business measures of success. *International Journal of Family Business*, 2:1-11.
- FLETCHER, J.K. (2004): The paradox of postheroic leadership: An essay on gender, power, and transformational change. *The Leadership Quarterly*, 15(5): 647-661.
- FLETCHER, J.K.; ELY, R.J. (2003): Introducing gender. En ELY, R.J.; FOLDY, E.G.; SCULLY, M. A. (eds.): *Reader in gender, work and organization*, 3-9. Massachusetts: Wiley-Blackwell.
- FLÖREN, R.H. (2002): *Crown princes in the clay: An empirical study on the tackling of succession challenges in Dutch family farms*. Assen, Van Gorcum.
- FOMBRUN, C.; SHANLEY, M. (1990): What's in a name? Reputation building and corporate strategy. *Academy of Management Journal*, 33(2): 233-258.
- FONDAS, N.; SASSALOS, S. (2000): A different voice in the boardroom: how the presence of women directors affects board influence over management. *Global Focus*, 12(2): 13-22.
- FORBES, D.P.; MILLIKEN, F.J. (1999): Cognition and corporate governance: Understanding boards of directors as strategic decision-making groups. *Academy of Management Review*, 24(3): 389-505.
- FRANCIS, B.; HASAN, I.; PARK, J.C.; WU, Q. (2014): Gender differences in financial reporting decision making: Evidence from accounting conservatism. *Contemporary Accounting Research*, 32(3): 1285-1318.
- FRANCOEUR, CL.; LABELLE, R.; SINCLAIR-DESGAGNÉ, B. (2008): Gender diversity in corporate governance and top management. *Journal of Business Ethics*, 81(1): 83-95.
- FRANK, H.; LUEGER, M.; NOSÉ, L.; SUCHY, D. (2010): The concept of "Familianness": Literature review and systems theory-based reflections. *Journal of Family Business Strategy*, 1(3): 119-130.
- FREEMAN, R.E. (1984): *Strategic management: A stakeholders approach*. Marshfield: Pitman Publishing.
- (2004): A stakeholder theory of the modern corporation. En BEAUCHAMP, T.L.; BOWIE, N.E. (eds.): *Ethical theory and business*. New Jersey: Pearson-Prentice Hall.
- FRISHKOFF, P.A.; BROWN, B.M. (1993): Women on the move in family business. *Business Horizons*, 36(2): 66-70

- FRYXELL G.E.; WANG, J. (1994): The Fortune corporate 'reputation' index: Reputation for what? *Journal of Management*, 20: 1-14.
- FRYXELL, G.E.; LERNER, L.D. (1989): Contrasting corporate profiles: Women and minority representation in top management positions. *Journal of Business Ethics*, 8(5): 341-352.
- GABRIELSSON, J. (2007): Boards of directors and entrepreneurial posture in medium-size companies putting the board demography approach to a test. *International Small Business Journal*, 25(5): 511-537.
- GABRIELSSON, J.; HUSE, M. (2004): Context, behavior, and evolution: Challenges in research on boards and governance. *International Studies of Management & Organization*, 34(2): 11-36.
- GABRIELSSON, J.; HUSE, M.; MINICHILLI, A. (2007): Understanding the leadership role of the board chairperson through a team production approach. *International Journal of Leadership Studies*, 2(4):21-39.
- GALES, L.M.; KESNER, I.F. (1994): An analysis of board of director's size and composition in bankrupt organizations. *Journal of Business Research*, 30: 271-282.
- GALIANO, A.M.; VINTURELLA, J.B. (1995): Implications of gender bias in the family business. *Family Business Review*, 8(3): 177-188.
- GALLEGO, I.; GARCÍA, I.A.; RODRÍGUEZ, L. (2010): The influence of gender diversity on corporate performance. *Revista de Contabilidad- Spanish Accounting Review*, 13: 53-88.
- GAMMACK, J.G.; STEPHENS, R. (1994): Repertory grid technique in constructive interaction. En: CASSELL, C.; SYMONS, G. (eds.): *Qualitative methods in organizational research*, 72-90. London: Sage Publications.
- GARCÍA-AYUSO, M. (1995): La necesidad de llevar a cabo un replanteamiento de la investigación en materia de análisis de la información financiera. *Análisis Financiero*, 66: 36-61.
- (1996): Técnicas de análisis factorial aplicadas al análisis de la información financiera: Clasificaciones a prior, hallazgos y evidencia empírica. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 25(86): 57-103.
- GARCÍA-RAMOS, R.; GARCÍA-OLALLA, M. (2011): Estructura del consejo de administración en la empresa familiar versus no familiar: evidencia empírica en España. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 40(149): 35-64.

- GATRELL, C.; SWAN, E. (2008): *Gender and diversity in management: A concise introduction*. London: Sage Publications.
- GEDAJOVIC, E.; CARNEY, M. (2010): Markets, hierarchies, and families: Toward a transaction cost theory of the family firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(6): 1145-1172.
- GEDAJOVIC, E.; LUBATKIN, M.H.; SCHULZE, W.S. (2004): Crossing the threshold from founder management to professional management: A governance perspective. *Journal of Management Studies*, 41(5): 899-912.
- GERSICK, K.E.; DAVIS, J.A.; HAMPTON, M.M.; LANSBERG, I. (1997): *Generation to generation: Life cycles of the family business*. Boston: Harvard Business Press.
- GERSICK, K.E.; FELIU, N. (2014): Governing the family enterprise: Practices, performance and research. En MELIN, L.; NORDQVIST, M.; SHARMA, P. (eds.): *The SAGE handbook of family business*, 196-225. London: Sage Publications.
- GIBSON, C.; VERMEULEN, F. (2003): A healthy divide: Subgroups as a stimulus for team learning behavior. *Administrative Science Quarterly*, 48: 202-239.
- GIOIA, D.A.; PRICE, K.N.; HAMILTON, A.L.; THOMAS, J. B. (2010): Forging an identity: An insider-outsider study of processes involved in the formation of organizational identity. *Administrative Science Quarterly*, 55(1): 1-46.
- GLYNN, M.A. (2008): Beyond constraint: How institutions enable identities. En GREENWOOD, R.; OLIVER, C.; SAHLIN, K.; SUDDABY, R. (eds.): *The Sage handbook of organizational institutionalism*, 413-430. London: Sage Publications.
- GNAN, L.; MONTEMERLO, D. (2006): Family-firm relationships in Italian SMEs: Ownership and governance issues in a double-fold theoretical perspective. En POUTZIOURIS, P.Z.; SMYRNIOS, K.X.; KLEIN, S.B. (eds.): *The SAGE handbook of family business*, 501-515. London: Sage Publications.
- GNAN, L.; MONTEMERLO, D.; HUSE, M. (2015): Governance systems in family SMEs: The substitution effects between family councils and corporate governance mechanisms. *Journal of Small Business Management*, 53(2): 355-381.
- GOEL, S.; JUSSILA, I.; IKÄHEIMONEN, T. (2014): Governance in family firms: A review and research agenda. En MELIN, L.; NORDQVIST, M.; SHARMA, P. (eds.): *The SAGE handbook of family business*, 226-248. London: Sage Publications.
- GOETTE, L.; HUFFMAN, D.; MEIER, S. (2012): The impact of social ties on group interactions: Evidence from minimal groups and randomly assigned real groups. *American Economic Journal: Microeconomics*, 4(1): 101-115.

- GÓMEZ-MEJÍA, L.; NUÑEZ-NICKEL, M.; GUTIERREZ, I. (2001): The role of family ties in agency contracts. *Academy of Management Journal*, 44: 81-95.
- GÓMEZ-MEJÍA, L.R.; HAYNES, K.T.; NUÑEZ, M.; JACOBSON, K.J.; MOYANO, J. (2007): Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative Science Quarterly*, 52(1): 106-137.
- GOODSTEIN, J.; GAUTAM, K.; BOEKER, W. (1994): The effects of board size and diversity on strategic change. *Strategic Management Journal*, 15(3): 241-250.
- GÖSSLING, T. (2011): *Corporate social responsibility and business performance. Theories and evidence about organizational responsibility*. Cheltenham: Edward Elgar.
- GRAAFLAND, J.; VAN DE VEN, B.; STOFFELE, N. (2003): Strategies and instruments for organising CSR by small and large businesses in the Netherlands. *Journal of Business Ethics*, 47(1): 45-60.
- GRAAFLAND, J.J. (2004): Collusion, reputation damage and interest in code of conduct: The case of a Dutch construction company. *Business Ethics: A European Review*, 13: 127-142.
- GREEN, T.C.; JEGADEESH, N.; TANG, Y. (2009): Gender and job performance: Evidence from Wall Street. *Financial Analysts Journal*, 65(6): 65-78.
- GREENFIELD, K. (2005): New principles of corporate law. *Hastings Business Law Journal*, 1: 87-118.
- GREGORY-SMITH, I.; MAIN, B.G.; O'REILLY, C.A. (2014): Appointments, pay and performance in UK boardrooms by gender. *The Economic Journal*, 124: F109-F128.
- GRENSING-POPHAL, L. (2002): Reaching for diversity. *HR Magazine*, 47: 53-56.
- GROSSER, K. (2009): Corporate social responsibility and gender equality: Women as stakeholders and the European Union sustainability strategy. *Business Ethics: A European Review*, 18(3): 290-307.
- GROSSER, K.; MOON, J. (2005): The role of corporate social responsibility in gender mainstreaming. *International Feminist Journal of Politics*, 7(4): 532-554.
- GUTEK, B. (1989): Social research and organizational practices. En HEARN, J.; SHEPPARD, D.; BURRELL, G. (eds.): *The sexuality of organizations*. London: Sage Publications.
- HAALIEN, L.; HUSE, M. (2005): Board of directors in Norwegian family businesses: results from the value creating board surveys. Working paper.

- HABBERSHON, T.G.; WILLIAMS, M. (1999): A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family Business Review*, 12(1): 1-25.
- HABBERSHON, T.G.; WILLIAMS, M.; MACMILLAN, I.C. (2003): A unified systems perspective of family firm performance. *Journal of Business Venturing*, 18: 451-465.
- HALFORD, S.; LEONARD, P. (2001): *Gender, power and organizations: An introduction*. New York: Palgrave.
- HALKO, M.L.; KAUSTIA, M.; ALANKO, E. (2012): The gender effect in risky asset holdings. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 83(1): 66-81.
- HALL, A.; MELIN, L.; NORDQVIST, M. (2006): Understanding strategizing in the family business context. . En POUTZIOURIS, P.Z.; SMYRNIOS, K.X.; KLEIN, S.B. (eds.): *The SAGE handbook of family business*, 253-268. London: Sage Publications.
- HALL, R. (1992): The strategic analysis of intangible resources. *Strategic Management Journal*, 13: 135-144.
- HAMBRICK, D.C.; CHO, T.S.; CHEN, M.J. (1996): The influence of top management team heterogeneity on firms' competitive moves. *Administrative Science Quarterly*, 41(4): 659-684.
- HAMBRICK, D.C.; D'AVENI, R.A. (1992): Top team deterioration as part of the downward spiral of large corporate bankruptcies. *Management Science*, 38(10): 1445-1466.
- HAMBRICK, D.C.; FINKELSTEIN, S.; CHO, T.S.; JACKSON, E.M. (2004): Isomorphism in reverse: Institutional theory as an explanation for recent increases in intraindustry heterogeneity and managerial discretion. *Research in Organizational Behavior*, 26: 307-350.
- HAMBRICK, D.C.; MASON, P. (1984): Upper echelons: The organization as a function of its top managers. *Academy of Management Journal*, 15: 514-535.
- HAMBRICK, D.C.; WERDER, A.V.; ZAJAC, E.J. (2008): New directions in corporate governance research. *Organization Science*, 19(3): 381-385.
- HAMILTON, E. (2006). Whose story is it anyway? Narrative accounts of the role of women in founding and establishing family businesses. *International Small Business Journal*, 24(3): 253-271.
- HANDLER, W.C. (1989): Methodological issues and considerations in studying family businesses. *Family Business Review*, 2(3): 257-276.

- (1994): Succession in family business: A review of the research. *Family Business Review*, 7(2), 133-157.
- HANDLER, W.C.; KRAM, K.E. (1988): Succession in family firms: The problem of resistance. *Family Business Review*, 1(4): 361-381.
- HARRIS, D.; MARTINEZ, J.I.; WARD, J.L. (1994): Is strategy different for the family-owned business? *Family Business Review*, 7(2): 159-174.
- HARRISON, D.A.; KLEIN, K.J. (2007): What's the difference? Diversity constructs as separation, variety, or disparity in organizations. *Academy of Management Review*, 32(4): 1199-1228.
- HARRISON, D.A.; PRICE, K.H.; BELL, M.P. (1998): Beyond relational demography: Time and the effects of surface-and deep-level diversity on work group cohesion. *Academy of Management Journal*, 41(1): 96-107.
- HARTENIAN, L.S.; GUDMUNDSON, D.E. (2000): Cultural diversity in small business: Implications for firm performance. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 5: 209-221.
- HARVESTON, P.D.; DAVIS, P.S.; LYDEN, J.A. (1997): Succession planning in family business: The impact of owner gender. *Family Business Review*, 10(4): 373-396.
- HASLAM, S.A.; RYAN, M.K.; KULICH, C.; TROJANOWSKI, G.; ATKINS, C. (2010): Investing with prejudice: The relationship between women's presence on company boards and objective and subjective measures of company performance. *British Journal of Management*, 21: 484-497.
- HASLAM, S.A.; RYAN, M.K.; POSTMES, T.; SPEARS, R.; JETTEN, J.; WEBLEY, P. (2006): Sticking to our guns: Social identity as a basis for the maintenance of commitment to faltering organizational projects. *Journal of Organizational Behavior*, 27: 607-628.
- HAVEMAN, H.A.; KHAIRE, M.V. (2004): Survival beyond succession? The contingent impact of founder succession on organizational failure. *Journal of Business Venturing*, 19(3): 437-463.
- HAYNES, K.T.; HILLMAN, A. (2010): The effect of board capital and CEO power on strategic change. *Strategic Management Journal*, 31(11): 1145-1163.
- HEBBLE, A. (2007): Female directors and firm characteristics: A USA-UK comparison. *International Business & Economics Research*, 6(6): 15-20.
- HECK, R.K.; TRENT, E.S. (1999): The prevalence of family business from a household sample. *Family Business Review*, 12(3): 209-219.

- HEINFELDT, J. (2005): Gender diversity and firm value: An extension of mean-variance portfolio theory. *Journal of Academy of Business and Economics*, 5(2): 13-20.
- HENRIQUES, I.; SADORSKY, P. (1996): The determinants of an environmentally responsive firm: an empirical approach. *Journal of Environmental Economics and Management*, 30(3): 381-395.
- HERNÁNDEZ, C.M.; MARTÍN-UGEDO, J.F.; MÍNGUEZ-VERA, A. (2015): The influence of gender on financial decisions: Evidence from small start-up firms in Spain. *EAM: Economic a Management*, January.
- HERRERA, J.; LARRÁN, M.; LECHUGA, M.P.; MARTÍNEZ-MARTÍNEZ, D. (2014): Motivaciones hacia la responsabilidad social en las Pymes familiares. *Revista de Empresa Familiar*, 4(1): 21-44.
- HEWLETT, S.A.; LUCE, C.B. (2005): Off ramps and on-ramps: Keeping the talented women on the road to success. *Harvard Business Review on Women in Business*, 1-29.
- HIEBL, M. (2013): Risk taking in family firms: What do we really know? *Journal of Risk Finance*, 14(1): 49-70.
- HILL, C.W.L.; JONES, T.M. (1992): Stakeholder-agency theory. *Journal of Management Studies*, 29(2): 131-154.
- HILLMAN, A.J.; CANNELLA, A.A.; PAETZOLD, R.L. (2000): The resource dependence role of corporate directors: Strategic adaptation of board composition in response to environmental change. *Journal of Management Studies*, 37(2): 235-255.
- HILLMAN, A.J.; DALZIEL, T. (2003): Boards of directors and firm performance: Integrating agency and resource dependence perspectives. *Academy of Management*, 28(3): 383-396.
- HILLMAN, A.J.; KEIM, G.D.; LUCE, R.A. (2001): Board composition and stakeholder performance: Do stakeholder directors make a difference? *Business & Society*, 40(3): 295-314.
- HILLMAN, A.J.; NICHOLSON, G.J.; SHROPSHIRE, C. (2008): Directors' multiple role identities, identification and board monitoring and resource provision. *Organization Science*, 19(3): 441-456.
- HILLMAN, A.J.; WITHERS, M.C.; COLLINS, B.J. (2009): Resource dependence theory: A review. *Journal of management*, 35(6): 1404-1427.

- HILLMAN, A.J.; ZARDKOOHI, A.; BIERMAN, L. (1999): Corporate political strategies and firm performance: Indications of firm-specific benefits from personal service in the US government. *Strategic Management Journal*, 20(1): 67-81.
- HITT, M.A.; BIERMAN, L.; SHIMIZU, K.; KOCHAR, R.R. (2001): Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: A resource-based perspective. *The Academy of Management Journal*, 44(1): 13-28.
- HOFFMAN, A. J. (2001): Linking organizational and field-level analyses the diffusion of corporate environmental practice. *Organization & Environment*, 14: 133-156.
- HOFFMAN, J.; HOELSCHER, M.; SORENSON, R. (2006): Achieving sustained competitive advantage: A family capital theory. *Family Business Review*, 19(2): 135-145.
- HOFSTEDE, G.H. (1991): *Culture and organizations: Software of the mind*. London: McGraw-Hill.
- HOGG, M.A.; TERRY, D.I. (2000): Social identity and self-categorization processes in organizational contexts. *Academy of Management Review*, 25(1): 121-140.
- HOLDERNESS, C.G. (2009): The myth of diffuse ownership in the United States. *Review of Financial Studies*, 22(4): 1377-1408.
- HOLLANDER, B.S.; BUKOWITZ, W.R. (1996): Women, family culture and family business. En ARONOFF, C.E.; ASTRACHAN, H.; WARD, L. (eds.): *Family and business sourcebook*, II: 451-459. Marietta: Business Resources.
- HOLLANDER, B.S.; ELMAN, N.S. (1988): Family-owned businesses: An emerging field of inquiry. *Family Business Review*, 1(2): 145-164.
- HOLT, D.T.; RUTHERFORD, M.W.; KURATKO, D.F. (2010): Advancing the field of family business research: Further testing the measurement properties of the F-PEC. *Family Business Review*, 23(1): 76-88.
- HOLTON, V. (2005): Diversity reporting: how European business is reporting on diversity and equal opportunities. *Women in Management Review*, 20(1): 72-77.
- HOLTZ-EAKIN, D.; JOULFAIAN, D.; ROSEN, H.S. (1994): Entrepreneurial decisions and liquidity constraints. *Rand Journal of Economics*, 25(2): 334-347.
- HOLZER, H.J.; NEUMARK, D. (2000): What does affirmative action do? *Industrial & Labor Relations Review*, 53(2): 240-271.
- HOMAN, A.C.; GREER, L.L. (2013): Considering diversity: The positive effects of considerate leadership in diverse teams. *Group Processes Intergroup Relations*, 16(1): 105-125.

- HORWITZ, S.K. (2005): The compositional impact of team diversity on performance: Theoretical considerations. *Human Resource Development Review*, 4(2): 219-245.
- HORWITZ, S.K.; HORWITZ, I.B. (2007): The effects of team diversity on team outcomes: A meta-analytic review of team demography. *Journal of Management*, 33: 987-1015.
- HSU, G.; HANNAN, M.T. (2005): Identities, genres, and organizational forms. *Organization Science*, 16(5): 474-490.
- HUANG, J.; KISGEN, D.J. (2013): Gender and corporate finance: Are male executives overconfident relative to female executives? *Journal of Financial Economics*, 108(3): 822-839.
- HUETTEL, S.A.; KRANTON, R.E. (2012): Identity economics and the brain: Uncovering the mechanisms of social conflict. *Philosophical Transactions of the Royal Society B: Biological Sciences*, 367: 680-691.
- HUMBERT, A.L.; BRINDLEY, C. (2015): Challenging the concept of risk in relation to women's entrepreneurship. *Gender in Management: An International Journal*, 30(1): 2-25.
- HUSE, M. (2000): Boards of directors in SMEs: A review and research agenda. *Entrepreneurship & Regional Development*, 12(4): 271-290.
- (2005): Accountability and creating accountability: A framework for exploring behavioural perspectives of corporate governance. *British Journal of Management*, 16(s1): S65-S79.
- (2007): *Boards, governance and value creation. The human side of corporate governance*. Cambridge University Press.
- HUSE, M.; GABRIELSSON, J. (2012): Board leadership and value creation: An extended team production approach. En CLARKE, T.; BRANSON, D. (eds): *The SAGE handbook of corporate governance*, 233-253. London: Sage Publications.
- HUSE, M.; HOSKISSON, R.; ZATTONI, A.; VIGANÒ, R. (2011): New perspectives on board research: Changing the research agenda. *Journal of Management & Governance*, 15(1): 5-28.
- HUSE, M.; NIELSEN, S.; HAGEN, I.M. (2009): Women and employee-elected board members, and their contributions to board control tasks. *Journal of Business Ethics*, 89: 581-597.
- HUSE, M.; RINDOVA, V.P. (2001): Stakeholders' expectations of board roles: The case of subsidiary boards. *Journal of Management and Governance*, 5(2): 153-178.

- HUSE, M.; ZATTONI, A. (2008): Trust, firm life cycle, and actual board behavior: Evidence from “one of the lads” in the board of three small firms. *International Studies of Management & Organization*, 38(3): 71-97.
- IQBAL, Z.; SEWON, O.; BAEK, H. Y. (2006): Are female executives more risk-averse than male executives? *Atlantic Economic Journal*, 34(1): 63-74.
- JACKSON, S.E.; JOSHI, A. (2011): Work team diversity. En ZEDECK, S. (ed.): *APA Handbook of industrial and organizational psychology*, 1: 651-686.
- JACKSON, S.E.; JOSHI, A.; ERHARDT, N.L. (2003): Recent research on team and organizational diversity: SWOT analysis and implications. *Journal of Management*, 29(6): 801-830.
- JAFFE, D.T.; LANE, S.H. (2004): Sustaining a family dynasty: key issues facing complex multigenerational business-and investment-owning families. *Family Business Review*, 17(1): 81-98.
- JAMALI, D.; SAFFIEDINE, A.M.; RABBATH, M. (2008): Corporate governance and corporate social responsibility synergies and interrelationships. *Corporate Governance: An International Review*, 17: 573-593.
- JAMES, H.S. (1999): What can the family contribute to business? Examining contractual relationships. *Family Business Review*, 12(1): 61-71.
- JASKIEWICZ, P.; KLEIN, S. (2007): The impact of goal alignment on board composition and board size in family businesses. *Journal of Business Research*, 60: 1080-1089.
- JEHN, K.A.; NORTHCRAFT, G.B.; NEALE, M.A. (1999): Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict, and performance in workgroups. *Administrative Science Quarterly*, 44(4): 741-763.
- JENKINS, H. (2006): Small business champions for corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 67(3): 241-256.
- JENSEN, M.C.; MECKLING, W.H. (1976): Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3: 305-360.
- JIMENO, F.J.; REDONDO, M. (2008): Efectos sobre los ratios financieros de la diversidad de género en los consejos de administración de empresas españolas. *I Workshop sobre “Diversidad, Género, Gobierno y Contabilidad”*, Sevilla.
- (2010): Diversidad de género en los consejos de administración: Análisis del impacto en los ratios financieros de las empresas. *Anales de Economía Aplicada 2010*, 389-406.

- JIMENO, F.J.; REDONDO, M.; ZÁRATE, M.A. (2012): El que haya diversidad de género en los consejos de administración, influye en el rendimiento de las empresas: Un comparativo de empresas de México y España. *Ciencias Administrativas. Teoría y Praxis*, enero-junio: 188-205.
- JOECKS, J.; PULL, K.; VETTER, K. (2013): Gender diversity in the boardroom and firm performance: What exactly constitutes a “critical mass”? *Journal of Business Ethics*, 118: 61-72.
- JOGULU, U.D.; WOOD, G.J. (2006): The role of leadership theory in raising the profile of women in management. *Equal Opportunities International*, 25(4): 236-250.
- JOHANNISSON, B.; HUSE, M. (2000): Recruiting outside board members in the small family business: An ideological challenge. *Entrepreneurship and Regional Development*, 12: 353-378.
- JOHNSON, J.E.V.; POWELL, P.L. (1994): Decision making, risk and gender: Are managers different? *British Journal of Management*, 5(2): 123-138.
- JOHNSON, J.L.; DAILY, C.M.; ELLSTRAND, A.E. (1996): Boards of directors: A review and research agenda. *Journal of Management*, 22(3): 409-438.
- JOHNSON, R.A.; GREENING, D.W. (1999): The effects of corporate governance and institutional ownership types on corporate social performance. *Academy of Management Journal*, 42: 564-576.
- JOHNSON, S.G.; SCHNATTERLY, K.; HILL, A.D. (2013): Board composition beyond independence social capital, human capital, and demographics. *Journal of Management*, 39(1): 232-262.
- JONES, C.D.; MAKRI, M.; GOMEZ-MEJÍA, L.R. (2008): Affiliate directors and perceived risk bearing in publicly traded, family-controlled firms: The case of diversification. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(6): 1007-1026.
- JONES, T. (2011): The nature of firm-stakeholders relationships: Realizing the potential of an underappreciated contribution of Freeman’s 25-year-old classic. En PHILLIPS, R.A. (ed.): *Stakeholders theory. Impact and prospects*. Cheltenham: Edward Elgar.
- JONUNG, C. (1998): Occupational segregation by sex and change over time. En PERSSON, I.; JONUNG, C. (eds.): *Women’s work and wages*. New York: Routledge.
- JOSHI, A.; LIAO, H.; ROH, H. (2011): Bridging domains in workplace demography research: A review and reconceptualization. *Journal of Management*, 37(2): 521-552.

- JOSHI, A.; ROH, H. (2009): The role of context in work team diversity research: A meta-analytic review. *Academy of Management Journal*, 52(3): 599-627.
- JUNQUERA, B. (2011). Where does female entrepreneurial human capital come from? A review of the literature. *Innovation: Management, Policy & Practice*, 13(3): 391-411.
- JUSTO, R.; DETIENNE, D.R.; SIEGER, P. (2015): Failure or voluntary exit? Reassessing the female underperformance hypothesis. *Journal of Business Venturing*, 30(6): 775-792.
- KALLEBERG, A.L.; LEICHT, K.T. (1991): Gender and organizational performance: Determinants of small business survival and success. *Academy of Management Journal*, 34(1): 136-161.
- KALLUNKI, J.P.; NILSSON, H.; HELLSTRÖM, J. (2009): Why do insiders trade? Evidence based on unique data on Swedish insiders. *Journal of Accounting and Economics*, 48(1): 37-53.
- KANG, H.; CHENG, M.; GRAY, S.J. (2007): Corporate governance and board composition: Diversity and independence of Australian boards. *Corporate Governance: An International Review*, 15(2): 194-207.
- KANTER, R.M. (1977): *Men and women of the corporation*. New York: Basic Books.
- KARELAIA, N.; GUILLÉN, L. (2014): Me, a woman and a leader: Positive social identity and identity conflict. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 125(2):204-219.
- KARK, R.; WAISMEL-MANOR, R.; SHAMIR, B. (2012): Does valuing androgyny and femininity lead to a female advantage? The relationship between gender-role, transformational leadership and identification. *The Leadership Quarterly*, 23(3): 620-640.
- KARRA, N.; TRACEY, P.; PHILLIPS, N. (2006): Altruism and agency in the family firm: Exploring the role of family, kinship, and ethnicity. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6): 861-877.
- KEH, H.T.; XIE, Y. (2009): Corporate reputation and customer behavioral intentions: The roles of trust, identification and commitment. *Industrial Marketing Management*, 38(7): 732-742.
- KELLERMANN, F.W.; EDDLESTON, K.A. (2007): A family perspective on when conflict benefits family firm performance. *Journal of Business Research*, 60(10): 1048-1057.

- KELLY, E.; DOBBIN, F. (1998): How affirmative action became diversity management. *American Behavioral Scientist*, 41(7): 960-984.
- KHAN, W.A.; VIEITO, J.P. (2013): CEO gender and firm performance. *Journal of Economics and Business*, 67: 55-66.
- KIEL, G.C.; NICHOLSON, G.J. (2003): Board composition and corporate performance: How the Australian experience informs contrasting theories of corporate governance. *Corporate Governance: An International Review*, 11(3): 189-205.
- KIM, G.O. (2006): Do equally owned small businesses have equal access to credit? *Small Business Economics*, 27(4-5): 369-386.
- KLEIN, K.J.; KNIGHT, A.P.; ZIEGERT, J.C.; LIM, B.C.; SALTZ, J.L. (2011): When team members' values differ: The moderating role of team leadership. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 114(1): 25-36.
- KLEIN, S.B.; ASTRACHAN, J.H.; SMYRNIOS, K.X. (2005): The F-PEC scale of family influence: construction, validation, and further implication for theory. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3): 321-339.
- KOCHAN, T.; BEZRUKOVA, K.; ELY, R.; JACKSON, S.; JOSHI, A.; JEHN, K.; LEVINE, D.; THOMAS, D. (2003): The effects of diversity on business performance: Report of the diversity research network. *Human Resource Management*, 42(1): 3-21.
- KONRAD, A.M.; KRAMER, V.W.; ERKUT, S. (2008): Critical mass: The impact of three or more women on corporate boards. *Organizational Dynamics*, 37(2): 145-164.
- KOR, Y.; SUNDARAMURTHY, C. (2009): Experience-based human capital and social capital of outside directors. *Journal of Management*, 35(4): 981-1006.
- KORABIK, K. (1994): Managerial women in the people's Republic of China: The long march continues. En ADLER, N.J.; ISRAELI, D.N. (eds.): *Competitive frontiers: Women managers in global economy*. Cambridge: Blackwell.
- (1999): Sex and gender in the new millennium. En POWELL, G.N. (ed.): *Handbook of gender & work*, 3-16. London: Sage Publications.
- KOWALEWSKI, O.; TALAVERA, O.; STETSYUK, I. (2009): Influence of family involvement in management and ownership on firm performance: Evidence from Poland. *Family Business Review*, 23(1): 45-59.
- KRAUS, S.; POHJOLA, M.; KOPONEN, A. (2012): Innovation in family firms: an empirical analysis linking organizational and managerial innovation to corporate success. *Review of Managerial Science*, 6(3): 265-286.

- KULIK, C.T. (2014): Working below and above the line: The research–practice gap in diversity management. *Human Resource Management Journal*, 24(2): 129-144.
- KUMAR, A. (2010): Self-selection and the forecasting abilities of female equity analysts, *Journal of Accounting Research*, 48(2): 393-435.
- LACHAPPELLE, K.; BARNES, L.B. (1998): The trust catalyst in family-owned businesses. *Family Business Review*, 11(1): 1-17.
- LANE, S.; ASTRACHAN, J.; KEYT, A.; MCMILLAN, K. (2006): Guidelines for family business boards of directors. *Family Business Review*, 19(2): 147-167.
- LAPORTA, R.; LOPEZ-DE-SILANES, F.; SHLEIFER, A. (1999): Corporate ownership around the world. *The Journal of Finance*, 54(2): 471-517.
- LAU, D.C.; MURNIGHAN, J.K. (2005): Interactions within groups and subgroups: The effects of demographic faultlines. *Academy of Management Journal*, 48(4): 645-659.
- LAWRENCE, B.S. (1997): Perspective-The black box of organizational demography. *Organization Science*, 8(1): 1-22.
- LE BRETON-MILLER, I.; MILLER, D. (2009): Agency vs. stewardship in public family firms: A social embeddedness reconciliation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(6): 1169-1191.
- (2013): Socioemotional wealth across the family firm life cycle: A commentary on “Family Business Survival and the Role of Boards”. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(6): 1391-1397.
- LE BRETON-MILLER, I.; MILLER, D.; BARES, F. (2015): Governance and entrepreneurship in family firms: Agency, behavioral agency and resource-based comparisons. *Journal of Family Business Strategy*, 6(1): 58-62.
- LE BRETON-MILLER, I.; MILLER, D.; LESTER, R.H. (2011): Stewardship or agency? A social embeddedness reconciliation of conduct and performance in public family businesses. *Organization Science*, 22(3): 704-721.
- LEANA, C.R.; VAN BUREN, H.J. (1999): Organizational social capital and employment practices. *Academy of Management Review*, 24(3): 538-555.
- LETZA, S.; KIRKBRIDE, J.; SUN, X. (2004): Shareholding versus stakeholding: A critical review of corporate governance. *Corporate Governance: An International Review*, 12(3): 242-262.
- LETZA, S.; SUN, X.; KIRKBRIDE, J. (2004): Shareholding versus stakeholding: A critical review of corporate governance. *Corporate Governance: An International Review*, 12: 242-262.

- LIM, S.; ENVICK, B.R. (2013): Gender and entrepreneurial orientation: a multi-country study. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 9(3): 465-482.
- LINDOW, C.; STUBNER, S.; WULF, T. (2010): Strategic fit within family firms: the role of family influence and the effect on performance. *Journal of Family Business Strategy*, 1(3): 167-178.
- LINDOW, C.M. (2013): *A strategic fit perspective on family firm performance*. Springer Publishers.
- LITZ, R. (1995): The family business: Toward definitional clarity. *Family Business Review*, 8(2), 71-81.
- (1997): The family firm's exclusion from business school research: Explaining the void; addressing the opportunity. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 22: 55-71.
- LITZ, R.; PEARSON, A.W.; LITCHFIELD, S. (2012): Charting the future of family business research: Perspectives from the field. *Family Business Review*, 25(1): 16-32.
- LORD, R.G.; BROWN, D.J.; HARVEY, J.L.; HALL, R.J. (2001): Contextual constraints on prototype generation and their multilevel consequences for leadership perceptions. *The Leadership Quarterly*, 12(3): 311-338.
- LOSCOCCO, K.; ROBINSON, J. (1991): Barriers to women's small-business success in the United States. *Gender and Society*, 5(4): 511-532.
- LOSCOCCO, K.A.; LEICHT, K. T. (1993): Gender, work-family linkages, and economic success among small business owners. *Journal of Marriage and the Family*, 875-887.
- LOUNSBURY, M.; GLYNN, M.A. (2001): Cultural entrepreneurship: Stories, legitimacy, and the value of acquisition of resources. *Strategic Management Journal*, 22: 545-564.
- LUBATKIN, M.H.; SCHULZE, W.S.; LING, Y.; DINO, R.N. (2005): The effects of parental altruism on the governance of family-managed firms. *Journal of Organizational Behavior*, 26(3): 313-332.
- LUBATKIN, M.H.; SIMSEK, Z.; LING, Y.; VEIGA, J.F. (2006): Ambidexterity and performance in small-to medium-sized firms: The pivotal role of top management team behavioral integration. *Journal of Management*, 32(5): 646-672.
- LÜCKERATH-ROVERS, M. (2013): Women on boards and firm performance. *Journal of Management & Governance*, 17(2): 491-509.

- LUMPKIN, G.T.; STEIER, L.; WRIGHT, M. (2011): Strategic entrepreneurship in family business. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 5(4): 285-306.
- LUO, X.; BHATTACHARYA, C.B. (2006): Corporate social responsibility, customer satisfaction, and market value. *Journal of Marketing*, 70(4): 1-18.
- LUSSIER, R.N.; SONFIELD, M.C. (2004): Family business characteristics and management practices: An analysis of covariance study. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 10(1-2): 59-81.
- (2009): Founder Influence in family businesses: Analyzing combined data from six diverse countries. *Journal of Small Business Strategy*, 20(1): 103.
- (2010): A six-country study of first-, second-, and third-generation family businesses. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 16(5): 414-436.
- LYAGOUBI, M. (2006): Family firms and financial behavior: How family shareholder preferences influence firms' financing. En POUTZIOURIS, P.Z.; SMYRNIOS, K.X.; KLEIN, S.B. (eds.): *Handbook of research on family business*, 537-552. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- LYNALL, M.D.; GOLDEN, B.R.; HILLMAN, A.J. (2003): Board composition from adolescence to maturity: A multitheoretic view. *Academy of Management Review*, 28(3): 416-431.
- MACHOLD, S.; AHMED, P.K.; FARQUHAR, S.S. (2008): Corporate governance and ethics: A feminist perspective. *Journal of Business Ethics*, 81(3): 665-678.
- MACLEOD-HEMINWAY, J. (2007): Sex, trust, and corporate boards. *Hastings*
- MAHONEY, J.T. (2005): Behavioral theory of the firm. En MAHONEY, J.T. (ed.): *Economics foundations of strategy*, 1-53. London: Sage Publications.
- MAHONEY, J.T.; PANDIAN, J.R. (1992): The resource-based view within the conversation of strategic management. *Strategic Management Journal*, 13(5): 363-380.
- MAIER, M. (1997): Gender equity, organizational transformation and challenger. *Journal of Business Ethics*, 16(9): 943-962.
- MANNIX, E.; NEALE, M.A. (2005): What differences make a difference? The promise and reality of diverse teams in organizations. *Psychological Science in the Public Interest*, 6(2): 31-55.
- MARCHISIO, G.; MAZZOLA, P.; SCIASCIA, S.; MILESC, M.; ASTRACHAN, J. (2010): Corporate venturing in family business: the effects on the family and its members. *Entrepreneurship & Regional Development*, 22(3-4): 349-377.

- MARINOVA, J.; PLANTENGA, J.; REMERY, CH. (2010): Gender diversity and firm performance: Evidence from Dutch and Danish boardrooms. Discussion Paper Series nº 10-03, Tjalling C. Koopmans Research Institute.
- MARTIN, H.F. (2001): Is family governance an oxymoron? *Family Business Review*, 14(2): 91-96.
- MARTIN, L.M.; MARTIN, CH. (2005): Succession planning in small firms: Gender impacts. En FIELDEN, S.L.; DAVIDSON, M.J. (eds.): *International handbook of women and small business entrepreneurship*, 66-77. Cheltenham: Edward Elgar.
- MARTINEZ, M.; ALDRICH, H. (2013): Sociological theories applied to family businesses. En MELIN, L.; NORDQVIST, M.; SHARMA, P. (eds.): *The SAGE handbook of family business*, 83-105. London: Sage Publications.
- MARTÍNEZ-JIMENEZ, R. (2009): Research on women in family firms current status and future directions. *Family Business Review*, 22(1): 53-64.
- MASTERS R.; MEIER, R. (1988): Sex differences and risk-taking propensity on entrepreneurs. *Journal on Small Business Management*, 26(1): 31-35.
- MATEOS, R.; GIMENO, R.; ESCOT, L. (2010): Discriminación en consejos de administración: Análisis e implicaciones económicas. *Revista de Economía Aplicada*, 18(53): 131-162.
- (2011): Disentangling discrimination on Spanish boards of directors. *Corporate Governance: An International Review*, 19: 77-95.
- MATSA, D.A.; MILLER, A.R. (2013): A female style in corporate leadership? Evidence from quotas. *American Economic Journal: Applied Economics*, 5(3): 136-169.
- MAXFIELD, S.; SHAPIRO, M.; GUPTA, V.; HASS, S. (2010): Gender and risk: Women, risk taking and risk aversion. *Gender in Management: An International Journal*, 25(7): 586-604.
- MAZZI, C. (2011): Family business and financial performance: Current state of knowledge and future research challenges. *Journal of Family Business Strategy*, 2(3): 166-181.
- MCLEISH, K.N.; OXOBY, R.J. (2011): Social interactions and the salience of social identity. *Journal of Economic Psychology*, 32(1): 172-178.
- MELIN, L.; NORDQVIST, M. (2007): The reflexive dynamics of institutionalization: The case of the family business. *Strategic Organization*, 5(3): 321-333.
- MEYER, J.W.; ROWAN, B. (1977): Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83: 340-63.

- MILLER, D.; FRIESEN, P.H. (1983): Strategy-making and environment: The third link. *Strategic Management Journal*, 4(3): 221-235.
- MILLER, D.; LE BRETON-MILLER, I. (2005): *Managing for the long run: Lessons in competitive advantage from great family businesses*. Harvard Business Press.
- (2006): Family governance and firm performance: Agency, stewardship, and capabilities. *Family Business Review*, 19(1): 73-87.
- (2011): Governance, social identity, and entrepreneurial orientation in closely held public companies. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(5): 1051-1076.
- MILLER, D.; LE BRETON-MILLER, I.; LESTER, R.H. (2013): Family firm governance, strategic conformity, and performance: Institutional vs. strategic perspectives. *Organization Science*, 24(1): 189-209.
- MILLER, D.; LE BRETON-MILLER, I.; LESTER, R.H.; CANNELLA, A.A. (2007): Are family firms really superior performers? *Journal of Corporate Finance*, 13(5): 829-858.
- MILLER, D.; MINICHILLI, A.; CORBETTA, G. (2013): Is family leadership always beneficial? *Strategic Management Journal*, 34(5): 553-571.
- MILLER, T.; TRIANA, M.C. (2009): Demographic diversity in the boardroom: Mediators of the board diversity-firm performance relationship. *Journal of Management Studies*, 46(5): 755-786.
- MILLIKEN, F.J.; MARTINS, I.L. (1996): Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *Academy of Management Journal*, 21 (2): 402-433.
- MILLS, A.J.; WILSON, E.M. (2001): Perception and stereotyping. En WILSON, E. (ed.): *Organizational behaviour reassessed: The impact of gender*, 37-60. London: Sage Publications.
- MÍNGUEZ-VERA, A.; LÓPEZ, R. (2010): Female directors and SMEs: An empirical analysis. *Journal of Global Strategic Management*, 8: 34-46.
- MINICHILLI, A.; HANSEN, C. (2007): The board advisory tasks in small firms and the event of crises. *Journal of Management & Governance*, 11(1): 5-22.
- MINICHILLI, A.; ZATTONI, A.; ZONA, F. (2009): Making boards effective: An empirical examination of board task performance. *British Journal of Management*, 20: 55-74.
- MITCHELL, R.K.; AGLE, B.R.; CHRISMAN, J.J.; SPENCE, L.J. (2011): Toward a theory of stakeholder salience in family firms. *Business Ethics Quarterly*, 21(02): 235-255.

- MOHAN, N.J.; CHEN, C.R. (2004): Are IPOs priced differently based upon gender? *Journal of Behavioral Finance*, 5(1): 57-65.
- MOORE, D.; BUTTNER, E. (1997): *Women entrepreneurs: Moving beyond the glass ceiling*. London: Sage Publications.
- MOORE, G. (2001): Corporate social and financial performance: An investigation in the UK supermarket industry. *Journal of Business Ethics*, 34: 299-315.
- MORCK, R.; YEUNG, B. (2003): Agency problems in large family business groups. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4): 367-82.
- MOULIN, Y.; POINT, S. (2012): Les femmes dans les conseils d'administration du SBF120: Qualités féminines ou affaires de famille? *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 83(1): 31-44.
- MULLER-KAHLE, M.I.; LEWELLYN, K.B. (2011): Did board configuration matter? The case of US subprime lenders. *Corporate Governance: An International Review*, 19, 405-417.
- MURILLO, D.; LOZANO, J.M. (2006): SMEs and CSR: An approach to CSR according to their own words. *Journal of Business Ethics*, 67(3): 227-240.
- MURPHY, S.A.; MCINTYRE, M.L. (2007): Board of director performance: A group dynamics perspective. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 7(2): 209-224.
- MURRAY, A. (1989): Top management group heterogeneity and firm performance. *Strategic Management Journal*, 10(1): 125-141.
- MUSTAKALLIO, M. (2002): *Contractual and relational governance in family firms: Effects on strategic decision-making quality and firm performance*. Helsinki University of Technology.
- MUSTAKALLIO, M.; AUTIO, E.; ZAHRA, S.A. (2002): Relational and contractual governance in family firms: Effects on strategic decision making. *Family Business Review*, 15(3): 205-222.
- MUSTEEN, M.; DATTA, D.K.; KEMMERER, B. (2010): Corporate reputation: Do board characteristics matter? *British Journal of Management*, 21: 498-510.
- NAHAPIET, J.; GHOSHAL, S. (1998): Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2): 242-266.
- NALDI, L.; NORDQVIST, M.; SJÖBERG, K.; WIKLUND, J. (2007): Entrepreneurial orientation, risk taking, and performance in family firms. *Family Business Review*, 20(1): 33-47.

- NATH, L.; HOLDER-WEBB, L.; COHEN, J. (2013): Will women lead the way? Differences in demand for corporate social responsibility information for investment decisions. *Journal of Business Ethics*, 118(1): 85-102.
- NEKHILL, M.; GATFAOUI, H. (2013): Are demographic attributes and firm characteristics drivers of gender diversity? Investigating women's positions on French boards of directors. *Journal of Business Ethics*, 118(2): 227-249.
- NELTON, S. (1998): The rise of women in family firms: A call for research now». *Family Business Review*, 11(3): 215-228.
- NG, W.; ROBERTS, J. (2007): 'Helping the family': The mediating role of outside directors in ethnic Chinese family firms. *Human Relations*, 60(2): 285-314.
- NICHOLSON, G.J.; KIEL, G.C. (2007): Can directors impact performance? A case-based test of three theories of corporate governance. *Corporate Governance: An International Review*, 15(4): 585-608.
- NICHOLSON, N.; BJÖRNBERG, Å. (2006): Critical leader relationships in family firms. En POUTZIOURIS, P.Z.; SMYRNIOS, K.X.; KLEIN, S.B. (eds.): *Handbook of research on family business*, 106-124. Cheltenham: Edward Elgar.
- NIEHM, L.; SWINNEY, J.; MILLER, N. (2008): Community social responsibility and its consequences for family business performance. *Journal of Small Business Management*, 46: 331-350.
- NIELSEN, S.; HUSE, M. (2010): The contribution of women on boards of directors: Going beyond the surface. *Corporate Governance: An International Review*, 18(2): 136-148.
- NIENHÜSER, W. (2008): Resource dependence theory-How well does it explain behavior of organizations? *Management Revue*, 19(1-2): 9-32.
- NIESSEN-RUENZI, A.; RUENZI, S. (2015): Sex matters: Gender bias in the mutual fund industry. *Working Paper*. University of Mannheim.
- NORDQVIST, M.; MELIN, L. (2002): The dynamics of family firms. En FLETCHER, D.E. (ed.): *Understanding the small family business*, 94-110. London: Routledge.
- NORDQVIST, M.; SHARMA, P.; CHIRICO, F. (2014): Family firm heterogeneity and governance: A configuration approach. *Journal of Small Business Management*, 52(2): 192-209.
- O'REILLY, C.A.; CALDWELL, D.F.; BARNETT, W.P. (1989): Work group demography, social integration, and turnover. *Administrative Science Quarterly*, 34(1): 21-37.

- OAKLEY, J.G. (2000): Gender-based barriers to senior management positions: Understanding the scarcity of female CEOs. *Journal of Business Ethics*, 27: 321-334.
- O'BOYLE, E.H.; RUTHERFORD, M.W.; POLLACK, J.M. (2010): Examining the relation between ethical focus and financial performance in family firms: An exploratory study. *Family Business Review*, 23(4): 310-326.
- O'DONNELL, A.; GILMORE, A.; CARSON, D.; CUMMINS, D. (2002): Competitive advantage in small to medium-sized enterprises. *Journal of Strategic Marketing*, 10(3): 205-223.
- OLSON, S.F.; CURRIE, H.M. (1992): Female entrepreneurs: personal value systems and business strategies in a male-dominated industry. *Journal of Small Business Management*, 30: 49-57.
- ORHAN, M. (2001): Women business owners in France: the issue of financing discrimination. *Journal of Small Business Management*, 39(1): 95-102.
- OVERBEKE, K.K.; BILIMORIA, D.; PERELLI, S. (2013): The dearth of daughter successors in family businesses: Gendered norms, blindness to possibility, and invisibility. *Journal of Family Business Strategy*, 4: 201-212.
- PACE-VETTER, L. (2010): Overview: Feminist theories of leadership. En O'CONNOR, K. (ed.): *Gender and women's of leadership: A reference handbook*, 3-10. London: Sage Publications.
- PALMBERG, J.; EKLUND, J.; WIBERG, D. (2009): Ownership structure, board composition and investment performance. *Corporate Ownership and Control*, 7(1): 117-127.
- PALVIA, A; VÄHÄMAA, E.; VÄHÄMAA, S. (2015): Are female CEOs and Chairwomen more conservative and risk averse? Evidence from the banking industry during the financial crisis. *Journal of Business Ethics*, forthcoming.
- PARMENTIER, M.A. (2011): When David met Victoria forging a strong family brand. *Family Business Review*, 24(3): 217-232.
- PARRY, K.W.; BRYMAN, A. (2006): Leadership in organizations. En CLEGG, S.; HARDY, C.; LAWRENCE, T.; NORD, W. (eds.): *The SAGE handbook of organization studies*, 447-468. London: Sage Publications.
- PARSONS, E. (2011): Gender. En TADAJEWSKI, M.; MACLARAN, P.; PARSONS, E.; PARKER, M. (eds.): *Key concepts in critical management*, 118-122. London: Sage Publications.

- PAULI, K.S. (2015): Gender theory and the family business. En NORDQVIST, M.; MELIN, L.; WALDKIRCH, M.; KUMETO, G. (eds.): *Theoretical perspectives on family businesses, theoretical perspectives on family businesses*. Elgar online.
- PEARCE, J.A.; ZAHRA, S.A. (1992): Board composition from a strategic contingency perspective. *Journal of Management Studies*, 29(4), 411-438.
- PEARSON, A.W.; CARR, J.C.; SHAW, J.C. (2008): Toward a theory of familiness: A social capital perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(6): 949-969.
- PELLED, L.H. (1996): Demographic diversity, conflict, and work group outcomes: An intervening process. *Organization Science*, 7(6): 615-631.
- PELLED, L.H.; EISENHARDT, K.M.; XIN, K.R. (1999): Exploring the black box: An analysis of work group diversity, conflict, and performance. *Administrative Science Quarterly*, 44: 1-28
- PENDERGAST, J.M.; WARD, J.L.; DE PONTET, S.B. (2011): *Building a successful family business board: a guide for leaders, directors, and families*. Palgrave Macmillan.
- PENI, E.; VÄHÄMAA, S. (2010): Female executives and earnings management. *Managerial Finance*, 36(7): 629-645.
- PÉREZ CARRILLO, E.F. (2009): Responsabilidad social corporativa y cuestiones de género y diversidad en los consejos de administración. En PÉREZ CARRILLO, E.F. (coord.): *Gobierno corporativo y responsabilidad social de la empresa*, 317-340. Madrid: Pons, Madrid.
- PERRINI, F.; RUSSO, A.; TENCATI, A. (2007): CSR strategies of SMEs and large firms. Evidence from Italy. *Journal of Business Ethics*, 74(3): 285-300.
- PETERS, C.C. (2004): *The micro politics of gender at work. Leading women in education, rocking the boat and moving on*. Murdoch University.
- PETTIGREW, A.M. (2009): On studying managerial elites. En HUSE, M. (ed.): *The value creating board. Corporate governance and organizational behavior*, 161-189. London: Routledge.
- PFEFFER, J. (1983): Organizational demography. *Research in Organizational Behavior*, 5: 299-357.
- PFEFFER, J.; SALANCIK, G. (1978): *The external control of organizations: A resource-dependency perspective*. New York: Harper & Row.
- POPPO, L.; ZENGER, T. (2002): Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements? *Strategic Management Journal*, 23(8): 707-725.

- POST, C.; BYRON, K. (2014): Women on boards of directors and firms' social performance: A meta-analysis. *Academy of Management Proceedings*, 1: 10183
- POST, J.E. (1993): The greening of the Boston Park Plaza Hotel. *Family Business Review*, 6(2): 131-148.
- POWELL, G.N. (1999): Reflections on the glass ceiling: Recent trends and future prospects. En POWELL, G.N. (eds): *Handbook of gender & work*, 325-345. London: Sage Publications.
- (2014): Sex, gender, and leadership: What do four decades of research tell us? En KUMRA, S.; SIMPSON, R.; BURKE, R. (eds.): *The Oxford handbook of gender in organizations*, 249-268. Oxford University Press.
- POWELL, G.N.; BUTTERFIELD, D.A. (1994): Investigating the "Glass Ceiling" phenomenon: An empirical study of actual promotions to top management. *Academy of Management Journal*, 37(1): 68-86.
- POZA, E.J.; MESSER, T. (2001): Spousal leadership and continuity in the family firm. *Family Business Review*, 14(1): 25-36.
- PRAKASH SETHI, S. (2005): Investing in socially responsible companies is a must for public pension funds-because there is no better alternative. *Journal of Business Ethics*, 56(2): 99-129.
- PYROMALIS, V.D.; VOZIKIS, G.S.; KALKANTERAS, T.A.; ROGDAKI, M.E.; SIGALAS, G.P. (2006): An integrated framework for testing the success of the family business succession process according to gender specificity. En POUTZIOURIS, P.Z.; SMYRNIOS, K.X.; KLEIN, S.B. (eds.): *Handbook of research on family business*, 422-442. Cheltenham: Edward Elgar.
- RAGINS, B.R.; GONZÁLEZ, J.A. (2003): Understanding diversity in organizations: Getting a grip on a slippery construct. En GREENBERG, J. (ed.): *Organizational behavior. The state of the science*, 121-158. London: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- RAJAN, R.; ZINGALES, L. (2000): The governance of the new enterprise. En VIVES, X. (ed.): *Corporate governance: Theoretical and empirical perspectives*, 201-226. Cambridge University Press.
- RAMOS, M.A. (2005): *Mujeres y liderazgo. Una nueva forma de dirigir*. Universitat de Valencia.
- RANDEL, A.E.; JAUSSE, K.S. (2003): Functional background identity, diversity, and individual performance in cross-functional teams. *Academy of Management Journal*, 46(6): 763-774.

- RANDØY, T.; THOMSEN, S.; OXELHEIM, L. (2006): *A Nordic perspective on corporate board diversity*. Norway: Nordic Innovation Centre.
- RAO, H. (1994): The social construction of reputation: Certification contests, legitimation, and the survival of organizations in the American automobile industry: 1895-1912. *Strategic Management Journal*, 15(S1): 29-44.
- RAU, S.B. (2014): Resource-based view of family firms. En MELIN, L.; NORDQVIST, M.; SHARMA, P. (eds.): *The SAGE handbook of family business*, 321-339. London: Sage Publications.
- REAY, T. (2009): Family-business meta-identity, institutional pressures, and ability to respond to entrepreneurial opportunities. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(6): 1265-1270.
- REDONDO, M. (2015): Análisis de las relaciones entre la diversidad de género en los consejos de administración y las características económico-financieras de la firma. Universidad de Valladolid.
- REDONDO, M.; ZARATE, M.A.; JIMENO, F.J. (2015): Ratios financieros y diversidad de género en los consejos de administración en un contexto de crisis económica. *Revista Universitaria de Ciencias del Trabajo*, forthcoming.
- REES, H.; SHAH, A. (1986): An empirical analysis of self-employment in the UK. *Journal of Applied Econometrics*, 1(1): 95-108.
- REGUERA, N.; DE FUENTES, P.; LAFFARGA, J. (2015): Does board gender diversity influence financial performance? Evidence from Spain. *Journal of Business Ethics*, forthcoming.
- REGUERA, N.; LAFFARGA, J.; DE FUENTES, P. (2011): Gender diversity on boards of directors and business success. *Investment Management and Financial Innovations*, 8(1): 199-209.
- REICHER, S.; HASLAM, S.A.; HOPKINS, N. (2005): Social identity and the dynamics of leadership: Leaders and followers as collaborative agents in the transformation of social reality. *The Leadership Quarterly*, 16(4): 547-568.
- RIDING, A.; SWIFT, C. (1990): Women business owners and terms of credit: some empirical findings of the Canadian experience. *Journal of Business Venturing*, 5(5): 327-340.
- RINDOVA, V.P.; WILLIAMSON, I.O.; PETKOVA, A.P.; SEVER, J.M. (2005): Being good or being known: An empirical examination of the dimensions, antecedents, and consequences of organizational reputation. *Academy of Management Journal*, 48(6), 1033-1049.

- RIORDAN, CH.M.; GATEWOOD, R.D.; BILL, J.B. (1997): Corporate image: Employee reactions and implications for managing corporate social performance. *Journal of Business Ethics*, 16(4): 401-412.
- RIVERO TORRE, P. (2011): La Responsabilidad social corporativa en las Pymes. *Lan Harremanak. Revista de Relaciones Laborales*, 14: 77-91.
- ROBERGE, M.E.; VAN DICK, R. (2010): Recognizing the benefits of diversity: When and how does diversity increase group performance? *Human Resource Management Review*, 20: 295-308.
- ROBERTS, J.; MCNULTY, T.; STILES, P. (2005): Beyond agency conceptions of the work of the non-executive director: Creating accountability in the boardroom. *British Journal of Management*, 16(s1): S5-S26.
- ROBERTS, P.W.; DOWLING, G.R. (2002): Corporate reputation and sustained superior financial performance. *Strategic Management Journal*, 23(12): 1077-1093.
- ROBINSON, G.; DECHANT, K. (1997): Building a business case for diversity. *Academy of Management Executive*, 11(3):21-30.
- ROESSL, D.; FINK, M.; KRAUS, S. (2010): Are family firms fit for innovation? Towards an agenda for empirical research. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 2(3-4): 366-380.
- ROMANO, C.A.; TANEWSKI, G.A.; SMYRNIOS, K.X. (2001): Capital structure decision making: A model for family business. *Journal of Business Venturing*, 16(3): 285-310.
- ROSA, P.; CARTER, S.; HAMILTON, D. (1996): Gender as a determinant of small business performance: Insights from a British study. *Small Business Economics*, 8: 463-478.
- ROSE, C. (2006): Board composition and corporate governance-A multivariate analysis of listed Danish firms. *European Journal of Law and Economics*, 21: 113-127.
- (2007): Does female board representation influence firm performance? The Danish evidence. *Corporate Governance: An International Review*, 15(2): 404-413.
- ROSE, C.; MUNCH-MADSEN, P.; FUNCH, M. (2013): Does board diversity really matter? Gender does not, but citizenship does. *International Journal of Business Science and Applied Management*, 8(1): 15-27.
- ROSENER, J.B. (1990): Ways women lead. *Harvard Business Review*, 68(6): 119-125.

- ROSENZWEIG, P. (1998): Managing the new global workforce: Fostering diversity, forging consistency. *European Management Journal*, 16(6): 644-652.
- ROST, K.; OSTERLOH, M. (2010): Opening the black box of upper echelons: Drivers of poor information processing during the financial crisis. *Corporate Governance: An International Review*, 18(3): 212-233.
- ROWE, B.R.; HONG, G.S. (2000): The role of wives in family businesses: The paid and unpaid work of women. *Family Business Review*, 13(1): 1-13.
- ROWLEY, T.; BERMAN, S. (2000): A brand new brand of corporate social performance. *Business & Society*, 39(4): 397-418.
- RUIGROK, W.; PECK, S.; TACHEVA, S. (2007): Nationality and gender diversity on Swiss corporate boards. *Corporate Governance: An International Review*, 15(4): 546-557.
- RUSSO, A.A.; PERRINI, P. (2010): Investigating stakeholder theory and social capital: CSR in large firms and SMEs. *Journal of Business Ethics*, 91(2): 207-221.
- RYAN, M.; HASLAM, S.A. (2005): The glass cliff: evidence that women are over represented in precarious leadership positions. *British Journal of Management*, 16(1): 81-90.
- SABATIER, M. (2015): A women's boom in the boardroom: Effects on performance? *Applied Economics*, 47(26): 2717-2727.
- SALGANICOFF, M. (1990): Women in family business: Challenges and opportunities. *Family Business Review*, 3(2): 125-137.
- SALVATO, C. Y MELIN, L. (2008): Creating value across generations in family-controlled businesses: The role of family social capital. *Family Business Review*, 21: 259-275.
- SANDBERG, J. (2010): Socially responsible investment and fiduciary duty: Putting the fresh fields report into perspective. *Journal of Business Ethics*, 101: 143-162.
- SCHERR, F.C.; SUGRUE, T.F.; WARD, J.B. (1993): Financing the small firm start-up: Determinants of debt use. *The Journal of Small Business Finance*, 3(1): 17-36.
- SCHUBERT, R. (2006): Analysing and managing risks-on the importance of gender differences in risk attitudes. *Managerial Finance*, 32(9): 706-715.
- SCHULZE, W.S.; LUBATKIN, M.H.; DINO, R.N. (2003): Toward a theory of agency and altruism in family firms. *Journal of Business Venturing*, 18(4): 473-490.
- SCHULZE, W.S.; LUBATKIN, M.H.; DINO, R.N.; BUCHHOLTZ, N. (2001): Agency relationship in family firms: Theory and evidence. *Organizational Science*, 12(2): 99-116.

- SCHWARTZ, M.A.; BARNES, L.B. (1991): Outside boards and family businesses: Another look. *Family Business Review*, 4(3): 269-285.
- SCHWARTZ, S.J.; VIGNOLES, V.L.; LUYCKX, K. (2011): Epilogue: What's next for identity theory and research? En SCHWARTZ, S.J. (ed.): *Handbook of identity theory and research*, 933-938. Springer Science.
- SCIASCIA, S.; MAZZOLA, P. (2008): Family involvement in ownership and management: exploring nonlinear effects on performance. *Family Business Review*, 21(4): 331-345.
- SEALY, R.; VINNICOMBE, S. (2012): Women and the governance of corporate boards. En CLARKE, T.; BRANSON, D. (eds.): *The SAGE handbook of corporate governance*, 325-344. London: Sage Publications.
- SHANKER, M.C.; ASTRACHAN, J.H. (1996): Myths and realities: Family businesses' contribution to the US economy-A framework for assessing family business statistics. *Family Business Review*, 9(2): 107-123.
- SHARMA, P. (2004): An overview of the field of family business studies: Current status and directions for the future. *Family Business Review*, 17(1): 1-36.
- (2008): Commentary: Familiness: Capital stocks and flows between family and business. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(6): 971-977.
- SHARMA, P.; CHRISMAN, J. J.; CHUA, J. H. (1997): Strategic management of the family business: Past research and future challenges. *Family Business Review*, 10(1): 1-35.
- SHARMA, P.; SHARMA, S. (2011): Drivers of proactive environmental strategy in family firms. *Business Ethics Quarterly*, 21(02): 309-334.
- SHARMA, S.; VREDENBURG, H. (1998): Proactive environmental strategy and the development of competitively valuable organizational capabilities. *Strategic Management Journal*, 19: 729-753.
- SHAW, J.B.; BARRETT-POWER, E. (1998): The effects of diversity on small work group processes and performance. *Human Relations*, 51: 1307-1325.
- SHEPHERD, D.; HAYNIE, J.M. (2009): Family business, identity conflict, and an expedited entrepreneurial process: A process of resolving identity conflict. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33: 1243-1262.
- SHIN, P.S.; GULATI, M. (2011): Showcasing diversity. *North Carolina Law Review*, 89: 1017-1053.

- SHIN, S.J.; KIM, T.Y.; LEE, J.Y.; BIAN, L. (2012): Cognitive team diversity and individual team member creativity: A cross-level interaction. *Academy of Management Journal*, 55(1): 197-212.
- SHLEIFER, A.; VISHNY, R. (1997): A survey of corporate governance. *Journal of Finance*, 52(2): 737-783.
- SHRADER, CH.B.; BLACKBURN, V.B.; ILES, P. (1997): Women in management and firm financial performance: An exploratory study. *Journal of Managerial Issues*, 9(3): 355-372.
- SHROPSHIRE, C. (2010): The role of the interlocking director and board receptivity in the diffusion of practices. *Academy of Management Review*, 35(2): 246-264.
- SIEBELS, J.F.; ZU KNYPHAUSEN-AUFSEß, D. (2012): A review of theory in family business research: The implications for corporate governance. *International Journal of Management Reviews*, 14(3): 280-304.
- SILA, V.; GONZÁLEZ, A.; HAGENDORFF, J. (2014): Women on board: Does boardroom gender diversity really affect firm risk? *Young Finance Scholars' Conference* University of Sussex.
- SINGAL, M.; GERDE, V.W. (2015): Is diversity management related to financial performance in family firms? *Family Business Review*, forthcoming.
- SINGAL, M.; SINGAL, V. (2011): Concentrated ownership and firm performance: Does family-control matter? *Strategic Entrepreneurship Journal*, 5(4): 373-396.
- SINGH, S.P.; REYNOLDS, R.G.; MUHAMMAD, S. (2001): A gender-based performance analysis of micro and small enterprise in Java, Indonesia. *Journal of Small Business Management*, 39(2): 174-182.
- SINGH, V.; POINT, S. (2006): (Re) presentations of gender and ethnicity in diversity statements on European company websites. *Journal of Business Ethics*, 68: 363-379.
- SIRMON, D.G. (2014): Developing the field of family business research: legitimization, theory and distinctiveness. En MELIN, L.; NORDQVIST, M.; SHARMA, P. (eds.): *The SAGE handbook of family business*, 642-647. London: Sage Publications.
- SIRMON, D.G.; ARREGLE, J.L.; HITT, M.A.; WEBB, J.W. (2008): The role of family influence in firms' strategic responses to threat of imitation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(6): 979-998.

- SIRMON, D.G.; HITT, M. (2003): Managing resources: linking unique resources, management and wealth creation in family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4): 339-358.
- SLOCUM, J.W.; HELLRIEGEL, D. (2007): *Fundamentals of organizational behavior*. Thomson South-Western.
- SMITH, N.; SMITH, V.; VERTER, M. (2006): Do women in top management affect firm performance? A panel study of 2,500 Danish firms. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 55(7): 569-593.
- SMYRNIOS, K.; TANEWSKI, G.; ROMANO, C. (1998): Development of a measure of the characteristics of family business. *Family Business Review*, 11(1): 49-60.
- SOMECH, A. (2006): The effects of leadership style and team process on performance and innovation in functionally heterogeneous teams. *Journal of Management*, 32(1):132-157.
- SONFIELD, M.C.; LUSSIER, R.N. (2004): Family business ownership and management: A gender comparison. *Journal of Small Business Strategy*, 15(2), 59-71.
- (2009): Gender in family business ownership and management: A six-country analysis. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 1(2): 96-117.
- SONFIELD, M.C.; LUSSIER, R.N.; CORMAN, J.; MCKINNEY, M. (2001): Gender comparisons in strategic decision-making: An empirical analysis of the entrepreneurial strategic matrix. *Journal of Small Business Management*, 39(2): 165-173.
- SONGINI, L.; GNAN, L. (2014): The glass ceiling in SMEs and its impact on firm managerialisation: A comparison between family and non-family SMEs. *International Journal of Business Governance and Ethics*, 9(2): 170-196.
- SPARKES R.; COWTON, C.J. (2004): The maturing of socially responsible investment: A review of the developing link with corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 52(1): 45-57.
- SPENCE, L.J.; LOZANO, J.F. (2000): Communicating about ethics with small firms: Experiences from the U.K. and Spain. *Journal of Business Ethics*, 27: 43-53.
- STEFFENS, N.K.; HASLAM, S.A.; REICHER, S.D. (2014): Up close and personal: Evidence that shared social identity is a basis for the 'special' relationship that binds followers to leaders. *The Leadership Quarterly*, 25: 296-313.
- STEIER, L. (2001): Family firms, plural forms of governance, and the evolving role of trust. *Family Business Review*, 14(4): 353-367.

- STEIER, L.P.; CHRISMAN, J.J.; CHUA, J.H. (2004): Entrepreneurial management and governance in family firms: An introduction. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4): 295-303.
- STEIER, LL.; MUETHEL, M. (2014): Trust and family businesses. En MELIN, L.; NORDQVIST, M.; SHARMA, P. (eds.): *The SAGE handbook of family business*, 498-514. London: Sage Publications.
- STETS, J.E.; BURKE, P.J. (2000): Identity theory and social identity theory. *Social Psychology Quarterly*, 63(3): 224-237.
- STEWART, A.; HITT, M.A. (2012): Why can't a family business be more like a non family business? Modes of professionalization in family firms. *Family Business Review*, 25(1): 58-86.
- STOCKMANS, A.; LYBAERT, N.; VOORDECKERS, W. (2010): Socioemotional wealth and earnings management in private family firms. *Family Business Review*, 23: 280-294.
- STRAUSS, J.P.; CONNERLEY, M.L. (2003): Demographics, personality, contact, and universal diverse orientation: An exploratory examination. *Human Resource Management*, 42(2): 159-174.
- STRØM, R.Ø. (2015): Gender discrimination before mandated quotas? Evidence from Norway: 1989-2002. *Scandinavian Journal of Management*, 31(3): 303-315.
- STUMPP, M. (2013): Where the boys are- Gender, risk taking and authority in institutional equity management. *Journal of Investment Management*, 11, 59-73.
- SUESS, J. (2014): Family governance-Literature review and the development of a conceptual model. *Journal of Family Business Strategy*, 5(2): 138-155.
- SUNDEN, A.E.; SURETTE, B.J. (1998): Gender differences in the allocation of assets in retirement savings plans. *American Economic Review*, 88(2): 207-211.
- SVENDSEN, G.T.; SVENDSEN, G.L.H. (2010): The troika of sociology, political science and economics. En SVENDSEN, G. T.; SVENDSEN, G.L.H. (eds.): *Handbook of social capital: The troika of sociology, political science and economics*, 1-13. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- TAGIURI, R.; DAVIS, J. (1996): Bivalent attributes of the family firm. *Family Business Review*, 9(2): 199-208.
- TAKALA, T.; AALTIO, I. (2007): Charismatic leadership and ethics from gender perspective. *Business and Organization Ethics Network*, 12(2): 1-20.
- TALKE, K.; SALOMO, S.; KOCK, A. (2011): Top management team diversity and strategic innovation orientation: The relationship and consequences for

- innovativeness and performance. *Journal of Product Innovation Management*, 28(6): 819-832.
- TEKSTEN, E.L.; MOSER, S.B.; ELBERT, D.J. (2005): Boards of directors for small businesses and small private corporations: The changing role, duties and expectations. *Management Research News*, 28(7): 50-68.
- TERJESEN, S.; AGUILERA, R.V.; LORENZ, R. (2015): Legislating a woman's seat on the board: Institutional factors driving gender quotas for boards of directors. *Journal of Business Ethics*, 128(2): 233-251.
- TERJESEN, S.; COUTO, E.B.; FRANCISCO, P.M. (2015): Does the presence of independent and female directors impact firm performance? A multi-country study of board diversity. *Journal of Management & Governance*, forthcoming.
- TERJESEN, S.; SEALY, R.; SINGH, V. (2009): Women directors on corporate boards: A review and research agenda. *Corporate Governance: An International Review*, 17(3): 320-337.
- TESCHL, M. (2006): The impact of identity on economics. En CLARY, B.J.; DOLFSMA, W.; FIGART, D.M. (eds): *Ethics and the market: Insights from social economics*, 84-97. New York: Routledge.
- THOMPSON, L.J. (2008): Gender equity and corporate social responsibility in a post-feminist era. *Business Ethics: A European Review*, 17(1): 87-106.
- THOMSEN, S.; PEDERSEN, T. (2000): Ownership structure and economic performance in the largest European companies. *Strategic Management Journal*, 21: 689-705.
- TILLEY, F. (2000): Small firm environmental ethics: How deep do they go? *Business Ethics: A European Review*, 9: 31-41.
- TORRE VIEITO, J.P. (2012): Gender, top management compensation gap, and company performance: Tournament versus behavioral. *Corporate Governance: An International Review*, 20(1): 46-63.
- TOWER, C.B.; GUDMUNDSON, D.; SCHIERSTEDT, S.; HARTMAN, E.A. (2007): Do family meetings really matter? Their relationship to planning and performance outcomes in small family businesses. *Journal of Small Business Strategy*, 18(1): 85-93
- TRINIDAD, C.; NORMORE, A.H. (2005): Leadership and gender: a dangerous liaison? *Leadership & Organization Development Journal*, 26(7): 574-590.
- TSAI, W.; GHOSHAL, S. (1998): Social capital and value creation: The role of intrafirm networks. *Academy of Management Journal*, 41(4): 464-476.

- TSUI, A.S.; EGAN, T.D.; O'REILLY III, C.A. (1992): Being different: Relational demography and organizational attachment. *Administrative Science Quarterly*, 37(4): 549-579.
- TSUI, A.S.; O'REILLY, C.A. (1989): Beyond simple demographic effects: The importance of relational demography in superior-subordinate dyads. *Academy of Management Journal*, 32(2): 402-423.
- TURK, T.A.; SHELTON, L. (2006): Growth aspirations, risk, gender and legal form: a look at the services industries. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 12(1): 35-46.
- TURNER, J.C.; REYNOLDS, K.J. (2001): The social identity perspective in intergroup relations: Theories, themes, and controversies. En BROWN, R.; GAERTNER, S.L. (eds.): *Blackwell handbook of social psychology: Intergroup processes*, 133-152. Blackwell Publishing.
- TURNIANSKY, B.; HARE, A.P. (1998): *Individuals and groups in organizations*. London: Sage Publications.
- TYSEN, A.K.; WALD, A.; SPIETH, P. (2013): Leadership in temporary organizations: a review of leadership theories and a research agenda. *Project Management Journal*, 44(6): 52-67.
- UHLANER, L.M. (2013): Family business and corporate governance. En WRIGHT, M.; SIEGEL, D.; KEASEY, K.; FILATOTCHEV, I. (eds.): *Oxford handbook of corporate governance*, 389-420. Oxford University Press.
- UHLANER, L.M., VAN GOOR-BALK, H.; MASUREL, E. (2004): Family business and corporate social responsibility in a sample of Dutch firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 11(2): 186-194.
- UHLANER, L.M.; WRIGHT, M.; HUSE, M. (2007): Private firms and corporate governance: An integrated economic and management perspective. *Small Business Economics*, 29(3): 225-241.
- UHL-BIEN, M. (2006): Relational leadership theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. *The Leadership Quarterly*, 17(6): 654-676.
- URRIOLAGOITIA, L.; MURILLO, D.; LOZANO, J.M. (2009): *RSE y PYME. Del discurso a la implementación. Una perspectiva europea*. Madrid: Ministerio de Industria, Turismo y Comercio.
- UZZI, B. (1997): Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, 42(1):35-67.

- VAN DEN HEUVEL, J.; VAN GILS, A.; VOORDECKERS, W. (2006): Board roles in small and medium-sized family businesses: Performance and importance. *Corporate Governance: An International Review*, 14(5): 467-485.
- VAN DER VEGT, G.S.; BUNDERSON, J.S. (2005): Learning and performance in multidisciplinary teams: The importance of collective team identification. *Academy of Management Journal*, 48(3): 532-547.
- VAN DER WALT, N.; INGLEY, C. (2003): Board dynamics and the influence of professional background, gender and ethnic diversity of directors. *Corporate Governance: An International Review*, 11 (3): 218-234.
- VAN EES, H.; GABRIELSSON, J.; HUSE, M. (2009): Toward a behavioral theory of boards and corporate governance. *Corporate Governance: An International Review*, 17(3), 307-319.
- VAN KNIPPENBERG, D.; DE DREU, C.K.W.; HOMAN, A.C. (2004): Work group diversity and group performance: An integrative model and research agenda. *Journal of Applied Psychology*, 89(6): 1008-1022.
- VAN KNIPPENBERG, D.; SCHIPPERS, M.C. (2007): Work group diversity. *The Annual Review of Psychology*, 58: 515-541.
- VAN PRAAG, C.M. (2003): Business survival and success of young small business owners. *Small Business Economics*, 21: 1-17.
- VAN REKOM, J.; CORLEY, K.; RAVASI, D. (2008): Extending and advancing theories of organizational identity. *Corporate Reputation Review*, 11(3): 183-188.
- VANHALA, S.; PESONEN, V.; NOKKONEN, M. (2010): Gender on corporate boards: A discourse analysis of a debate of gender quotas on an internet discussion site. In HUSU, L.; HEARN, L.; LÄMSÄ, A.M.; VANHALA, S. (eds.): *Leadership through the gender lens: Women and men in Organisations*, 156-170. Helsinki: Hanken School of Economics.
- VERA, C.; DEAN, M. (2005): An examination of the challenges daughters face in family business succession. *Family Business Review*, 18: 321-345.
- VERHEUL, I.; THURIK, R. (2001): Start-up capital: "Does gender matter?" *Small Business Management*, 16(2): 109-125.
- VILLALONGA, B.; AMIT, R. (2006): How do family ownership, control and management affect firm value? *Journal of Financial Economics*, 80(2): 385-417.
- VINKENBURG, C.J.; VAN ENGEN, M.L.; EAGLY, A.H.; JOHANNESSEN-SCHMIDT, M.C. (2011): An exploration of stereotypical beliefs about leadership styles: Is

- transformational leadership a route to women's promotion? *The Leadership Quarterly*, 22(1): 10-21.
- VOORDECKERS, W.; VAN GILS, A.; VAN DEN HEUVEL, J. (2007): Board composition in small and medium-sized family firms. *Journal of Small Business Management*, 45(1): 137-156.
- VYAKARNAM, S.; BAILEY, A.; MYERS, A.; BURNETT, D. (1997): Towards an understanding of ethical behaviour in small firms. *Journal of Business Ethics*, 16(15): 1625-1636.
- WADDOCK, S.A.; GRAVES, S.B. (1997): The corporate social performance-financial performance link. *Strategic Management Journal*, 18(4): 303-319.
- WAGNER, W.G.; PFEFFER, J.; O'REILLY III, C.A. (1984): Organizational demography and turnover in top-management group. *Administrative Science Quarterly*, 29(1): 74-92.
- WALBY, S. (2005): Introduction: comparative gender mainstreaming in a global era. *International Feminist Journal of Politics*, 7(4): 453-470.
- WARD, J.L. (1988): The active board with outside directors and the family firm. *Family Business Review*, 1(3): 223-229.
- (1997): Growing the family business: Special challenges and best practices. *Family Business Review*, 10(4): 323-337.
- (2004): *Perpetuating the family business: 50 lessons learned from long lasting, successful families in business*. Palgrave Macmillan.
- WARD, J.L.; DOLAN, C. (1998): Defining and describing family business ownership configurations. *Family Business Review*, 11(4): 305-310.
- WARD, J.L.; HANDY, J.L. (1988): A survey of board practices. *Family Business Review*, 1(3): 289-308.
- WARTICK, S.L. (1992): The relationship between intense media exposure and change in corporate reputation. *Business and Society*, 31(1): 33-58.
- WATSON, J. (2010): *SME performance. Separating myth from reality*. Cheltenham: Edward Elgar.
- WATSON, J.; NEWBY, R. (2005): Biological sex, stereotypical sex-roles, and SME owner characteristics. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 11(2): 129-143.
- WATSON, J.; ROBINSON, S. (2003): Adjusting for risk in comparing the performance of male and female-controlled SMEs. *Journal of Business Venturing*, 18: 773-788.

- WATSON, W.E.; MICHAELSEN, L.K. (1988): Group interaction behaviors that affect group performance on an intellectual task. *Group & Organization Management*, 13(4): 495-516.
- WEBB, E. (2004): An examination of socially responsible firms' board structure. *Journal of Management and Governance*, 8: 255-277.
- WEBBER, S.S.; DONAHUE, L.M. (2001): Impact of highly and less job-related diversity on work group cohesion and performance: A meta-analysis. *Journal of Management*, 27(2): 141-162.
- WEICHSELBAUMER, D.; WINTER-EBMER, R. (2007): The effects of competition and equal treatment laws on gender wage differentials. *Economic Policy*, 22(50): 236-287.
- WEIGELT, K.; CAMERER, C. (1988): Reputation and corporate strategy: A review of recent theory and applications. *Strategic Management Journal*, 9(5): 443-454.
- WELBOURNE, T.M.; CYCYOTA, C.S.; FERRANTE, C.J. (2007): Wall Street reaction to women in Ipos an examination of gender diversity in top management teams. *Group & Organization Management*, 32(5): 524-547.
- WELCH, C.L.; WELCH, D.E.; HEWERDINE, L. (2008): Gender and export behaviour: Evidence from women-owned enterprises. *Journal of Business Ethics*, 83: 113-126.
- WERDER, A. (2011): Corporate governance and stakeholder opportunism. *Organization Science*, 22(5): 1345-1358.
- WERHANE, P.H.; PAINTER-MORLAND, M. (eds.) (2011): *Leadership, gender and organization*, 1-8. Netherlands: Springer.
- WESTHEAD, P. (2003): Company performance and objectives reported by first and multi-generation family companies: a research note. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10(1): 93-105.
- WESTHEAD, P.; COWLING, M. (1998): Family firm research: The need for a methodological rethink. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 23: 31-56.
- WESTPHAL, J.D. (1999): Collaboration in the boardroom: Behavioral and performance consequences of CEO-board social ties. *Academy of Management Journal*, 42: 7-24.
- WESTPHAL, J.D.; GULATI, R.; SHORTELL, S.M. (1997): Customization or conformity? An institutional and network perspective on the content and consequences of TQM adoption. *Administrative Science Quarterly*, 42: 366-394.

- WESTPHAL, J.D.; MILTON, L.P. (2000): How experience and network ties affect the influence of demographic minorities on corporate boards. *Administrative Science Quarterly*, 45(2): 366-417.
- WESTPHAL, J.D.; ZAJAC, E.J. (2013): A behavioral theory of corporate governance: Explicating the mechanisms of socially situated and socially constituted agency. *The Academy of Management Annals*, 7(1): 607-661.
- WHEELER, D.; SILANPAA, M. (1998): Including the stakeholders: The business case. *Long Range Planning*, 31: 201-210.
- WHETTEN, D.; FOREMAN, P.; DYER, W.G. (2014): Organizational identity and family business. En MELIN, L.; NORDQVIST, M.; SHARMA, P. (eds.): *The SAGE handbook of family business*, 480-497. London: Sage Publications.
- WICKER, A.W.; BURLEY, K.A. (1991): Close coupling in work-family relationships: Making and implementing decisions in a new family business and at home. *Human Relations*, 44(1): 77-92.
- WIKLUND, J. (2006): Commentary: Family firms and social responsibility: Preliminary evidence from the S&P 500. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6): 803-808.
- WILLIAMS, K.Y.; O'REILLY, C.A. (1998): Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research. *Research in Organizational Behavior*, 20: 77-140.
- WILLIAMS, M. Y P. GÓMEZ-ACEBO (2005): 360° a la mujer directiva española. *Capital Humano*, 187: 120-126.
- WILLIAMS, R.J. (2003): Women on corporate boards of directors and their influence on corporate philanthropy. *Journal of Business Ethics*, 42: 1-10.
- WILSON, N.; ALTANLAR, A. (2009): Director characteristics, gender balance and insolvency risk: an empirical study. *Gender Balance and Insolvency Risk: An Empirical Study*. Working paper.
- WILSON, N.; ALTANLAR, A. (2014): Company failure prediction with limited information: newly incorporated companies. *Journal of the Operational Research Society*, 65(2), 252-264.
- WILSON, N.; WRIGHT, M.; ALTANLAR, A. (2014): The survival of newly-incorporated companies and founding director characteristics. *International Small Business Journal*, 32(7): 733-758.
- WILSON, N.; WRIGHT, M.; SCHOLÉS, L. (2013): Family business survival and the role of boards. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(6): 1369-1389.

- WIRTH, L. (2002): *Romper el techo de cristal. Las mujeres en puestos de dirección*. Colección Informes OIT N° 58. Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- WITHERS, M.C.; HILLMAN, A.J.; CANNELLA, A.A. (2012): A multidisciplinary review of the director selection literature. *Journal of Management*, 38(1): 243-277.
- WOLFERS, J. (2006): Diagnosing discrimination: Stock returns and CEO gender. *Journal of the European Economic Association*, 4(2-3): 531-541.
- WOOD, W.; CHRISTENSEN, P.N.; HEBL, M.R.; ROTHGERBER, H. (1997): Conformity to sex-typed norms, affect, and the self-concept. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73(3): 523-546.
- WOOD, W.; EAGLY, A.H. (2012): Biosocial construction of sex differences and similarities in behavior. *Advances in Experimental Social Psychology*, 46: 55-123.
- WORTMAN, M.S. (1994). Theoretical foundations for family-owned business: A conceptual and research-based paradigm. *Family Business Review*, 7(1): 3-27.
- WRIGHT, M.; KELLERMANN, F.W. (2011): Family firms: A research agenda and publication guide. *Journal of Family Business Strategy*, 2(4): 187-198.
- YOUNG, A.M.; HURLIC, D. (2007): Gender enactment at work: The importance of gender and gender-related behavior to person-organizational fit and career decisions. *Journal of Managerial Psychology*, 22(2): 168-187.
- YU, A.; LUMPKIN, G.; SORENSON, R.; BRIGHAM, K. (2012): The landscape of family business outcomes: A summary and numerical taxonomy of dependent variables. *Family Business Review*, 25(1): 33-57.
- ZAHRA, S.A. (2012): Organizational learning and entrepreneurship in family firms: Exploring the moderating effect of ownership and cohesion. *Small Business Economics*, 38(1): 51-65.
- ZAHRA, S.A.; FILATOTCHEV, I. (2004): Governance of the entrepreneurial threshold firm: A knowledge-based perspective. *Journal of Management Studies*, 41: 885-897.
- ZAHRA, S.A.; NEUBAUM, D.O.; HUSE, M. (2000): Entrepreneurship in medium-size companies: Exploring the effects of ownership and governance systems. *Journal of Management*, 26(5): 947-976.
- ZAHRA, S.A.; PEARCE, J.A. (1989): Boards of directors and corporate financial performance: A review and integrative model. *Journal of Management*, 15: 291-334.

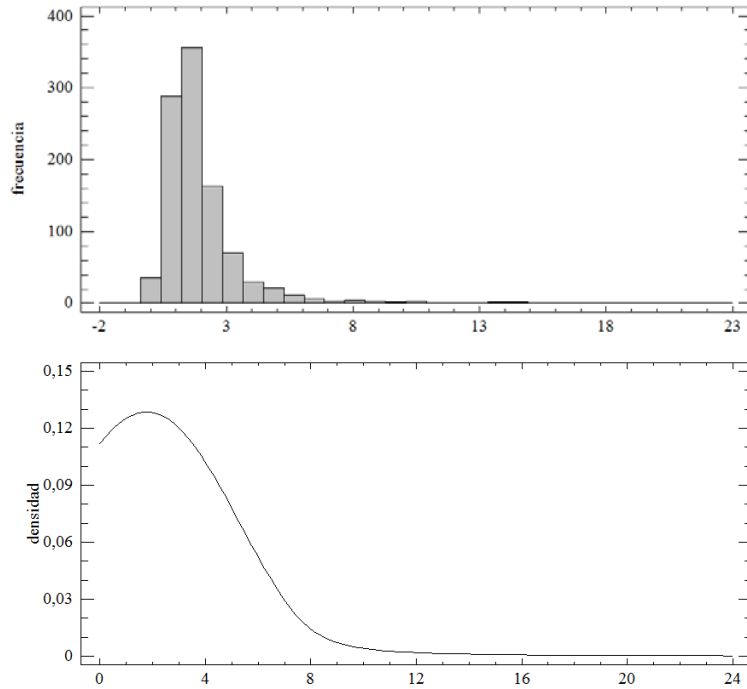
- ZAHRA, S.A.; SHARMA, P. (2004): Family business research: A strategic reflection. *Family Business Review*, 17(4): 331-346.
- ZAICHKOWSKY, J.L. (2014): Women in the board room: One can make a difference. *International Journal Business Governance and Ethics*, 9(1): 91-113.
- ZATTONI, A.; PUGLIESE, A. (2012): Boards' contribution to strategy and innovation. En CLARKE, T.; BRANSON, D. (eds.): *The SAGE handbook of corporate governance*, 217-232. London: Sage Publications.
- ZELLWEGER, T.M.; EDDLESTON, K.A.; KELLERMANN, F. W. (2010): Exploring the concept of familiness: Introducing family firm identity. *Journal of Family Business Strategy*, 1(1): 54-63.
- ZELLWEGER, T.M.; KELLERMANN, F.W.; CHRISMAN, J.J.; CHUA, J.H. (2012): Family control and family firm valuation by family CEOs: The importance of intentions for transgenerational control. *Organization Science*, 23(3): 851-868.
- ZELLWEGER, T.M.; NASON, R.S. (2008): A stakeholder perspective on family firm performance. *Family Business Review*, 21(3): 203-216.
- ZONA, F.; ZATTONI, A.; MINICHILLI, A. (2013): A contingency model of boards of directors and firm innovation: The moderating role of firm size. *British Journal of Management*, 24(3): 299-315.
- ZYGLIDOPOULOS, S. (1999): Responding to reputational crises: A stakeholder perspective. *Corporate Reputation Review*, 2(4): 33-56.

ANEXOS

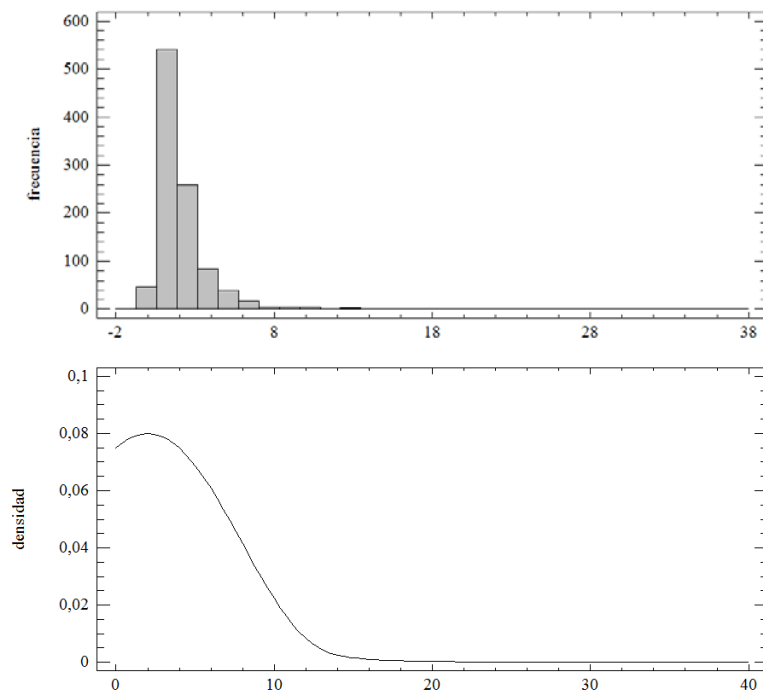
ANEXO I

HISTOGRAMA DE FRECUENCIAS Y FUNCIÓN DE DENSIDAD DE LOS RATIOS FINANCIEROS Y DE OTRAS VARIABLES DE NATURALEZA ECONÓMICA.

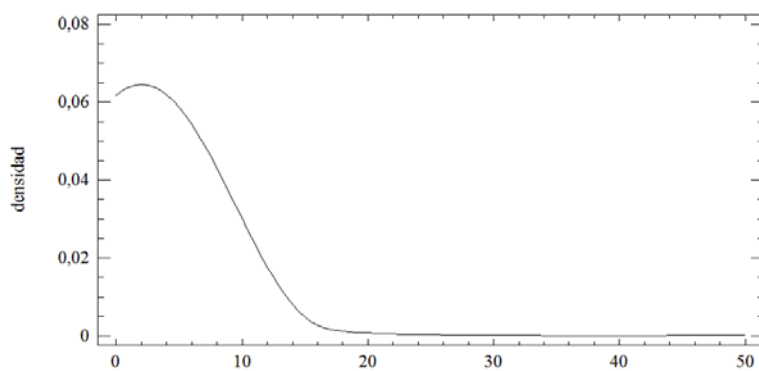
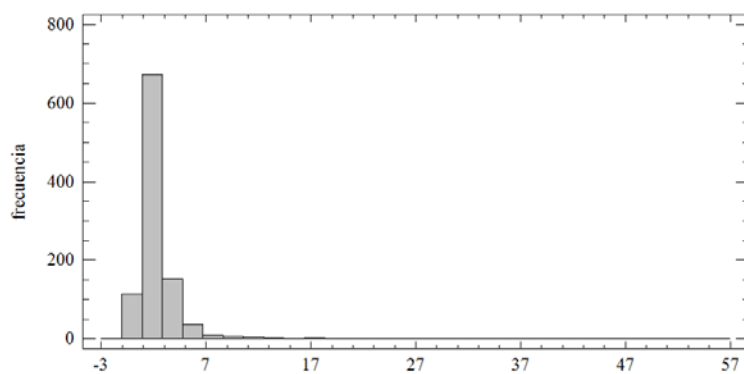
Ratio corriente - Año 2008



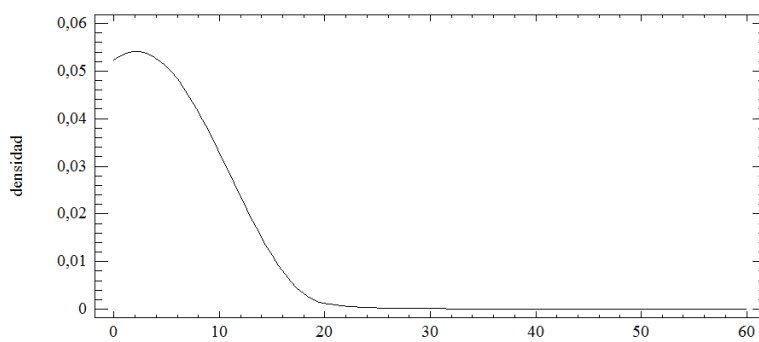
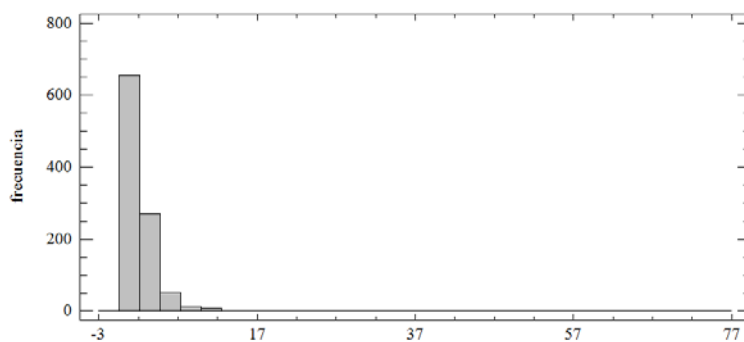
Ratio corriente - Año 2009



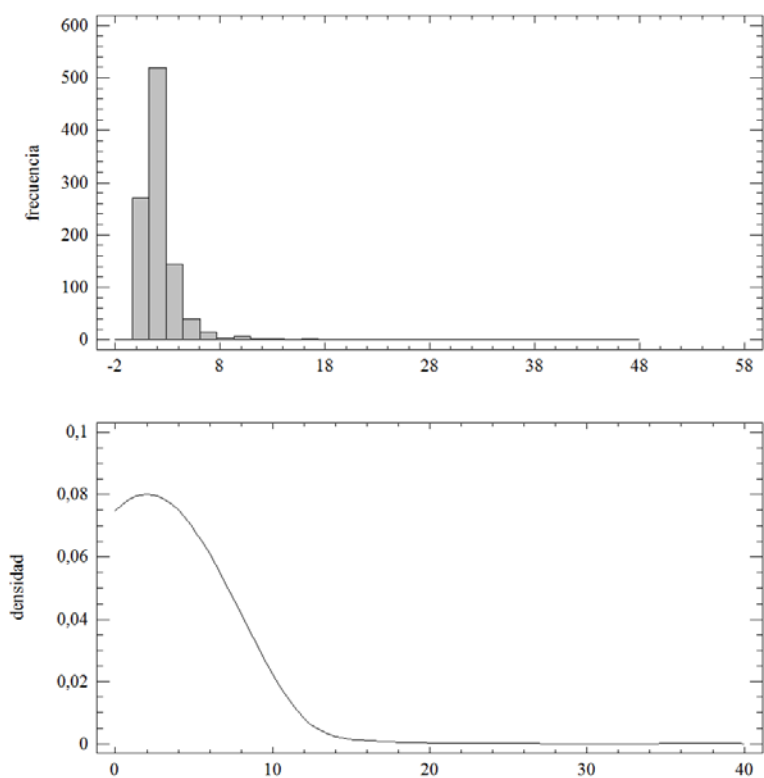
Ratio corriente - Año 2010



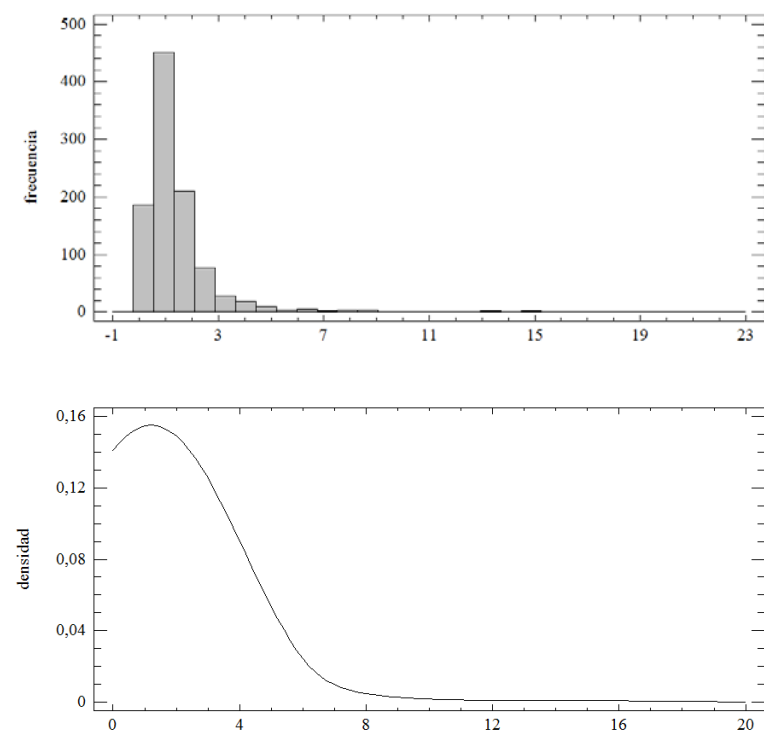
Ratio corriente - Año 2011



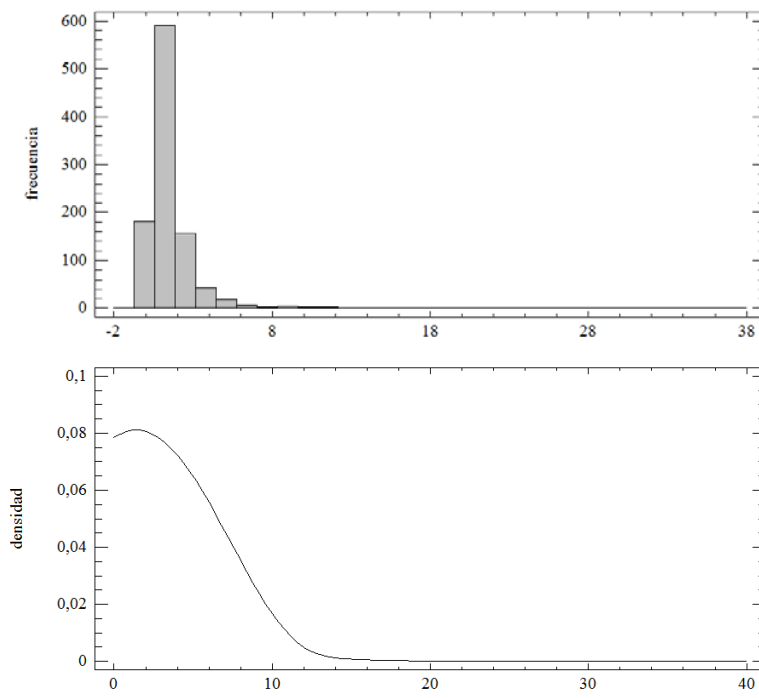
Ratio corriente – Promedio del período 2008-2011



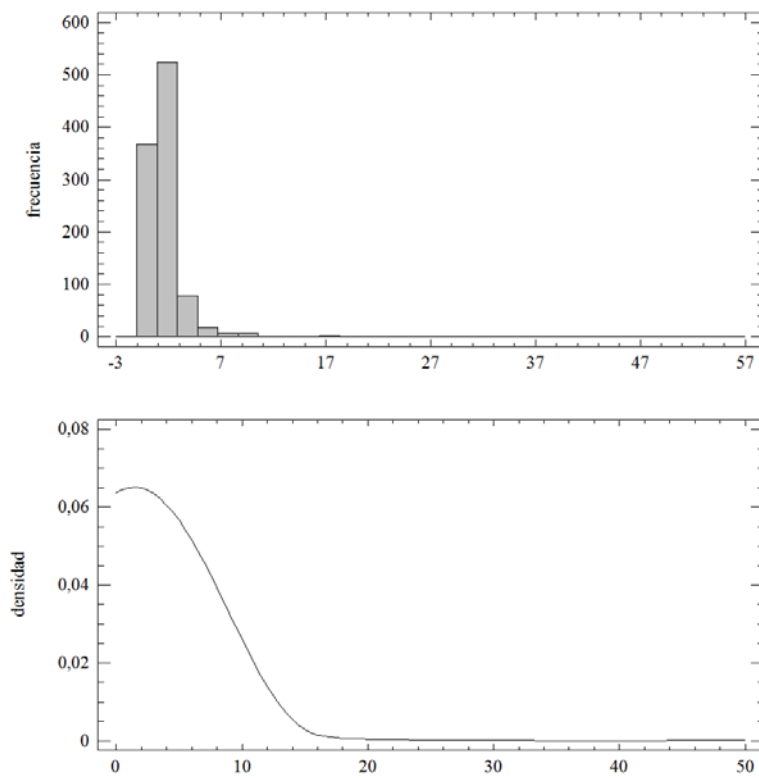
Acid test - 2008



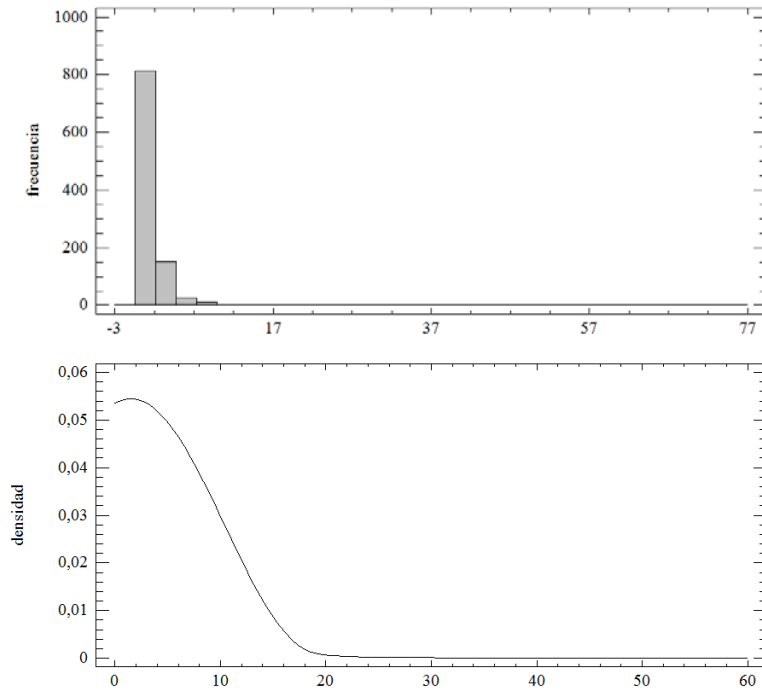
Acid test - 2009



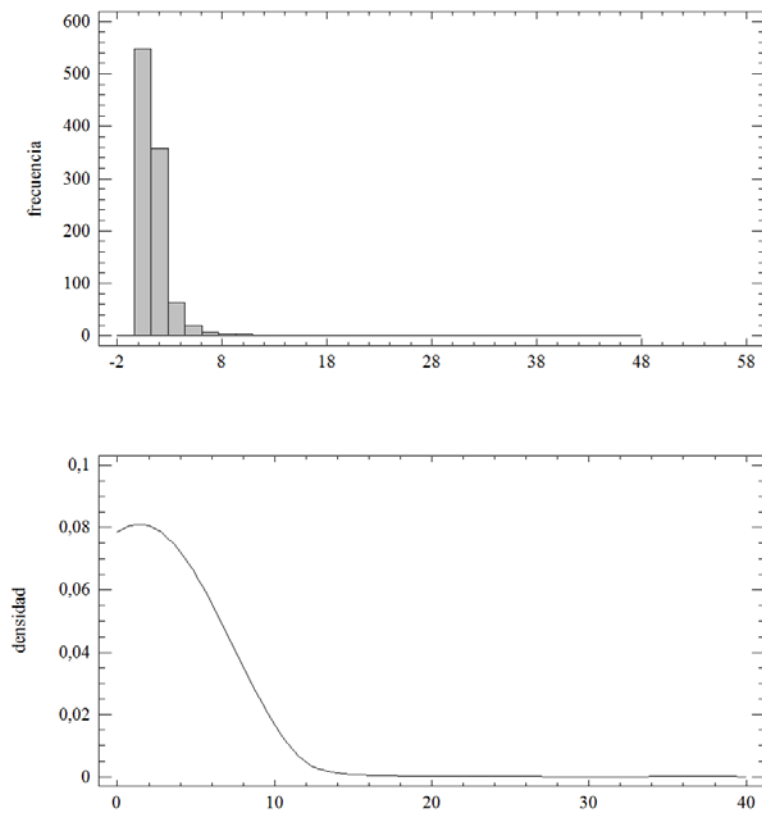
Acid test - 2010



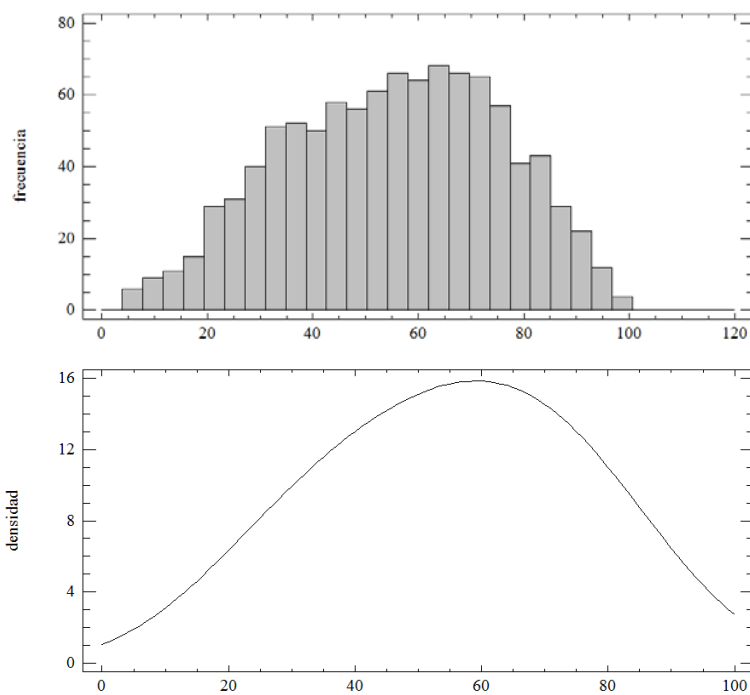
Acid test - 2011



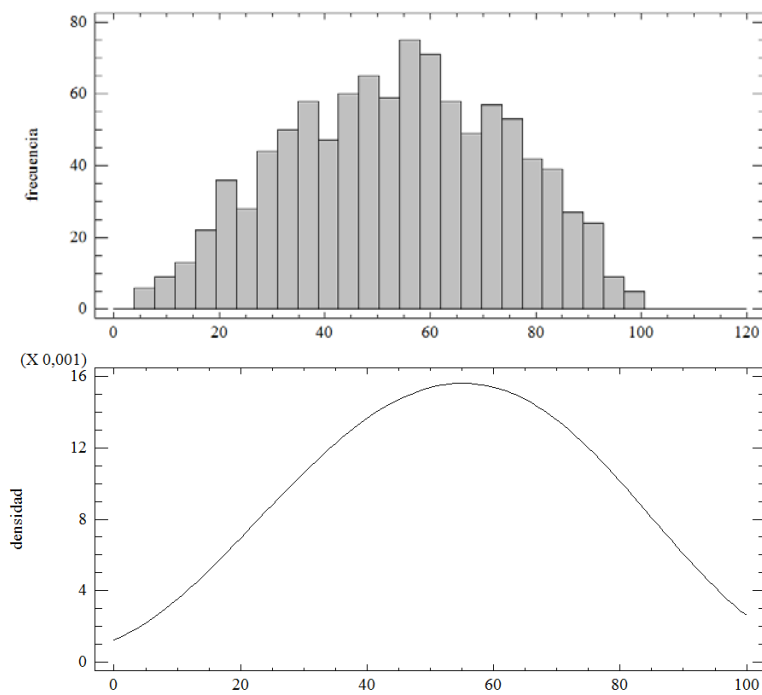
Acid test – Promedio del período 2008-2011



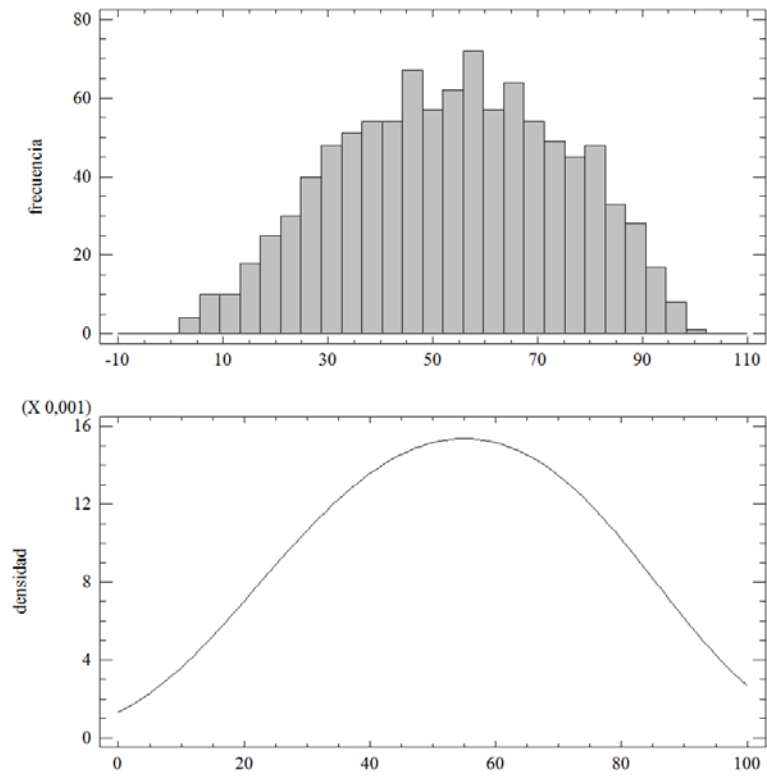
Ratio de endeudamiento - 2008



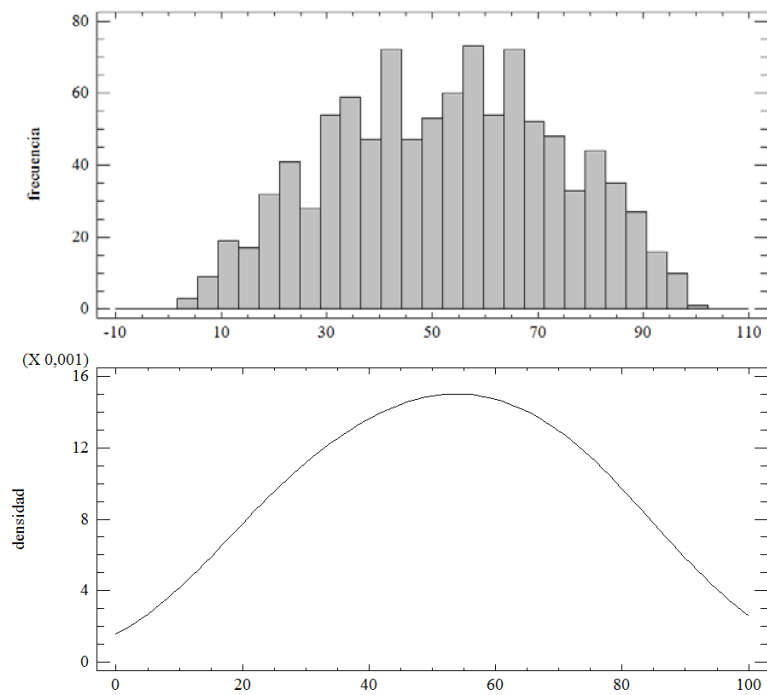
Ratio de endeudamiento -2009



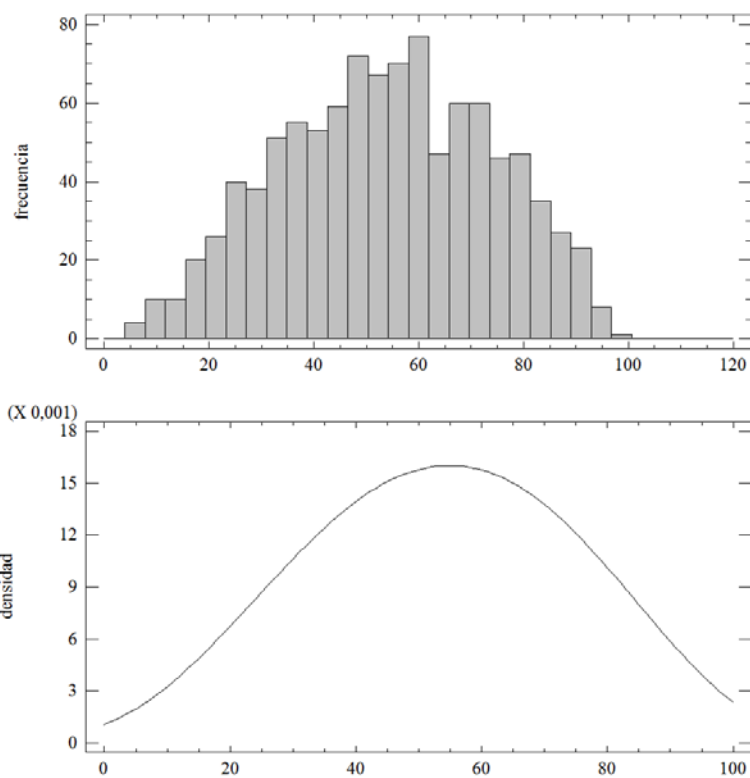
Ratio de endeudamiento- 2010



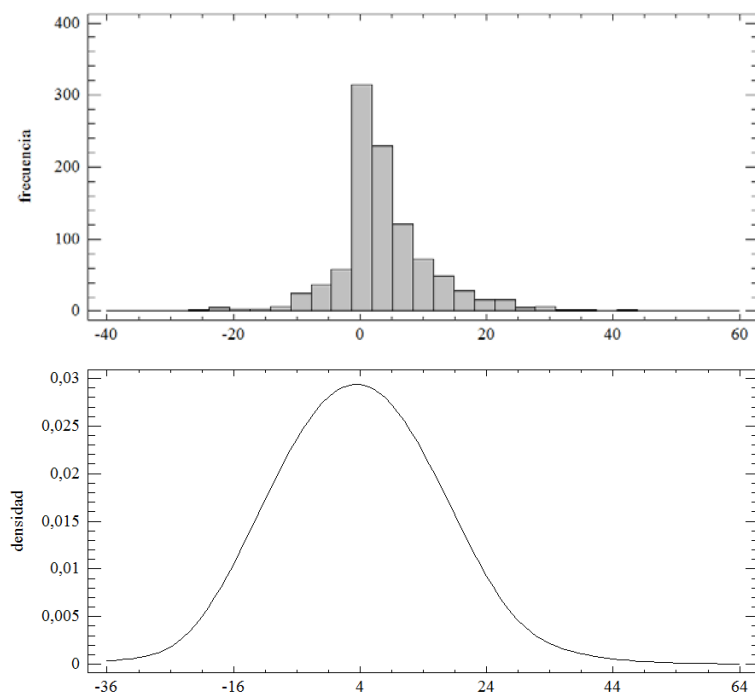
Ratio de endeudamiento – 2011



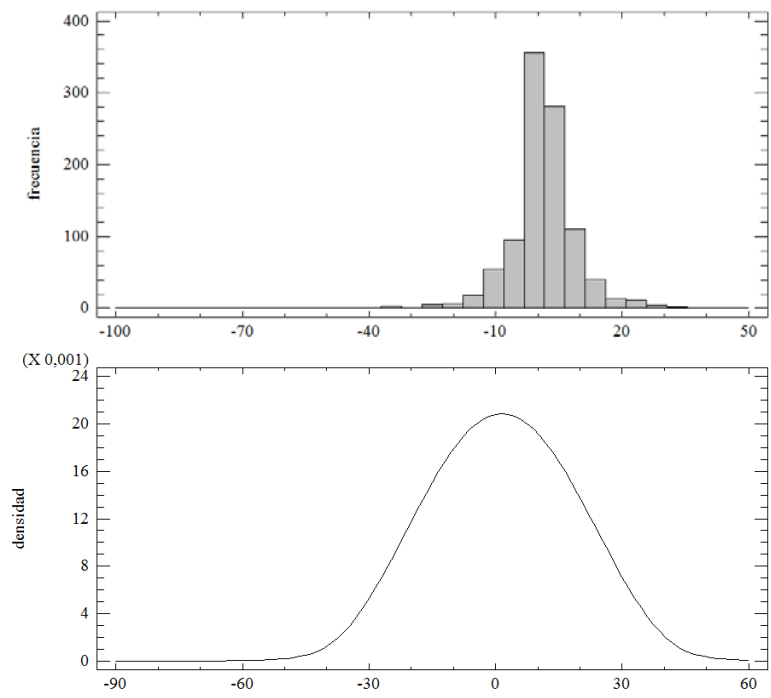
Ratio de endeudamiento – Promedio del período 2008-2011



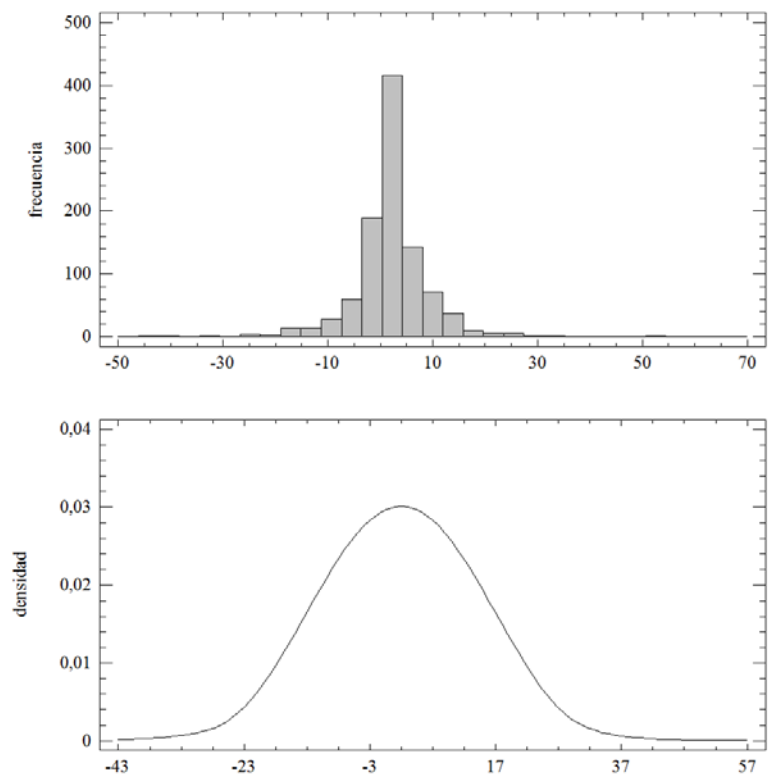
Rentabilidad económica – 2008



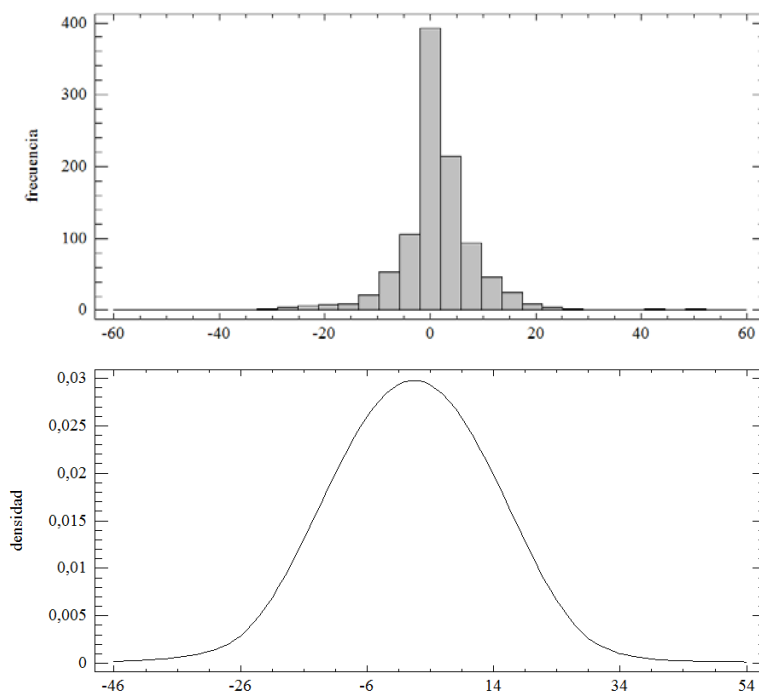
Rentabilidad económica – 2009



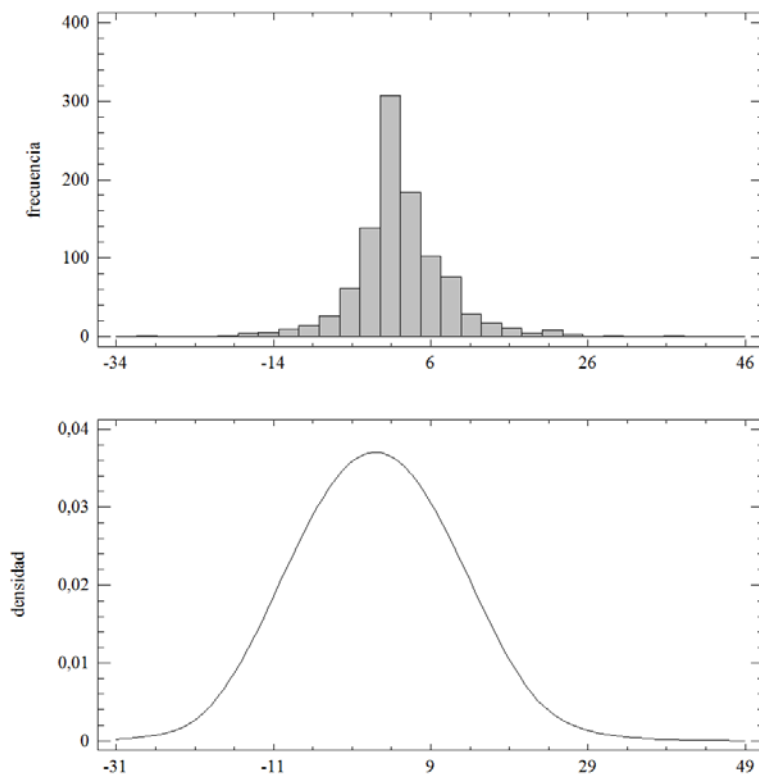
Rentabilidad económica – 2010



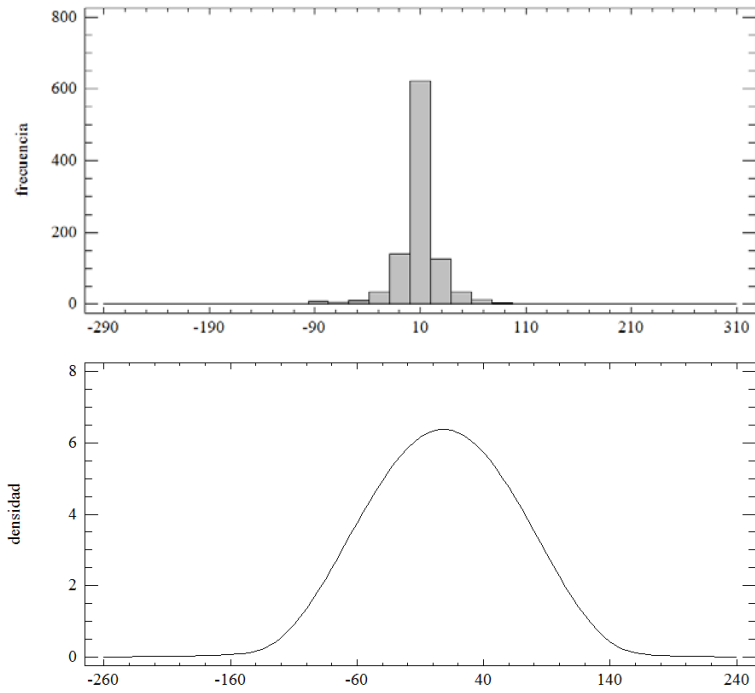
Rentabilidad económica – 2011



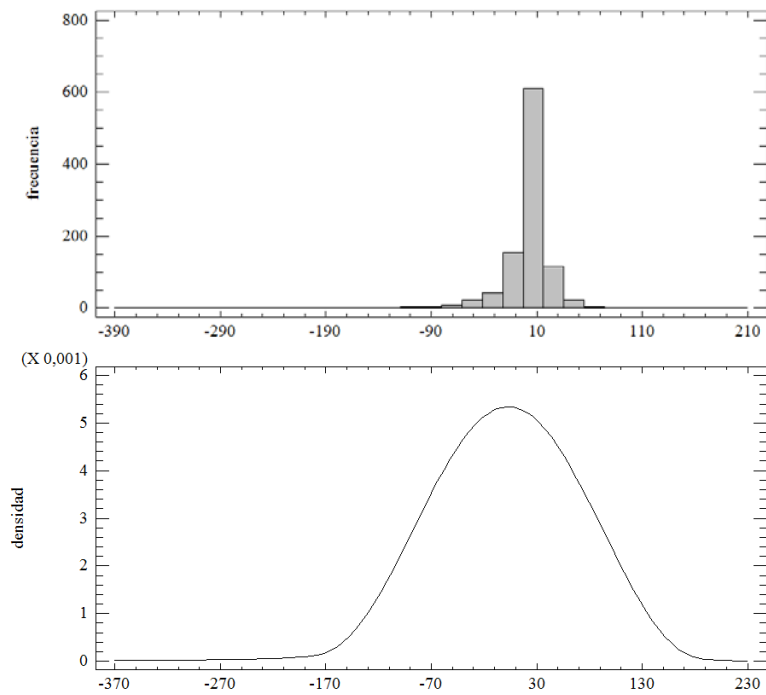
Rentabilidad económica – Promedio del período 2008-2011



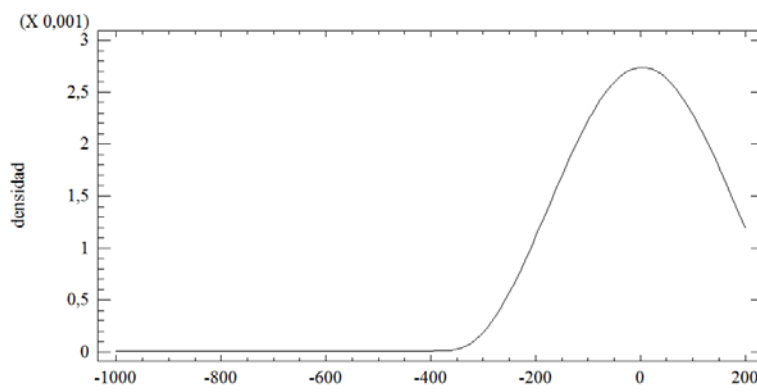
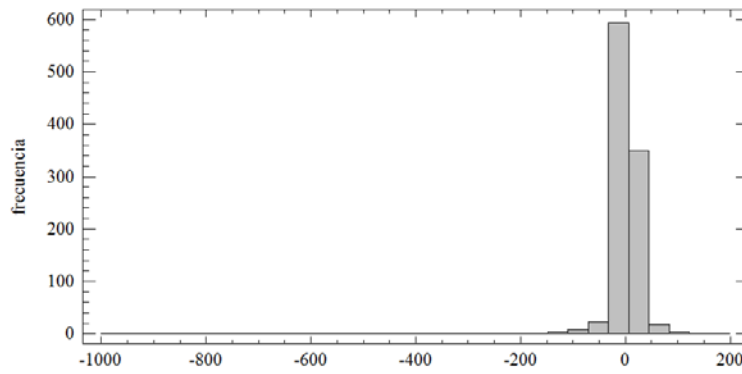
Rentabilidad financiera – 2008



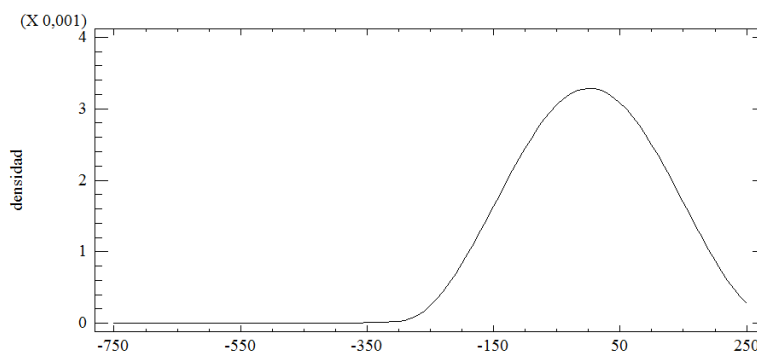
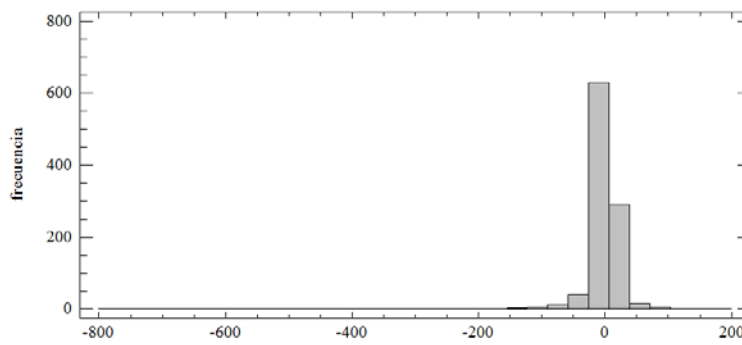
Rentabilidad financiera – 2009



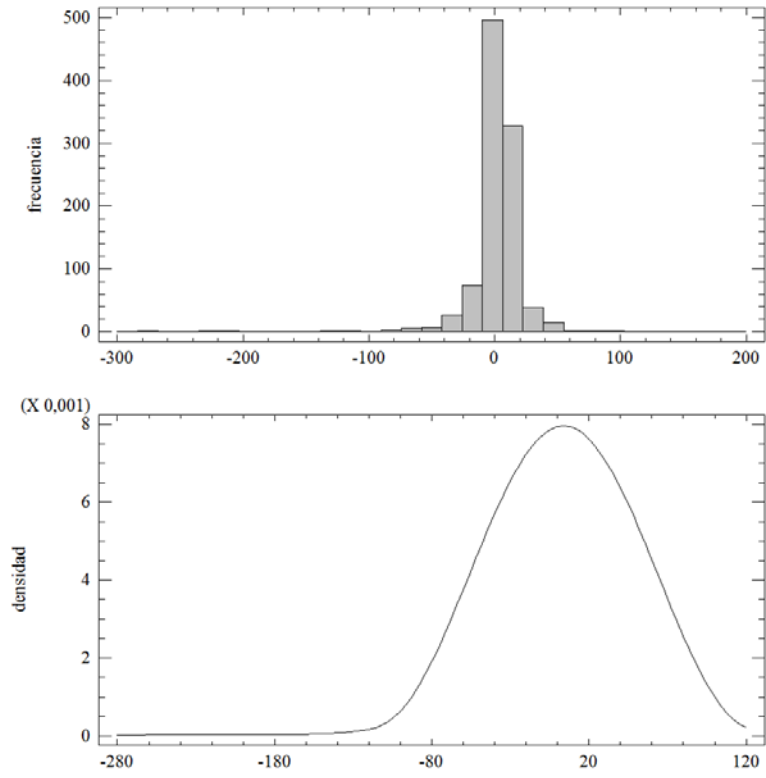
Rentabilidad financiera – 2010



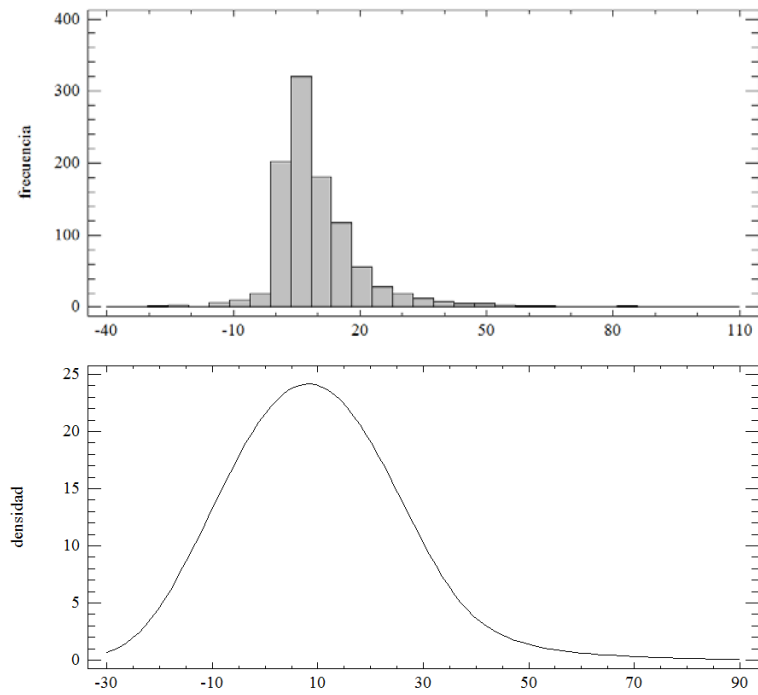
Rentabilidad financiera – 2011



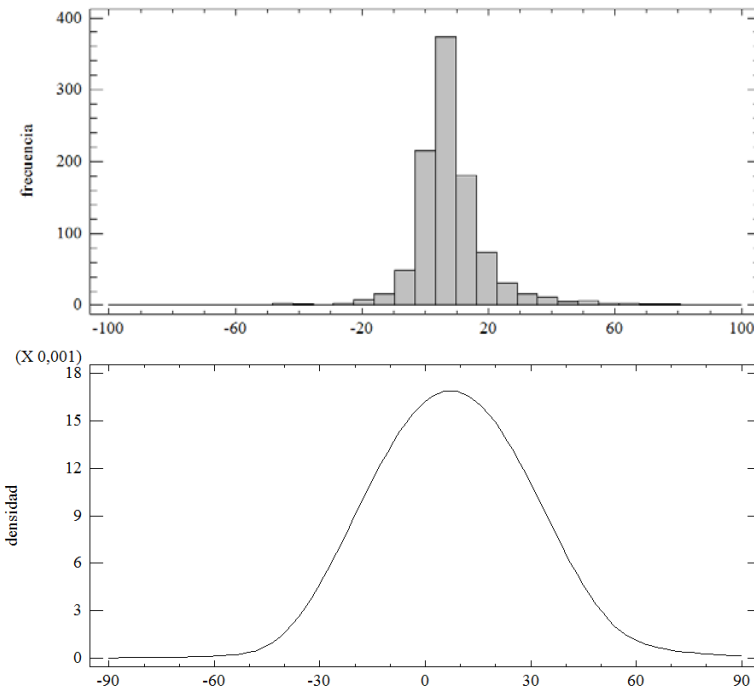
Rentabilidad financiera – Promedio del período 2008-2011



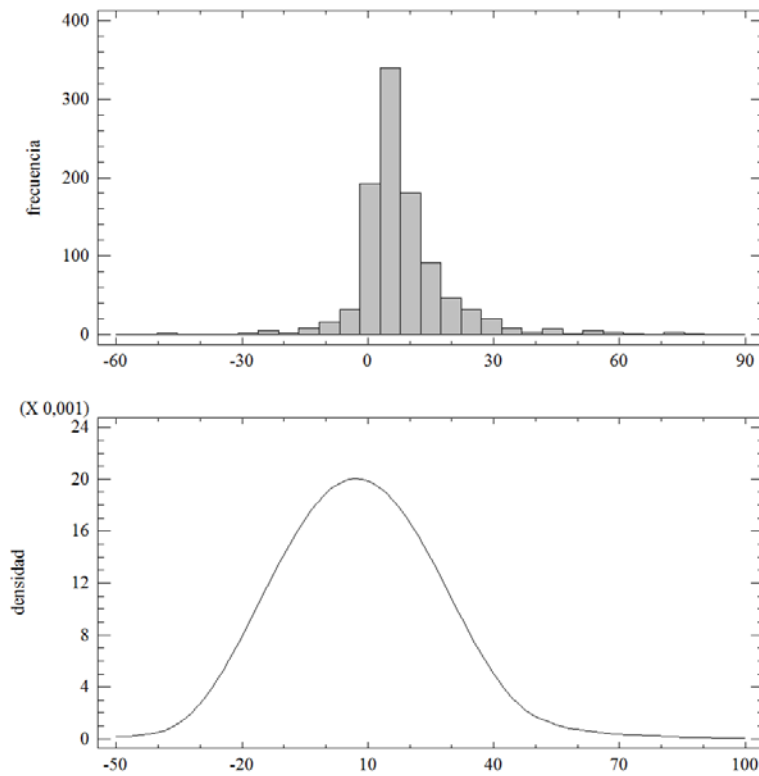
Margen bruto de explotación - 2008



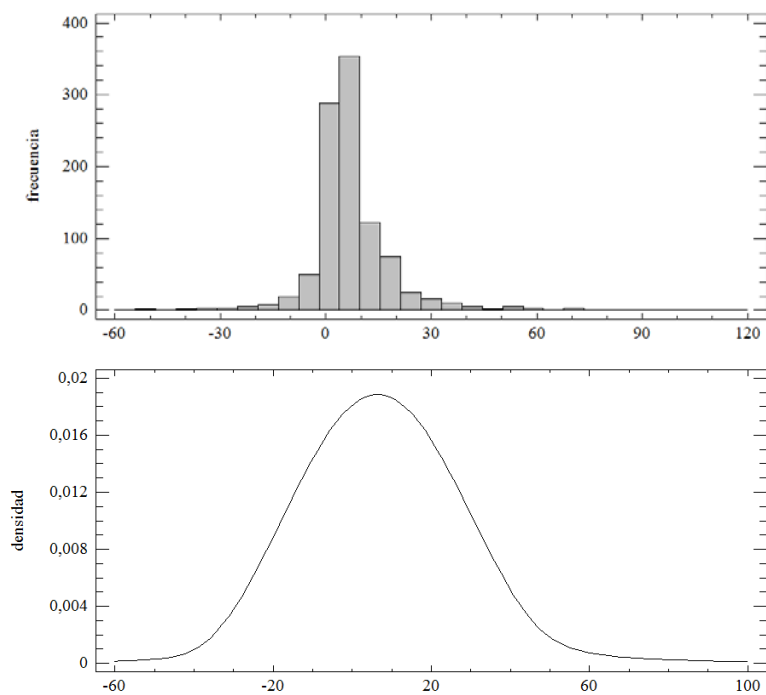
Margen bruto de explotación – 2009



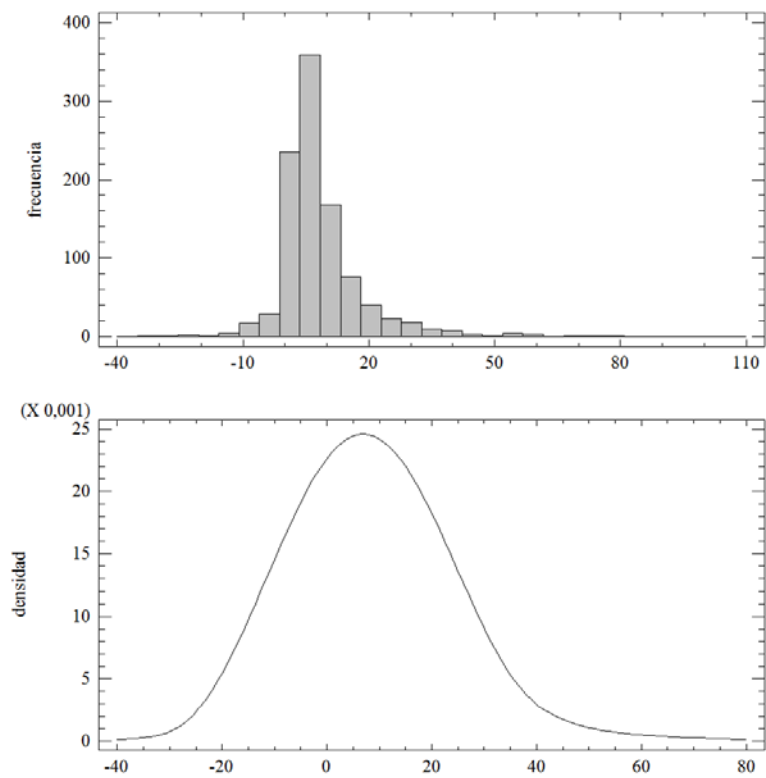
Margen bruto de explotación – 2010



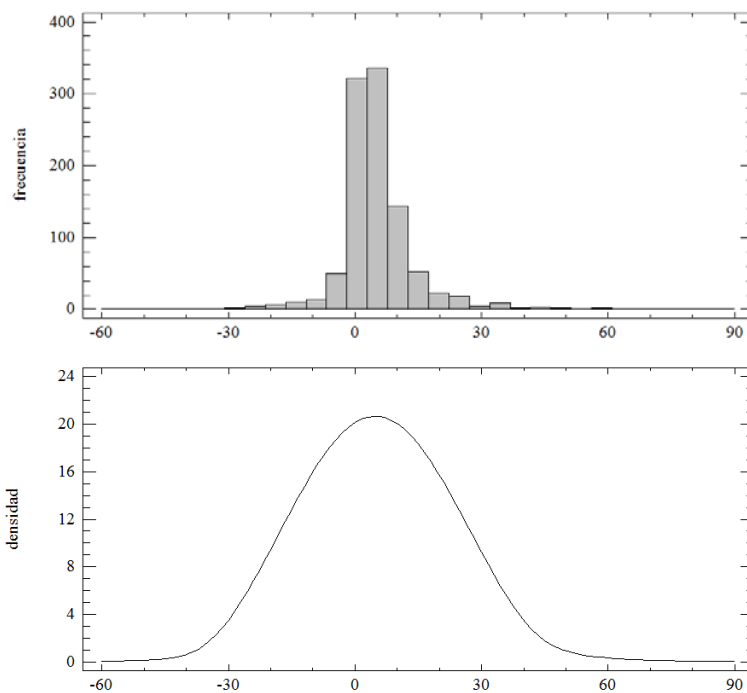
Margen bruto de explotación – 2011



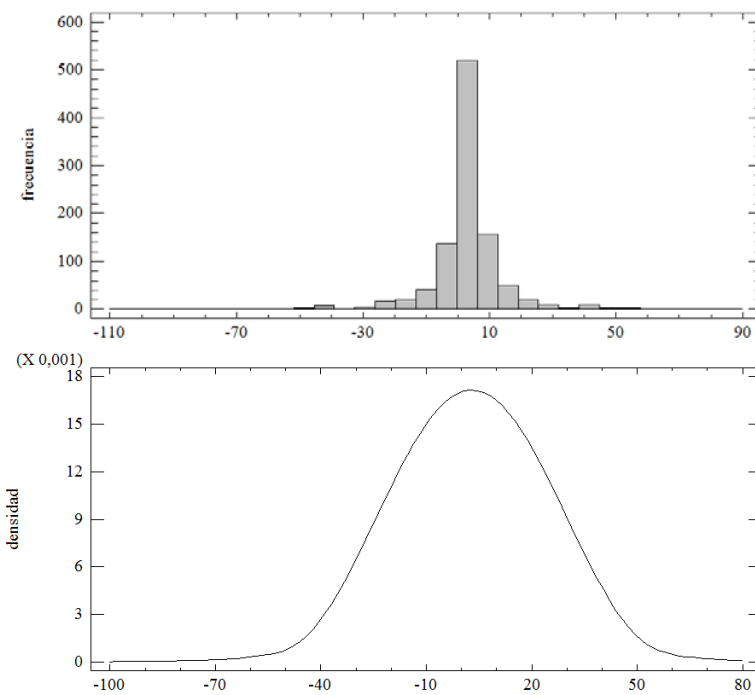
Margen bruto de explotación – Promedio del período 2008-2011



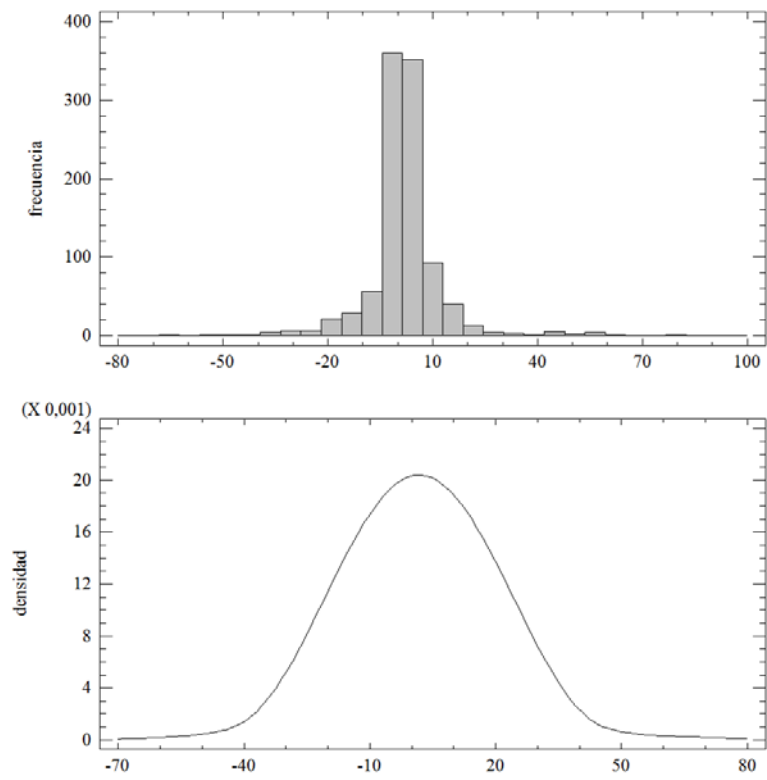
Margen neto de explotación – 2008



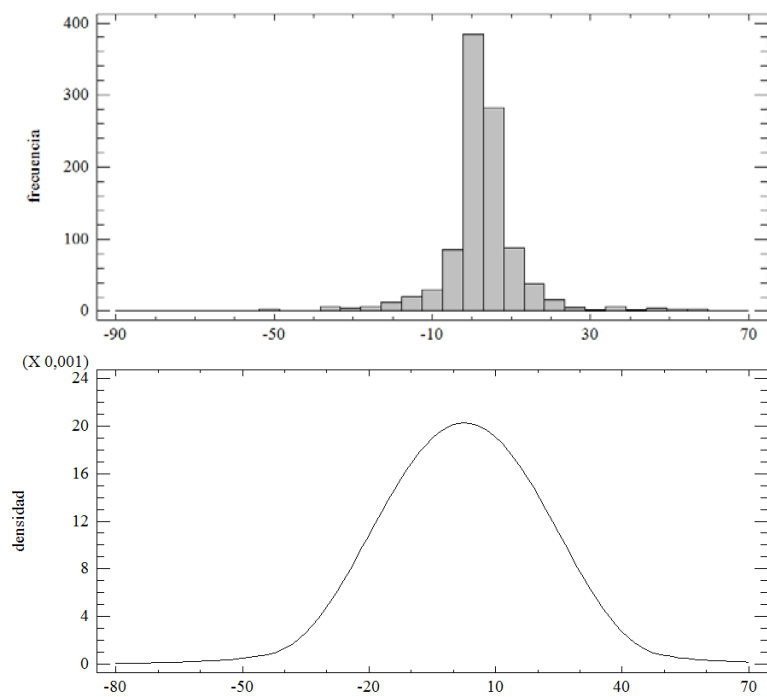
Margen neto de explotación – 2009



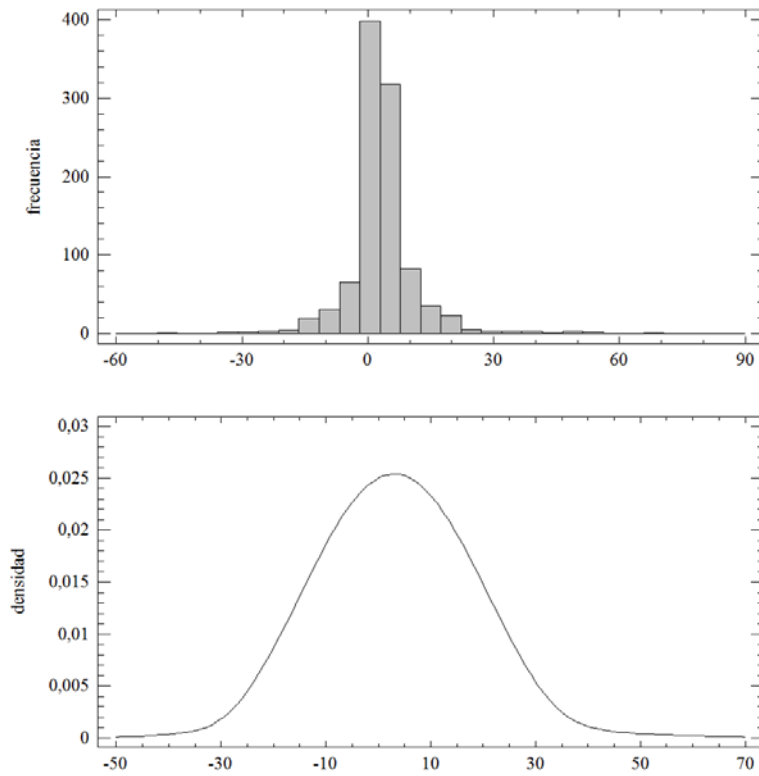
Margen neto de explotación – 2010



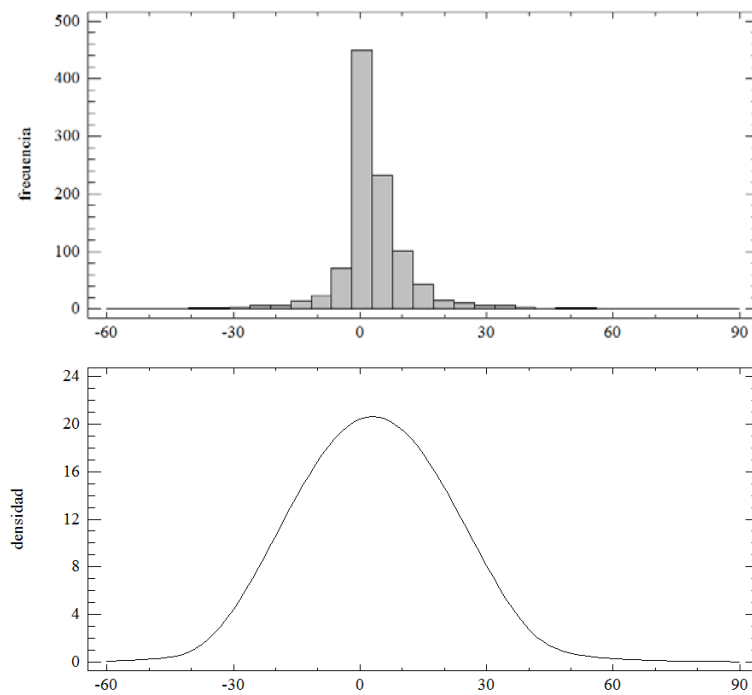
Margen neto de explotación – 2011



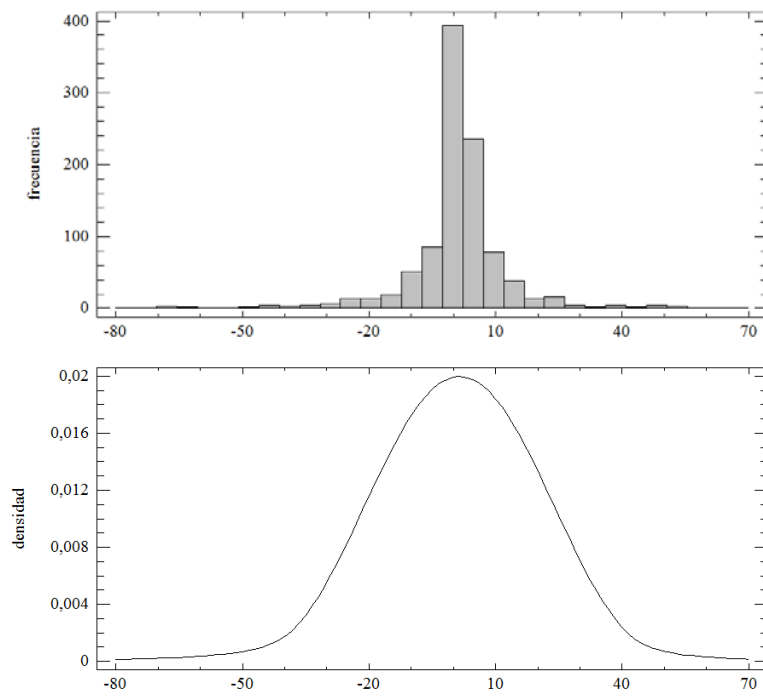
Margen neto de explotación – Promedio del período 2008-2011



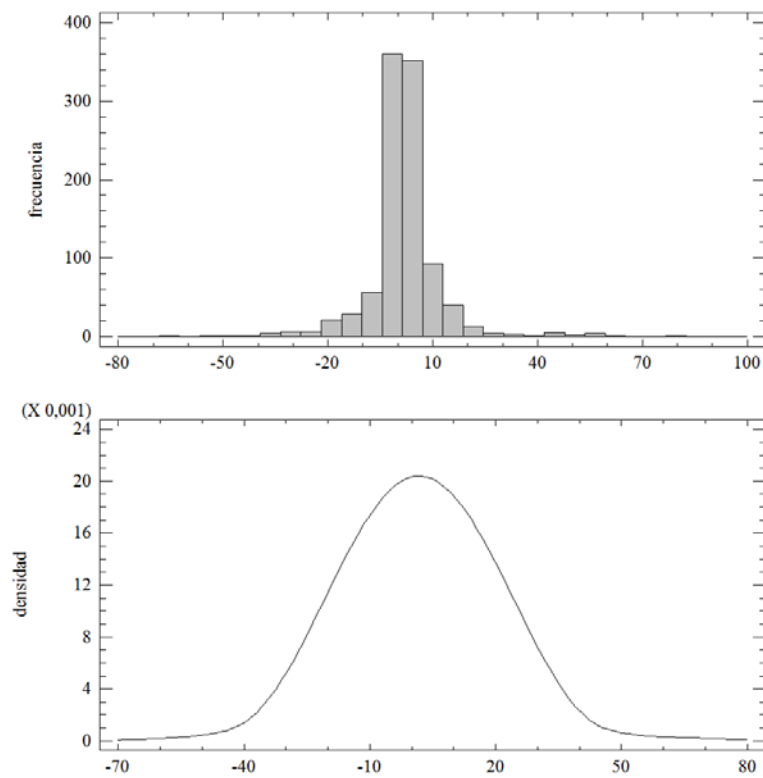
Margen bruto – 2008



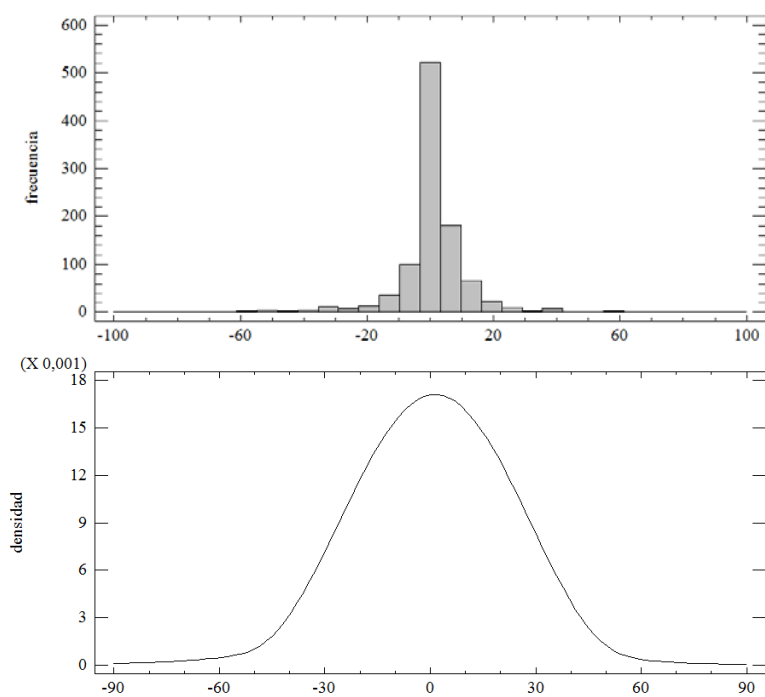
Margen bruto – 2009



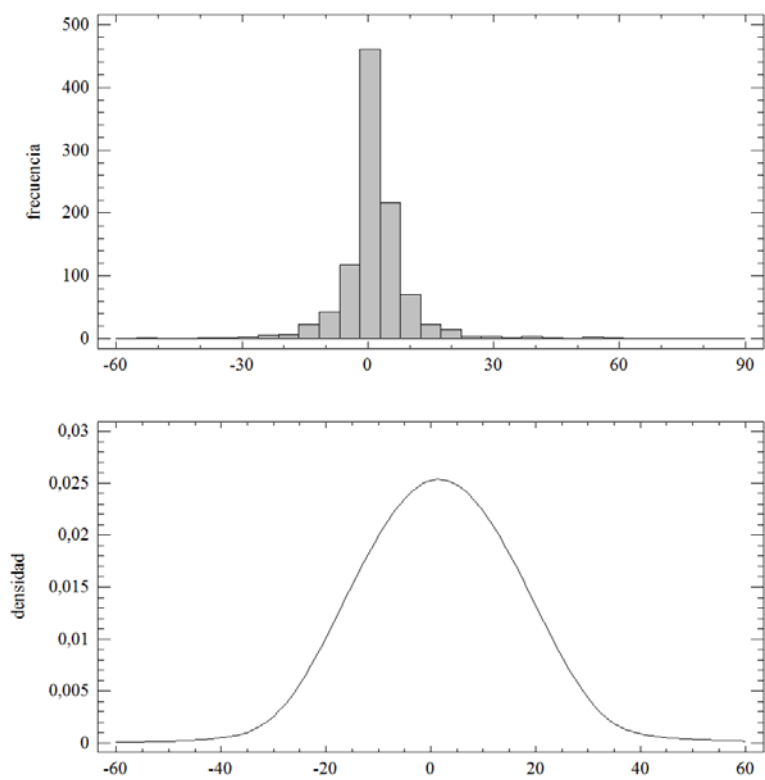
Margen bruto – 2010



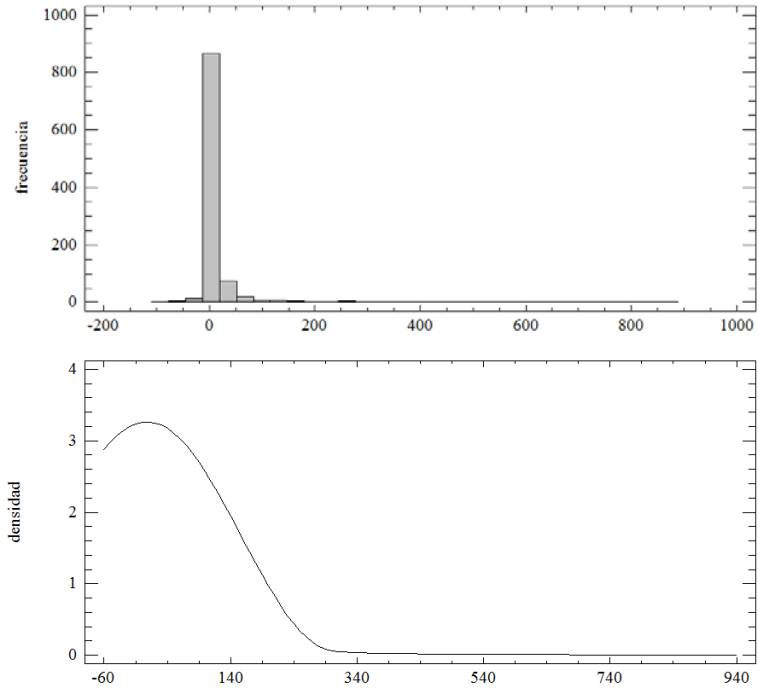
Margen bruto – 2011



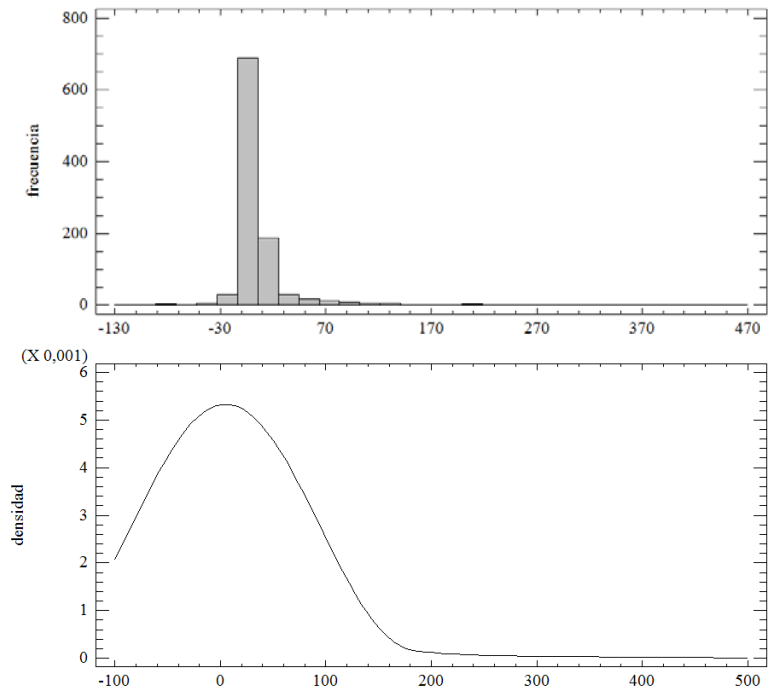
Margen bruto – Promedio del período 2008-2011



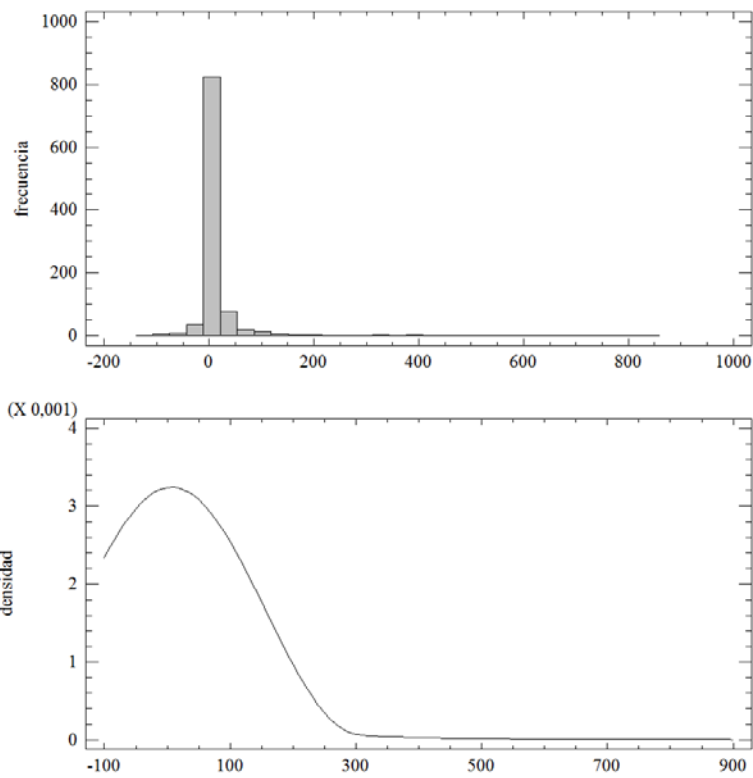
Ratio de cobertura de intereses – 2008



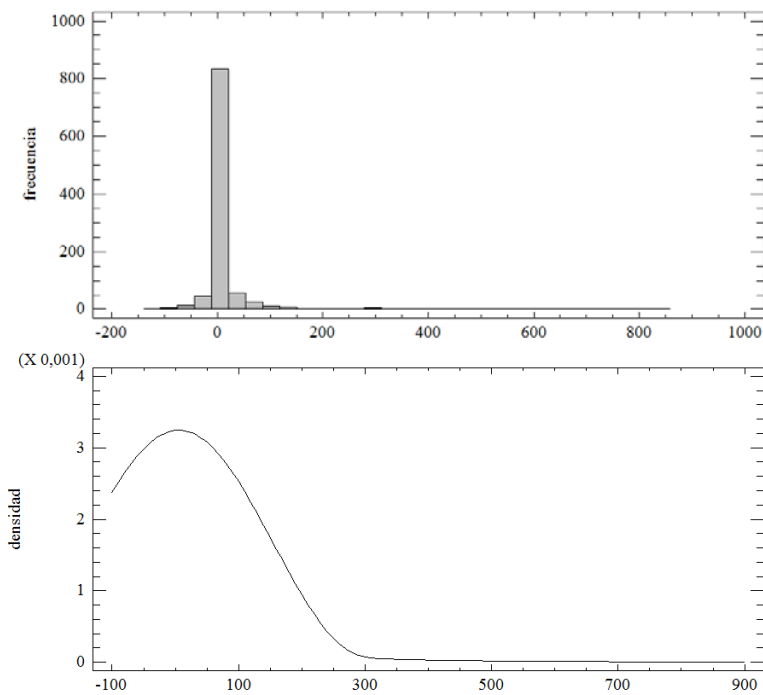
Ratio de cobertura de intereses – 2009



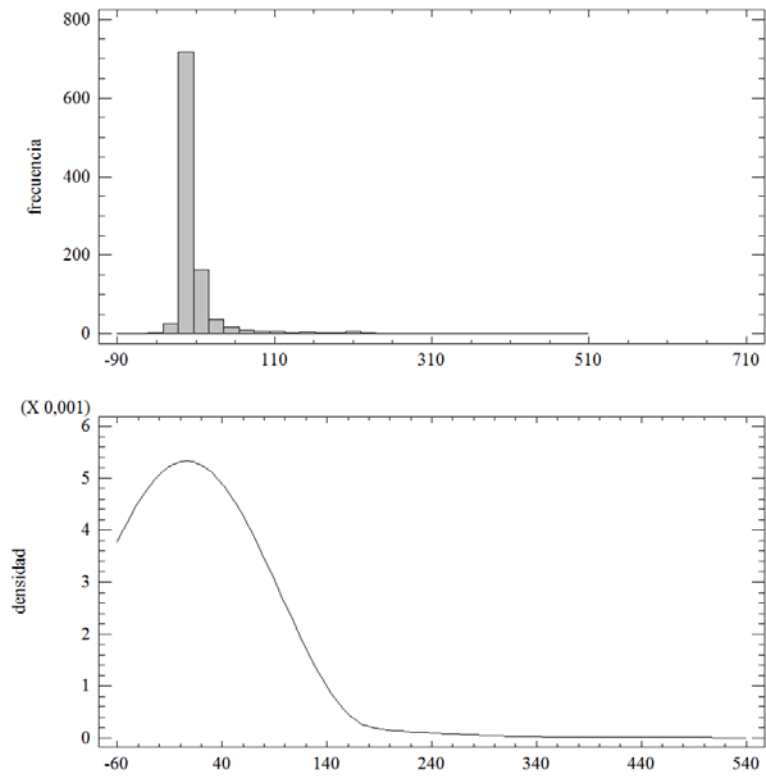
Ratio de cobertura de intereses – 2010



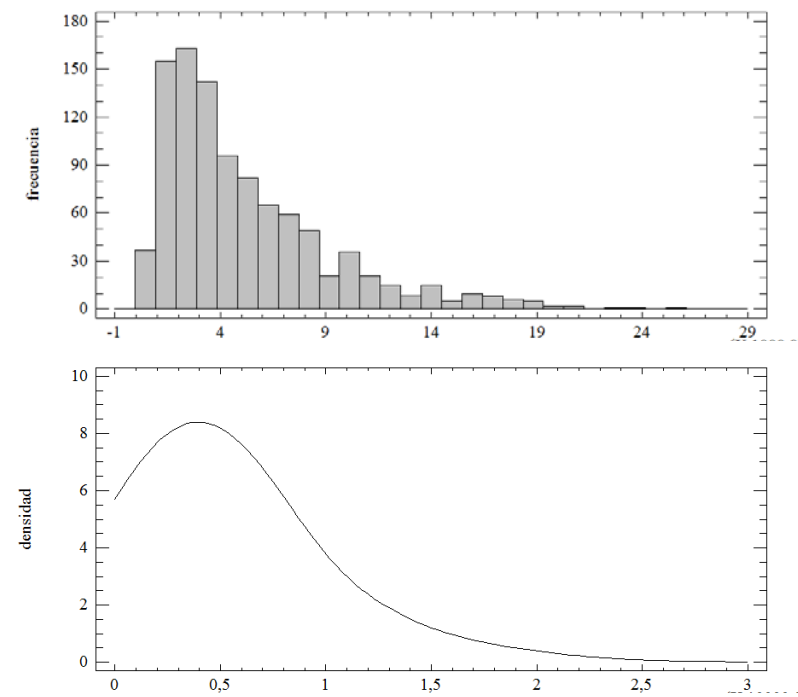
Ratio de cobertura de intereses – 2011



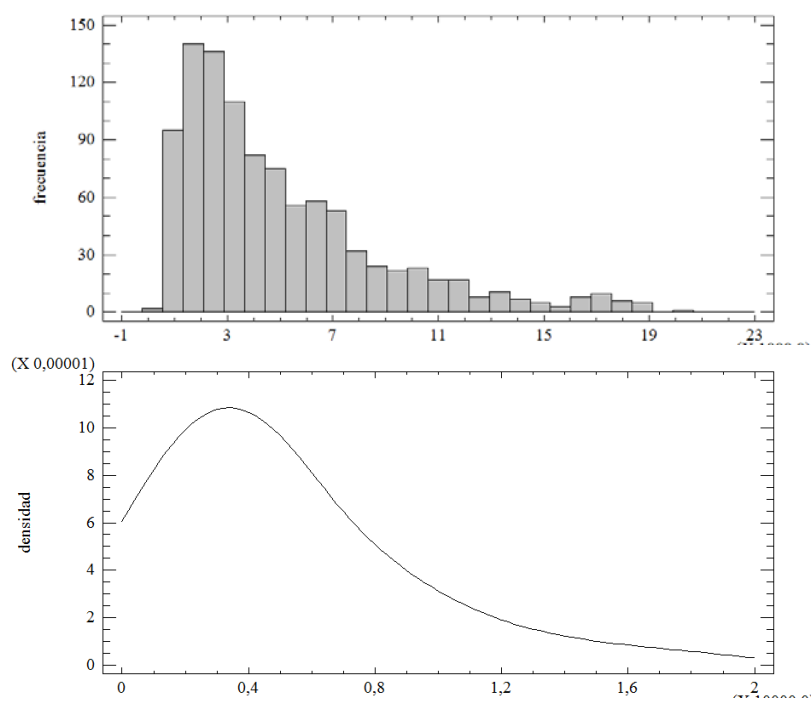
Ratio de cobertura de intereses – Promedio del período 2008-2011



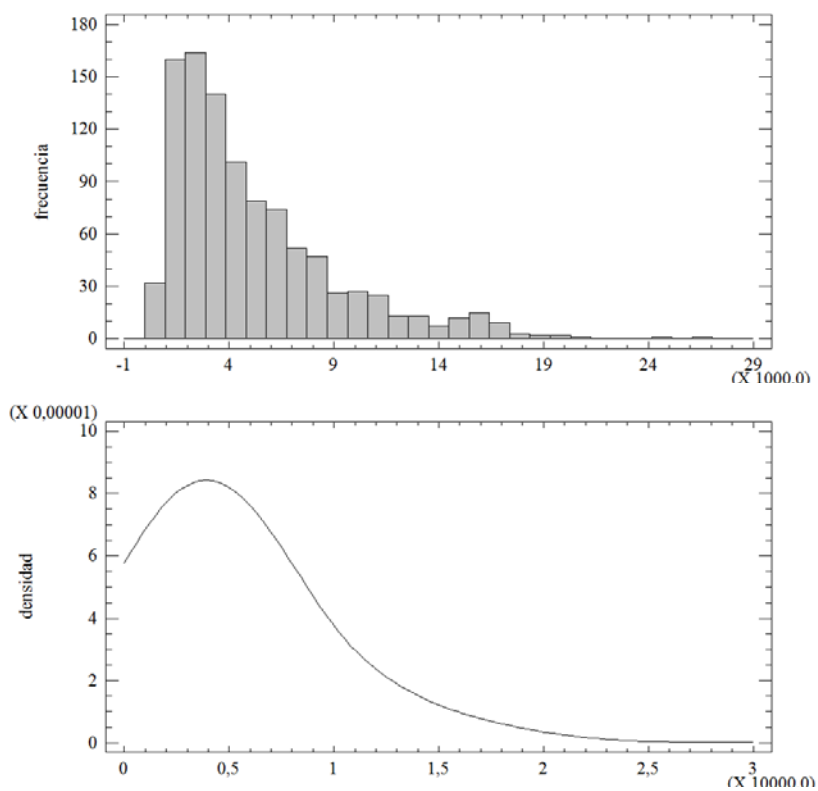
Total del activo – 2008



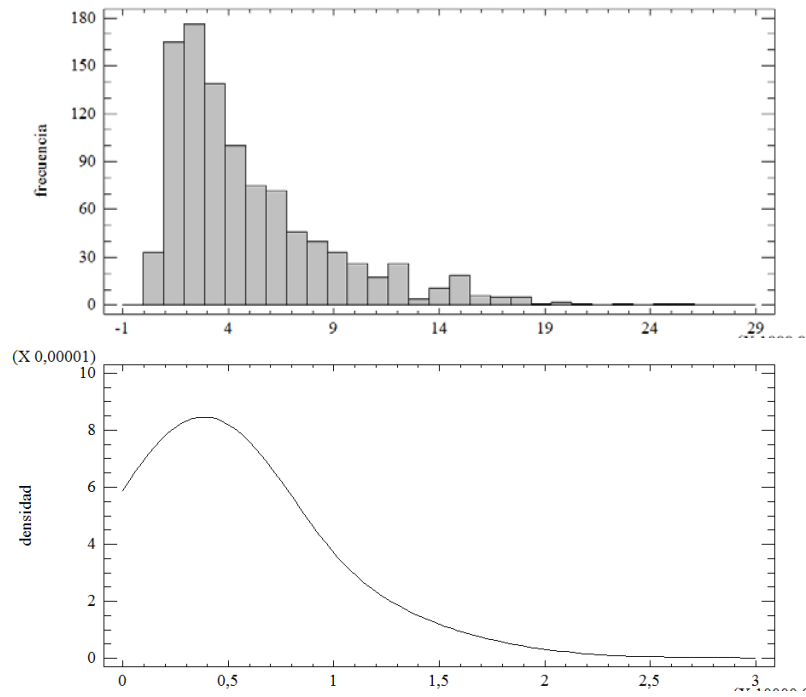
Total del activo – 2009



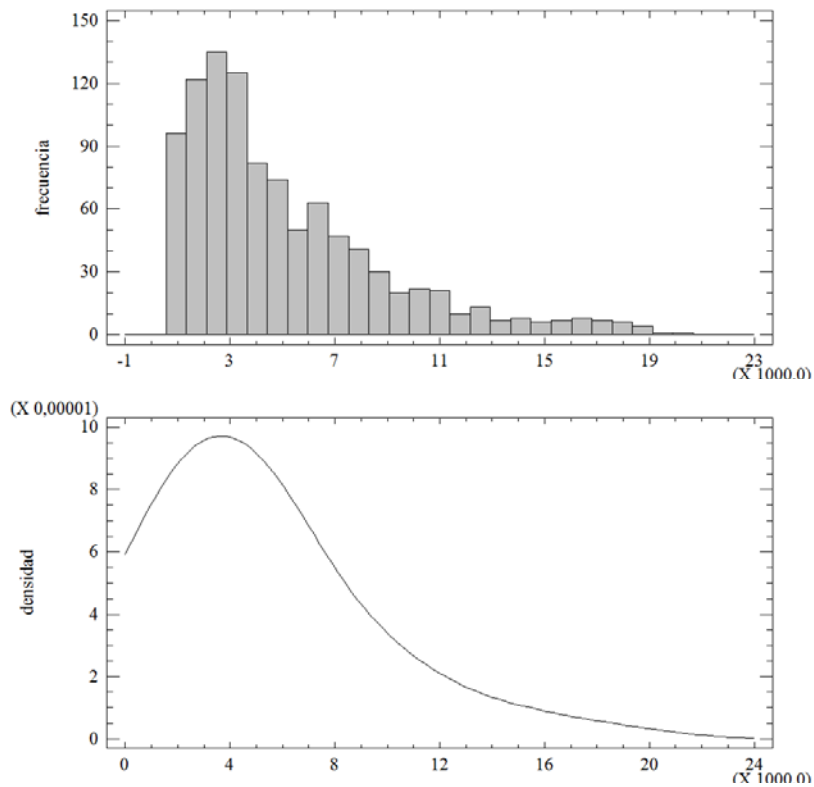
Total del activo – 2010



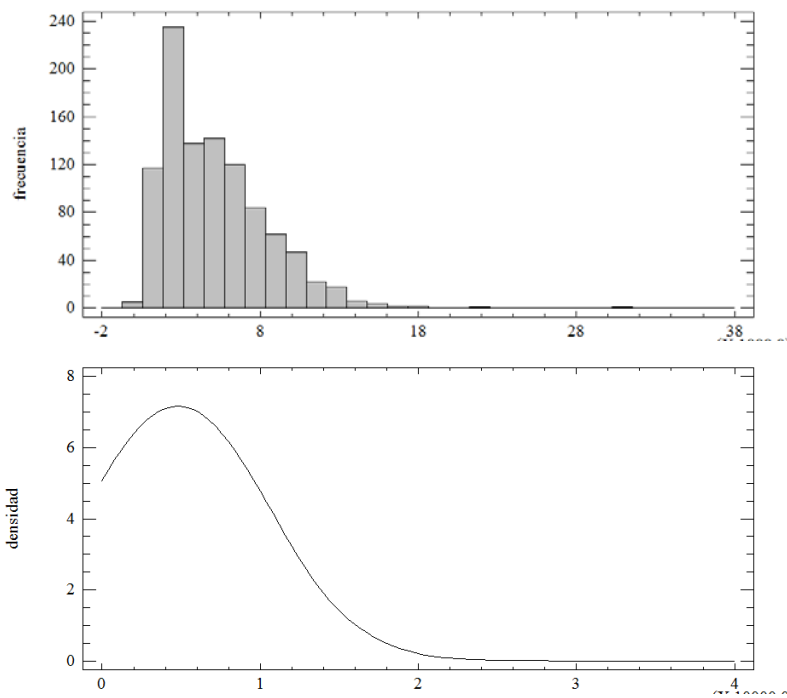
Total del activo – 2011



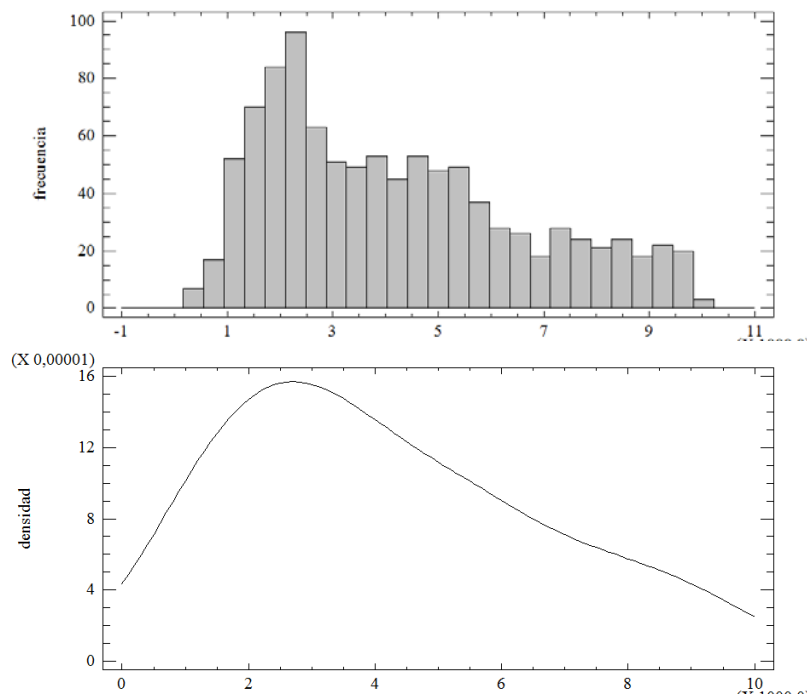
Total del activo – Promedio del período 2008-2011



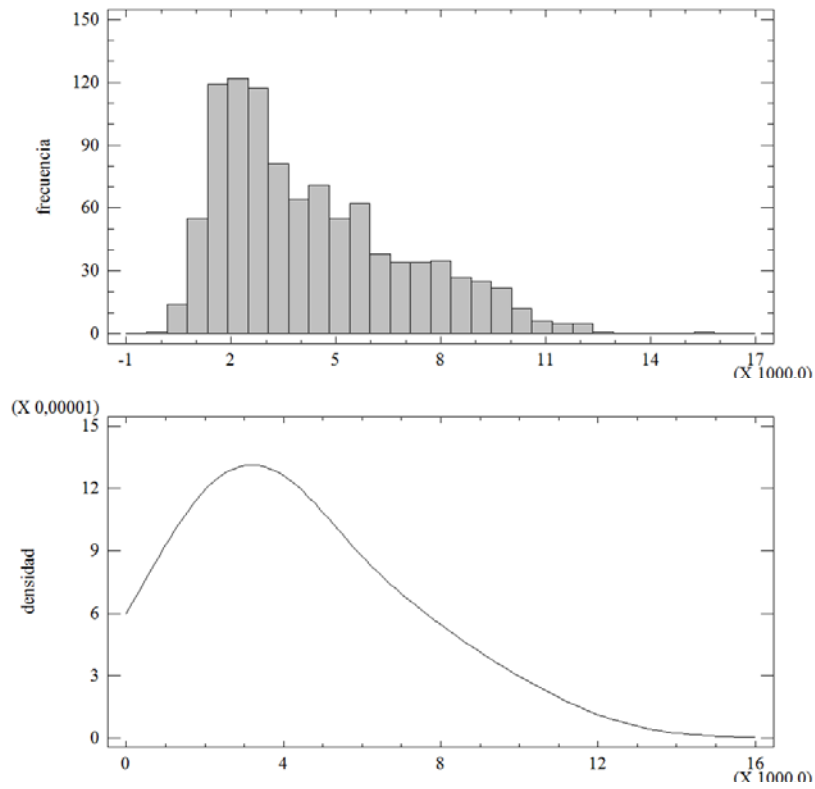
Ingresos de explotación – 2008



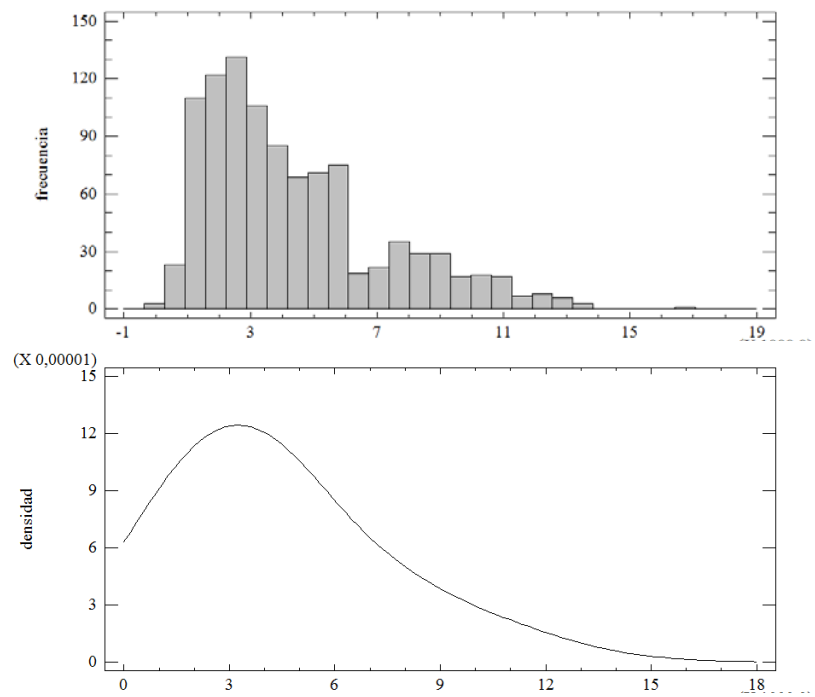
Ingresos de explotación – 2009



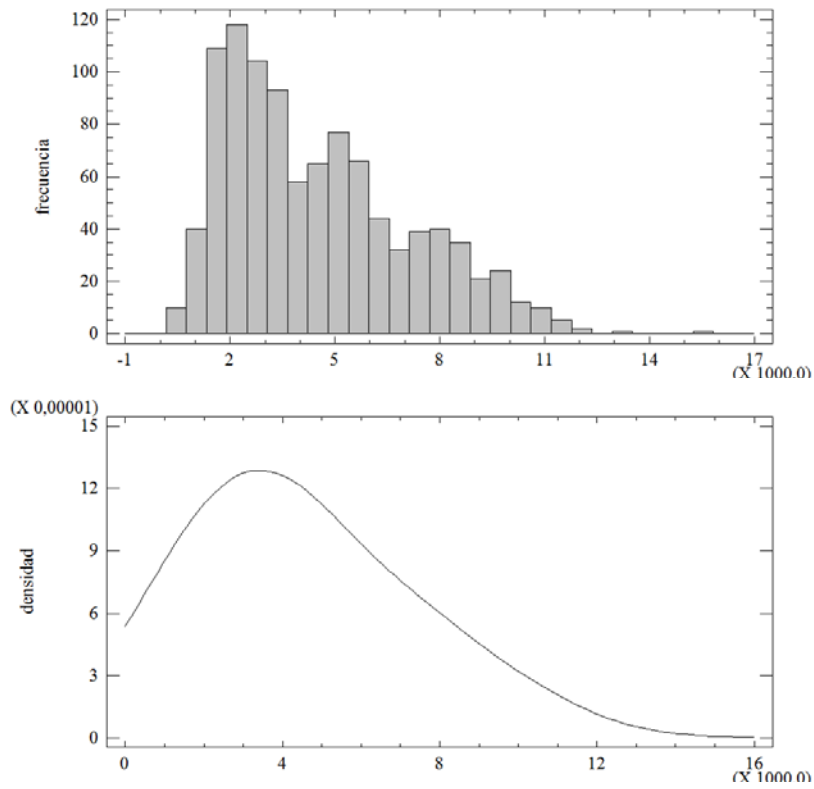
Ingresos de explotación – 2010



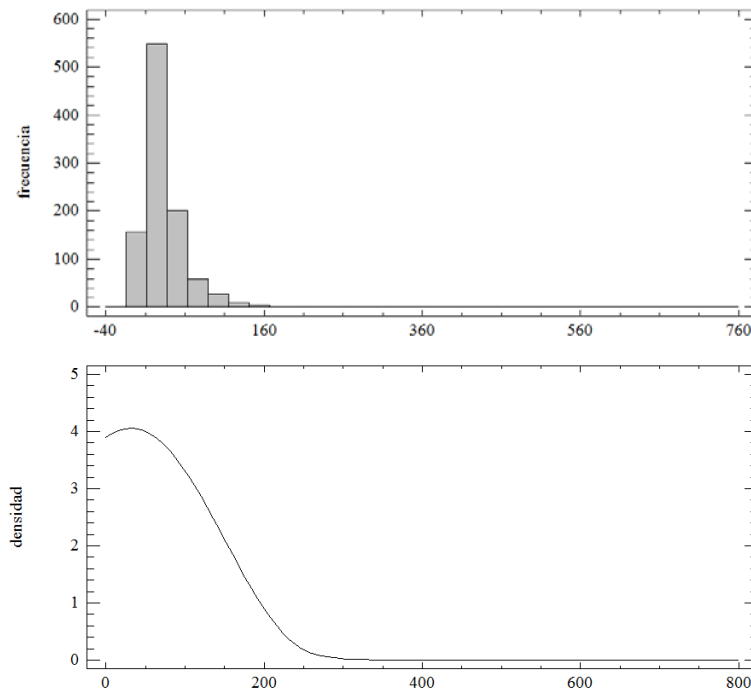
Ingresos de explotación – 2011



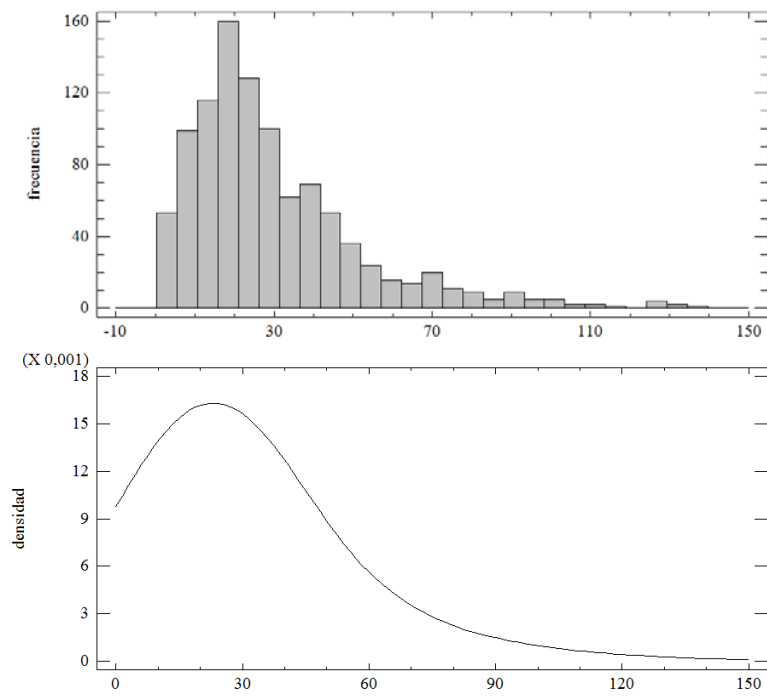
Ingresos de explotación – Promedio del período 2008-2011



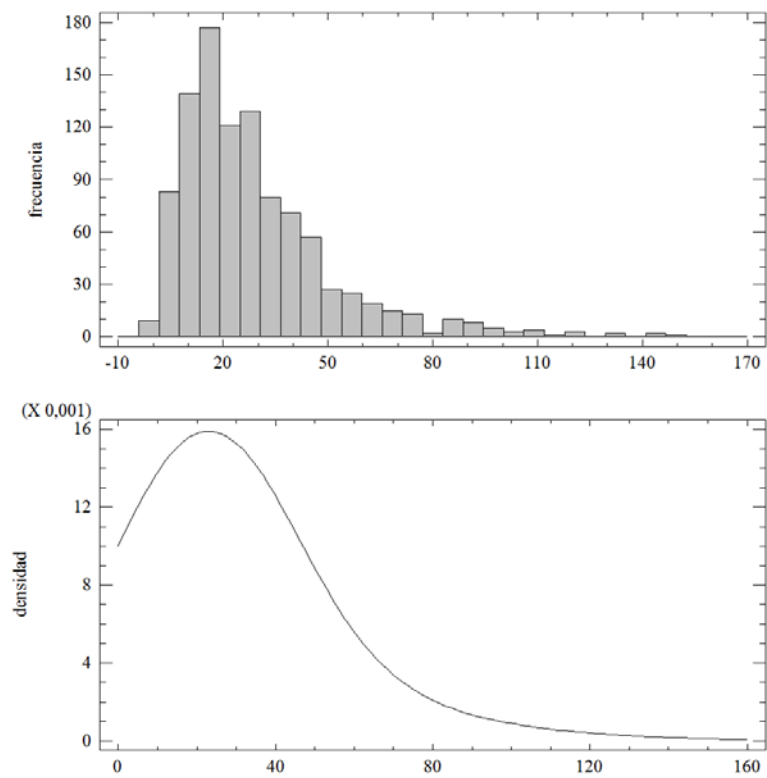
Número de empleados – 2008



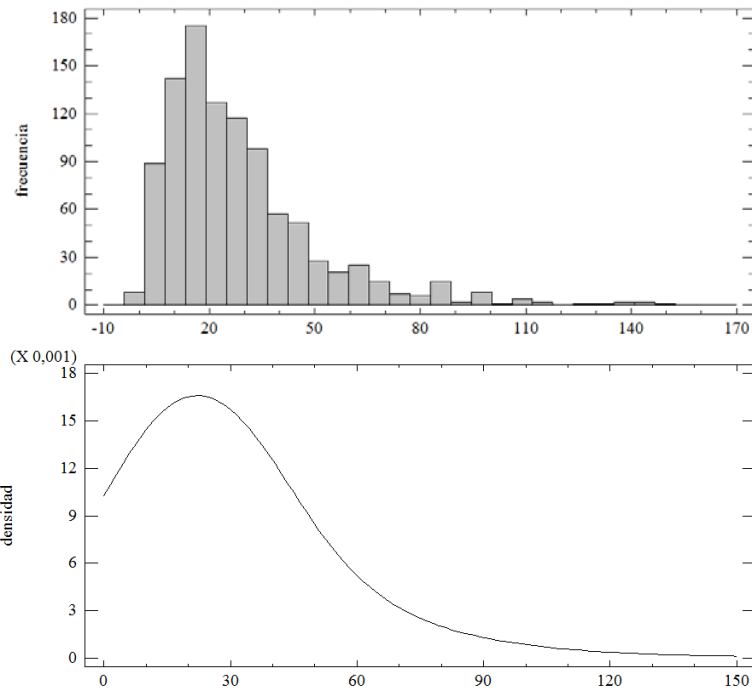
Número de empleados – 2009



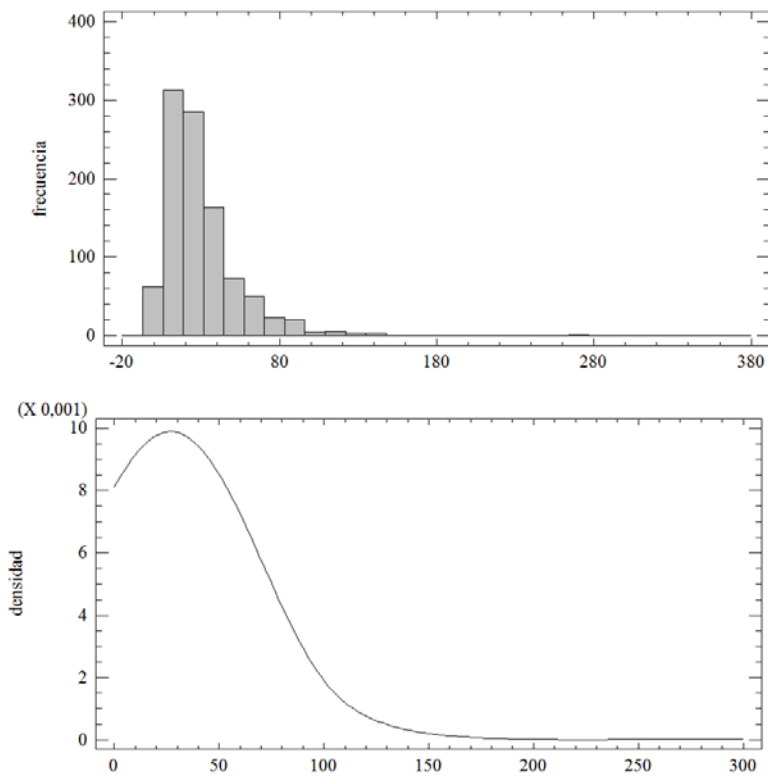
Número de empleados – 2010



Número de empleados – 2011



Número de empleados – Promedio del período 2008-2011

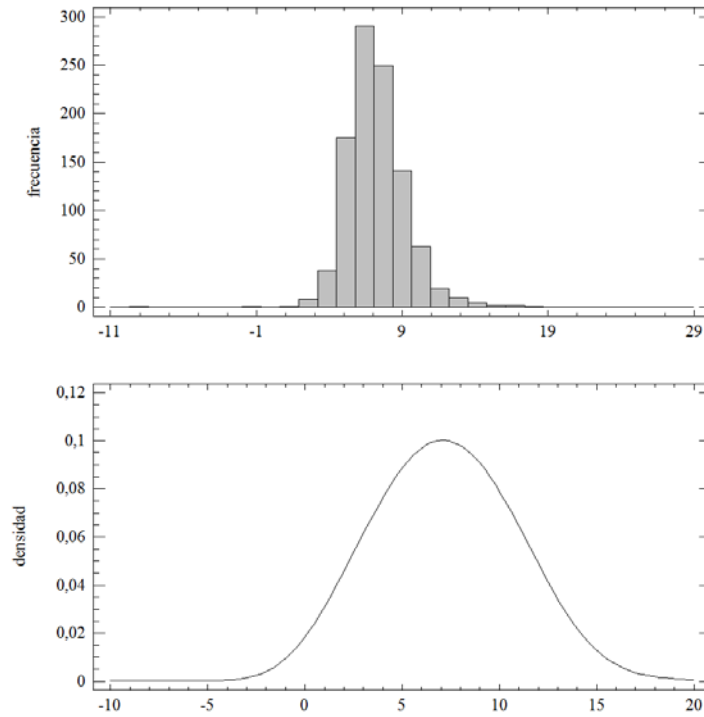


*

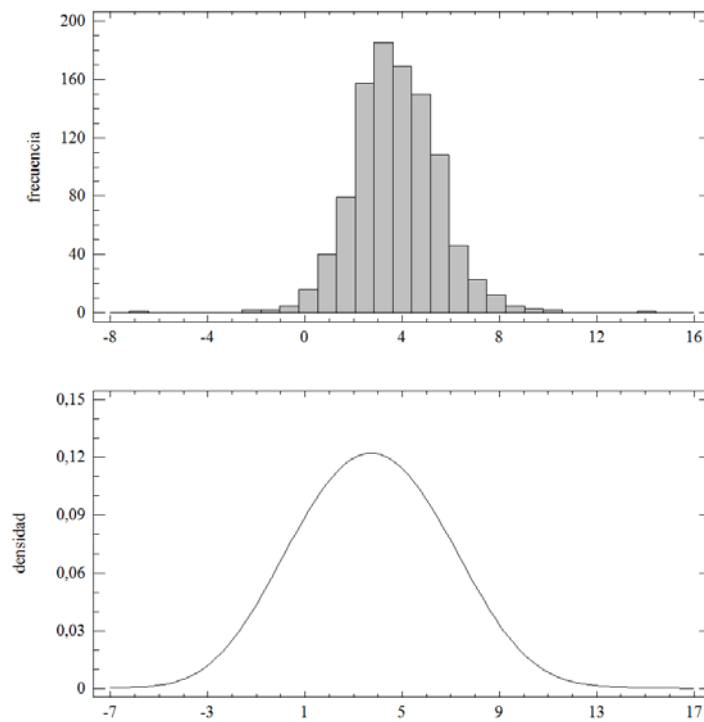
ANEXO II

HISTOGRAMA DE FRECUENCIAS Y FUNCIÓN DE DENSIDAD DE LAS TRANSFORMADAS DE LOS FACTORES EXTRAÍDOS CON EL ANÁLISIS FACTORIAL.

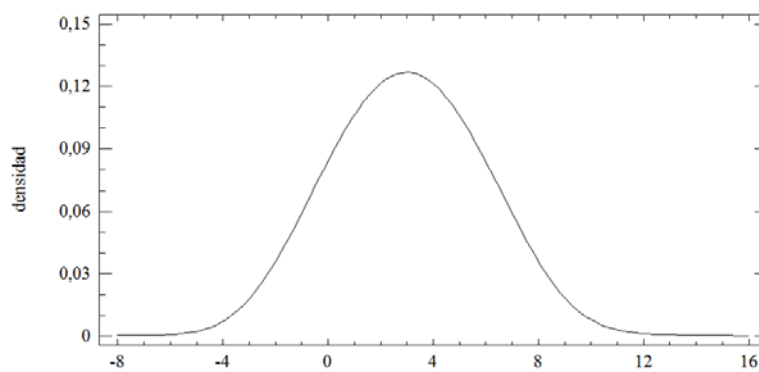
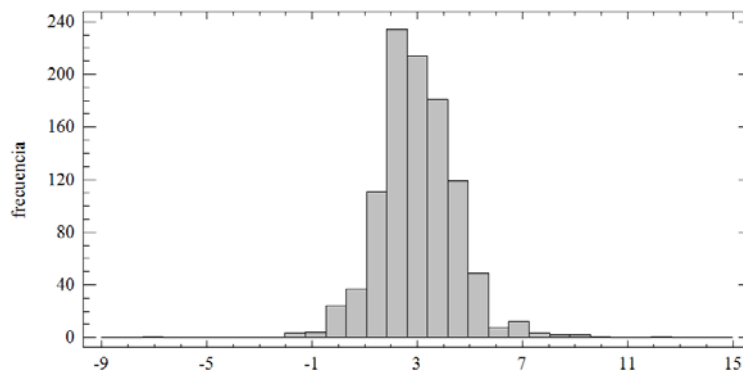
Transformada factor solvencia - 2008



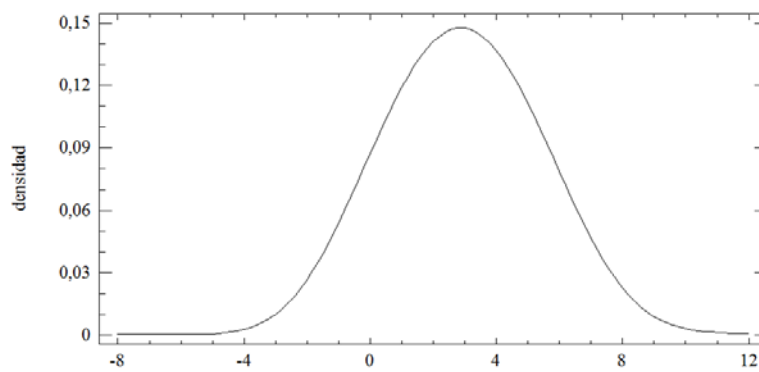
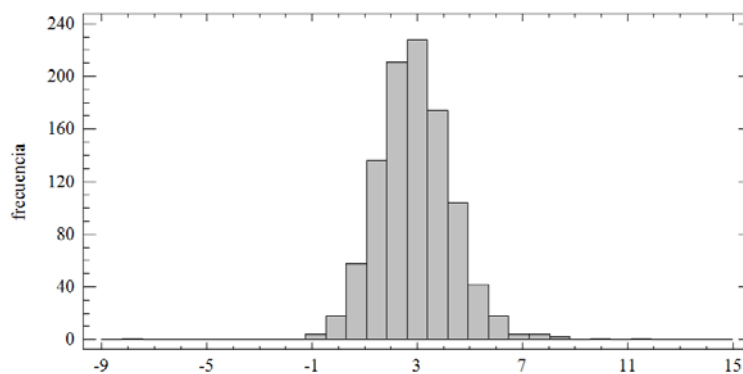
Transformada factor solvencia - 2009



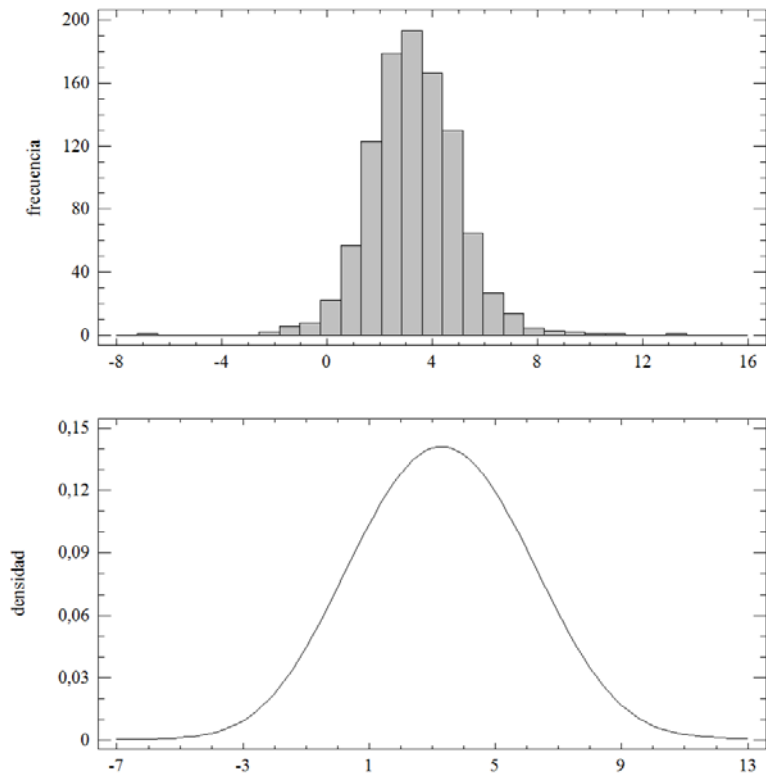
Transformada factor solvencia - 2010



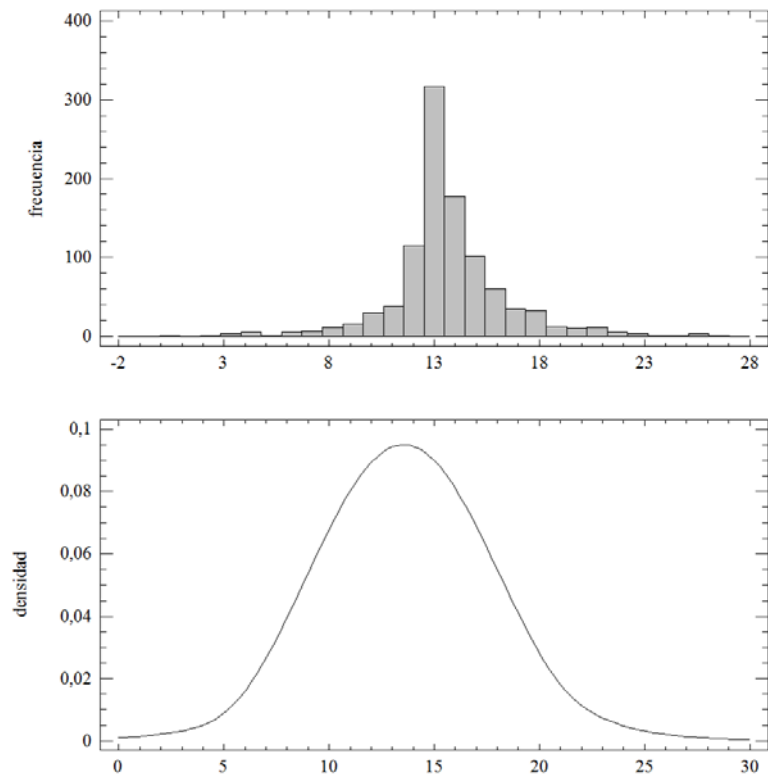
Transformada factor solvencia - 2011



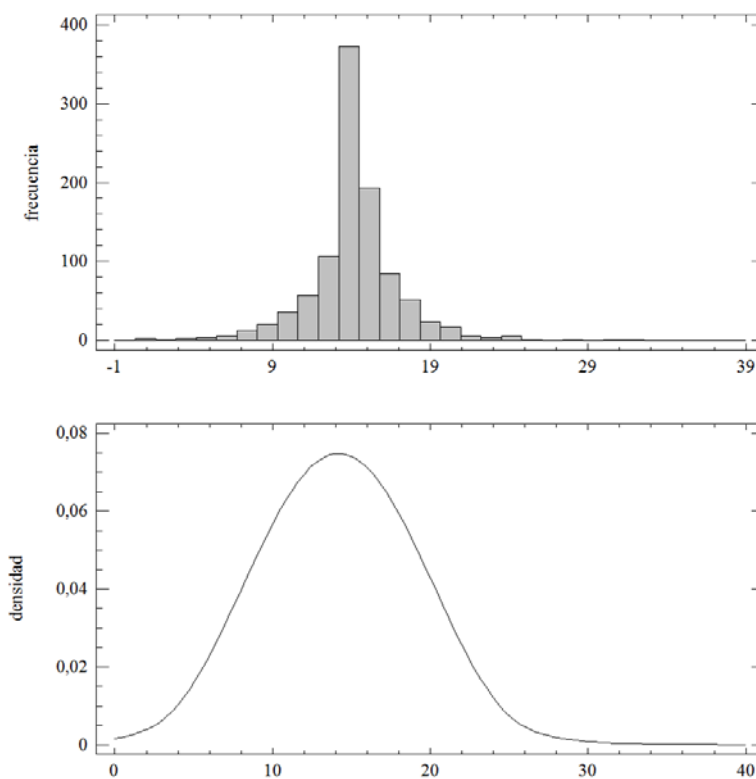
Transformada factor solvencia – Promedio del período 2008-2011



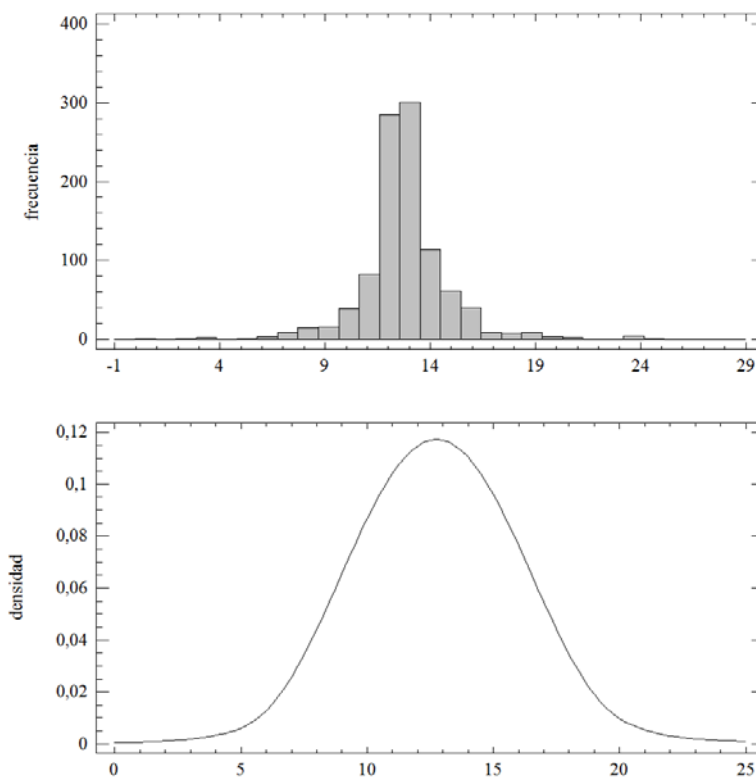
Transformada del factor rentabilidad - 2008



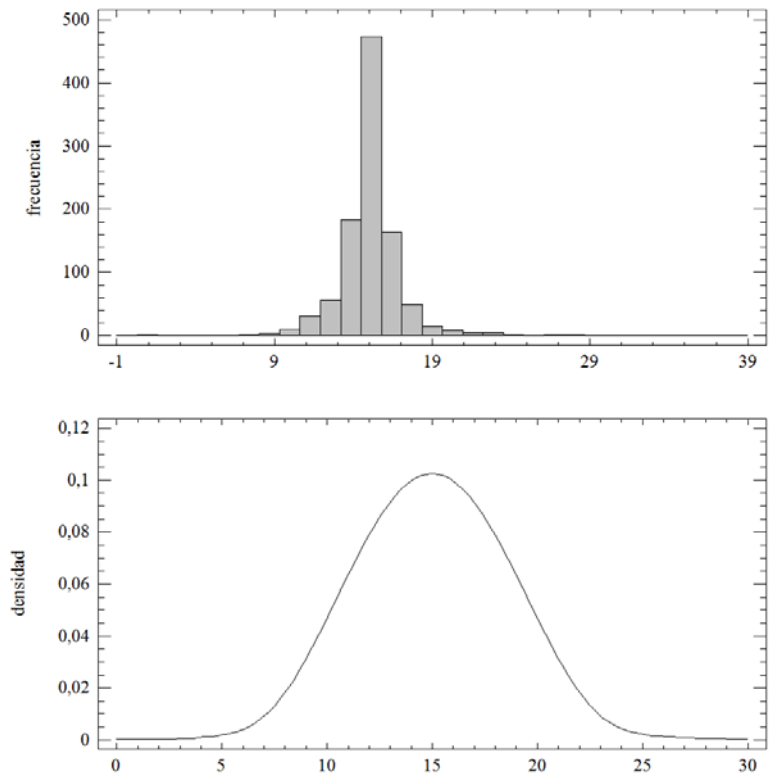
Transformada del factor rentabilidad - 2009



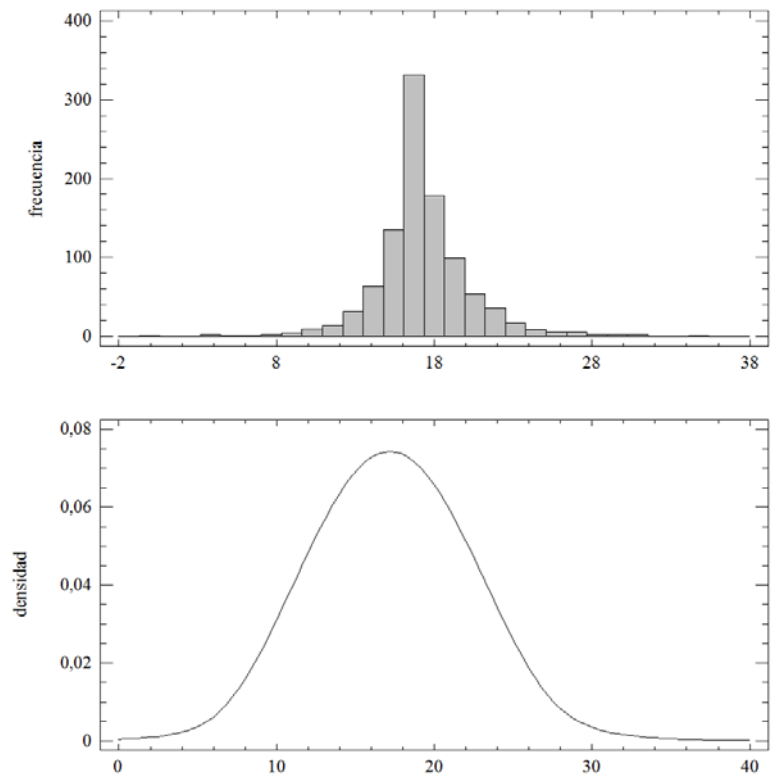
Transformada del factor rentabilidad - 2010



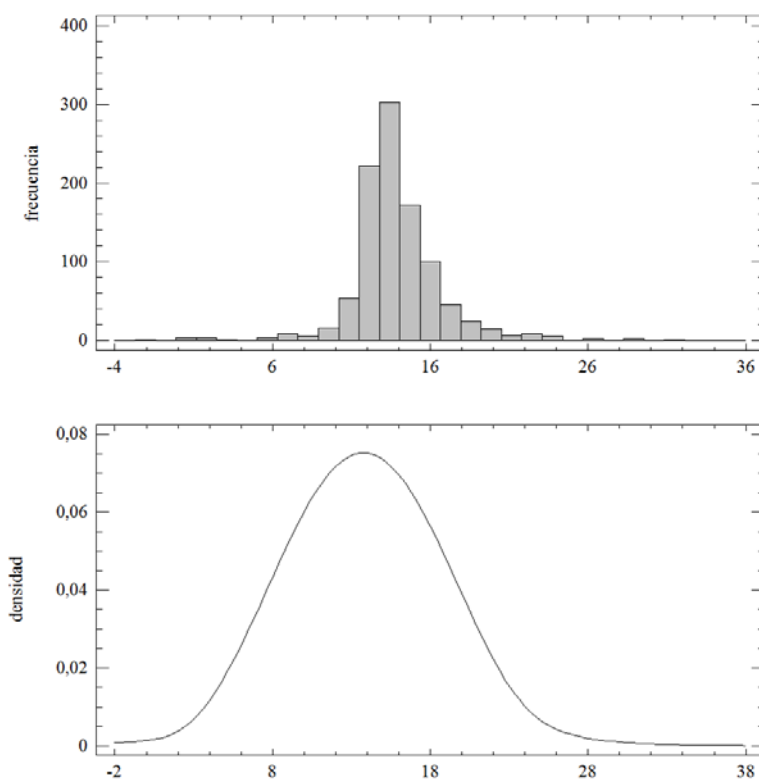
Transformada del factor rentabilidad - 2011



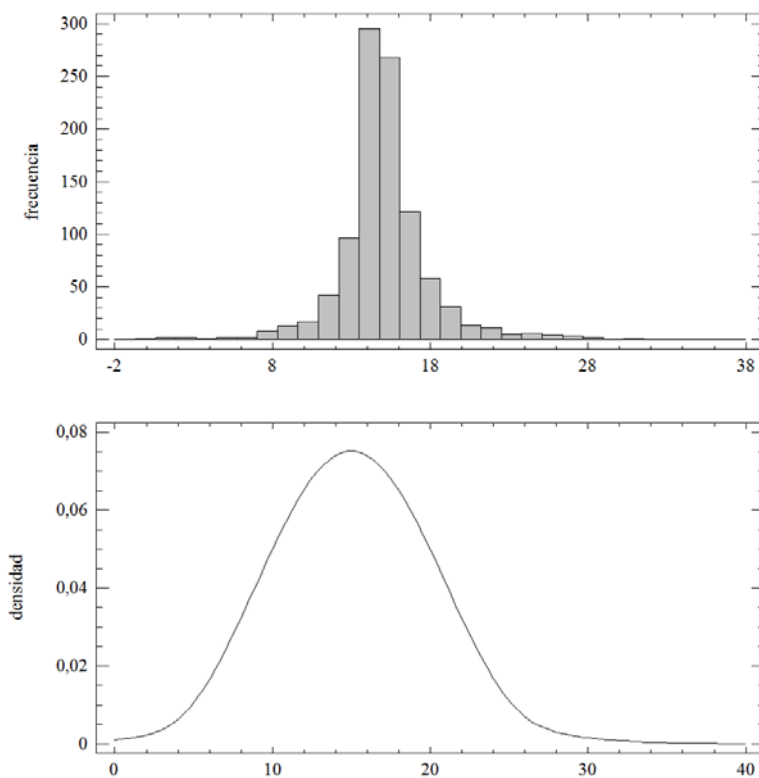
Transformada del factor rentabilidad – Promedio del período 2008-2011



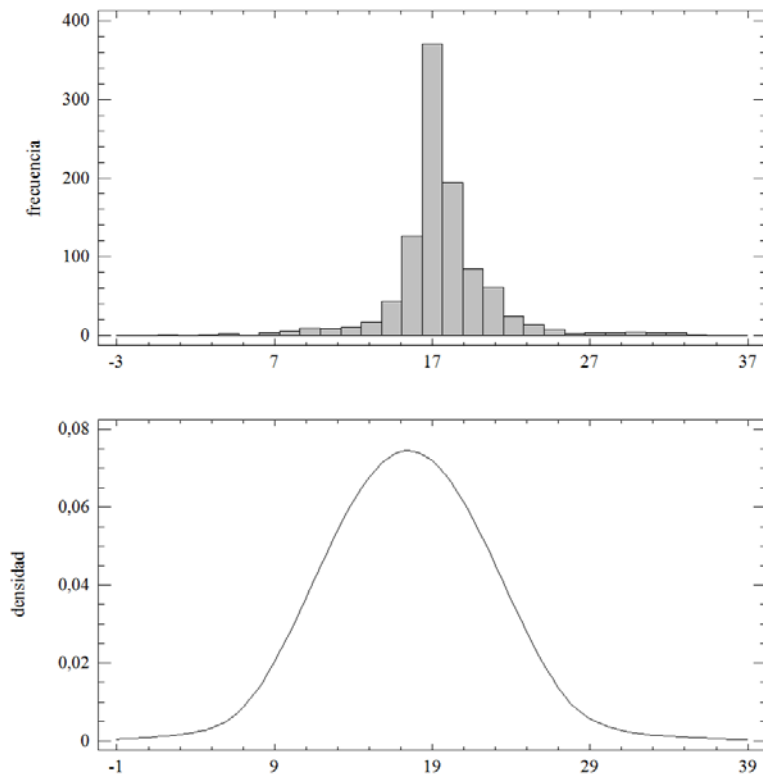
Transformada del factor margen – 2008



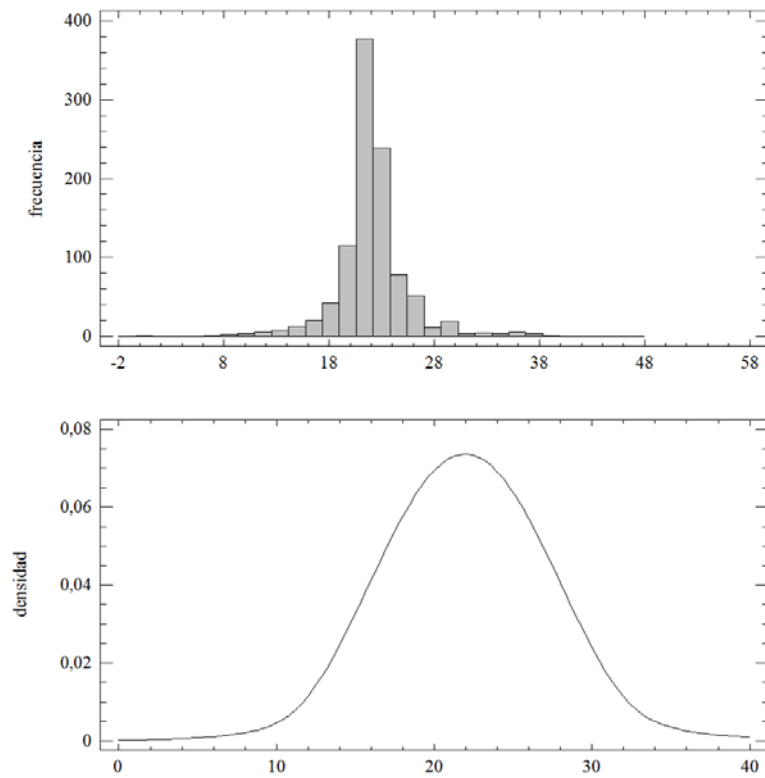
Transformada del factor margen – 2009



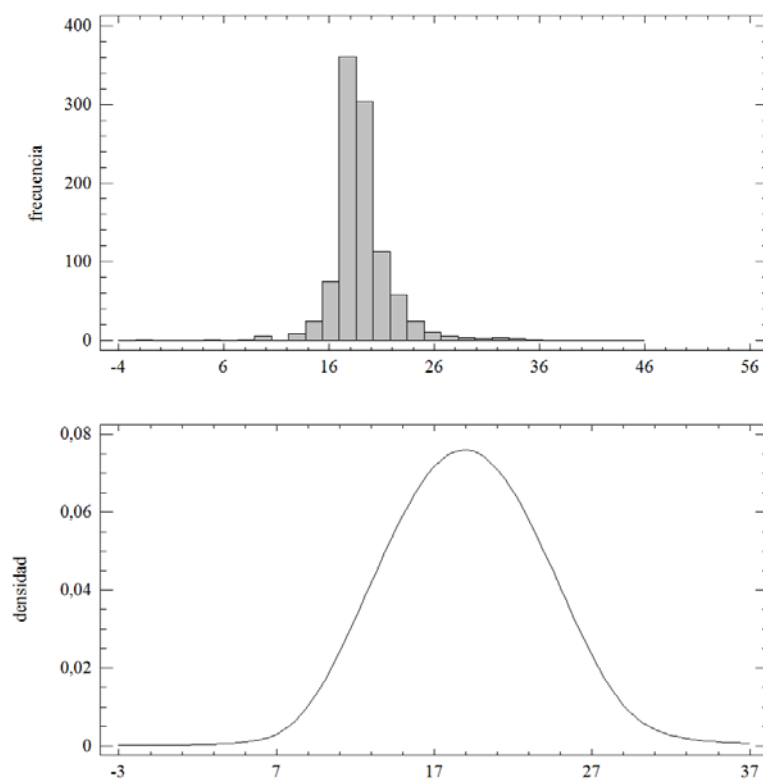
Transformada del factor margen – 2010



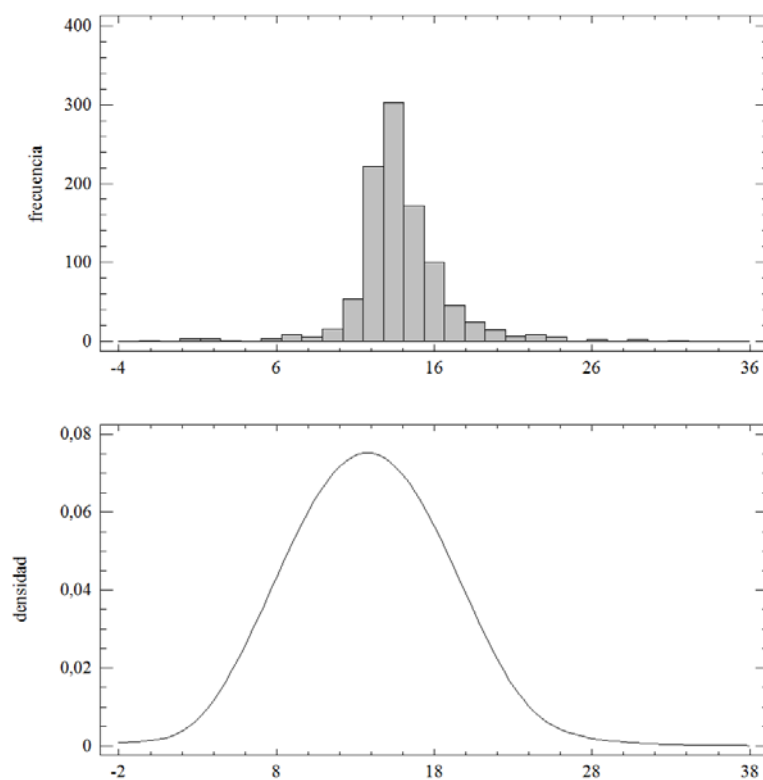
Transformada del factor margen – 2011



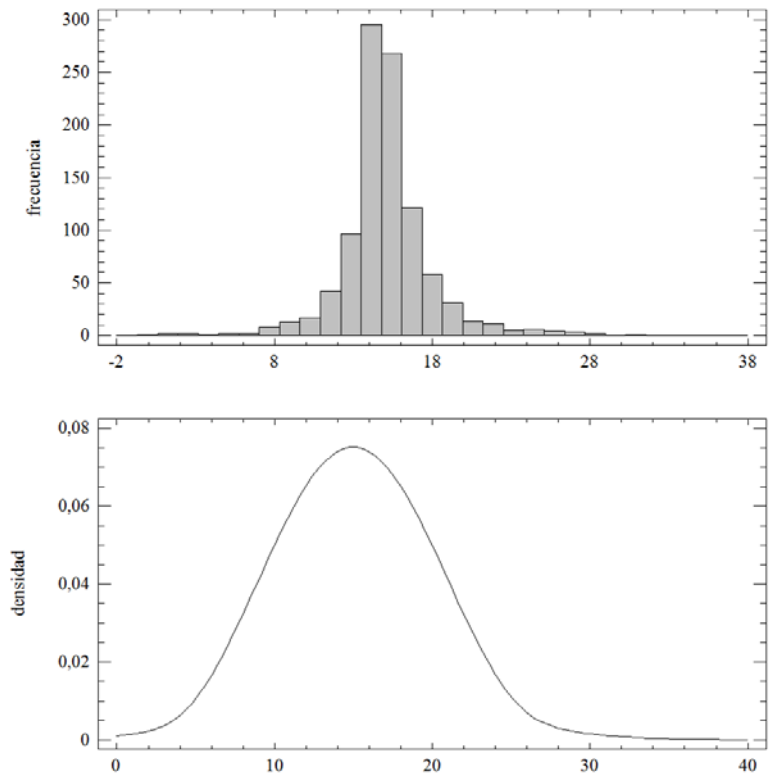
Transformada del factor margen – Promedio del período 2008-2011



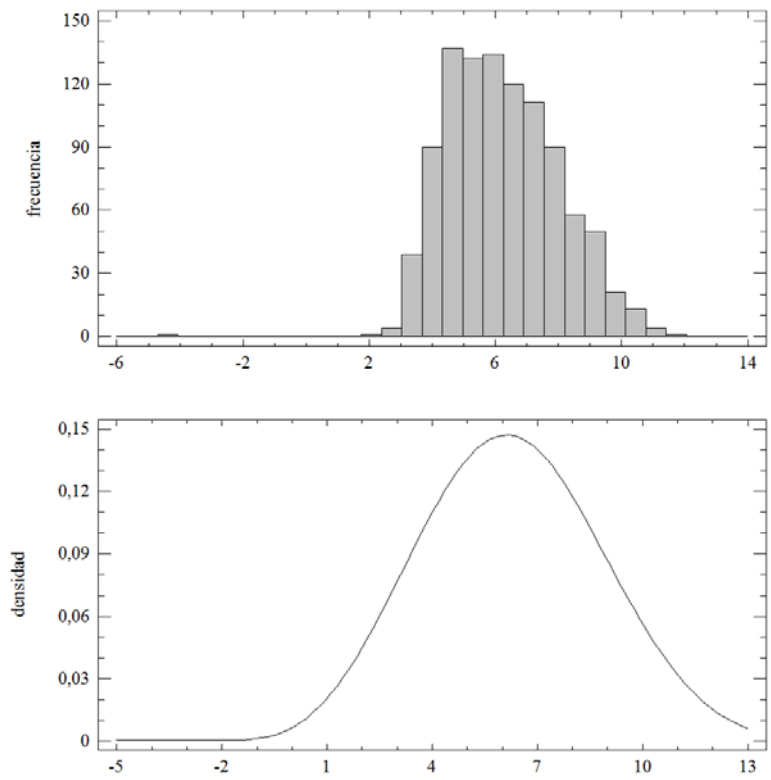
Transformada del factor tamaño - 2008



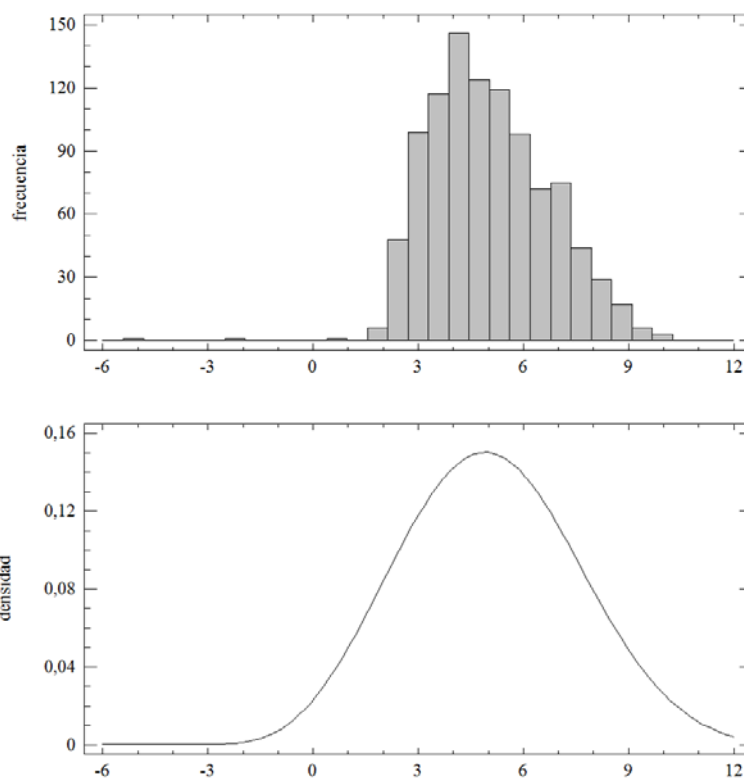
Transformada del factor tamaño - 2009



Transformada del factor tamaño - 2010



Transformada del factor tamaño - 2011



Transformada del factor tamaño – Promedio del período 2008-2011

