



**GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE
EMPRESAS**

CURSO ACADÉMICO 2014/2015

TRABAJO FIN DE GRADO

Mención en FINANZAS

**“LA DIVERSIDAD DE GÉNERO DESDE EL PUNTO
DE VISTA DEL BUEN GOBIERNO CORPORATIVO”**

**“GENDER DIVERSITY FROM THE POINT OF VIEW
OF CORPORATE GOVERNANCE”**

AUTORA: Marina Blanco García

TUTORA: Dra. D^a Rebeca García Ramos

FEBRERO 2015

Índice de contenido	Página
Resumen/ Abstract	4/5
1. Introducción	6
1.1 Objetivo	7
2. La diversidad de género desde el punto de vista del buen gobierno corporativo	7
2.1 ¿Por qué es importante la diversidad de género?	7
2.1.1 Techo de cristal	9
2.1.2 Ley de cuotas, pros y contras	9
2.1.3 Razones a favor de la diversidad de género	11
2.2 Evolución códigos de buen gobierno en España	12
2.3 Código unificado de buen gobierno de las sociedades cotizadas	12
2.4 Ley orgánica para la igualdad efectiva de mujeres y hombres	14
2.5 Normativa a nivel europeo	15
3. Evolución de la presencia femenina en las empresas del Ibex 35	18
4. Revisión de la literatura sobre la diversidad de género	21
4.1 Metodología	21
4.2 Revisión de trabajos empíricos	22
4.2.1 Trabajos empíricos sobre importancia y evolución de la presencia de mujeres en los consejos de administración	22
4.2.2 Trabajos empíricos sobre la relación entre diversidad de género y otros aspectos empresariales	23
4.3 Resultados	24
4.3.1 Resultados de los estudios empíricos sobre la importancia y evolución de la presencia de mujeres en los consejos de administración	24
4.3.2 Resultados de los estudios sobre la relación entre diversidad de género y otros aspectos empresariales	26
5. Conclusiones	28
6. Limitaciones y futuras líneas de investigación	30
7. Bibliografía	31

Índice de tablas	Página
Tabla 1: Pros y contras de la diversidad de género en los consejos de administración	11
Tabla 2: Leyes de cuotas en Noruega y países europeos	18
Tabla 3: Evolución de presencia femenina en los consejos de administración del Ibex 35	19
Tabla 4: Resumen de trabajos empíricos sobre la presencia de mujeres en los consejos de administración	24
Tabla 5: Resumen de los trabajos empíricos que estudian la relación entre diversidad de género y otros aspectos empresariales	26

Índice de gráficos	Página
Gráfico 1: Evolución del porcentaje de mujeres en los consejos del Ibex 35	20
Gráfico 2: Evolución del porcentaje de hombres en los consejos del Ibex 35	20
Gráfico 3: Porcentaje por sexo de los miembros del consejo en 2013	21

RESUMEN

A lo largo de las últimas décadas, el buen gobierno corporativo ha adquirido una importancia creciente en el ámbito empresarial y en el legislativo. Así mismo, desde el punto de vista académico constituye una de las principales líneas de investigación en el ámbito de la empresa. Cuestiones relacionadas con el gobierno corporativo han sido señaladas como una de las causas de la crisis financiera de 2007 y de los numerosos escándalos financieros ocurridos durante los últimos años.

Una de las cuestiones más abordadas por los códigos de buen gobierno a nivel internacional hace referencia a la composición y estructura de los consejos de administración. En este trabajo se profundizará en las recomendaciones relativas a la diversidad de género, es decir, a la presencia de mujeres en los consejos de administración.

El objetivo general del trabajo es el análisis de la situación de la mujer en el mundo laboral, concretamente, en el consejo de administración. Para conseguir este objetivo, en primer lugar, se han analizado las razones por las cuales es importante la existencia de diversidad de género en la empresa. También se ha estudiado la evolución de los códigos de buen gobierno a nivel nacional y la actual legislación sobre igualdad efectiva de mujeres y hombres, además de la normativa a nivel europeo.

Además, se ha realizado un análisis descriptivo sobre la evolución de la presencia de mujeres en los consejos de administración de las empresas del Ibex35 durante el período 2005-2013. Por último, se ha llevado a cabo una revisión de trabajos académicos empíricos que abordan distintos aspectos relacionados con la participación de la mujer en la alta dirección y en los consejos de administración. La evidencia empírica no es concluyente, puesto que hay una gran diversidad de resultados.

Las revisiones llevadas a cabo nos han permitido constatar que, a pesar de las recomendaciones existentes a favor de la incorporación de mujeres en los órganos de administración de la empresa, la presencia femenina continúa siendo escasa.

ABSTRACT

Over recent decades, the good corporate governance has acquired importance in the business and legislative world. Likewise, good corporate governance is one of the main areas of research in the field of business. Acts relating to corporate governance have been identified as one of the causes of the financial crisis of 2007 and of several financial scandals in recent years as well.

At an international level, codes of good governance are concerned with the composition and structure of the boards of directors. In this study, the recommendations on gender diversity, that is, the presence of women on the boards of directors, will be analyzed.

The aim of this work is the analysis of the situation of women in the workplace, more specifically on the board of directors. In order to achieve this goal, we have carried out several reviews.

On the one hand, we have analyzed the importance of gender diversity in the business. Moreover, we have studied the evolution of codes of corporate governance nationwide and the current legislation on gender equality. We have also analyzed the regulations at European level.

On the other hand, we have studied the evolution of women on the boards of Ibex 35 companies, along the period 2005-2013. Moreover, we have reviewed 10 empirical academic studies. These studies analyse the participation of women in senior management and on the boards of directors as well. Taking into account that there is a great diversity of results, the empirical evidence is inconclusive. In conclusion, the review of academic studies allows us to verify that the presence of women in the board of directors is limited, despite the growing body of legislation about this matter.

1. INTRODUCCIÓN

El buen gobierno corporativo constituye, desde hace décadas, una de las principales líneas de investigación en el ámbito de la empresa. Cuestiones relacionadas con el gobierno empresarial han sido señaladas como una de las causas de la crisis financiera de 2007 y de los numerosos escándalos financieros ocurridos durante los últimos años.

Así mismo, desde el punto de vista regulatorio el interés por este tema también es notorio, como pone de relieve el elevado número de códigos de buen gobierno promulgados durante los últimos años. Un código de gobierno corporativo es un conjunto de principios no obligatorios, estándares de buenas prácticas, formulados por un determinado colectivo y relacionados con el gobierno interno de las organizaciones (Weil, *et al.* 2002). Como señalan Ferruz, *et al.* (2010), suele estar formado por recomendaciones o sugerencias sobre la conducta de las corporaciones y de sus miembros y generalmente se parte del supuesto de que el mercado valorará positivamente su cumplimiento y que motivará a las compañías a seguirlo.

A finales de 2012, 83 países habían puesto en marcha un total de 280 códigos de buen gobierno (García Ramos, 2013). Una de las cuestiones más abordadas por estos códigos a nivel internacional hace referencia a la composición y estructura de los consejos de administración. En este trabajo se profundizará en las recomendaciones relativas a la diversidad de género, es decir, a la presencia de mujeres en los consejos de administración.

Ejemplo de esto son las diferentes leyes que se han promulgado en los siguientes países. Noruega estableció en 2003 una ley en la que se requería que las empresas tuvieran un 40% de consejeras en 2008, fue de los primeros países en llevar a cabo este tipo de legislación y por ello muchos países lo toman como ejemplo a seguir. En 2010 la Asamblea Nacional de Francia promulgó una ley en la que se impone un 20% de consejeras en los consejos de administración para el 2014 y un 40% para el 2017. Leyes similares fueron aprobadas en 2011 en países como Bélgica, Italia y los Países Bajos. Otros países como Australia y Reino Unido están pidiendo a las empresas que establezcan cuotas más elevadas de participación femenina en los consejos de administración y una mayor divulgación de las políticas de diversidad de género (Adams, *et al.* 2011).

En España, el cambio en los consejos de administración ha estado impulsado por la Ley de Igualdad en 2007 y las directrices del Código Unificado de Buen Gobierno (CUBG) o Conthe en 2006. Cabe destacar la rápida evolución del número de consejeras como consecuencia de estas dos medidas, ya que a partir del 2007 se produjo una gran entrada de mujeres, hasta llegar a las 66 consejeras en 2012 en las empresas del Ibex 35, lo que suponía un 14% del total de consejeros, frente a un 2,6% que encontrábamos en el 2004. Una cifra que está lejos de la paridad que los países nórdicos sitúan en un 40%, pero que supone un avance muy significativo en la evolución de las empresas españolas (Pérez y Alcelay, 2014).

Por lo tanto en este trabajo se analiza “*la diversidad de género en los consejos de administración*”, es decir, la presencia de mujeres en dicho órgano. Para desarrollar este tema, el trabajo se ha estructurado como sigue. En el segundo apartado se detalla un estudio sobre la importancia de la diversidad de género, teniendo en cuenta las opiniones de expertos sobre los beneficios y perjuicios que puede aportar la presencia femenina a la compañía. Además, se han analizado las barreras existentes para las mujeres, el

denominado techo de cristal. Posteriormente se ha analizado la evolución de los códigos de buen gobierno existentes en España, con mayor detenimiento en el actual código Conthe. Así mismo, se ha realizado una revisión de la normativa a nivel europeo en esta materia.

El tercer apartado se compone de un estudio sobre la evolución de la mujer en los consejos de administración del Ibex 35. En el siguiente apartado se realiza una revisión de trabajos académicos que abordan diversas cuestiones relativas a la participación femenina en la alta dirección y en los consejos de administración. Por último, se presentan las principales conclusiones y limitaciones del trabajo llevado a cabo.

1.1 OBJETIVO

Teniendo en cuenta todo lo anterior, el objetivo general de este trabajo es profundizar en el conocimiento del gobierno corporativo, en particular en todos los aspectos relativos a la diversidad de género en los consejos de administración. Bajo este objetivo general subyacen varios objetivos específicos. En primer lugar, conocer la importancia de la diversidad de género dentro de la empresa y especialmente en el consejo de administración. En segundo lugar, analizar la evolución de los códigos de buen gobierno a nivel nacional y europeo. En tercer lugar, analizar la evolución de la participación de mujeres en los consejos de administración de las empresas del Ibex 35 durante el período 2005-2013. Por último, realizar una revisión de los trabajos académicos que han abordado la diversidad de género en los consejos de administración y su relación con el valor empresarial.

2. LA DIVERSIDAD DE GÉNERO DESDE EL PUNTO DE VISTA DEL BUEN GOBIERNO CORPORATIVO

2.1. ¿POR QUÉ ES IMPORTANTE LA DIVERSIDAD DE GÉNERO?

La presencia de la mujer en la alta dirección y en los consejos de administración es un debate abierto y que actualmente tiene mucha relevancia en la sociedad. Se ha visto incrementada su importancia como consecuencia de las diferentes legislaciones que regulan este aspecto tanto a nivel nacional como a nivel europeo. Desde hace unos años hasta la actualidad, la normativa sobre códigos de buen gobierno está en constante evolución.

Narayana Murthy, presidente del Comité sobre Gobierno Corporativo, Junta de Valores y Bolsas de India destaca que "El gobierno corporativo no es un instrumento individual sino más bien un concepto que incluye el debate sobre las estructuras apropiadas de gestión y control de las empresas. También incluye las reglas que regulan las relaciones de poder entre los propietarios, el consejo de administración, la administración y, por último, pero no por ello menos importante, partes interesadas tales como los empleados, los proveedores, los clientes y el público en general" (2003).

Por lo tanto, para conseguir una estructura adecuada en la empresa, uno de los aspectos básicos a tener en cuenta es la diversidad de ideologías, de género, de religión, etc. El

concepto de diversidad procede de la tradición anglosajona y actualmente se aplica a diversos entornos organizacionales, buscando el máximo aprovechamiento posible de los recursos humanos. “*La diversidad enfatiza el valor de la variabilidad individual*” (Barberá, *et al.* 2002), es decir, se valora a cada persona por lo que es y por lo que puede aportar por sí misma a la organización. Por lo tanto la diversidad se concibe como un potencial a explotar y no como un problema que precisa tratamiento (Jacobson, 1999).

Que una empresa sea rica en diversidad puede suponer grandes ventajas sobre otra que carezca de ella, ya que se generarán debates para conseguir los objetivos marcados teniendo en cuenta diversidad de opiniones. Se habla de diversidad de diferentes tipos, pero es cierto que la presencia de la mujer en la economía ha aumentado, como consumidoras, empleadas, inversoras o propietarias de negocios, lo que ha supuesto un reto importante para los procesos y equipos de dirección en los que paulatinamente se van incorporando.

La evolución de la presencia femenina en los mandos directivos ha supuesto un cambio en la cultura de las empresas, ya que el estilo directivo clásico, de jefe único que ordena y manda, no se adapta a las nuevas necesidades empresariales. En su lugar, nacen nuevos modelos directivos, en los que más que mandar, debe predominar el liderazgo de grupo, desarrollando un sentido de equipo por el que todos los participantes se sientan comprometidos con el trabajo y responsables de sus competencias. Se precisa que la nueva modalidad de dirección se caracterice por ser carismática, tener capacidad de liderazgo e innovación (Barberá, *et a.* 2002).

Esta nueva demanda que plantea la organización se puede relacionar con seis ámbitos de la experiencia vinculados con el desarrollo de la feminidad (Grant, 1988):

- 1) Comunicación y cooperación.
- 2) Afiliación y vínculo.
- 3) Poder.
- 4) Concreción.
- 5) Emotividad y vulnerabilidad.
- 6) Empatía.

Éstas son las cualidades que se atribuyen a un perfil femenino y que son muy adecuadas para los nuevos modelos de dirección. Entre estas características también se puede destacar la facilidad de las mujeres a la hora de mostrar sus sentimientos y emociones a la vez que su empatía. Estos atributos de la mujer constituyen una importante aportación a la empresa desde el punto de vista de los recursos humanos, y pueden ser beneficiosos tanto para mejorar el clima laboral como para fomentar una mayor afinidad entre los participantes de un grupo de trabajo. (Barberá, *et al.* 2002)

2.1.1. Techo de cristal

A pesar de las cualidades positivas que acabamos de comentar y de que actualmente nos encontramos con la generación de mujeres mejor formadas de toda la historia de España el porcentaje de alumnas que obtiene graduación universitaria es superior al cincuenta por ciento (Menéndez, 2011), existen diversos factores por los que la proporción de mujeres disminuye a medida que se asciende en la jerarquía piramidal de la empresa. Al conjunto de estos factores, que a primera vista son invisibles, se le denomina techo de cristal. Pueden proceder de la mentalidad de las mujeres y las propias limitaciones que estas se adjudican o de los obstáculos que imponen las organizaciones (Gómez y Sánchez, 2009).

Por regla general, son las mujeres las que asumen como propias las responsabilidades familiares y cargas domésticas. Compatibilizar su profesión con estas funciones familiares no es fácil, requiere un gran esfuerzo y una elevada capacidad de planificación. Si a esto se le añade las tareas correspondientes a un puesto directivo, la situación se complica, llegando incluso al dilema de conceder prioridad al trabajo o a la familia (Headlam-Wells y Mills, 1999). En esta misma línea se relaciona la teoría del capital humano (Jacobs, 1999), en la que se justifica la falta de reciclaje de la mujer con la falta de tiempo para invertirlo en ampliar su formación. Por ello es más fácil la promoción en hombres que en mujeres. Según Barberá (2002) los hombres se hacen más visibles ante quienes pueden ayudarles en sus carreras profesionales, mientras que las mujeres no se desenvuelven de la misma forma. Gómez y Sánchez (2009) realizaron un estudio en el que concluyeron que los hombres son más ambiciosos profesionalmente que las mujeres, estereotipo que éstas tienen perfectamente asumido. Concluyeron también que la mujer tiene una visión global de la vida, en la que tener vida privada, disponer de tiempo, dedicarse a sus hobbies, etc. es importante y por lo tanto no prioriza su vida centrada en el trabajo. A este motivo recurren las empresas a la hora de contratar a mujeres en cargos directivos, alegando que no creen en su compromiso a la hora de cumplir con las exigencias de disponibilidad que un cargo de estas características implica.

En cuanto a barreras que las mujeres se encuentran en la organización, Gómez y Sánchez (2009) destacan la vigencia de modelos “machistas” donde los hombres forman círculos cerrados en los que no se ve con buenos ojos la presencia femenina. No sólo los hombres apoyan estas prácticas, sino que existe una cierta resistencia de las mujeres a admitir a otras mujeres como directivas. Se percibe que en las organizaciones hombres y mujeres prefieren ser mandados por hombres.

2.1.2. Ley de cuotas, pros y contras

Analizando la situación en Noruega antes y después de la ley de cuotas, se observa que, a pesar de las numerosas iniciativas que se llevaron a cabo para fomentar la presencia femenina en cargos directivos, realmente no se produjo un cambio hasta que no se aprobó dicha ley en 2003 (Huse, 2009).

Algunas de las iniciativas con las que se buscaba un aumento de la presencia femenina son las redes de mujeres, seminarios, debates, investigaciones y registro sobre mujeres aptas para ser consejeras. Sin embargo, en el período 1992-2002 su presencia rondaba el 5%. Entre las iniciativas privadas, la confederación de empresas e industria noruega (NHO) construyó una base de datos en las que se registraban mujeres que podrían

ocupar cargos en los consejos, con el objetivo de aumentar la representación femenina (Gómez, 2005).

Durante el período 2002-2008 la tasa pasó del 6% al 40%. Esto se debe a que el parlamento noruego propuso a las empresas cotizadas en bolsa (ASA) que implantaran voluntariamente una tasa de igualdad de género en la que ambos sexos tendrían como mínimo una representación del 40%, La ley entraría en vigor en 2003 pero para el 2008 todas o prácticamente todas las empresas ASA habían cumplido con la cuota (Huse, 2009).

En contraposición, Reino unido no tiene una ley de cuotas obligatorias, sin embargo, la presencia femenina en los consejos de administración está aumentando de manera constante en los últimos 10 años (Huse, 2009).

La cultura de cada país es determinante en este tipo de asuntos, ya que en el resto de países europeos no se ha observado ningún cambio drástico en la presencia de mujeres en los consejos. Por ello han surgido grandes debates sobre si es necesario aplicar una ley con cuotas obligatorias. Según Carrasco, et al. (2011), las creencias y valores culturales tienden a ser estables e inamovibles a corto plazo, por lo que, en su opinión, las instituciones deberán hacer grandes esfuerzos para conseguir los cambios que se propongan. En este caso, como se observa en varios países la solución está en la aprobación de una ley en la que se obligue bajo sanción, a tener diversidad de género en los consejos. Como se verá más adelante, se está llevando a cabo la aprobación de una ley a nivel europeo.

En rasgos generales, la ley de cuotas conduce a una mayor presencia de mujeres en los órganos de administración de las empresas, uno de los beneficios a destacar sería la posible promoción y publicidad que podrían conseguir estas mujeres, ya que los consejos de administración son mercados importantes para la contratación de personal para puestos de alta gestión (Huse, 2009). En el consejo se reúnen quienes toman las decisiones de alto nivel y por consiguiente son los que seleccionan a los candidatos para los puestos más importantes de la organización. Los hombres que forman parte del consejo de dirección suelen ocupar puestos de gestión importantes en la empresa, por lo tanto la presencia de mujeres en el consejo combinado con un buen trabajo realizado por su parte, puede desembocar en el aumento de mujeres directivas. En este sentido se puede decir que la ley de cuotas es realmente positiva para la superación del techo de cristal.

En Noruega, como consecuencia de la ley de cuotas en las empresas ASA, el resto de empresas empezaron a ver válida a la mujer para ocupar puestos directivos y por lo tanto se empezaron a considerar como posibles aspirantes. Además el proceso de imitación y el alto nivel de competencias que existe entre las empresas, dan lugar a que la iniciativa de aumentar la presencia femenina mejore también la buena imagen de la empresa (Huse, 2009).

Por el contrario, también existen argumentos negativos en contra de estas leyes, razonamientos procedentes de mujeres que no quieren ser elegidas como representantes de su sexo o por cumplir con las cuotas establecidas, sino que quieren ser elegidas y valoradas por su capacidad. En todo caso, las mujeres elegidas para ser miembro del consejo de administración están muy capacitadas y preparadas para formar parte del equipo y de esta manera tienen la oportunidad de demostrarlo.

2.1.3. Razones a favor de la diversidad de género

La comisión europea, en busca de una diversidad de género en las empresas y sobre todo en los órganos de administración, expone las siguientes razones por las cuales se debe fomentar el aumento de las mujeres y sus responsabilidades. Por un lado argumenta que no se puede desaprovechar el talento universitario femenino, ya que actualmente un 60% de los graduados son mujeres. Además explica que en aquellos consejos en los que domina uno de los géneros, el pensamiento en grupo puede ser más limitado; en cambio, si existe diversidad de género, los debates serán más intensos, más profundos e interesantes, y con un mayor intercambio de ideas más plurales (Comisión europea, 2012).

Por otro lado, existen diversos estudios a favor de la diversidad. Klasen y Geske Dijtra (2006) la entienden como un indicador de responsabilidad social corporativa (RSC). Carrasco y Laffarga (2007) defienden que una empresa diversificada representa mejor la realidad. Burke (1994) considera que la diversidad puede proporcionar otras perspectivas a las deliberaciones, suscitar nuevas inquietudes y brindar nuevas sensibilidades a los debates de los consejos, otros autores defienden que la diversidad permite generar una mayor creatividad en la toma de decisiones (Erhard, *et al.* 2003; Ramírez, 2003; Sarrá, 2002).

Por otro lado, Williams y O'Reilly (1998), exponen que en mercados altamente competitivos es necesaria una pronta respuesta a los cambios en los mercados y la presencia de diversidad de género puede retrasar tal reacción. En consonancia con esto, Lau y Murnighan (1998) explican que la diversidad de género puede dar lugar a conflictos y una más lenta y menos efectiva toma de decisiones.

Tabla 1: Pros y contras de la diversidad de género en los consejos de administración:

Argumento a favor	Argumentos en contra
Mayor eficiencia	Ralentizar toma de decisiones
Aportación de nueva ideas	Generar conflictos
Mayor independencia	
Mayor carácter innovador	
Mejor representación de la realidad	

Fuente: Elaboración propia

2.2. EVOLUCIÓN CÓDIGOS DE BUEN GOBIERNO EN ESPAÑA

Teniendo en cuenta que el objetivo fundamental de este trabajo es el análisis de la diversidad de género en los consejos de administración, en este apartado se analiza la evolución histórica que ha recibido esta cuestión desde el punto de vista regulatorio. En España ha habido varios códigos de buen gobierno. El primero, el informe Olivencia que se aprobó en 1998. En cuanto a la composición del consejo de administración, este informe aconseja sobre el número apropiado de integrantes de un consejo, considerando que una cifra entre 5 y 15 consejeros es la más apropiada, de forma que se garantice un mínimo de participantes a la hora de tomar decisiones, pero que no se encuentre sobredimensionado para facilitar su efectividad y cohesión. También indica que debe de haber una distribución entre consejeros externos y ejecutivos, en la que los consejeros externos tanto dominicales como independientes representen la mayoría frente a los consejeros ejecutivos. Por último, en cuanto a la diversidad de género en este informe no se encuentra referencia alguna. Una posible explicación podría ser que en la época en la que se aprobó este informe las mujeres tenían muy poco peso en las empresas y por tanto no se tenía en cuenta la importancia de su representatividad en los órganos de gobierno de la empresa.

En 2003 se añadieron y modificaron las recomendaciones del informe anterior, surgiendo así el informe Aldama. Sin embargo en este nuevo informe, las recomendaciones citadas anteriormente se tratan de una manera más general, indicando que el consejo deberá tener un número razonable de miembros que asegure su operatividad, pero no establece un tamaño concreto. Respecto al porcentaje de consejeros externos, sigue las recomendaciones de Olivencia, señalando que es aconsejable una mayoría de consejeros externos y dentro de éstos una participación significativa de los independientes. Atendiendo a la estructura del consejo en este informe tampoco se hace referencia alguna a la proporción de mujeres y hombres que debe haber en el consejo.

Por último en 2006, se crea el Informe Conthe o CUBG para empresas cotizadas. Este es el código vigente actualmente en nuestro país, por lo que se analizará con mayor detenimiento en el apartado siguiente.

2.3. CÓDIGO UNIFICADO DE BUEN GOBIERNO DE LAS SOCIEDADES COTIZADAS

El Código Unificado de Buen Gobierno surge del acuerdo del consejo de la CNMV de aprobar *“un documento único con las recomendaciones de gobierno corporativo existentes”* (CNMV, 2006), con el fin de que las sociedades cotizadas lo tomen como referencia cuando consignen en su informe anual si siguen o no las recomendaciones establecidas en materia de gobierno.

Para crear este nuevo código se necesitó la presencia de un grupo especial de trabajo formado por expertos en el sector privado, en gobierno corporativo y en derecho de sociedades. El fin buscado con este grupo fue el asesoramiento a la CNMV para que el nuevo código no se limitase a refundir las recomendaciones ya existentes, si no que tuviera en cuenta las recomendaciones formuladas por la OCDE y por la Comisión Europea, además de las opiniones de expertos del sector privado, de la Secretaría de Estado de Economía, del Ministerio de Justicia y del Banco de España.

Este código se empezó a tomar como referencia para la presentación del informe anual de gobierno corporativo del 2007.

El Código Conthe se basa en el principio conocido como “cumplir o explicar”, de tal forma que obliga a las sociedades cotizadas a explicar en su informe anual de gobierno corporativo el grado de cumplimiento de las recomendaciones del código, y, en caso de no seguir dichas recomendaciones, las razones que lo justifican. Estas explicaciones son necesarias para que los accionistas, los inversores y los mercados en general puedan entender el comportamiento de la empresa.

En cuanto a la estructura recomendada para los consejos de administración, el CUBG recomienda que ésta refleje diversidad de conocimientos, de género y de experiencias para desempeñar sus funciones eficaz, objetiva e independientemente. La dimensión más adecuada estará comprendida entre 5 y 15 miembros para fomentar la eficacia del consejo y la participación de sus integrantes, como ya se recomendaba en el informe Olivencia. A su vez, estará formado por diferentes tipos de consejeros en función del origen de su nombramiento, con las categorías conocidas como consejeros internos y consejeros externos, ya sean dominicales o independientes. En función de su procedencia, los consejeros pueden tener sensibilidades, intereses e incluso incentivos diversos. Por ello, se recomienda que exista un porcentaje de participación mayor en consejeros externos, aunque siempre respetando la estructura de capital de la sociedad, de forma que la distribución entre dominicales e independientes refleje la relación entre el capital representado en el consejo por los accionistas significativos y el capital flotante. Así mismo, se recomienda que los consejeros independientes representen, al menos, un tercio del total de Consejeros (CNMV, 2006).

Como elemento diferenciador entre este código y los anteriores, en el Informe Conthe se destina un apartado a la diversidad de género en los consejos de administración. En este sentido, se indica que si el número de consejeras es escaso o nulo se deberán explicar los motivos y las iniciativas que la empresa esté llevando a cabo para corregir tal situación, buscando la incorporación del colectivo femenino en los órganos de gobierno. La diversidad es importante no solo en el ámbito de la ética, la política y la responsabilidad social, sino que también es un objetivo de eficiencia que las sociedades cotizadas deben plantearse, al menos a medio plazo (CNMV, 2006).

En España las mujeres suponen un 51% de la población, y en un país desarrollado como el nuestro, una gran parte de ellas cuenta con una educación superior que no se debe desaprovechar. Es cierto que en las últimas décadas se ha experimentado una creciente incorporación de la mujer al mundo empresarial, pero su presencia en la alta dirección es escasa.

“En atención a esta circunstancia, el código invita a las sociedades con escasa presencia femenina en sus consejos a que hagan un esfuerzo deliberado por buscar posibles candidatas cada vez que deba cubrirse alguna vacante en el consejo, especialmente para puestos independientes. Por ello se recomienda:

- *Que cuando sea escaso o nulo el número de consejeras, el consejo explique los motivos y las iniciativas adoptadas para corregir tal situación; y que, en particular, La comisión de nombramientos vele para que al moverse nuevas vacantes:*
 1. *Los procedimientos de selección no adolezcan de sesgos implícitos que obstaculicen la selección de consejeras.*
 2. *La compañía busque deliberadamente, e incluya entre los potenciales candidatos, mujeres que reúnan el perfil profesional buscado” (CNMV, 2006).*

Para hacer efectiva esta legislación, se estableció en la circular 4/2013 de la CNMV un nuevo modelo de informe anual de gobierno corporativo (IAGC). En este informe se obliga a las sociedades a llevar un seguimiento especializado en el deberán informar sobre el número de consejeras y el porcentaje que representan, por tipología de consejero, así como la evolución de su presencia en el órgano de administración en los últimos 4 años.

También será necesario detallar las medidas adoptadas para equilibrar el consejo, no sólo se explicarán los procesos de selección sino que deberá indicar si la sociedad ha adoptado una política activa para aumentar la presencia de mujeres.

Este nuevo modelo de IAGC pretende ser un correctivo a la mala praxis de dar por cumplida esta recomendación únicamente a nivel formal, ya que no serán suficientes explicaciones de carácter general, sino que, como se ha mencionado anteriormente, deberán ser explicaciones detalladas (Ancos, 2013).

Además del CUBG, en España existe más normativa que aborda la diversidad de género y que se comentará en el siguiente apartado.

2.4. LEY ORGÁNICA PARA LA IGUALDAD EFECTIVA DE MUJERES Y HOMBRES

A partir de 2007, la igualdad de género ocupa un papel destacado en la normativa española, como así se refleja en la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de Marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres. Esta ley incluye una serie de artículos que hacen referencia a los planes de igualdad de las empresas y otras medidas de promoción de la igualdad (*Boe, 23 de Marzo*).

Se busca la igualdad de género como parte de la cultura de la sociedad. El contenido de esta ley pone de manifiesto que la legislación española es consciente de la importancia de la diversidad de género en la empresa, buscando la igualdad entre los empleados y teniendo presente la importancia del papel de la mujer dentro de la empresa. Uno de los objetivos de esta ley es aumentar el número de mujeres en los puestos de responsabilidad y en los órganos de gobierno, como el consejo de administración. Para ello se recomienda que, desde la aprobación de la misma y en un plazo de 8 años, se consiga aumentar la presencia de mujeres en los consejos de administración de las sociedades obligadas a presentar cuenta de pérdidas y ganancias no abreviada buscando una composición equilibrada, de forma que las personas de cada sexo no superen el 60% ni sean menos del 40%. Además, las empresas de más de doscientos cincuenta trabajadores, tendrán que elaborar y aplicar un plan de igualdad.

Desde el 2007 el número de mujeres en los consejos ha aumentado, pero la cifra sigue estando muy lejos de ese 40% aconsejado. Como se mencionó anteriormente, las mujeres representan una parte importante de la población y su talento no se debe desaprovechar, sino todo lo contrario, se debe buscar su maximización de cara a lograr organizaciones eficientes y, sobre todo, obtener empresas ricas en diversidad, no sólo de género sino de ideas, lo que repercutirá favorablemente en el desarrollo de la organización (CNMV, 2006).

2.5. NORMATIVA A NIVEL EUROPEO

Entre los países europeos con un número relativamente alto de mujeres en juntas directivas figuran Noruega, Suecia y el Reino Unido. El número de mujeres consejeras es escaso en los Países Bajos, Grecia, España, Bélgica, Italia y Portugal.

Durante décadas, estados miembros e instituciones de la Unión Europea han intentado promover recomendaciones y autorregulaciones para aumentar la diversidad de género en los consejos de administración. A pesar de sus esfuerzos, el aumento de la presencia femenina en los consejos de administración ha avanzado muy lentamente, con un incremento medio anual del 0.6% entre 2003 y 2012 (Comisión europea, 2012). Esto se debe a que en sólo cuatro países de la UE las medidas adoptadas imponen alguna sanción, mientras que en el resto de países en los que se ha modificado o creado la normativa, ésta es sólo una recomendación que sigue el principio de “cumplir o explicar”.

Noruega fue pionero en la ley de paridad en la que se exigiría un 40% de mujeres en los consejos de administración, se aprobó en 2003 dando un plazo de tres años a las empresas públicas para adaptarse a ella y cinco a las grandes empresas cotizadas en bolsa (ASA). Por lo tanto en 2008, debían tener un equilibrio en sus consejos de administración o si no se enfrentarían a graves sanciones, pudiendo llegar incluso a la disolución de la empresa. Por su temprana iniciativa, Noruega se ha convertido en un ejemplo a seguir en esta materia ya que actualmente es el país con mayor presencia femenina en sus consejos.

Alemania, Francia, Italia y Bélgica son los únicos países de la UE que hasta el momento han seguido el ejemplo anterior, y han impulsado una legislación nacional con cuotas obligatorias aunque no conllevan sanciones tan estrictas como en Noruega. Estos países tienen distintos plazos de tiempo y diversos porcentajes de representación.

La ley de cuotas alemana se aprobó en 2014, las grandes empresas alemanas cotizadas en bolsa, tienen de plazo hasta el 2016 para incorporar a un 30% de mujeres en sus consejos de administración. El proyecto afecta al menos a 108 compañías, si no logran por las razones que sean cumplir con la cuota, los sillones reservados para las mujeres quedarán vacíos (Müller, 2014).

Sin embargo, Francia promovió esta legislación en 2011 y proponía una cuota del 20% de mujeres en tres años con el objetivo final de alcanzar el 40% para el 2017 (Nekhili, 2012; Gatfaoui, 2012). Con esta iniciativa, se ha convertido en el primer país de la UE que tiene más de una mujer en los consejos de máximo nivel de sus mayores empresas cotizadas (El País, 2013).

Italia adoptó en 2011 la ley sobre cuotas que exige a las empresas estatales y que cotizan en bolsa que nombren 1/3 de mujeres en sus consejos de administración y de vigilancia antes de 2015. Con esta medida ha sido el país que registró el mayor aumento en puntos porcentuales, pasando del 4.9% a 11% en 2013 (Comisión Europea, 2013).

Gracias a estas medidas tanto Italia como Bélgica, han visto crecer significativamente el porcentaje de directivas en sus empresas no cotizadas (Grant Thornton, 2014).

En estos países sí se ha notado un crecimiento en la presencia de mujeres más notablemente que en aquellos países en los que únicamente se recomienda una cuota del 40%. En España y en Los Países Bajos la legislación se rige por el principio “cumplir o explicar”. En 2007 se reforzó la legislación española sobre la igualdad de género, pero

aún así solo se limita a la recomendación de un 40% de mujeres en los consejos de administración para el 2015.

Según un informe de la Comisión Europea elaborado con datos de octubre de 2014, sólo el 16,9% de los miembros de los consejos de administración de empresas cotizadas en España son mujeres, un porcentaje que está más de tres puntos por debajo de la media de la UE 20,25%. (Europa Press, 2015)

En Países Bajos la legislación entró en vigor en 2011, está dirigida a las empresas cotizadas en bolsa, las cuales tienen hasta el 2016 para incorporar a un 30% de mujeres en sus consejos de administración, el incumplimiento de esta norma no conlleva ninguna sanción pero sí que están obligadas a explicar sus razones por las cuales no han alcanzado el objetivo. En la Tabla 2 se presenta un resumen de todas las normativas citadas.

Como ya se ha mencionado anteriormente, los progresos más importantes se concentran en aquellos países en los que se han adoptado o considerado acciones legislativas o donde ha habido un importante debate público sobre la cuestión, la presencia de mujeres en los consejos de administración de Francia ha aumentado en 20 puntos entre 2010 y 2014, Italia cuenta con un 19,6%, Bélgica 11,9%, Alemania 11,8%. Por lo tanto, aunque queda mucho camino por recorrer para alcanzar el 40% de Noruega, el ejecutivo comunitario alega que la presión regulatoria ha acelerado la presencia de mujeres en los consejos de administración ya que entre 2003 y 2010 el porcentaje de mujeres aumentó del 8,5% al 11,9%. Sin embargo, desde que en 2010 Bruselas situó esta cuestión en el centro de su agenda, la subida ha sido de 8,3 puntos alcanzando 20,25% (Europa Press, 2015).

Como se muestra en la Tabla 2, existen discrepancias entre las normativas nacionales ya que están evolucionando en distintas direcciones. Algunos estados miembros han propiciado el modelo de “cumplir o explicar”, otros han establecido un objetivo vinculado jurídicamente con sanciones. Además las discrepancias no se quedan aquí, mientras que algunos miembros de la UE centran su legislación únicamente para empresas cotizadas, otros lo hacen en las grandes empresas con independencia de si cotizan o no, e incluso otros sólo se centran en empresas de propiedad estatal.

También existe discrepancia sobre el tipo de consejero administrador al que va dirigida la legislación. En algunas ocasiones esa cuota sólo se refiere a los consejeros no ejecutivos, mientras que otros incluyen tanto a los ejecutivos como a los no ejecutivos de las empresas cotizadas.

Para tratar de unificar las diferentes leyes nacionales, se ha aprobado en 2012 la propuesta de una ley en la que se contemple un 40% de mujeres en los consejos de administración en 2020. Esta propuesta es de Viviane Reding, comisaria europea de justicia, pero a pesar de tener la aprobación de la Comisión Europea, sigue sin estar aprobada por varios motivos, entre ellos 9 países liderados por Reino Unido están en contra de una legislación unificada, apoyando las medidas a nivel nacional independientes en cada país (Porteiro y Castillo, 2012).

A continuación se comenta brevemente en qué consiste la legislación propuesta por la comisaria europea, *“DIRECTIVA DEL PARLAMENTO EUROPEO Y DEL CONSEJO, destinada a mejorar el equilibrio de género entre los administradores no ejecutivos de las empresas cotizadas y por la que se establecen medidas afines”*

Esta ley está redactada en el Parlamento Europeo, destinada a todos los estados miembros de la UE con la finalidad de garantizar una representación más equilibrada de hombres y mujeres entre los administradores no ejecutivos de las empresas cotizadas en bolsa. Aquellos países que tengan una legislación con la cual se prevé que posiblemente sí alcancen la cuota del 40% de mujeres en los consejos para el 2020, no tendrán que ceñirse estrictamente a las obligaciones que esta ley propone.

Un ejemplo es que las empresas *“estarán obligadas a comunicar, a petición de un candidato que no haya sido seleccionado, no sólo los criterios de cualificación en que se basó la selección, sino también la evaluación objetiva comparativa de esos criterios y, cuando proceda, las consideraciones que inclinaron la balanza en favor de un candidato que no era del sexo menos representado”*

En caso de incumplimiento las sanciones dependerán de cada estado miembro, siempre que sean efectivas, proporcionales y disuasorias, deben incluir , entre otras, multas administrativas y la nulidad o anulación del nombramiento de los administradores no ejecutivos cuando se haya realizado de forma contraria a las disposiciones nacionales adoptadas (Comisión europea, 2012).

Esta legislación pretende armonizar las diferentes normativas que existen en cada país de la UE. Se considera que los administradores no ejecutivos y los consejos de control tienen un papel esencial en los nombramientos de los directivos de la empresa y a su vez en la configuración de la política de recursos humanos. Por ello, si en estos puestos existe diversidad de género, se creará un efecto dominó positivo en todas las categorías y niveles profesionales de la empresa en cuanto a la diversidad de género (Comisión europea, 2012).

Tabla 2: Leyes de cuotas en Noruega y países europeos:

País	Cuotas obligatorias	Año de legislación	%	Fecha límite	Empresas afectadas
Noruega	Si	2003	40%	2008	Empresas públicas y privadas, cotizadas en bolsa
Francia	Si	2011	20% y 40%	2014 y 2017	Consejero no ejecutivo y grandes empresas no cotizadas
Italia	Si	2011	30%	2015	Empresas cotizadas y públicas
Bélgica	Si	2011	30%	2019	Empresas públicas(2012) Empresas cotizadas (2017) "PYMES cotizadas" (2019) Consejeros ejecutivos y no ejecutivos
Alemania	Si	2014	30%	2016	Grandes empresas cotizadas
España	No	2007	40%	2015	Empresas cotizadas, consejeros ejecutivos y no ejecutivos
Países Bajos	No	2011	30%	2016	Empresas cotizadas en bolsa, consejeros ejecutivos y no ejecutivos

Fuente: Comisión europea

3. EVOLUCIÓN DE LA PRESENCIA FEMENINA EN LAS EMPRESAS DEL IBEX

En este apartado se analiza la evolución de la composición de los consejos de administración de las empresas del IBEX 35 durante el período 2005-2013. Los datos han sido obtenidos de los informes de gobierno corporativo depositados en la CNMV.

La legislación española reguladora de diversidad de género entró en vigor en 2006. Si observamos en la tabla 3 el porcentaje de mujeres que forman parte del consejo de administración, se ve un progreso a partir de ese año.

En 2005 la presencia de la mujer en los consejos de estas empresas era muy limitada, únicamente ocupaban 17 asientos de un total de 508 puestos, lo que supone un 3,35%. No cabe duda de que esa cifra es muy pequeña en comparación con la representación masculina. A raíz del 2006, se ha notado una ligera mejoría en la representación de la mujer en los consejos de estas empresas como se muestra en el gráfico 1. En tres años

ascendió hasta alcanzar un 9% aproximadamente, porcentaje que ha seguido evolucionando hasta aproximarse a un 16% en 2013.

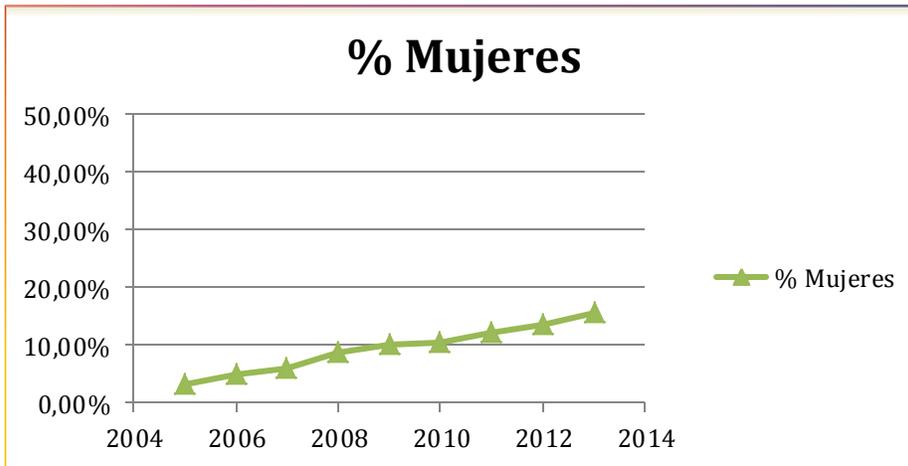
Hay que destacar el visible aumento en el número de empresas que cuentan con mujeres en sus consejos de administración ya que en 2013 eran 32 empresas las que tenían presencia femenina, es decir, el 91% de las empresas analizadas. Esta cifra indica un gran progreso en cuanto al cambio que se está produciendo, en el que poco a poco la diversidad de género va ganando terreno. Este cambio es importante ya que las empresas analizadas son un referente para el resto de empresas de la economía española, además un aumento de mujeres en el consejo de administración involucra un cambio de mentalidad en la empresa lo que a largo plazo puede suponer un aumento de presencia femenina en puesto directivos de la empresa.

Tabla 3: Evolución de presencia femenina en los consejos de administración del Ibex 35

Empresas Ibex 35							
Año	Total consejeros	Nº Mujeres	% Mujeres	Nº Hombres	% Hombres	Sociedades con mujeres	% Sociedades con mujeres
2005	508	17	3,35%	491	96,65%	12	34,29%
2006	505	26	5,15%	479	94,85%	19	54,29%
2007	502	30	5,98%	472	94,02%	21	60,00%
2008	507	44	8,68%	463	91,32%	26	74,29%
2009	490	50	10,20%	440	89,80%	27	77,14%
2010	502	53	10,56%	449	89,44%	29	82,86%
2011	505	61	12,08%	444	87,92%	32	91,43%
2012	490	66	13,47%	424	86,53%	31	88,57%
2013	480	75	15,63%	405	84,38%	32	91,43%

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de los informes de gobierno corporativo depositados en la CNMV.

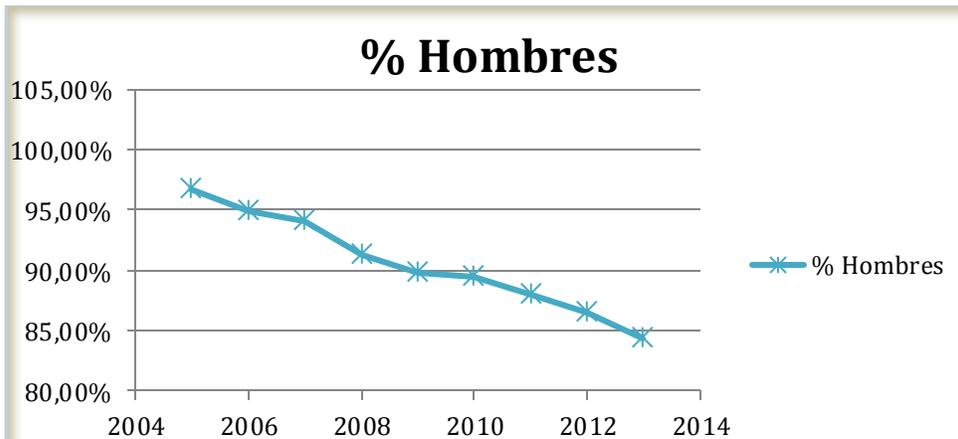
Gráfico 1: Evolución del porcentaje de mujeres en los consejos del Ibex 35:



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de los informes de gobierno corporativo depositados en la CNMV.

Por otro lado como consecuencia del aumento de la mujer, en el gráfico 2 se observa una pequeña disminución en el porcentaje de hombres en el consejo de administración de estas empresas. En 2005 la presencia masculina rondaba el 97%. Sin embargo, en el período analizado ha disminuido en 12 puntos, obteniendo un 84% como se observa en la tabla 3. Debido a que la composición recomendada de los consejos ronda los 15 miembros, es posible que esta disminución se deba a una sustitución de consejeros por consejeras, es decir, los puestos que se han quedado vacantes, en vez de ser sustituidos por hombres como se hacía tradicionalmente, ahora se ha tenido en cuenta a mujeres como posibles candidatas y así poco a poco han tenido cabida en el consejo de administración.

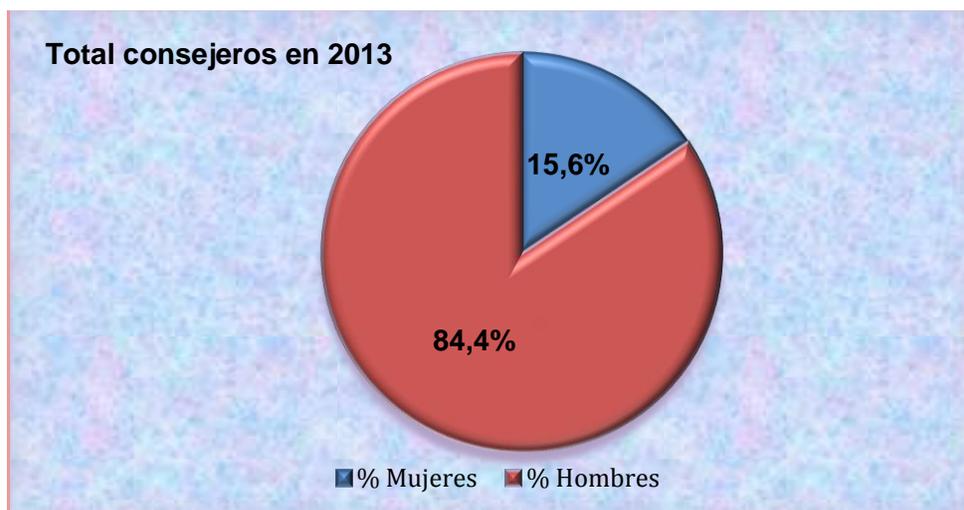
Gráfico 2: Evolución del porcentaje de hombres en los consejos del Ibex 35:



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de los informes de gobierno corporativo depositados en la CNMV.

Para concluir, en el gráfico 3 se observa el porcentaje de mujeres y hombres que en 2013 formaban parte del consejo de administración de las empresas analizadas. En este caso las mujeres representan un 16% aproximadamente mientras que la representación masculina alcanza el 84%. Queda representada la gran diferencia que existe entre mujeres y hombres dentro de estos órganos. Se espera alcanzar una presencia del 40% para el sexo menos representado en los próximos años, pero las cifras actuales están muy alejadas por el momento.

Gráfico 3: Porcentaje por sexo de los miembros del consejo en 2013:



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de los informes de gobierno corporativo depositados en la CNMV.

4. REVISIÓN DE LA LITERATURA SOBRE LA DIVERSIDAD DE GÉNERO

4.1. METODOLOGÍA

La metodología utilizada para la revisión de la literatura consiste en el análisis de una serie de trabajos académicos que han estudiado de forma empírica diversos aspectos referentes a la diversidad de género en los consejos de administración y la alta dirección.

A la hora de seleccionar los trabajos se ha pretendido que quedara reflejada la gran variedad de estudios existentes sobre este asunto en España, para poder llegar a conclusiones más robustas. Estos trabajos se han separado en dos grupos y se analizan de forma independiente.

Por un lado, se han incluido estudios que analizan la importancia y evolución de la presencia de mujeres en los consejos de administración y en la alta dirección como se observa en la tabla 4. Se ha considerado importante esta aportación, ya que a lo largo de

este trabajo se han dedicado varios apartados a justificar por qué es importante la diversidad de género. También se ha tenido en cuenta un trabajo en el que se compara la presencia femenina en los consejos de administración en una serie de países, para analizar la influencia de la cultura a la hora de incluir mujeres en estos órganos.

Por otro lado, se han seleccionado una serie de trabajos empíricos que tratan de dar respuesta al debate sobre si la diversidad de género favorece a las empresas en términos de resultados y sobre la relación entre dicha diversidad y otros aspectos empresariales, estos trabajos quedan reflejados en la tabla 5.

4.2. REVISIÓN DE TRABAJOS EMPÍRICOS

En total se han incluido 10 trabajos para la revisión de la literatura. Cada trabajo analiza un grupo diferente de empresas españolas llegando a opiniones y resultados dispares. A continuación se presenta un breve resumen de cada uno de ellos separados en los dos grupos mencionados anteriormente:

4.2.1. Trabajos empíricos sobre importancia y evolución de la presencia de mujeres en los consejos de administración

Carrasco, *et al.* (2011) analizan la influencia de la cultura, para ello seleccionan una muestra de 989 empresas. 131, españolas; 213, inglesas; 117, belgas; 150, danesas; 378, suecas tomadas de la base de datos internacional Osiris, para homogeneizar la información se utilizó la información contable consolidada de las empresas cotizadas relativas al ejercicio 2006, elaborada con base en las normas internacionales de contabilidad. La variable dependiente estudiada es la participación de las mujeres en los consejos, y las dimensiones culturales de Hofstede que actúan como variables independientes son aversión a la incertidumbre, distancia al poder, individualismo y masculinidad.

Gómez (2005) analiza la presencia femenina en los consejos de administración y en la alta dirección de las sociedades cotizadas y de las cajas de ahorros españolas. El estudio de las sociedades cotizadas se compone por una muestra tomada con fecha de junio 2005 de 119 empresas cotizadas en el mercado continuo español a excepción de las que no están domiciliadas en España, las SICAV y las sociedades que han solicitado la exclusión de cotización, o se encuentran en situación de suspensión de pagos. Las variables seleccionadas para el estudio fueron la composición de los consejos de administración y de la alta dirección como variable dependiente y el sector de actividad como independiente.

Por otro lado, la muestra de cajas de ahorro está formada por 42 entidades, las cuales han depositado el informe anual de gobierno corporativo referido al ejercicio 2004 en la CNMV. Las variables estudiadas son la composición de consejos de administración, teniendo en cuenta número de miembros y proporción de mujeres y hombres.

Informa (2012), es un informe sobre todas las sociedades anónimas y limitadas españolas en 2012, en total una muestra de 1.456.767 empresas. Se analiza la composición de los

consejos de administración tomándolo como variable dependiente. Utilizando las variables forma jurídica, tipo de órgano de administración, localización geográfica y sector de actividad como independientes.

Mateos, *et al.* (2006) con una muestra de las 1.085 empresas más importantes en España según sus ingresos de explotación, realizaron un estudio para analizar la importancia de la presencia de la mujer en el consejo de administración. Utilizando como variable dependiente el número total de mujeres en el consejo de administración y como independientes los ingresos de explotación, total activo, número de empleados, número de mujeres, proporción de mujeres y sector de actividad.

4.2.2. Trabajos empíricos sobre la relación entre diversidad de género y otros aspectos empresariales

Del Brio y del Brio (2009), seleccionan una muestra de las 90 empresas españolas con mayor capitalización bursátil, entre ellas las 35 empresas del Ibex. Los datos económico financieros se obtuvieron de la base de datos Datastream, complementados por la consulta de los estados financieros de las empresas en los casos que fue necesario. El objetivo de este trabajo es conocer el efecto del CUBG en la evolución de la presencia femenina en los consejos de administración, por otro lado si existe una relación entre la diversidad de género e independencia del consejo y por último si la diversidad está relacionada con un mayor nivel de modernidad y espíritu innovador en la empresa. Para analizar estas cuestiones se ha tomado como variable dependiente la cuota femenina en el consejo de administración y como factores explicativos el nivel innovador, tamaño del consejo, nivel de deuda, participación directiva, gastos en I+D.

Caravaca, *et al.* (2012) en su estudio sobre los factores explicativos del buen gobierno en la empresa española, analiza una muestra de 116 empresas españolas no financieras cotizadas en la Bolsa de Madrid en el 2007 y 2008 por lo tanto, se realizan un total de 232 observaciones. Las variables estudiadas son porcentaje de consejeros independientes, porcentaje de mujeres en el consejo, tamaño de la empresa, endeudamiento, liquidez y pertenencia al IBEX 35.

Gallego, *et al.* (2008) seleccionó 96 empresas españolas cotizadas en la Bolsa de Madrid durante el período 2004-2006, constituyendo el período objeto de estudio. El trabajo se centra en analizar el efecto de la diversidad de género en el rendimiento empresarial, tomando como variable dependiente de estudio la proporción de mujeres en los consejos y como independientes el número de miembros del consejo, crecimiento de las ventas, junto a datos financieros consultados en la CNMV. Con ello analizaron una serie de ratios y de variables económicas con el fin de analizar la importancia de la mujer en el mundo laboral.

Jimeno y Redondo (2009) estudian la influencia de la diversidad de género en los resultados contables de la empresa a través de una batería de ratios financieros, la muestra analizada son 2.543 sociedades anónimas domiciliadas en Castilla y León, con los datos correspondientes de cada empresa al periodo comprendido entre 2001 y 2004.

Las variables utilizadas en el estudio son la composición del consejo de administración como variable dependiente y el crecimiento de la empresa, endeudamiento, liquidez, rentabilidad económica y financiera como variables independientes.

Mateos, *et al.* (2007) en su estudio sobre discriminación de género en consejos de administración utiliza como variable dependiente el número de mujeres miembros de los consejos de administración y como independientes el tamaño del consejo, carácter familiar de la empresa, la cotización en bolsa, la rentabilidad, la productividad por empleado, el riesgo y el nivel de endeudamiento. Todo ello para una muestra de 1148 empresas españolas con mayor cifra en ingresos de explotación.

4.3. RESULTADOS

4.3.1. Resultados de los estudios empíricos sobre la importancia y evolución de la presencia de mujeres en los consejos de administración

Tabla 4: Resumen de trabajos empíricos sobre la presencia de mujeres en los consejos de administración:

Autores	Año	Muestra	Variables		Principales resultados
			Dependientes	Independientes	
Carrasco, <i>et al.</i>	2011	989 empresas cotizadas de Bélgica, Dinamarca, España, Inglaterra y Suecia	Participación de las mujeres en los consejos	Dimensiones culturales de Hofstede: Aversión a la incertidumbre, distancia al poder, individualismo y masculinidad	El diferente nivel de representación de las mujeres en los consejos, esta explicado en gran parte por la cultura de cada país.
Gómez	2005	119 sociedades cotizadas españolas	Composición del consejo de administración	sector de actividad	Porcentaje de mujeres en los consejos es muy reducido, varía en función del sector de actividad.
Gómez	2005	42 cajas de ahorros españolas	Composición del consejo de administración		Porcentaje de mujeres consejero en las Cajas de Ahorros es reducido pero sensiblemente superior al de las sociedades cotizadas.

Autores	Año	Muestra	Variables		Principales
Informa	2012	1.456.767 sociedades anónimas y limitadas españolas	Composición del consejo de administración	Forma jurídica, tipo de órgano de administración, localización geográfica, sector de actividad	Las grandes empresas, como las del IBEX y las empresas con participación estatal, desde el 2007 están aumentando la presencia de la mujer en sus consejos aunque el cambio es paulatino.
Mateos, <i>et al.</i>	2006	1085 empresas españolas con mayores resultados de explotación	Número de mujeres miembros del consejo	Ingresos de explotación, total activo, número de empleados, número de mujeres, proporción de mujeres y sector de actividad	La presencia femenina en los consejos es muy baja, está influida por el sector de actividad.

Fuente: Elaboración propia

En primer lugar, se ha analizado el estudio realizado por Gómez en 2005, este trabajo es anterior a la legislación sobre la igualdad efectiva entre mujeres y hombres y al CUBG que entró en vigor en 2006. Los resultados obtenidos en este trabajo dejan ver que la representación de las mujeres en los consejos de administración de las sociedades cotizadas es escasa y que varía en función del sector de actividad al que pertenezcan las compañías. Los sectores en los que la presencia femenina es superior a la media son los de bienes de consumo, servicios de consumo y servicios financieros e inmobiliarios, mientras que en el sector tecnológico, telecomunicaciones y el del petróleo y energía la representación femenina es escasa. En esta misma línea se encuentran los resultados obtenidos por Mateos, *et al.* (2006).

En cuanto al estudio relativo a las cajas de ahorro (Gómez, 2005), los resultados muestran que en estas compañías la presencia de la mujer es mayor que en las sociedades estudiadas anteriormente. Pero aún así la presencia femenina entre los presidentes y vicepresidentes ejecutivos, directores generales y asimilados es muy reducida. Tan sólo en tres Cajas de Ahorros figuran mujeres con cargos ejecutivos. Según el estudio realizado por la compañía informa, las grandes empresas como las del IBEX y las empresas con participación estatal, están aumentando la presencia de la mujer en sus consejos desde el 2007 aunque el cambio es paulatino.

Otro de los estudios incluidos en la revisión analiza la influencia de la cultura de cada país. Carrasco, *et al.* (2011) sostienen que cuando se comparan países distintos, la diferencia de representación femenina viene explicada en gran parte por el papel de la cultura que prevalece en cada país, dado que ésta puede crear estereotipos de roles

asociados a hombres y mujeres que pueden afectar al acceso de la mujer a los consejos de administración.

Con la revisión de la literatura anterior se ha llegado a la conclusión de que la presencia femenina es escasa en los consejos de administración de las empresas españolas. Se aprecia una pequeña evolución gracias a la entrada en vigor del CUBG en 2006 y a ley orgánica para la igualdad efectiva de mujeres y hombres. También hay que destacar que la evidencia empírica refleja que el sector de actividad de las empresas juega un papel importante, ya que la presencia femenina varía en función del sector al que pertenece la compañía.

4.3.2. Resultados de los estudios sobre la relación entre diversidad de género y otros aspectos empresariales

Tabla 5: Resumen de los trabajos empíricos que estudian la relación entre diversidad de género y otros aspectos empresariales:

Autores	Año	Muestra	Variables		Principales resultados
			Dependientes	Independientes	
Del Brio y Del Brio	2009	90 empresas cotizadas	Cuota femenina	Nivel innovador, tamaño del consejo, nivel de deuda, participación directiva, gastos en I+D	Una mayor diversidad en los consejos se asocia a una mayor independencia de los consejos y a mayores niveles de innovación empresarial.
Caravaca, et al.	2012	116 empresas españolas no financieras cotizadas Bolsa de Madrid	Porcentaje de consejeros independientes, porcentaje de mujeres en el consejo, tamaño de la empresa, endeudamiento, liquidez, pertenencia al IBEX		Las capacidades diferentes de las mujeres frente a las de los hombres, favorecen la actuación empresarial caracterizada por la rectitud y las buenas prácticas.
Gallego, et al.	2008	96 empresas españolas cotizadas en Bolsa de Madrid	Proporción de mujeres en los consejos	Número de miembros del consejo, rentabilidad, eficiencia, crecimiento de las ventas	Relación negativa entre participación de mujeres en los consejos de administración con varias medidas de rentabilidad y eficiencia.

Autores	Año	Muestra	Variables		Principales
Jimeno y Redondo	2009	2.543 S.A. domiciliadas en Castilla y León	Composición consejo de administración	Crecimiento empresa, endeudamiento, liquidez, rentabilidad económica y financiera	No se encuentra relación positiva entre un consejo de administración rico en diversidad de género y una mayor rentabilidad de la empresa.
Mateos, et al.	2007	1148 empresas españolas con mayor cifra en ingresos de explotación	Número de mujeres miembros directos del consejo	Tamaño del consejo, carácter familiar de la empresa, cotización en bolsa, rentabilidad, productividad por empleado, riesgo y nivel de endeudamiento	No se encuentra relación entre proporción de mujeres en el consejo y ciertas medidas de rentabilidad o endeudamiento.

Fuente: Elaboración propia.

La revisión de trabajos empíricos realizada permite ver la gran variedad de estudios que existen acerca de la presencia femenina en los consejos de administración.

En cuanto a los estudios que tratan de analizar la relación entre la diversidad de género y otros aspectos empresariales como la rentabilidad, se encuentra que la evidencia empírica no es concluyente.

Jimeno y Redondo (2009) no pueden afirmar que la incorporación de la mujer a los consejos de administración tenga efectos significativos sobre el desempeño de las empresas, ni tampoco sobre otras características económico-financieras. Además se concluye que empresas con menor tasa de diversidad, tienen una mayor solvencia o capacidad de afrontar sus deudas, pero complementariamente, un menor crecimiento.

A pesar de los resultados, estos autores sostienen que una composición más paritaria resultaría deseable, debido al aumento de la presencia de la mujer en el mundo laboral y a su equiparación en los niveles educativos respecto a los hombres.

En esta misma línea Mateos, et al. (2007) consideran que la representación de la mujer en el consejo no está relacionada con las variables de rentabilidad y productividad de la empresa.

De manera más optimista, del Brio y del Brio (2009) concluyen que un consejo diversificado es más independiente, lo que supone una mejor reputación y credibilidad para acceder con mayor facilidad al préstamo bancario y además la diversidad aporta a la empresa un mayor nivel de innovación empresarial.

Caravaca, et al. (2012) llegan a la conclusión de que la presencia de mujeres en el consejo favorece la actuación de acuerdo a las recomendaciones del CUBG. Razonando que las capacidades distintas de las mujeres frente a las de los hombres, favorecen la actuación empresarial caracterizada por la rectitud y las buenas prácticas.

Por el contrario Gallego, et al. (2008) relaciona de forma negativa la participación de la

mujer en los consejos de administración con varias medidas de rentabilidad y eficiencia.

Como se puede observar, hay una gran variedad de opiniones y por lo tanto no existe una evidencia empírica concluyente. No se puede confirmar que la diversidad de género esté relacionada con una mayor rentabilidad en la empresa, pero si hay que destacar que todos los autores están de acuerdo en que la diversidad de género aporta ventajas a la empresa.

5. CONCLUSIONES

A lo largo de este trabajo se ha profundizado en el conocimiento del gobierno corporativo y, en particular, en la diversidad de género en los consejos de administración.

Se ha intentado dar respuesta al porqué de la importancia de la diversidad de género, encontrando que un consejo rico en diversidad, no sólo de género sino de ideas, culturas, etc., generará debates más profundos e interesantes ya que la aportación de nuevas ideas será positiva para la evolución de la compañía.

Centrándonos en la diversidad de género, la presencia de mujeres en altos cargos de la empresa es importante por varias razones. En países desarrollados como el nuestro las mujeres representan aproximadamente el 50% de la fuerza laboral con niveles educativos tan altos como los de los hombres. Sin embargo, estas mujeres no consiguen alcanzar puestos en la alta dirección ocupados por hombres con la misma cualificación. En este caso se podría considerar un desaprovechamiento de talento por parte de las empresas. Por otro lado, la evolución de la presencia femenina en los mandos directivos ha experimentado un cambio en la cultura de las empresas, ya que el estilo directivo clásico, de jefe único que ordena y manda, no se adapta a las nuevas necesidades empresariales.

Ha nacido un nuevo estilo directivo en el que predomina el liderazgo de grupo, desarrollando un sentido de equipo por el que todos los participantes se sientan comprometidos con el trabajo y responsables de sus competencias. Para conseguir este sentimiento de grupo se precisa que la dirección se caracterice por ser carismática, tener capacidad de liderazgo e innovación (Barberá, et a. 2002). Cualidades como comunicación, cooperación, afiliación, vínculo o empatía son atribuidas a un perfil femenino (Grant, 1988) y se consideran muy adecuadas para los nuevos modelos de dirección. Estos atributos de la mujer constituyen una importante aportación a la empresa desde el punto de vista de los recursos humanos, y pueden ser beneficiosos tanto para mejorar el clima laboral como para fomentar una mayor afinidad entre los participantes de un grupo de trabajo.

Las barreras que más afectan a la presencia femenina en los consejos de administración son, entre otros, el problema de conciliar la vida laboral con la familiar, por ello en ocasiones sucede que la mujer tiene que elegir entre dar prioridad a uno de los dos elementos en su vida. Otro obstáculo con el que se encuentran las mujeres a la hora de alcanzar los altos cargos de la empresa, según Barberá (2002), consiste en que los hombres se hacen más visibles ante quienes pueden ayudarles en sus carreras profesionales, mientras que las mujeres no se desenvuelven de la misma forma. Por otro lado, Gómez y Sánchez (2009) realizaron un estudio en el que dedujeron que los hombres

son más ambiciosos profesionalmente que las mujeres.

Para paliar este problema y hacer más visible a las posibles candidatas se podrían tomar medidas, por ejemplo, fomentando redes de mujeres o llevando un registro de mujeres con la cualificación necesaria para los puestos de consejeras. En búsqueda de fomentar la presencia femenina en los consejos de administración y en la empresa en general, se aprobaron la ley orgánica para la igualdad efectiva de mujeres y el CUBG o Conthe, pero esta legislación se limita a la recomendación de un 40% de mujeres para el 2015 en los consejos de administración. Gracias a estas medidas, la evolución de la presencia femenina en los consejos de administración de las empresas españolas ha sido notoria. En este sentido, el análisis descriptivo llevado a cabo para las empresas del Ibex 35 revela que la participación de mujeres en el órgano supremo de supervisión ha pasado del 3,4% en 2005 al 15,7% en 2013. A pesar de la evolución positiva, este porcentaje es todavía muy reducido. Por lo tanto, queda mucho que cambiar para alcanzar el 40 % recomendado, lo que genera el debate de si es necesaria una ley más estricta en la que se penalicen aquellas empresas que no incluyan diversidad de género en sus consejos.

Finalmente, se ha realizado una revisión de la literatura para conocer el estado del arte en materia de diversidad de género. En particular, se han revisado 10 trabajos empíricos, lo que ha permitido conocer la amplia gama de opiniones que existen al respecto y a su vez extraer varias conclusiones.

En primer lugar, a pesar de la legislación vigente la presencia femenina es muy reducida en todas las empresas españolas. Varía en función del sector de actividad, siendo el sector servicios el que cuenta con una mayor cuota de mujeres, mientras que en el sector industrial y tecnológico la presencia de la mujer es muy limitada.

En segundo lugar, la evidencia empírica existente acerca del efecto de la diversidad de género sobre distintas variables empresariales no es concluyente. Algunos trabajos no pueden afirmar que la incorporación de la mujer a los consejos de administración tenga efectos significativos sobre el desempeño de las empresas. Otros trabajos, de manera más pesimista encuentran una relación negativa entre la participación de la mujer en los consejos de administración y la rentabilidad de la empresa. Por el contrario, en otros estudios se concluye que un consejo diversificado es más independiente, lo que supone una mejor reputación y credibilidad para acceder con mayor facilidad al préstamo bancario y, además, la diversidad aporta a la empresa un mayor nivel de innovación. Por otro lado, también se afirma que las capacidades diferentes de las mujeres frente a los hombres favorecen la actuación empresarial caracterizada por la rectitud y las buenas prácticas. Por lo tanto no se puede confirmar que la diversidad de género esté relacionada con unos mejores indicadores para la empresa.

En todo caso, la inmensa mayoría de los autores están de acuerdo en que la diversidad de género aporta muchas ventajas para alcanzar los objetivos de la organización y desempeñar la actividad económica. Confirman que la mujer hoy en día está muy cualificada para desenvolverse en el mundo empresarial y en la cúpula de los negocios. Por lo tanto, el papel de la mujer dentro de la empresa debe seguir evolucionando. Se debe facilitar la presencia femenina en los asientos del consejo de administración, ya que este es el lugar ideal para la promoción de la mujer y así poder alcanzar a su vez puestos directivos dentro de la empresa.

6. LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

En la realización de este trabajo se han encontrado algunas dificultades y limitaciones. La principal de ellas ha sido la ausencia de trabajos que hayan analizado la presencia femenina en los consejos de administración en la época más actual. Con ellos se podría observar las consecuencias del aumento de la presencia femenina desde la entrada en vigor del CUBG en 2006 hasta la actualidad y así quizás la evidencia empírica en este sentido sí podría ser concluyente.

Por lo tanto, en futuros trabajos resultaría interesante observar cómo ha sido el comportamiento de las empresas en esta materia. Otra de las líneas de investigación futuras podría ser el estudio sobre si es necesario una ley que obligue bajo sanción a las empresas para alcanzar la diversidad de género o si es suficiente con la legislación actual.

7. BIBLIOGRAFÍA

Ancos, H. (2013). Información sobre la diversidad de género en el consejo. Ansari (En línea). Noviembre, 2013. Visualizado 4 de Diciembre, 2014. Disponible en: www.ansari.es/informacion-sobre-diversidad-de-genero-en-el-consejo

Barberá Heredia, E. Sarrió, M. Ramos, A. y Candela, C. (2002). Más allá del techo de cristal. Revista del Ministerio de Trabajo e Inmigración, ISSN 1137-5868, Nº 40, 2002 , págs. 55-68

Boletín Oficial del Estado (2007). Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres”. Jefatura del Estado «BOE» núm. 71, de 23 de marzo de 2007 Referencia: BOE-A-2007-6115. Visualizado 27 de Diciembre del 2014; Disponible en: <http://www.boe.es/buscar/pdf/2007/BOE-A-2007-6115-consolidado.pdf>

Brio, E. Brio, I. (2009). Los consejos de administración en las sociedades cotizadas: avanzando en femenino. Revista de Estudios Empresariales. Segunda época. N.1 (2009). Pág. 102 – 118

Caravaca Sánchez, P. Sánchez Ballesta, J. García Meca, E. (2012). Factores explicativos del buen gobierno en la empresa española. Universidad de Murcia. RC-SAR ISSN: 1138-4891 Vol. 15.2 Julio-Diciembre 2012 Pág. 237-255

Carrasco Gallego, A. Laffarga Briones, 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, Vol. XL, nº 152. Octubre-Diciembre 2011. pp. 629-656.

Carrasco, A., y Laffarga, J. (2007). La diversidad en el código de buen gobierno español. Conocimiento, Innovación y Emprendedores. Camino al futuro. Ayala, J.C., y Grupo de investigación Fedra (Ed.), Universidad de la Rioja, pp. 3.349-3.365.

Carrasco, A., y Laffarga, J. (2007). La diversidad de género en el código unificado español y la práctica empresarial” Universidad de Sevilla. Pecunia, 4(2007), pp. 1-25.

Comisión Europea (2012). Directiva del parlamento europeo y del consejo destinada a mejorar el equilibrio de género entre los administradores no ejecutivos de las empresas cotizadas y por la que se establecen medidas afines. Bruselas, 14/11/2012 COM (2012) 614 final. (En línea). Visualizado 15 Enero, 2015. Disponible en: <http://www.garrigues.com/es/Gobierno-Corporativo/Paginas/Desigual-representacion-de-sexos-en-consejos-de-administracion.aspx>

Comisión Europea (2012). Women in economic decision-making in the EU: Progress report. (En línea). Visualizado 15 Enero, 2015. Disponible en: http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/women-on-boards_en

Comisión Europea (2012). La Comisión propone un objetivo del 40 % de presencia de mujeres en los consejos de administración de las empresas. (En línea). Visualizado 20 Enero, 2015. Disponible en: http://europa.eu/rapid/press-release_IP-12-1205_es.htm

Comisión Europea. (2013). La presión reguladora empieza a dar frutos: el porcentaje de mujeres en los consejos de administración sube al 15,8 % en Europa. (En línea). Visualizado 20 Enero, 2015. Disponible en: http://europa.eu/rapid/press-release_IP-13-51_es

Comisión Nacional Mercado de Valores (2006). Código Unificado de buen gobierno de las sociedades cotizadas. Junio 2013. Visualizado 27 de Diciembre del 2014. Disponible en: https://www.cnmv.es/DocPortal/Publicaciones/CodigoGov/CUBGrefundido_JUNIO2013.pdf

Esteban Salvador, L. (2007). Consejo de administración y creación de valor: La perspectiva del género. Revista española de financiación y contabilidad, Julio-Septiembre, vol. 36, pp. 645-648.

Erhardt, N. L.; Werberl, J. D., y Shrader, C. B. (2003). Board of director diversity and firm financial performance. Corporate governance: An international review, April, vol. 11(2), pp. 102-111.

Europa Press. (2015). Sólo el 16,9% de miembros de consejos de administración en España son mujeres, por debajo de media UE. (En línea). Visualizado 16 Enero, 2015. Disponible en: <http://www.europapress.es/epsocial/politica-social/noticia-solo-169-miembros-consejos-administracion-espana-son-mujeres-debajo-media-ue-20150120144858.html>

Ferruz Agudo, L., Marco Sanjuán, I., Y Acero Fraile, I. (2010). Códigos de buen gobierno: Un análisis comparativo. Especial incidencia en el caso español. Aposta Revista de Ciencias Sociales, 46, pp. 1-77.

Gallego, I. García, I. y Rodríguez, L. (2008). The influence of gender diversity on corporate performance. Universidad de Salamanca

García Ramos, R. (2013). Tesis Doctoral. Gobierno corporativo y valor empresarial. El consejo de administración antes los grandes accionistas de control. Departamento de Administración de Empresas, Universidad de Cantabria.

Geske Dijkstra, A. (2006). Towards a fresh start in measuring gender equality: A contribution to the debate. Journal of Human Development, vol. 7 (2), pp. 275-284.

Giménez, I. (2005). Gobierno corporativo, consejos y consejeros: arquetipos y realidades. Economistas; 105, pp. 189-195.

Giménez, I. (2007). Diversidad de género en los consejos de administración. Propuestas y asignaturas pendientes. Economistas; 112, pp. 102-108.

Giosa, S. (2011). Bélgica: Imponen un 30% de Mujeres en los consejos de administración. El Blog de Susana Giosa (En línea). Junio 2011. Disponible en: <http://mujeresenaccion.over-blog.es/article-belgica-imponen-un-30-de-mujeres-en-los-consejos-de-administracion-77420020>.

Gómez Álvarez, J. y Sánchez Barrios, M (2009). La participación de la mujer en los consejos de administración de empresas del Ibex 35. *Revista de Humanidades*, 16 (2009), p. 105 - 140. ISSN 1130-5029.

Gómez Ansón, S. (2005). Diversidad de género en los consejos de administración de las sociedades cotizadas y cajas de ahorros españolas. Fundación de estudios financieros.

Grant, J. (1988). Women as managers: what they can offer to organizations. *Organisational Dynamics*, v. 16, n. 3, p. 139-144.

Grant Thornton. (2014). Women in Business 2014. Grant Thornton women in business report 2014. (En línea). Visualizado 20 Enero, 2015. Disponible en: <http://www.grantthornton.es/publicaciones/estudios/Grant-Thornton-estudio-Mujeres-directivas-2014.pdf>

Headlam-Wells, J. y Mills, V. (1999). Beyond the glass ceiling: A study of successful women managers in the UK. University of Lincolnshire & Humberside.

Huse, M. (2009). *The Value Creating Board: Corporate Governance and Organizational Behaviour*. (Routledge, London/New York).

Huse, M. (2009). Innovaciones corporativas. Mujeres en consejos directivos lecciones aprendidas de Noruega. Escuela noruega de Gestión BI. Noruega.

Informa. (2012). Las mujeres en los consejos de administración y organismos de decisión de las empresas españolas. Marzo 2012. www.informa.es.

Jacobson, B. (1999). Diversity management process of transformational change": Total E-Quality Management Conference. Nuremberg (A), 29 de Abril de 1999.

Jacobs, S. (1999). Trends in women's career patterns and in gender occupational mobility in Britain. *Gender, work, and organization*, 6 (1) January 99.

Jimeno de la Maza, F. Redondo Cristobal, M. (2009). Diversidad de género en los consejos de administración y ratios financieros en las empresas de Castilla y León. Departamento de Economía Financiera y Contabilidad. Universidad de Valladolid.

Klasen, S. (2006). UNDP's Gender related measures: Some conceptual problems and possible solution. *Journal of human development*, vol. 7(2), pp. 243-274.

Menéndez, S. (2011). El 61 por ciento de los titulados universitarios en España son mujeres. *Revista universitaria, La Huella Digital* (En línea). Diciembre 2011. Visualizado 18 Diciembre 2014. Disponible en: <http://www.lahuelladigital.com/el-61-de-titulados-universitarios-en-espana-son-mujeres/>

Müller, E. (2014). Berlín apuesta por una cuota femenina del 30% en los consejos de administración. *El país internacional* (En línea). Visualizado 12 Diciembre, 2014. Disponible en: http://internacional.elpais.com/internacional/2014/01/29/actualidad/1391024077_022880.html

Mateos, R. Escot, L. y Gimeno, R. (2006). Diversidad en los Consejos de Administración. ¿Dónde están las mujeres?.

Mateos, R. Gimeno, R. y Escot, L. (2007). Discriminación en consejos de administración: análisis e implicaciones económicas. Revista de Economía Aplicada Número 53 (vol. XVIII), 2010, págs. 131 a 162.

Narayana, M. Presidente del Comité sobre Gobierno Corporativo, Junta de Valores y Bolsas de India, 2003.

Nekhili, M; Gatfaoui, H. (2012). Are demographic attributes and firm characteristics drivers of gender diversity? Investigating women's positions on French boards of directors. Springer science, business media dordrecht 2012; 16 November 2012.

País, El. (2013). La cuota de mujeres en los consejos de la UE sube dos puntos en 10 meses. (En línea). Visualizado 25 Enero, 2015. Disponible en: http://sociedad.elpais.com/sociedad/2013/01/25/actualidad/1359121082_697137.html

Pérez, M.J. y Alcelay, S. (2014). Solo uno de cada diez altos directivos en España son mujeres. ABC (En línea). Visualizado 10 Diciembre, 2014. Disponible en: <http://www.abc.es/economia/20140602/abci-mujeres-consejos-201405302201.html>

Porteiro, C. y Castillo, M. (2012). Cameron frena la cuota femenina en los consejos de administración. Periódico, El País. Septiembre 2012. Visualizado 25 Enero, 2015. Disponible en: http://sociedad.elpais.com/sociedad/2012/09/17/actualidad/1347884152_242737.

Ramírez, S. A. (2003). A flaw in the Sarbanes-Oxley reform: can diversity in the boardroom quell corporate corruption? ST. John's law review, 77, pp. 837-67

Sarra, J. (2002): "Rose colored glasses, opaque financial reporting, and investor blues: Enron as con and de vulnerability of Canadian corporate law", St. John's law review, 76, pp. 715-723.

Williams, K.Y. 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.

Lau, D.C., y Murnighan, J.K. (1998). Demographic diversity and faultlines: The compositional dynamics of organizational groups. The Academy of Management Review 23 (2), 325-341.

Sahuquillo, M. (2011): "Noruega lija su techo de cristal". El País (En línea). Abril 2011. Visualizado 30 Enero, 2015. Disponible en: http://elpais.com/diario/2011/04/24/sociedad/1303596004_850215.