

## ¿INFLUYE EL TAMAÑO DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN EN EL NÚMERO DE MUJERES PRESENTES EN EL MISMO?

Joaquina Laffarga Briones  
Departamento de Contabilidad y Economía Financiera  
Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Sevilla  
[quina@us.es](mailto:quina@us.es)

Pilar de Fuentes Ruíz  
Departamento de Contabilidad y Economía Financiera  
Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Sevilla  
[pfuentes@us.es](mailto:pfuentes@us.es)

Nuria Reguera Alvarado  
Departamento de Contabilidad y Economía Financiera  
Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Sevilla  
[nreguera@us.es](mailto:nreguera@us.es)

### RESUMEN

Desde hace unos años parte de la literatura concerniente al gobierno corporativo se ha preocupado de estudiar la presencia de mujeres en los órganos de gobierno de las empresas. El objetivo de nuestro trabajo ha sido estudiar si existe o no relación entre el tamaño del Consejo de Administración y la presencia de mujeres en el mismo. Considerando el Consejo como último mecanismo de control corporativo, y considerando el tamaño del mismo como un elemento que condiciona su eficacia podría considerarse que la no presencia de mujeres en el mismo es un factor de discriminación. El estudio se ha basado en el periodo 2004 a 2008, tomando la información de las empresas que cotizan en la bolsa de Madrid. De los resultados se desprende la dificultad que tienen las mujeres para ser incluidas como consejeras, aunque también se observa un notable incremento en los años analizados.

### PALABRAS CLAVE

Diversidad de Género, Consejos de Administración.

### ABSTRACT

In recent years some of the literature related to corporate governance has been concerned with studying the presence of women in boards of directors. The aim of our study has been to examine whether there is a relation between the size of the Board of Directors and the presence of women in it. Whereas the Council is the final mechanism of corporate control, and considering the size of it is an element that determines its effectiveness. It could be considered non-presence of women in it is a discriminatory factor. The study was based on the period 2004 to 2008, using information from companies listed on the Madrid stock exchange. The results show the difficulty for women for being included in boards of directors. Anyway, there has been a notable increase of the presence of women in the analyzed years.

**KEY WORDS:** Gender diversity, Board of directors.

## 1. INTRODUCCIÓN

En los últimos tiempos han surgido toda una serie de estudios que han mostrado que la presencia de la mujer en los consejos de administración de las empresas españolas es extremadamente baja. Esta escasa representación es indicio de la existencia de un 'techo de cristal' para las mujeres que les impediría la promoción profesional.

Los resultados empíricos de los estudios muestran que los consejos con más mujeres toman un papel más activo en el establecimiento de la estrategia corporativa y de criterios para medirla, así como en temas de auditoría y control. Asimismo, las compañías que cuentan con tres o más mujeres en el consejo tienen más probabilidad de asegurar una comunicación efectiva entre la empresa y sus grupos de interés, además de asumir más competencias en la mayoría de las funciones. Además, la presencia femenina en los consejos es particularmente importante en aquellas organizaciones que tienen una alta cuota de mujeres entre sus consumidores y empleados. Chinchilla y León (2004) sostienen que las mujeres deben estar en los consejos por una razón de orden muy práctico: sobre ellas recae más del 50% de las decisiones de consumo. En el mismo sentido, Crain y Zinder (1998) apuntan como argumento la fuerte influencia femenina en las compras del consumidor así como en el mercado laboral.

Con este panorama cabría preguntarse porqué es tan escasa la presencia de mujeres en los puestos de responsabilidad de las grandes empresas.

Aunque el debate se encuentra todavía abierto (motivo por lo que se deben seguir realizando investigaciones de este tipo) sí que se podría afirmar que, aquellos factores que determinan el buen funcionamiento del CA permitirán crear riqueza para los accionistas. Estos factores incluyen la composición y el tamaño del consejo.

Entendiendo que estos factores favorecen el buen funcionamiento del CA y por ello favorecen la maximización del valor de las acciones los distintos códigos de buen gobierno promulgados por los diferentes países, incluyen recomendaciones sobre la diversidad e independencia de los consejos.

Desde hace algún tiempo la literatura concerniente al gobierno corporativo se ha venido preocupando por la presencia de mujeres en los órganos de gobierno de las empresas, más concretamente, por la presencia de éstas en los CA. Esta literatura ha puesto de manifiesto la existencia de una relación positiva entre la presencia de mujeres y buenas prácticas corporativas. En este sentido se han manifestado también las diferentes normativas (códigos de buen gobierno) promulgadas en los distintos países sobre las normas de buen gobierno que deben llevar las empresas.

El código español promulgado el 19 de mayo de 2006, no ha sido ajeno a estas cuestiones, por lo que insta a las empresas que no cuenten con mujeres en sus consejos, o que su presencia sea escasa a que realicen un esfuerzo para buscar candidatas cuando hay que cubrir alguna vacante. En este sentido, el Informe de Gobierno Corporativo, que elabora anualmente la CNMV, correspondientes al año 2007, animaba a incorporar talento femenino en los órganos de administración de las compañías, y señalaba que alcanzar la diversidad de género en los consejos es, más allá de un desafío ético y político, un desafío de eficiencia.

En el citado Código se señala que “cuando sea escaso o nulo el número de consejeras, el consejo de la sociedad deberá explicar en su Informe de Gobierno Corporativo los motivos y las iniciativas adoptadas para poder corregir tal situación.

La recomendación 15 del Código Unificado de Buen Gobierno, establece básicamente que integrar talento femenino en el consejo es aportar eficiencia, y que no hacerlo supone una irracionalidad económica. Además pide explicaciones a las empresas en cuyos consejos no haya mujeres, las cuales deberán explicar en su informe las razones por las que su comisión de nombramientos no ha podido cubrir las vacantes con una mujer.

En definitiva, el código español apuesta por la diversidad en la composición del consejo de administración y entiende que esta diversidad contribuirá al mejor funcionamiento del consejo.

Las preguntas que nos haríamos serían las siguientes: ¿todos los consejos tienen el mismo grado de diversidad?, ¿ha influido la promulgación del Código de buen gobierno en el grado de diversidad de los consejos?. Por ello, el objetivo de nuestro trabajo es realizar un análisis exploratorio de la relación que existe entre el tamaño del CA y la presencia de mujeres en el mismo. Este tipo de trabajos puede ser incluido dentro de la literatura referente a buenas prácticas corporativas. Trabajos de este tipo son bastante corrientes en los países anglosajones, aunque no podemos decir lo mismo en España. Precisamente una de las fortalezas del trabajo es que está realizado con datos de las empresas que cotizan en la Bolsa de Madrid.

El presente trabajo se estructura como sigue: en primer lugar dedicamos un apartado a los fundamentos teóricos y al planteamiento de hipótesis, a continuación dedicamos otro apartado a describir los datos y la muestra utilizada, el apartado siguiente se dedica a comentar los resultados obtenidos y finaliza con un apartado para las reflexiones finales.

## 2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS Y PLANTEAMIENTO DE HIPÓTESIS

### FUNDAMENTOS TEÓRICOS

Los teóricos de agencia creen que debido a la dispersión de la propiedad, los ejecutivos (agentes) poseen unas libertades y poderes considerables. Estos ejecutivos se supone que persiguen sus objetivos, que pueden entrar en conflicto con los objetivos de los principales (propietarios), dejando de lado la maximización de la riqueza de los accionistas. Dentro de este contexto, los CA desarrollan una función crítica de control y retribución de los altos directivos para asegurar la maximización de la riqueza de los accionistas. En esencia, se ve al consejo como último mecanismo de control corporativo, y es a través del ejercicio de este papel de control como el consejo contribuye a la eficacia empresarial. Esta perspectiva difiere en su visión de lo que los consejos deberían hacer, qué atributos de los consejos influyen en la eficacia y qué criterios deberían ser utilizados para valorar la contribución del consejo a la eficacia empresarial.

La literatura sobre CA, básicamente empírica, hace descansar su eficacia sobre el tamaño del consejo (Jensen, 1993; Yermack, 1996; Eisenberg et al., 1998) y la composición e independencia del mismo (Baysinger y Butler, 1985; Weisbach, 1988; Hermalin y Weisbach, 1988, 1991; Rosenstein y Wyatt, 1990, 1997; Bhagat y Black, 2000). La dimensión o tamaño del consejo - medida por el número de consejeros- puede influir en la eficiencia supervisora, de tal forma que un tamaño elevado, aunque en principio podría ser beneficioso porque al haber más consejeros habría una mayor variedad de opiniones y podría conllevar un incremento de la capacidad de supervisión del consejo (Pearce y Zahra, 1992), también podría suponer un

impedimento para la toma de decisiones de forma rápida y eficiente en el seno de este órgano, pues podrían aparecer problemas de coordinación e información (Pfeffer, 1972; O'Reilly, et al., 1989; Lipton y Lorsch, 1992; Jensen, 1993). Asimismo, investigadores del campo de la psicología han encontrado que los grandes grupos frecuentemente sufren de una disfunción de las responsabilidades o improductividad social que genera una pobre contribución tanto en esfuerzo como en calidad (Latene, et al., 1979; Janis, 1989). En relación con esta variable, Lipton y Lorsch (1992) consideran como óptimo un consejo donde participen de siete a nueve consejeros.

La composición del consejo es otra variable relevante a la hora de medir su eficiencia como órgano supervisor. Los distintos códigos de buen gobierno recomiendan la existencia de una mayoría de miembros externos en el consejo y un equilibrio entre independientes y dominicales. Así, se supone que cuantos menos vínculos existan entre los consejeros y la dirección más independientes serán aquéllos a la hora de llevar a cabo su labor supervisora; aunque, por el contrario, disponen de un menor conocimiento de la empresa (García, 2003). Por tanto, se considera que debería estar compuesto mayoritariamente por consejeros externos, ya que ejercería mejor la función de supervisión y control. No obstante, no se debe establecer una *norma* acerca del tamaño y estructura del CA, sino que ambos dependen de características propias de la empresa, en particular de su tamaño y de sus oportunidades de crecimiento. Se puede esperar una relación directa entre el tamaño de la empresa y el de su CA. Las empresas grandes tienen un mayor volumen de actividad y esta es más diversa, por lo que precisan de más información acerca del mercado de productos, mercado exterior, tecnología, etc., y ésta se puede obtener más fácilmente si el número de consejeros es más elevado. Por el contrario, la relación entre el tamaño del Consejo y las oportunidades de crecimiento debería ser inversa, ya que las empresas con más oportunidades de crecimiento operan en entornos más volátiles, y requieren de un proceso de decisión más rápido, lo que es posible si el número de consejeros es reducido.

Puede pensarse que un CA pequeño opera de forma más eficiente, debido sobre todo a los problemas de coordinación si éste tiene un número elevado de consejeros; no obstante, también puede argumentarse que un consejo grande tiene ventajas porque colectivamente posee más información. Referente a la composición, se considera que debería estar compuesto mayoritariamente por consejeros externos, ya que ejerce mejor la supervisión y control.

Siguiendo con la argumentación anterior y centrándonos sobre la presencia de mujeres en los consejos, Carter, et al. (2003) y Agrawal y Knoeber (2001) pusieron de manifiesto la existencia de una relación entre el tamaño del consejo y la presencia de mujeres en el mismo. Los consejos más grandes cuentan con más asientos disponibles, por lo que se prevé una mayor representación de la mujer que en empresas con consejos más pequeños. En el mismo sentido se pronuncia el informe elaborado en la Universidad de Cranfield (The female FTSE Report, 2004) en el que se señala que las empresas que cuentan con una mayor presencia femenina, son aquellas compañías que poseen una mayor capitalización bursátil, las que tienen un CA de mayor tamaño y las que cuentan con un mayor número de consejeros no ejecutivos.

## HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN

De acuerdo con lo que acabamos de exponer, el objetivo del presente trabajo es analizar la posible relación entre el tamaño del consejo de administración y la presencia de mujeres en el mismo. En este sentido pretendemos comprobar si los consejos más numerosos son más proclives a tener mujeres consejeras. De esta forma la hipótesis a contrastar sería:

(1) *Ho= el número de consejeras en el CA no depende del tamaño del mismo*

Esta hipótesis la hacemos extensiva a las distintas categorías de consejeros. Dentro del CA se han distinguido los tres tipos de consejeros que existen en las empresas, esto es, dominicales, ejecutivos e independientes.

Mateu (2007) señala que es cierto que en todos los países el peso de los grandes inversores institucionales es muy elevado, pero en España, además de producirse ese fenómeno de forma similar al de las demás economías occidentales desarrolladas existe un grado elevado de concentración de participaciones en el capital de las grandes sociedades, en un nivel que es posiblemente el más alto de Europa. La razón principal de esa concentración de poder se debe a los orígenes familiares de diversas sociedades cotizadas que, en mayor o menor medida, subsiste a pesar del carácter abierto de su capital social.

Esto nos hace plantear la segunda hipótesis:

(2) *Ho= el número de consejeras dominicales no depende del número total de consejeros dominicales.*

Otro tipo de consejeros son los llamados independientes. Se trata de aquel consejero que no está relacionado con ningún negocio u otra relación que pueda interferir sustancialmente su capacidad para actuar en interés de la sociedad o para su criterio independiente. Se le sobreentiende experiencia en gestión y práctica en el desempeño de las funciones de consejero en los órganos de administración. La independencia se basa en la ausencia de relaciones con accionistas de control y con equipos directivos. Planteamos la tercera hipótesis:

(3) *Ho= el número de consejeras independientes no depende del número total de consejeros independientes.*

La tercera categoría está integrada por los consejeros ejecutivos o internos. Estos son los consejeros que desempeñan funciones de alta dirección o sean empleados de la sociedad o de su grupo. Así, podemos plantear la cuarta hipótesis que sería la siguiente:

(4) *Ho= el número de consejeras ejecutivas no depende del número total de consejeros ejecutivos.*

También nos interesó conocer si existía esa relación en la Alta Dirección y para ello planteamos la quinta hipótesis.

(5) *Ho= el número de mujeres en la alta dirección empresarial no depende del número total de personas en la alta dirección empresarial.*

### 3. MUESTRA Y DATOS

Para la realización de nuestro trabajo hemos elaborado una base de datos que está formada por empresas cotizadas. La Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) facilita los Informes de Gobierno Corporativo de las mismas que nos permiten conocer en profundidad las características de los Consejos de Administración de las empresas. Realizamos una búsqueda individualizada por compañía y repasamos todos los Informes de Gobierno Corporativo desde el año 2004 al 2008 y clasificando para cada una de las empresas mediante sus nombres de pila, a los consejeros y a las consejeras. De este modo, en caso de que estén todos los años disponibles, contaremos con un histórico de 5 años para estudiar la evolución de los datos.

El motivo de la elección de ese período temporal radica en que es a partir de 2004 cuando las empresas tienen obligación de presentar los Informes de Gobierno Corporativo y se trata de

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

Partimos de la lista de empresas obtenida en la página Web [www.infobolsa.com](http://www.infobolsa.com). Realizamos una consulta en febrero de 2009 del listado de empresas que cotizan en el mercado continuo y el resultado se encuentra en el Anexo (149 empresas).

Tras consultar la página Web de la CNMV obtenemos los informes de Gobierno Corporativo, seleccionando para realizar nuestro trabajo sólo aquellas empresas de las que obtuvimos 3 o más Informes de Gobierno Corporativo. El número de empresas definitivo aparece recogido en el cuadro que aparece más abajo.

	2004	2005	2006	2007	2008
Nº Informes	116	120	129	124	123

Tabla 1. Número de empresas de la muestra cada año

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

De la información contenida en los Informes de Gobierno Corporativo y mediante sus nombres de pila pudimos conocer el número de mujeres existentes en las diferentes categorías de consejeros: consejeros ejecutivos, consejeros dominicales y consejeros independientes, así como, el número de mujeres en la Alta Dirección (AD) de las empresas. El resumen de todo ellos aparece recogido en las tablas 2 y 3.

	2004	2005	2006	2007	2008
Nº de Consejeros/as	1.241	1.291	1.406	1.328	1.394
Mujeres Consejeras	55	67	95	91	105
	4,43%	5,19%	6,76%	6,85%	7,53%
Total de Consejeros Ejecutivos	249	261	283	249	260
Consejeras Ejecutivas	5	8	12	9	7
	2,01%	3,07%	4,24%	3,61%	2,69%
Total de Consejeros Dominicales	541	562	610	614	622
Consejeras Dominicales	33	37	50	54	52
	6,10%	6,58%	8,20%	8,79%	8,36%
Total de Consejeros Independientes	414	431	459	408	432
Consejeras Independientes	14	17	26	25	43
	3,38%	3,94%	5,66%	6,13%	9,95%
Mujeres en la Alta Dirección	37	50	57	70	95
	4,48%	5,65%	5,47%	7,16%	8,64%

Tabla 2. Situación Global de los Consejos de Administración

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

Tabla 3. Número mujeres en el Consejo de Administración

De la observación de las dos tablas anteriores, lo que más llama la atención es la escasa presencia de mujeres en los puestos de toma de decisiones de las empresas que cotizan en bolsa, esta oscila entre 4,48%-8,64% en el caso de la AD y 4,43%-7,53% en el caso del CA.

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

Esta situación se agrava aún más cuando nos detenemos en la tabla 3 y observamos que la mayoría de las empresas que cuentan con mujeres en los consejos cuentan con solo una. Esta cuestión es muy importante ya que la existencia de más de una consejera favorecerá el efecto contagio, lo que quiere decir que la presencia de mujeres en los CA facilita la incorporación de nuevas mujeres a los mismos.

En los Consejos analizados el número máximo de mujeres consejeras fue 5 y solo se produjo en dos empresas. Sin embargo, la lista de empresas que no tiene ninguna mujer en su consejo es amplísima. El año con menor presencia de mujeres fue 2004 con un 65% de empresas que no contaban con ninguna mujer en sus consejos, y el año con mayor número de mujeres fue 2008, con un 42,3%. Todo ello quiere decir que la mayoría de los Consejos de las empresas cotizadas españolas prefieren la homogeneidad, lo que implica una menor diversidad de género.

#### 4. RESULTADOS

Para efectuar el contraste de las hipótesis planteadas se ha realizado un análisis de regresión lineal. El análisis se configura como procedimiento adecuado para el contraste, dado que permite analizar el impacto interactivo en una variable dependiente (nº de mujeres) y la variable independiente (tamaño y composición del consejo de administración).

En primer lugar quisimos comprobar si existe una relación entre la presencia de mujeres en el consejo de administración y el tamaño del mismo. Este análisis se va a realizar para cada uno de los años objeto de nuestro estudio.

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
2004	0,10	0,9%	0,0%	0,80
2005	0,10	1,1%	0,2%	0,89
2006	0,22	4,6%	3,9%	0,93
2007	0,33	10,7%	9,9%	0,97
2008	0,32	10,5%	9,7%	0,92

Variables predictoras: (Constante), Nº de Consejeros/as

Tabla 4. Resumen del modelo

El análisis de regresión, recogido en la tabla 4 pone de manifiesto que la variación del número total de consejeras, aunque no sea de una forma muy fuerte (depende del año), se encuentra explicada por el tamaño del Consejo de Administración. Esto se pone de manifiesto a través de los incrementos positivos y significativos del R2 corregido.

Como mediante el análisis de regresión lineal únicamente puede establecerse un grado de relación, para comprobar si existe o no una relación causal entre el número de consejeras y el tamaño del consejo se plantea la ecuación de regresión:

$$Y = \alpha + \beta x$$

Donde Y sería el número total de consejeras y X el tamaño del Consejo de Administración. Los resultados se muestran en la tabla 5 y siguientes.

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Error típ.	Beta		
2004	(Constante)	0,269	0,213		1,262	0,209
	Nº de Consejeros/as	0,019	0,019	0,095	1,022	0,309
2005	(Constante)	0,310	0,235		1,320	0,189
	Nº de Consejeros/as	0,023	0,020	0,103	1,128	0,262
2006	(Constante)	0,153	0,249		0,617	0,538
	Nº de Consejeros/as	0,053	0,022	0,215	2,483	0,014
2007	(Constante)	-0,172	0,253		-0,681	0,497
	Nº de Consejeros/as	0,085	0,022	0,326	3,814	0,000
2008	(Constante)	-0,083	0,263		-0,314	0,754
	Nº de Consejeros/as	0,083	0,022	0,323	3,759	0,000

Tabla 5. Coeficientes

Como podemos comprobar, en los años 2004 y 2005 no se puede establecer una relación causal entre el tamaño del consejo y la presencia de mujeres en el mismo. Esta situación cambia en los años 2006, 2007 y 2008, en lo que sí se puede afirmar que el incremento en el tamaño del consejo aumenta la presencia de mujeres en el mismo. Con todo lo anterior, podemos afirmar que se rechaza la hipótesis nº1 para los años 2006, 2007 y 2008. Todo ello quiere decir que a mayor número de personas en el CA el número de mujeres aumenta, así, los CA de mayor tamaño son también los que tienen un mayor número de mujeres en los mismos.

En concreto, dado que en 2004 y 2005, la significación (o p-valor) es mayor de 0,05, no podemos rechazar la hipótesis nula. Por tanto en 2004 y 2005 cuando aumentaba el número de consejeros totales no existía relación con el aumento en el número de consejeras. Sin embargo, durante 2006, 2007 y 2008, las ecuaciones de regresión quedan como siguen:

2006	$N^{\circ}$ de Consejeras = $0,153 + 0,053 \cdot N^{\circ}$ total de Consejeros	El coeficiente es significativo
2007	$N^{\circ}$ de Consejeras = $-0,172 + 0,085 \cdot N^{\circ}$ total de Consejeros	El coeficiente es significativo
2008	$N^{\circ}$ de Consejeras = $-0,083 + 0,083 \cdot N^{\circ}$ total de Consejeros	El coeficiente es significativo

Tabla 6. Ecuaciones de regresión

Por ejemplo si el número de consejeros totales aumentara en 100 personas en 2008 el número de mujeres consejeras aumentaría en 8,3 mujeres.

Posteriormente, repetimos estos mismos análisis, para las consejeras ejecutivas, las dominicales, las independientes y para las mujeres en la AD empresarial.

Las hipótesis 2, 3, 4, y 5 pronostican que el número de mujeres pertenecientes a los diferentes tipos de consejeros existentes en el seno de los CA y en la AD son consecuencia del número total de personas en cada uno de los grupos analizados. Los resultados se recogen las tablas 7 y siguientes.

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
2004	0,287	0,082	0,074	0,202
2005	0,397	0,158	0,15	0,269
2006	0,365	0,133	0,126	0,307
2007	0,357	0,127	0,12	0,255
2008	0,27	0,073	0,065	0,229
a	Variables predictoras: (Constante), Total de Consejeros Ejecutivos			
b	Variable independiente: Consejeras ejecutivas			

Tabla 7. Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
2004	0,258	0,067	0,058	0,624
2005	0,262	0,069	0,061	0,674
2006	0,308	0,095	0,087	0,759
2007	0,339	0,115	0,107	0,825
2008	0,259	0,067	0,059	0,75
a	Variables predictoras: (Constante), Total de Consejeros Dominicales			
b	Variable dependiente: Consejeras Dominicales			

Tabla 8. Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
2004	0,306	0,094	0,085	0,362
2005	0,322	0,104	0,095	0,375
2006	0,412	0,17	0,162	0,437
2007	0,559	0,312	0,306	0,381
2008	0,45	0,203	0,196	0,58
a	Variables predictoras: (Constante), Total de Consejeros Independientes			
b	Variable dependiente: Consejeras Independientes			

Tabla 9. Resumen del modelo

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Error típ.	Beta		
2004	(Constante)	-	0,073	0,043	-1,693	0,093
	Total de Consejeros Ejecutivos	0,052	0,017	0,287	3,099	0,002
2005	(Constante)	-	0,154	0,056	-2,759	0,007
	Total de Consejeros Ejecutivos	0,097	0,021	0,397	4,535	0,000
2006	(Constante)	-	0,115	0,058	-1,985	0,049
	Total de Consejeros Ejecutivos	0,091	0,021	0,365	4,252	0,000
2007	(Constante)	-	0,111	0,053	-2,095	0,038
	Total de Consejeros Ejecutivos	0,087	0,022	0,357	4,025	0,000
2008	(Constante)	-	0,051	0,042	-1,21	0,229
	Total de Consejeros Ejecutivos	0,05	0,017	0,27	3,019	0,003
A	Variable dependiente: Consejeras Ejecutivas					

Tabla 10. Coeficientes

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Error típ.	Beta		
2004	(Constante)	0,035	0,113		0,307	0,759
	Total de Consejeros Dominicales	0,054	0,019	0,258	2,777	0,006
2005	(Constante)	0,037	0,117		0,319	0,751
	Total de Consejeros Dominicales	0,058	0,02	0,262	2,891	0,005
2006	(Constante)	0,01	0,135		0,071	0,944
	Total de Consejeros Dominicales	0,08	0,023	0,308	3,512	0,001
2007	(Constante)	-0,015	0,143		-0,102	0,919
	Total de Consejeros Dominicales	0,091	0,023	0,339	3,88	0,000
2008	(Constante)	0,092	0,143		0,644	0,521
	Total de Consejeros Dominicales	0,066	0,023	0,259	2,86	0,005
A	Variable dependiente: Consejeras Dominicales					

Tabla 11. Coeficientes

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Error típ.	Beta		
2004	(Constante)	-0,046	0,069		-0,658	0,512
	Total de Consejeros Independientes	0,045	0,014	0,306	3,171	0,002
2005	(Constante)	-0,042	0,069		-0,611	0,542
	Total de Consejeros Independientes	0,050	0,014	0,322	3,467	0,001
2006	(Constante)	-0,119	0,082		-1,457	0,148
	Total de Consejeros Independientes	0,087	0,018	0,412	4,825	0,000
2007	(Constante)	-0,222	0,072		-3,081	0,003
	Total de Consejeros Independientes	0,123	0,017	0,559	7,100	0,000
2008	(Constante)	-0,166	0,118		-1,414	0,160
	Total de Consejeros Independientes	0,143	0,027	0,450	5,292	0,000

A Variable dependiente: Consejeras Independientes

Tabla 12. Coeficientes

Como podemos observar en las tablas anteriores, el modelo es significativo para todos los años y para las tres categorías de consejeras. Aunque el nivel de explicación, obviamente, no sea igual en todos los casos y para todos los años, sí que podemos afirmar que la relación entre el número de consejeras ejecutivas, dominicales e independientes y el total de personas en el consejo de administración en cada una de las categorías es significativa, y además que el número total de consejeros/as ejecutivos/as, dominicales, e independientes explican el número de mujeres que pueda haber en cada una de las categorías. Todo lo anterior pone de manifiesto que un mayor número de personas en cada una de las diferentes categorías de consejeros favorece la presencia de mujeres.

El incremento que experimentan las mujeres cuando aumenta el número total de consejeros de cada una de las categorías no es proporcional. Por ejemplo en el caso de las consejeras ejecutivas, un incremento de 100 personas incrementaría el número de mujeres entre 5,1 y 9,5. En las dominicales la variación estaría entre 5,4 y 9,1 y las independientes entre 4,5 y 14,3.

Todo ello pone de relieve la dificultad que tienen las mujeres para ser incluidas como consejeras, pero también señala que ha habido un incremento importante en los últimos años, siendo este incremento significativo en el caso de las consejeras independientes fundamentalmente en los años 2007 y 2008. Lo anterior puede deberse a la promulgación del Código de Buen Gobierno para las empresas cotizadas, en el que se instaba a las firmas a incluir mujeres en los consejos, y en caso contrario tener que explicar los motivos de la no inclusión, tal y como señalábamos al

principio de este trabajo al hacer referencia al Informe de Gobierno Corporativo, que tienen obligación de divulgar todas las empresas que cotizan en Bolsa. En definitiva hemos rechazado las hipótesis 2, 3, y 4.

En el caso de la AD de las empresas, la cuestión no está tan clara como se pone en evidencia en las tablas 13 y siguientes.

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
2004	0,059	0,004	-0,008	0,739
2005	0,162	0,026	0,016	1,007
2006	0,191	0,037	0,028	1,119
2007	0,298	0,089	0,080	0,918
2008	0,324	0,105	0,097	1,030

A Variables predictoras: (Constante), Alta dirección

B Variable dependiente: Mujeres en la Alta Dirección

Tabla 13. Resumen del modelo

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Error típ.	Beta		
2004	(Constante)	0,355	0,135		2,635	0,010
	Alta dirección	0,007	0,012	0,059	0,555	0,581
2005	(Constante)	0,310	0,167		1,854	0,067
	Alta dirección	0,023	0,014	0,162	1,596	0,114
2006	(Constante)	0,268	0,161		1,666	0,099
	Alta dirección	0,026	0,013	0,191	2,033	0,044
2007	(Constante)	0,244	0,152		1,607	0,111
	Alta dirección	0,044	0,014	0,298	3,227	0,002
2008	(Constante)	0,393	0,160		2,461	0,015
	Alta dirección	0,047	0,013	0,324	3,587	0,001

a Variable dependiente: Mujeres en la Alta Dirección

Tabla 14. Coeficientes

Como podemos comprobar en el caso de la AD, únicamente son significativos los modelos correspondientes a los años 2006, 2007 y 2008, aunque la tendencia es al alza ya que en el año 2004 el incremento de mujeres era del 0,7 por cada 100 y en 2008 de 4,7.

En este caso solo podemos rechazar la hipótesis nula en los tres últimos años.

## 5. RESUMEN Y CONCLUSIONES

Los datos ponen de manifiesto la escasa presencia femenina en los puestos de toma de decisiones, aunque en los últimos años se haya casi duplicado el número de mujeres en los Consejos. Todo lo anterior implica que existen obstáculos que impiden la promoción de las mujeres a las cúpulas directivas de las empresas. Estos obstáculos, aunque en algún caso puedan deberse a las preferencias de las propias mujeres, son barreras de carácter "cultural" y normas no escritas que circulan dentro de las empresas y que son las que impiden el desarrollo de la carrera profesional de las mujeres dentro de las empresas.

No obstante, los resultados del análisis estadístico muestran que en los últimos años, particularmente en 2007 y 2008, el tamaño de los CA ha sido un factor a considerar en el número de mujeres presentes en los mismos. El aumento en el tamaño se ha visto ligeramente reflejado en un aumento en el número de puestos ocupados por mujeres. Esta relación se produce en todas las categorías de consejeros, especialmente destacado en los consejeros independientes. En este caso, no llega al 15% de asientos ocupados por mujeres.

De todos los datos anteriores podemos concluir que las mujeres que forman parte de los puestos de toma de decisiones empresariales en las empresas cotizadas pueden ser consideradas como solo un símbolo, aunque aquellas empresas que tienen un consejo de administración mayor, tienen mayor posibilidad de que haya mujeres en esos consejos. Aunque los resultados del estudio no pueden ser considerados como concluyentes, sí que puede desprenderse la necesidad de profundizar en este problema y analizar las causas de esta situación. Sin duda alguna y una vez superadas las barreras de la formación, no cabe duda que esta escasa presencia se debe a la existencia de barreras a la promoción profesional de las mujeres, es decir, existen en las empresas determinadas culturas empresariales que dificultan el acceso a la mujer a puestos de toma de decisiones empresariales.

Teniendo en cuenta la situación de las mujeres en las empresas y su evolución si no se remedia antes esta situación continuará durante décadas.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

Agrawal, A. and Knoeber, C. (2001): "Do Some Outside Directors Play a Political Role?" *Journal of Law and Economics*, 44(1), 179-198.

Baysinger, B. y Butler, H.H. (1985): "Corporate governance and the board of directors: performance effects of changes in board composition", *Journal of Law, Economics, and Organization*, 1: pp. 101-124.

Bhagat, S. and Black, B. (2000): "Board Independence and Long-term Firm Performance", John M. Olin Program in Law and Economics, Working Paper 188, Stanford Law School, CA.

Carter, D.A, Simkins, B. J. y Gary Simpson, W. (2003): "Corporate Governance, Board Diversity and Firm Value", *Financial Review*, Vol. 38, pp. 33-53.

Chinchilla, N. y León, C. (2004): "Cómo reconciliar Trabajo y Familia. La ambición femenina", Aguilar. Madrid.

CNMV (2006): "Código Unificado de Buen Gobierno Corporativo de las Sociedades Cotizadas", Comisión Nacional del Mercado de Valores, Madrid.

Cranfield University (2004): "The female FTSE Report, [https://dspace.lib.cranfield.ac.uk/bitstream/1826/4061/1/Female\\_FTSE\\_Report\\_2004.pdf](https://dspace.lib.cranfield.ac.uk/bitstream/1826/4061/1/Female_FTSE_Report_2004.pdf)

Crain, R. y Snider D. (1998): "Where are the Women? A question for Big Business", *Harvard Business Review*, 56, pp. 77-86.

Eisenberg, T.; Sundgreen, S. y Wells, M. T. (1998): "Larger board size and decreasing firm value in small firms", *Journal Of Financial Economics*, 48: pp. 35-54.

García Soto, M<sup>a</sup> G. (2003): "El gobierno corporativo y las decisiones de crecimiento empresarial: evidencia en las cajas de ahorros españolas ". Universidad de las Palmas de Gran Canaria, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Departamento de Economía y Dirección de Empresas.

Hermalin B. y Weibach, M.S. (1988): "The determinants of board composition", *Rand Journal of Economic*, 19 (4): pp. 589-606.

Janis, I. (1989): *Crucial Decisions*. Free Press: New York.

Jensen, M.C. (1993): "The modern industrial revolution, exit, and the failure of internal control systems", *Journal of Applied Corporate Finance*, 6 (4): pp. 4-23.

Latene, B.; Williams, K. y Harkins, S. (1979): "Many hands make light the work; the causes and consequences of social loafing", *Journal of Personality and Social Psychology*, 37: pp. 822-832.

Lipton, M. y Lorsch, J. (1992): "A modest proposal for improved corporate governance", *Business Lawyer*, 48: pp. 59-77.

O'Reilly, C.A.; Caldwell, D.F. y Barnett, W.P. (1989): "Work group demography, social integration, and turnover", *Administrative Science Quarterly*, 34: pp. 21-37

Pearce, J.A. y Zahra, S.A. (1992): "Board compensation from a strategic contingency Perspective", *Journal of Management Studies*, 29: pp. 411-438.

Pfeffer, J. (1972): "Merger as a response to organizational interdependence", *Administrative Science Quarterly*, 17: pp. 382-394.

Rosenstein, S. and Wyatt, J. G. (1990): "Outside Directors, Board Independence, and Shareholder Wealth", *Journal of Financial Economics* 26(2): 175-91.

Weisbach, M. S. (1988): "Outside directors and CEO turnover", *Journal of Financial Economics*, vol. 20: pp. 431-460.

Yermarck, D (1996): "Higher market valuation of companies with a small board of directors", *Journal of Financial Economics*, 40(2), 185-212

## 7. ANEXO

LISTADO DE EMPRESAS POR SECTORES		
2. Mat.Basicos/Industria/Constr.	3. Bienes de Consumo	4. Servicios de Consumo
5. Serv.Financieros e Inmob.		6. Tecnología y Telecom.
<b>SECTOR: 1. PETRÓLEO Y ENERGÍA</b>		
<b>Subsector: 1.1 Petróleo</b>		Braskem,S.A. Cia.Española de Petroleos, S.A. Petroleo Brasileiro,S.A. (petrobras) Repsol Ypf,S.A.
<b>Subsector: 1.2 Electricidad y Gas</b>		Centrais Ele. Brasileira S.A. Eletrobras Com.Energetica de Minas Gerais-cemig Companhia Paranaense de Energia-copel B Empresa Nacional de Electricidad (chile) Enagas, S.A. Endesa, Sociedad Anonima Enersis,S.A. Gas Natural Sdg, S.A. Iberdrola, S.A. Red Electrica de España, S.A. Union Fenosa,S.A. Usinas Siderurgicas de Minas Gerais,S.A.
<b>Subsector: 1.3 Agua y Otros</b>		Sdad.General Aguas de Barcelona, S.A.
1. Petróleo y Energía	3. Bienes de Consumo	4. Servicios de Consumo
5. Serv.Financieros e Inmob.		6. Tecnología y Telecom.
<b>SECTOR: 2. MAT.BASICOS, INDUSTRIA Y CONSTRUCCIÓN</b>		
<b>Subsector: 2.1 Mineral, Metales y Transformación</b>		Acerinox, S.A. Arcelor,S.A. Cie Automotive, S.A. Companhia Vale Do Rio Doce Española del Zinc, S.A. Gerdau,S.A. Hullas del Coto Cortes, Minas de Cerredo Hullera Vasco Leonesa S.A. Lingotes Especiales S.A. Tubacex,S.A. Tubos Reunidos,S.A. Volcan, Compañía Minera S.A.A.
<b>Subsector: 2.2 Frabic. y Montaje Bienes de Equipo</b>		Azkoyen S.A. Const.y Auxiliar de Ferrocarriles S.A. Duro Felguera, S.A. Elecnor S. A. Gamesa Corporacion Tecnologica, S.A. Mecalux, S.A. Nicolas Correa S.A. Sdad.Española del Acumulador Tudor,S.A. Zardoya Otis, S.A.
<b>Subsector: 2.3 Construcción</b>		Acciona,S.A. Acs,Actividades de Const.y Servicios S.A Cia.Levantina, Edificacion de O.Publicas Corporacion Geo, S.A. de C.V. Fomento de Constr. y Contratas S.A. Grupo Ferrovial, S.A. Obrascon Huarte Lain, S.A. Sacyr Vallehermoso, S.A.
<b>Subsector: 2.4 Materiales de Construcción</b>		Cementos Lemona S.A. Cementos Portland Valderrivas, S.A. Tableros de Fibras, S.A. Uralita, S.A.
<b>Subsector: 2.5 Industria Química</b>		Aracruz Celulose, S.A. Ercros S.A. Seda de Barcelona, S.A. (Ia) Suzano Petroquímica, S.A.

<b>Subsector: 2.6 Ingeniería y Otros</b>	Abengoa, S.A. Befesa, Medio Ambiente, S.A. Inypsa Informes y Proyectos, S.A. Urbar Ingenieros, S.A.
<b>Subsector: 2.7 Aeroespacial</b>	European Aeronautic Defence Space Co.N.V

1. Petróleo y Energía	2. Mat.Basicos/Industria/Constr.	4. Servicios de Consumo
5. Serv.Financieros e Inmob.		6. Tecnología y Telecom.

<b>SECTOR: 3. BIENES DE CONSUMO</b>	
<b>Subsector: 3.1 Alimentación y Bebidas</b>	Agrofruse S. A. Baron de Ley, S.A. Bodegas Riojanas, S.A. Campofrio Alimentacion, S.A. Cia.Vinicola del Norte de España Ebro Puleva, S.A. Federico Paternina, S.A. Grupo Modelo, S.A. de C.V. Natra S.A. Pescanova, S.A. Sadia, S.A. Sos Cuetara, S.A. Viscofan, S.A.
<b>Subsector: 3.2 Textil, Vestido y Calzado</b>	Adolfo Dominguez, S.A. Dogi International Fabrics, S.A. Industria de Diseño Textil, S.A."inditex" Industrias del Curtido S.A. Liwe Española, S.A. Sniace Tavex Algodonera, S.A.
<b>Subsector: 3.3 Papel y Artes Gráficas</b>	Grupo Empresarial Ence, S.A. Iberpapel Gestion, S.A. Miquel y Costas & Miquel, S.A. Papeles y Cartones de Europa, S.A. Reno de Medici, S.P.A. Suzano Bahia Sul Papel e Celulose, S.A. Unipapel, S.A.
<b>Subsector: 3.5 Productos farmacéuticos y Biotecnología</b>	Bayer A. G. Faes Farma, S.A. Natraceutical, S.A. Prim, S.A. Puleva Biotech, S.A. Zeltia, S.A.
<b>Subsector: 3.6 Otros Bienes de Consumo</b>	Altadis, S.A. Grupo Elektra, S.A. de C. V. Indo Internacional S.A. Vidrala S.A.

1. Petróleo y Energía	2. Mat.Basicos/Industria/Constr.	3. Bienes de Consumo
5. Serv.Financieros e Inmob.		6. Tecnología y Telecom.

<b>SECTOR: 4. SERVICIOS DE CONSUMO</b>	
<b>Subsector: 4.1 Ocio, Turismo y Hostelería</b>	Nh Hoteles, S.A. Sol Melia, S.A. Tele Pizza S.A.
<b>Subsector: 4.2 Comercio Minorista</b>	Distribucion y Servicio D & S S.A. Service Point Solutions, S.A.
<b>Subsector: 4.3 Medios de Comunicación y Publicidad</b>	Antena 3 de Television, S.A. Gestevisión Telecinco, S.A. Net Servicios de Comunicacao, S.A. Promotora de Informaciones, S.A. Sogecable, S.A. Telefonica Publicidad e Informacion, S.A. Tv Azteca, S.A. de C.V.

<b>Subsector: 4.4 Transporte y Distribución</b>	Cia.de Distribucion Integral Logista,S.A Cia.Logistica de Hidrocarburos Clh,S.A. Iberia, Lineas Aereas de España, S.A.
<b>Subsector: 4.5 Autopistas y Aparcamientos</b>	Abertis Infraestructuras, S.A. Cintra Conc.de Inf.de Transporte,S.A. Europistas Concesionaria Española, S.A.
<b>Subsector: 4.6 Otros Servicios</b>	Corporacion Dermoestetica, S.A. Funespaña,S.A. Prosegur S.A., Cia. de Seguridad

1. Petróleo y Energía	2. Mat.Basicos/Industria/Constr.	3. Bienes de Consumo
4. Servicios de Consumo	6. Tecnología y Telecom.	

<b>SECTOR: 5. SERVICIOS FINANCIEROS E INMOBILIARIOS</b>	
<b>Subsector: 5.1 Banca</b>	Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, S.A. Banco Bradesco S.A. Banco de Andalucía, S.A. Banco de Castilla, S.A. Banco de Chile Banco de Credito Balear S.A. Banco de Galicia, S.A. Banco de Sabadell, S.A. Banco de Valencia, S.A. Banco de Vasconia, S.A. Banco Español de Credito,S.A. Banco Guipuzcoano, S.A. Banco Pastor, S.A. Banco Popular Español, S.A. Banco Rio de la Plata, S.A. Banco Santander Central Hispano, S.A. Bankinter,S.A. Bbva Banco Frances,S.A. Corporacion Ubc Internacional,S.A. Santander Bancorp
<b>Subsector: 5.2 Seguros</b>	Corporacion Mapfre,S.A. Grupo Catalana de Occidente S.A.
<b>Subsector: 5.3 Cartera y Holding</b>	Alfa,S.A. de C.V. Bradespar,S.A. Cartera Hotelera, S.A. Cia.Inversiones Mobiliarias Barcino,S.A. Corporacion Financiera Alba, S.A. Dinamia Capital Privado,S.A. Hispana Holding S.A. Inv. Azalba,S.A. Popularinsa, S.A. Union Europea de Inversiones, S.A.
<b>Subsector: 5.4 SICAV</b>	Todos

<b>Subsector: 5.5 Inmobiliarias y Otros</b>	Ahorro Familiar, S.A. Ayco Grupo Inmobiliario,S.A. Cia. de Inversiones Cinsa S.A. Española de Viviendas en Alquiler,S.A. Fadesa Inmobiliaria,S.A. Grupo Inmocaral,S.A. Inbesos, S.A. Inmobiliaria Colonial, S.A. Inmobiliaria del Sur, S.A. Inmobiliaria Urbis, S.A. Inmolevante, S.A. Metrovacesa S.A. Montebalito, S.A. Parquesol Inmobiliaria y Proyectos, S.A. Promociones y Conciertos Inmobiliarios S Renta Corporacion Real Estate, S.A. Rusticas, S.A. Sare Holding, S.A. de C.V. Sotogrande S.A. Testa Inmuebles en Renta,S.A. Urbanizaciones y Transportes, S.A.
---	--

1. Petróleo y Energía	2. Mat.Basicos/Industria/Constr.	3. Bienes de Consumo
4. Servicios de Consumo	5. Serv.Financieros e Inmob.	

<b>SECTOR: 6. TECNOLOGÍA Y TELECOMUNICACIONES</b>	
<b>Subsector: 6.1 Telecomunicaciones y Otros</b>	America Movil,S.A. de C.V. Avanzit, S.A. Jazztel, P.L.C. Tecnocom, Telecomunicaciones y Energia,S. Telefonica ,S.A. Telefonica Moviles,S.A. Telefonos de Mexico,S.A. de C.V.
<b>Subsector: 6.2 Electrónica y Software</b>	Amper, S.A. Indra Sistemas, S.A., Serie A