

**LA CULTURA DEL PAÍS COMO DETERMINANTE DEL ACCESO DE LA MUJER  
A PUESTOS DE RESPONSABILIDAD EN LAS ORGANIZACIONES**

**Amalia Carrasco Gallego**

Titular Universidad  
Universidad de Sevilla

**Joaquina Laffarga Briones**

Universidad de Sevilla  
Catedrática de Universidad

**Emiliano Ruiz Barbadillo**

Universidad de Cadiz  
Catedrático de Universidad

**Palabras claves:** diversidad, género, cultura

**Area temática:** H) Gobierno Corporativo

# **LA CULTURA DEL PAÍS COMO DETERMINANTE DEL ACCESO DE LA MUJER A PUESTOS DE RESPONSABILIDAD EN LAS ORGANIZACIONES**

## **Resumen**

Nuestra cuestión de investigación es si la cultura de un país tiene capacidad para explicar el acceso de la mujer a los Consejos de Administración de las empresas. Los resultados obtenidos a través de un estudio empírico de cuatro países europeos, nos permiten confirmar la cuestión formulada y concluir que la cultura del país muestra capacidad para explicar las diferencias detectadas en el nivel de presencia en los puestos de responsabilidad en los países europeos estudiados.

## 1. INTRODUCCIÓN

El objetivo de estudio es analizar la relación que existe entre la cultura de un país y el nivel de acceso de la mujer a los Consejos de Administración y alta dirección de las empresas de ese país.

A pesar del incremento progresivo de presencia de la mujer en el mercado laboral, diversos estudios han puesto de manifiesto que aun cuando la mujer representa aproximadamente el 50 por ciento de la población mundial, y cuando en los momentos actuales cuenta con cualificación, formación y capacidad intelectual similar a la del hombre, la mujer sigue sufriendo dificultades para acceder a los puestos de mayor responsabilidad de las empresas, en particular los Consejos de Administración de las empresas (Wirth, 2002; Burguess y Tharenou, 2002; Pounder y Coleman, 2002, Tyson 2003), lo que ha permitido argumentar que todavía en determinadas esferas sociales la mujer se enfrenta a un techo de cristal difícil de traspasar.

Igualmente cabe destacar, como revelan diversos estudios (Catalys, 2004-2008, EPWN, 2004-2008, Heidrick Struggles, 2005-2007), que el nivel de representación de mujeres en los Consejos de Administración de las empresas varía entre países, lo que permite concluir que la dificultad de acceso de la mujer a puestos de alta responsabilidad organizativa es distinto dependiendo del país en el que se sitúe. Incluso si nos situamos en países con niveles socioeconómicos muy similares, como podrían ser los países europeos, se encuentran grandes diferencias en este porcentaje de presencia de mujeres en los Consejos de Administración, donde, para datos del 2008, destaca Noruega con 44,2% de mujeres, Suecia con un 26,9%, Finlandia con un 25%, Dinamarca con un 18,1%, Reino Unido con un 11,5%, Bélgica con un 7%, España con un 6,6% o Italia con un 2,1% (Catalys 2008). Independientemente de la iniciativa política que haya tenido cada país en el tratamiento de políticas de paridad entre géneros y el tratamiento de la diversidad, se observa que los países europeos con mayor nivel de mujeres en sus Consejos son aquellos que forman parte del área escandinava, mientras que los países de más baja representación son los que se incluyen en el área mediterránea, siendo Portugal el que ocupa el último lugar (0,7%) (Heidrick Struggles, 2007).

Estos resultados nos llevan a plantearnos en que medida el acceso de la mujer a puestos de responsabilidad puede estar condicionado por la cultura de cada país. La cultura de un país vendrá determinada por el conjunto de valores, concepciones del

mundo, modos de percibir la realidad, costumbres, normas, etc., que son compartidos por todos los miembros de ese país. Lo importante en este sentido, es destacar que la cultura condiciona la conducta individual en distintas esferas de la vida, por lo que gran parte de los comportamientos sociales pueden ser comprendidos a través de la cultura prevaleciente. En lo que respecta al objeto de este estudio la cultura puede determinar una asignación social de roles distintos para el hombre y la mujer, es decir, puede crear un estereotipo de género

Siguiendo a Hofstede hay un gran número de trabajos que muestran como los valores culturales influyen en las decisiones de gestión (entre ellos, Gray, 1988; Salter and Niswander, 1995; Ralston y otros, 1997; Pendersen y Thomsen, 1997; Semenov, 2000; Stulz y Williamson, 2003; Hope, 2003; House, y otros, 2004; Guiso y otros, 2006).

Por otro lado, hay una extensa literatura sobre mujeres en los Consejos de Administración y en la alta dirección (Alimo-Metcalfe, 1995; McDouglas, 1996; Robinson and Dechant, 1997, Kandola y Fullerton, 1998; Rorenzweig, 1998; Barberá, 2000; Benschop, 2001; Wirth, 2002; Burguess y Tharenou, 2002; Pounder y Coleman, 2002, Tyson 2003, entre otros) que estudian el fenómeno del techo de cristal y la necesidad de la diversidad en las empresas por motivos de eficiencia. Otros, estudian la correlación entre presencia de mujeres en la toma de decisiones y la rentabilidad, con resultados contrapuestos (Adler, 2001; Carter y otros, 2003; Catalyst, 2004, 2006, encuentran correlación positiva, mientras que otros trabajos no la encuentran: como Ohlott, 1994; Moniacchi, 1997; y, trabajos más recientes como García, García y Mora, 2008, Gallego, García, Rodríguez, 2008, Jimeno, Redondo, 2008; Driga, Prior, 2008).

Sin embargo, no encontramos literatura que trate de ver qué condiciona que la representación de la mujer en los Consejos de Administración y alta dirección de las empresas sea diferente en los distintos países europeos. De ahí, que consideremos de interés investigar en este campo, estableciendo como objetivo ver si la cultura es uno de los factores explicativo del acceso de la mujer a puestos de responsabilidad en las empresas europeas.

En Carrasco Laffarga (2008), se realiza un estudio preliminar al respecto, utilizando variables obtenidas de EPWN (2004) y las dimensiones culturales de Hofstede (1980), y se obtiene que los países con una cultura con menor distancia en el poder y más femeninos tienen un mayor porcentaje de mujeres en sus Consejos de Administración.

Estos resultados previos sobre dimensiones culturales y diversidad de género, nos han llevado a la necesidad de profundizar en nuestro estudio. Por un lado, buscando valores de dimensiones culturales más actuales. Y por otro, elaborando una base de datos de empresas europeas, que nos sirva para realizar un estudio más exhaustivo.

En relación a las variables culturales se han realizado diferentes investigaciones cross-cultural para identificar las dimensiones o valores culturales que fueran útiles para explicar las diferencias culturales entre países. El primero fue Hofstede (1980) con sus 4-5 dimensiones culturales, valores que se han aplicado en numerosas investigaciones sobre gestión y organización; otros, como los valores culturales de Schwartz (1992), de Ingleharts (1977- 2001) y Trompenaars (1993) han sido menos utilizados; y el más reciente el marco alternativo GLOBE (House, 2004) .

Como señala Robbins (2004 pg. 69), las dimensiones culturales de Hofstede ha sido el marco teórico básico para diferenciar culturas nacionales, a pesar de que los datos proceden de una sola compañía (IBM) en 40 países y tienen alrededor de 30 años de antigüedad. El estudio GLOBE, Eficacia Mundial del Comportamiento Organizacional y el Liderazgo, comenzó en 1993, y es un estudio multicultural continuo del liderazgo y las culturas nacionales, que utilizando datos de 825 organizaciones de 62 países, ha identificado nueve dimensiones culturales. Comparando las dimensiones de GLOBE y las de Hofstede se observa que aquellas amplían el trabajo de éste, más que sustituirlo. El estudio GLOBE confirma que las cinco dimensiones de Hofstede todavía son válidas; sin embargo, añade otras y obtiene una medida actualizada de las valoraciones de varios países en cada dimensión.

En relación a la base de datos hemos empezado por 4 países europeos, aquellos que en (Carrasco, Laffarga, 2008) se habían mostrado con diferencias más significativas en cuanto a porcentaje de mujeres en los Consejos de Administración (Dinamarca, España, Reino Unido y Suecia). Para ello hemos utilizado la Base Internacional Osiris y los informes de buen gobierno de las empresas españolas que cotizan en bolsa. Una vez depurada, para que la información fuera homogénea, hemos trabajado con una base de datos de 1.001 empresas europeas de los países referenciados y hemos utilizado variables referentes a gobierno corporativo, sector de actividad e información contable y financiera que nos sirven de variables de control.

El trabajo se ha estructurado de la siguiente forma: se dedica un apartado al acceso de la mujer en los Consejos de Administración; el siguiente apartado, estudio empírico, se centra en muestra, modelos y variables; en el tercer apartado se presentan los resultados obtenidos del análisis descriptivo, univariante y multivariante; en el cuarto, un análisis de robustez de los resultados; y, por último las conclusiones.

## **2. EL ACCESO DE LA MUJER A LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN**

La incorporación de la mujer al mercado de trabajo ha sido lenta y progresiva. Aun a pesar de que en los últimos años la mujer ha alcanzado niveles de formación y cualificación muy elevados, y en cualquier caso similares a los de los hombres, puede afirmarse que en la actualidad todavía es escasa la presencia de la mujer en los puestos más elevados de las estructuras políticas, culturales y económicas (Powell, 1999). Entre los diversos puestos donde la mujer parece tener mayor dificultad para acceder se encuentran los Consejos de Administración, es decir, los órganos máximos de decisión, control y gobierno de las empresas. En este sentido, puede traerse a colación que para el año 2008 el porcentaje medio de mujeres en los Consejos de Administración de las empresas europeas era de 9,7 por ciento (EPWN, 2008).

Dado que los Consejos de Administración son los órganos de control y gobierno de las empresas, parece del todo lógico que la introducción de la diversidad que está implícita en la propia sociedad no sólo hace que las organizaciones empresariales representen de forma más adecuada la compleja y diversa realidad en las que se insertan, sino que también puede hacer que las organizaciones adquieran mayor eficacia y capacidad competitiva. En este sentido, Kandola y Fullerton (1998) y Rorenzweig (1998) argumentan que la gran complejidad y dinamismo que caracteriza al entorno económico actual, requiere organizaciones empresariales en la que quede representada la propia diversidad social, lo que les permitirán encajar en una nueva cultura empresarial más innovadora y con mayor capacidad para hacer frente a la complejidad del entorno. En sentido similar se manifiestan Benschop (2001) y McDouglas (1996), los cuales proponen modelos organizativos donde la diversidad puede constituirse en un elemento básico que puede explicar la obtención de desempeños organizativos superiores. Burgess y Tharenous (2002) y Pounder y Coleman (2002) señalan que si las empresas quieren adaptarse al nuevo contexto económico, deberán utilizar nuevos estilos de liderazgo y formas de organización más femeninos. Robinson y Dechant (1997) argumentan que las empresas en las que su

cúpula directiva está formada por hombres y mujeres, aportan diferentes habilidades, conocimientos y experiencias, que promoverán más y mejor la creatividad y la innovación empresarial. Por último, el informe Tyson (2003) concluye que la diversidad en los Consejos de Administración lleva a un mejor funcionamiento de la compañía, debido fundamentalmente a la existencia de diferentes puntos de vistas en los procesos decisorios.

Estos argumentos a favor de la diversidad de género en los órganos de gobierno de las empresas, parecen avalados, aun cuando no de forma concluyente, por determinada evidencia empírica que revela que el desempeño organizativo, utilizando para ello determinados subrogados, es mas alto cuando hay una mayor proporción de mujeres en los puestos de alta responsabilidad de las empresas. En este sentido, trabajos como Adler (2001), Carter et al. (2003) y el informe Catalyst (2004), encuentran una relación positiva entre la presencia de mujeres en los puestos de toma de decisiones empresariales y la rentabilidad económica o financiera<sup>1</sup>.

Aun a pesar de estos argumentos teóricos y las evidencias empíricas que parcialmente los valida a favor de la diversidad, la evidencia empírica acumulada pone de manifiesto la baja presencia de mujeres en los Consejos de Administración (Alimo-Metcalfe, 1995; McDouglas, 1996; Robinson and Dechant, 1997, Kandola y Fullerton, 1998; Rorenzweig, 1998; Barberá, 2000; Benschop, 2001; Wirth, 2002; Burguess y Tharenou, 2002; Pounder y Coleman, 2002, Tyson 2003, entre otros). Ello permite concluir que nos encontramos ante una institución que aparentemente está reservada para los hombres y en la cual la mujer se enfrenta a un evidente techo de cristal (Alimo-Metcalfe, 1995). Múltiples han sido las razones que han venido siendo avanzadas en la literatura como medio de explicar la baja presencia de mujeres en los Consejos de Administración, tales como el menor nivel formativo de la mujer, tesis rebatida por Barberá (2000), la ausencia de una carrera adecuadamente planificada para la mujer (Ragins et al, 1998), o la existencia de promociones en la alta dirección de carácter no formal que segregan a las mujeres (Wirth, 2002).

Todas estas razones bien de forma individual o conjunta pueden explicar que las mujeres se enfrenten a mayores dificultades que los hombres para acceder a los puestos de representación en los Consejos de Administración, si bien, se convierten

---

<sup>1</sup>No obstante, esta relación positiva no queda contrastada en otros trabajos como los de Moniaci, 1997; Ohlott, 1994; García, García, Mora, 2008, Gallego, García, Rodríguez, 2008, Jimeno, Redondo, 2008; Driga y Prior, 2008.

en respuestas parciales que pueden no tener capacidad explicativa sobre la diversidad de situaciones cuando se comparan países distintos. En este sentido, el argumento que se sostiene en este estudio es que todas las razones esbozadas en la literatura pueden quedar englobadas en el concepto de cultura de la sociedad. En efecto, la cultura puede ser considerada como la programación social colectiva (Hofstede, 1980) que determina el conjunto de valores, creencias, convicciones y actitudes que comparten los miembros de un colectivo social determinado. El rasgo fundamental de la cultura es que ésta supone un diseño social que condiciona la mayoría de las prácticas y procesos sociales.

En si mismo el concepto de género es un concepto culturalmente creado, dado que las diferencias entre hombres y mujeres en la sociedad, en referencia a actitudes, estructuras mentales y expectativas, trasciende a las diferencias biológicas. En este sentido, la cultura puede determinar un estereotipo de género que delimita una serie de normas de comportamientos asociados a los hombres y las mujeres. A través del estereotipo de género se puede estar produciendo roles que corresponden a hombres y roles que corresponden a mujeres, los cuales determinan lo que resulta aceptable en la promoción social y laboral de la mujer, o los puestos a los que se puede aspirar en un momento determinado del tiempo.

La introducción de la cultura como elemento explicativo de la posibilidad de acceso de la mujer a los Consejos de Administración resulta pertinente, por dos razones. En primer lugar, porque en estudios comparados se ha demostrado que, aun cuando la mujer encuentra dificultad para acceder a los puestos de mayor responsabilidad en las organizaciones, la dificultad atendiendo a la evidencia empírica acumulada no resulta similar en todos los países. En segundo lugar, porque estudios previos han puesto de manifiesto que existen diferencias importantes en la cultura existente entre países. Ambas evidencias pueden ser relacionadas, siendo el objetivo fundamental de nuestro estudio. En este sentido, la tesis en la que se sustenta este trabajo es que el mayor o menor nivel de representación de la mujer en los Consejos de Administración de empresas situadas geográficamente en países distintos puede venir explicada por la cultura del país. En términos formales la cuestión de investigación que sometemos a estudio puede quedar formulada en los siguientes términos:

*Cuestión de Investigación: La cultura determinada de un país tiene capacidad para explicar el acceso de la mujer al Consejo de Administración de las Empresas.*

### **3. ESTUDIO EMPÍRICO**

#### **3.1. Muestra**

La base de datos se ha realizado a partir de los datos extraídos de la aplicación OSIRIS. Los datos recogidos en Osiris se acotaron en función de la información contable consolidada de las empresas cotizadas relativas al ejercicio 2.006, elaborada en base a las normas internacionales.

Por necesidades operativas se establecieron algunas restricciones:

- 1- La información disponible no nos permitía separar miembros del Consejo de Administración y alta dirección. De ahí que nuestro estudio se centre en el porcentaje de mujeres en puestos de responsabilidad.
- 2- En el caso de Inglaterra, como el volumen de empresas era muy elevado, se optó por reducirla inicialmente en función del número de empleados, de tal forma que éstos se dividieron en cuartiles y de cada cuartil sólo se trabajó con las primeras cien empresas que poseían mayor número de empleados. Un total de 400 empresas fueron seleccionadas. Número que disminuyó a 213 al limitarnos sólo a aquellas empresas que presentaban información consolidada conforme a las NIIF.
- 3- En cuanto a España, además de la información contable para el ejercicio 2.006 elaborada en base a las normas internacionales, se seleccionó como criterio adicional que las empresas estuvieran registradas en la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV). Adicionalmente hemos utilizando la información contenida en los informes de buen gobierno del año 2006 de las empresas cotizadas para completar la base.
- 4- El sector de actividad ha sido una de las variables de control utilizada, además ha sido ampliamente utilizada en los trabajos sobre género como factor diferenciador (como Westphal, 2000; Carter, Simkins Simpson, 2003; Zelechowski, 2003). Hemos tomado 10 sectores: Aceite y Gas; Materiales primarios, Industria, Bienes de Consumo; Salud, Servicio, Sector Público, Telecomunicaciones, Financiero, Tecnológico.

De un total de 1.237 hemos trabajado finalmente 1.001 empresas de 5 países europeos. 132, españolas; 213, inglesas; 118, belgas; 156, danesas; 372, suecas.

### 3.2. Modelo y variables

Al objeto de analizar en que medida el acceso de la mujer a los Consejos de Administración de las empresas es diferente dependiendo de la cultura del país origen, estimaremos el siguiente modelo:

Acceso de la mujer = f (cultura del país; variables de control)

En lo que se refiere a la variable dependiente, es decir, el acceso de la mujer a los puestos de representación del Consejo de Administración de la empresa será evaluado a través de la variable PARTICIPACION. La variable PARTICIPACION pretende medir una dimensión cuantitativa del nivel de acceso de la mujer a los Consejos de Administración y es medida por el cociente entre el número de mujeres representadas en dichos consejos dividido por el número total de miembros del consejo.

Respecto a las variables experimentales utilizadas para captar el efecto cultura de los distintos países representados en la muestra objeto de estudio, tomaremos las variables y los valores atribuidos a las diferentes dimensiones culturales dadas por Hofstede (1980). La investigación original de Hofstede (1980) se basó en un cuestionario dirigido a los empleados de IBM en 40 países y en dos períodos de tiempo (1967-1968) y (1971-1973). Hofstede identificó 4 dimensiones: distancia de poder, aversión a la incertidumbre, individualismo y masculinidad. Distancia de poder (DIPODER) es el grado en el que una sociedad acepta la distribución desigual de poder en instituciones y organizaciones. Un alto valor en esta dimensión indica que las desigualdades de poder y riqueza son consideradas aceptables dentro de la sociedad. Aversión a la incertidumbre (INCERTIDUMBRE) es el grado en el que las personas en un país prefieren situaciones estructuradas sobre situaciones no estructuradas. Un alto valor, indica que los ciudadanos del país tienen una baja tolerancia hacia la incertidumbre y la ambigüedad, dando lugar a una sociedad orientada a las reglas, normas, leyes, regulaciones y controles para reducir el nivel de incertidumbre. Un bajo valor indica que la sociedad tiene una menor preocupación por la incertidumbre y la ambigüedad, siendo sociedades menos orientadas a reglas, aceptan mejor el cambio, más tolerante a opiniones y comportamientos alternativos y adquieren más y mayores riesgos. INDIVIDUALISMO es el grado en el que los individuos prefieren actuar como tales en lugar de actuar como miembros de un grupo. Grado en el cual una sociedad valora los objetivos personales, autonomía y privacidad sobre la lealtad al grupo, el

compromiso con las normas grupales, actividades colectivas y cohesión social. Un valor alto indica una sociedad más individualista. MASCULINIDAD, es el grado en el cual valores como asertividad, desempeño, éxito y competitividad, asociados con el rol masculino, prevalecen sobre valores como la calidad de vida, relaciones personales, servicio, solidaridad, asociados con el rol femenino<sup>2</sup>.

Al objeto de analizar si las diferencias en el acceso de la mujer a los Consejos de Administración vienen explicadas por factores asociados a la empresa hemos introducido diversas variables de control. En primer lugar, dado que, como indican Brewer (2001) y McDonalds (2000), el sector de actividad en el que opera la empresa afecta a las oportunidades que tiene la mujer para subir a niveles de responsabilidad, hemos clasificado las empresas en distintos sectores en los que desarrollan su actividad. En segundo lugar, vamos a considerar el posible efecto que tiene el tamaño de la empresa sobre el nivel de participación de la mujer en el Consejo de Administración, aun cuando los resultados obtenidos en investigaciones previas no resultan concluyentes sobre esta relación. Tradicionalmente, se ha encontrado que en empresas pequeñas la mujer tienen mayores posibilidades de promocionar en la estructura orgánica de la empresa (Bertrand y Hallock, 2001; Andre ,1995). Sin embargo, estudios más particulares sobre el nivel de representación de la mujer en los Consejos de Administración encuentran una relación positiva entre el tamaño de la empresa y la presencia de la mujer en los consejos (Harrigan, 1981; Heidrick y Struggles, 1977; Catalyst, 2001). Al objeto de cuantificar esta variable, numerosas investigaciones han utilizado la cifra de negocios (Hillman y Cannella, 2007; Hambrick y Cannella, 2004; Sander y Boivie, 2004; Coffey y Wang (1998); McCormick Hyland, y Marcellino,2002), el total activo (Peng, 2004; Carter, Simkins y Simpson, 2003; Erhardt, Werbel y Shrader, 2003) o el número de empleados (Konrad y Mangel, 2000; Coffey y Wang, 1998; y Smith, 2007). En nuestro estudio vamos a utilizar como medio de inferir el tamaño de la empresa la variable ACTIVIDAD medida a través del nivel de facturación y la variable EMPLEADOS como el número total de miembros de la empresa.

Para analizar si el propio tamaño del consejo de administración puede afectar al nivel de representación de las mujeres en el mismo, introducimos la variable

---

<sup>2</sup> Posteriormente (1987) añadió una quinta dimensión cultural, orientación a largo plazo. Orientación de largo plazo es el grado en el que los miembros de la sociedad aceptan postergar la gratificación de sus necesidades materiales, sociales y emocionales. Un valor bajo indica cultura, donde los cambios pueden ocurrir más rápidamente, debido a que los compromisos de largo plazo no son impedimentos de cambio.( Hofstede 2001).

CONSEJEROS calculada a través del número total de consejeros que forman el Consejo de Administración (Coffey y Wang, 1998; Carter, Simkins y Simpson, 2003; y Erhardt, Werbel y Shrader, 2003; Hillman y Cannella, 2007). Igualmente dado que estudios previos han concluido que la diversidad en los Consejos de Administración lleva a un mejor funcionamiento de la compañía, motivado fundamentalmente por la existencia de diferentes puntos de vistas, hemos introducido en nuestro modelo la variable RENTABILIDAD calculada como el beneficio neto dividido entre el total de los fondos propios (Adler ,2001; Carter, 2003; Catalyst , 2004).

Por último, queremos controlar los esfuerzos institucionales realizados en los distintos países para promover la participación de la mujer en los Consejos de Administración. En efecto, determinados gobiernos están propiciando una política de paridad, preocupándose, en mayor o menor medida, de introducir en los Códigos de Buen Gobierno temas relativos a la diversidad en los Consejos de Administración, y en concreto algunos de ellos recomiendan que se ponga especial atención en establecer un equilibrio entre miembros hombres y miembros mujeres en el consejo (Noruega, Finlandia, Suecia y España)<sup>3</sup>. En este sentido, se crea la variable dicotómica CODIGO, la cual toma valor 1 cuando los códigos de buen gobierno de los países sometidos a estudio hacen referencia a la necesidad de incorporar mujeres en los consejos, y 0 cuando tal referencia no se realiza.

## **4. RESULTADOS**

### **4.1 Estadísticas descriptivas y análisis univariantes.**

En la tabla 1 se recogen algunos datos que caracterizan los datos muestrales con los que se aborda este estudio.

---

3 En este sentido, el gobierno Noruego ha realizado una apuesta fuerte a favor de la diversidad de género en los consejos, ya que desde enero de 2004 las empresas públicas tienen que tener una representación de cada sexo de al menos el 40% del consejo de administración; en cuanto al sector privado, ha tenido un plazo de adaptación hasta julio de 2005, con penalizaciones en 2007 en caso de que las empresas no cumplan con lo previsto. En 2008 el promedio de mujeres que formaban parte de los consejos era del 44%, el mayor porcentaje de todos los países europeos, mientras que en 2004 el porcentaje era del 22% (EPWM, 2004-2008). El Código Unificado Español (CNMV, 2006), dedica el apartado 15 a la diversidad, y, recomienda que el consejo refleje la diversidad de conocimientos, de género y de experiencias precisas para desempeñar sus funciones con eficacia, objetividad e independencia e 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 de independientes . En el mismo sentido se mueve el artículo 75 de la Ley Orgánica de Igualdad (2007), que pretende alcanzar una presencia equilibrada de mujeres y hombres en el plazo de ocho años. El porcentaje de mujeres en los consejos de administración en España ha pasado del 3% al 6,6% de 2004 a 2008 (EPWN, 2004-2008).

Tabla 1: Estadísticos descriptivos

Variable	Mínimo	Máximo	Media	Desviación típica
Participación	0	0,67	0,09	0,11
Presencia	0	1	0,56	0,49
Consejeros	1	30	8,74	3,35
Empleados	1	440,128	8220,22	28806,871
Actividad	0	319056000	5091896	22706058
Rentabilidad	-775	296	8,10	59,897

Como se puede observar en la anterior tabla, centrándonos fundamentalmente en las variables que hacen referencia a la representación de las mujeres en el consejo de administración de las empresas, existen una serie de datos significativos a destacar. En primer lugar, respecto a la variable PARTICIPACION se observa que su valor medio queda situado en torno al 9 por ciento, dato este consistente con investigaciones previas que revelan el escaso nivel de representación de las mujeres en los niveles más altos de la cúpula de dirección y control de las empresas.

Al objeto de profundizar en las diferencias de la presencia de mujeres en los Consejos de Administración atendiendo a la procedencia geográfica de la empresa, en la tabla 2 se recoge los valores medios alcanzados por las variable PARTICIPACION atendiendo a los diversos países sometidos a análisis. Igualmente hemos considerado adecuado reflejar la variable número de consejeros para inferir igualmente el mayor o menor desequilibrio interno de los consejos atendiendo al nivel de representación de hombres y mujeres. Junto al valor medio que alcanzan las variables, se recoge el test no paramétrico de Kruskal-Walis para determinar si existen diferencias estadísticas significativas en el comportamiento de las variables entre los distintos países:

Tabla 2: Valores medio de la presencia de mujeres en el Consejo de Administración y Tamaño del consejo

Variable	Dinamarca	España	Inglaterra	Suecia	Test (p-value)
Participación	0,070	0,065	0,065	0,138	82,419 (0,000)
Consejeros	8,24	10,82	9,44	7,82	84,147 (0,000)

Como puede observarse en los resultados recogidos en la tabla 2, la variable PARTICIPACION, es decir, el número de mujeres dividido entre el total de miembros del consejo de administración, muestra diferencias significativas entre los países.

Profundizando en los datos, Suecia es el país que mayor nivel de presencia de mujeres tiene en los Consejos de Administración con aproximadamente un 14 por ciento, seguido de Dinamarca por un 7 por ciento, es decir, la mitad de representación. Tanto Inglaterra como España tienen un menor nivel de representación de mujeres según los datos de nuestra muestra. Las diferencias del nivel de representación de mujeres en los Consejos de Administración entre países se ve acusada si atendemos al tamaño medio de los consejos, dado que como puede inferirse de los resultados de la tabla 4 el menor tamaño de los consejos se encuentra en Suecia; es decir, el mayor nivel de representación de mujeres se alcanza para consejos de menor tamaño en términos absolutos, lo que convierte a los mismos en consejos más equilibrados atendiendo a la variable género. También destaca el caso de Dinamarca, donde el nivel de representación de la mujer se alcanza para tamaños del consejo más bajos que para los casos de España e Inglaterra. De estos datos podríamos destacar que el caso español es el de menor nivel de representación de la mujer si atendemos a que presentan los Consejos de Administración de mayor tamaño medio de los países objeto de nuestro estudio.

#### **4.2. Análisis multivariante**

Al objeto de analizar como interactúan de forma conjunta todas las variables para explicar el nivel de presencia de las mujeres en los Consejos de Administración se ha estimado el modelo diseñado anteriormente. Junto al valor que alcanzan los coeficientes de las variables y el nivel de significatividad de los mismos, se recogen determinados estadísticos que reflejan la bondad del ajuste alcanzado. En todos los modelos se ha controlado la adscripción sectorial de las empresas recogidas en la muestra.

En la tabla 3 se reflejan los resultados alcanzados para la variable PARTICIPACION.

Tabla 3: Resultados alcanzados para la variable PARTICIPACIÓN

VARIABLES	MODELO 1	MODELO 2	MODELO 3	MODELO 4
CONSTANTE	4,77(0,000)	2,02(0,043)	5,81(0,000)	0,42(0,673)
CONSEJEROS	2,25(0,000)	2,33(0,000)	3,39(0,000)	2,21(0,000)
EMPLEADOS	-0,83(0,408)	-0,01(0,990)	-0,37(0,711)	-0,62(0,565)
ACTIVIDAD	3,36(0,001)	3,04(0,002)	2,85(0,005)	1,97(0,003)
RENTABILIDAD	0,11(0,913)	0,11(0,913)	0,37(0,709)	0,78(0,457)
CODIGO	-	7,21(0,000)	-	-
DINAMARCA	-	-	-7,09(0,000)	-
ESPAÑA	-	-	-7,79(0,000)	-
INGLATERRA	-	-	-8,89(0,000)	-
DPODER	-	-	-	-6,23(0,000)
INCERTIDUMBRE	-	-	-	-6,49(0,000)
INDIVIDUALISMO	-	-	-	0,15(0,878)
MASCULINIDAD	-	-	-	-8,87(0,000)
Control sectorial	SI	SI	SI	SI
R cuadrado	0,027	0,149	0,086	0,154
F-Test	2,715	9,821	6,402	9,846
p-value	0,001	0,000	0,000	0,000

En el análisis planteado se han estimado diversos modelos en los que se ha profundizado en las relaciones que son objeto de interés en este estudio. En el modelo 1 se estima el modelo considerando únicamente algunas de las variables a las que nos referíamos anteriormente. Como puede observarse en la tabla, dos variables adquieren capacidad explicativa, en concreto el tamaño del consejo y la variable actividad, de tal forma que el nivel de participación de mujeres en el Consejo de Administración es mayor para las empresas cuyos Consejos de Administración son mayores y para las empresas de mayor tamaño absoluto atendiendo al volumen de facturación. En el modelo 2 se introduce la variable CODIGO sobre el modelo base, al objeto de analizar si los esfuerzos institucionales realizados por los códigos de gobierno corporativo para incrementar la diversidad de los mismos y en especial la mayor presencia de mujeres tiene capacidad explicativa. Los resultados que se obtienen revelan que en aquellos países donde los códigos han hecho referencia a la necesidad de una mayor incorporación de mujeres adquiere significado estadístico, los que nos permite inferir que los esfuerzos realizados en los países para crear una política de paridad en los consejos parecen resultar efectiva. En el modelo 3 se intenta analizar si la participación en el consejo de administración viene explicada por un efecto país; para ello se ha introducido diferentes variables dicotómicas para identificar el país de origen de las empresas (DINAMARCA, ESPAÑA e INGLATERRA),

actuando Suecia como categoría base frente a las que pretende analizarse el efecto de estas variables. Como ya se avanzaba a nivel univariante las tres variables adquieren significado estadístico siendo la relación que las une con la variable PARTICIPACION, negativa en todos los caso. Lo anterior pone de relieve que la procedencia del país está explicando el mayor o menor nivel de representación de mujeres en el consejo de administración de las empresas. Para profundizar que aspectos relacionados al país pueden estar explicando estas diferencias en el nivel de presencia de las mujeres en los Consejos de Administración, se ha estimado el modelo 4 utilizando los valores que adquieren diferentes dimensiones culturales tomados de Hofstede (1980), lo que nos permitirá deducir si la cultura del país puede explicar el mayor progreso de las mujeres en los puestos de mayor responsabilidad de las empresas. Como podemos apreciar, tres variables relacionadas a la cultura del país son significativas estadísticamente. La variable DIPODER es significativa y el signo del coeficiente es negativo, lo que revela que en aquellas sociedades más igualitarias y donde la distancia al poder es más baja hay una mayor proporción de mujeres representadas en el consejo de administración. En lo que se refiere a la variable evasión de la incertidumbre (INCERTIDUMBRE), el coeficiente es significativamente distinto de cero y la relación que la une con la variable dependiente es negativa; este resultado confirma que las sociedades que aceptan mejor el cambio, los comportamientos alternativos y mayor propensión al riesgo facilitan más la representación de las mujeres en el consejo de administración. Por último, la variable MASCULINIDAD también adquiere significado estadístico y su relación con la variable dependiente es negativa, revelando que en aquellas sociedades donde prevalecen valores asociados al rol femenino existen un nivel de representación de las mujeres en el consejo de administración mayor.

Los resultados obtenidos nos permiten concluir como la cultura del país, calculada a través de las dimensiones culturales de Hofstede (1980), muestran capacidad para explicar las diferencias detectadas en el nivel de presencia de los Consejos de Administración, resultados éstos que permiten confirmar la cuestión de investigación formulada.

## **5. ANÁLISIS DE ROBUSTEZ DE LOS RESULTADOS**

Al objeto de analizar la robustez de los resultados obtenidos en nuestro estudio se han planteado dos análisis adicionales. El primero de ellos introduce una métrica distinta en relación a las dimensiones culturales que caracterizan a un país, tomando

en este caso el estudio realizado por GLOBE (2004). El segundo análisis pretende analizar otra dimensión del nivel de participación de las mujeres en el consejo de administración.

En lo que se refiere a una medida alternativa de las dimensiones culturales se pretende analizar si nuestros resultados están afectados por la valoración de la cultura utilizada. En efecto, como señala Robbins (2004 pg. 69) las dimensiones culturales de Hofstede se han convertido en el marco teórico básico para diferenciar culturas nacionales, a pesar del hecho de que los datos en que se basa proceden de una sola compañía y tienen alrededor de 30 años de antigüedad, debiendo destacarse que con el paso del tiempo se han producido acontecimientos que han cambiado el panorama mundial de forma importante como la caída de la Unión Soviética, la reunificación de Alemania, el final del apartheid en Sudafrica y el ascenso de China como potencia mundial, aspectos todos ellos que pueden hacer aconsejable una evaluación actualizada de las dimensiones culturales (MCSweeney, 2002; Shenkar, 2001; Smith et al, 2002). El estudio GLOBE es precisamente tal actualización.

El programa de investigación GLOBE comenzó en 1993, y es un estudio multicultural continuo del liderazgo y las culturas nacionales utilizando datos de 825 organizaciones de 62 países. En 2004 el programa de investigación GLOBE (Global Leadership Organizational Behavior Effectiveness<sup>4</sup>) (2004) presentó los resultados de su investigación cuyo principal objetivo era describir, comprender y predecir la influencia de variables culturales sobre liderazgo, proceso de gestión y su efectividad en cualquier parte del mundo. En dicho estudio se obtuvieron nueve dimensiones culturales: evasión a la incertidumbre; distancia en el poder; énfasis de la sociedad en el colectivismo; prácticas colectivista en familia y en grupo; igualdad de género; seguridad; orientación hacia el futuro; orientación de los resultados y orientación humana. En una comparación de las dimensiones de GLOBE y las de Hofstede se muestran que aquéllas amplían el trabajo de éste, más que sustituirlo. El estudio de GLOBE confirma que las cinco dimensiones de Hofstede todavía son válidas; sin embargo, añade otras y aporta una medida actualizada de las calificaciones de varios países en cada dimensión. Además este estudio midió estas nueve dimensiones usando escalas multiítems, que analizan la descripción de los encuestados sobre “cómo es” su cultura y “cómo debería ser”. Las dimensiones identificadas se definen

---

<sup>4</sup> Eficacia Mundial del Comportamiento Organizacional y el Liderazgo

en los párrafos siguientes (House, 2004), y la escala de valoración es de 1 a 7 puntos, donde 7, indica mayor grado de la dimensión correspondiente:

**Asertividad.** Grado en el que la sociedad alienta a las personas a ser duras, polémicas, afirmativas y competitivas a diferencia de ser modestas y suaves. Básicamente, equivale a la dimensión de masculinidad/feminidad de Hofstede.

**Orientación hacia el futuro.** Grado en el que la sociedad estimula y premia las conductas orientadas al futuro, como planear, invertir en el futuro y demorar la gratificación.

**Igualdad de género.** Grado en el que la sociedad atenúa las diferencias en los papeles atribuidos tradicionalmente a cada sexo.

**Evasión de la incertidumbre.** Dependencia de la sociedad de sus normas y procedimientos para atenuar la incertidumbre.

**Distancia de poder.** Grado en que los miembros de una sociedad esperan que la distribución de poderes sea inequitativa.

**Individualismo o colectivismo, también denominado colectivismo institucional.** Grado en el que las instituciones sociales alientan a los individuos a integrarse en grupos dentro de las organizaciones y la sociedad.

**Colectivismo en grupos.** Grado en que los miembros de una sociedad se enorgullecen de formar parte de grupos pequeños, como su familia y círculo íntimo de amistades, así como la organización para la que trabajan <sup>5</sup>.

**Orientación al desempeño.** Grado en que una sociedad estimula y premia a los miembros de los grupos por sus mejoras de desempeño y por la excelencia.

**Orientación humana.** Grado en que la sociedad fomenta y recompensa a los individuos para que sean justos, altruistas, generosos, interesados en los demás y amables.

Los resultados obtenidos se recogen en la tabla 4.

---

<sup>5</sup> Los países escandinavos, tienen altos valores en colectivismo institucional (Suecia, 5,22; Dinamarca, 4,80, y valores más bajos en colectivismo en grupos, Suecia, 3,66 y Dinamarca 3,53).

Tabla 4. Resultados obtenidos utilizando las dimensiones culturales de GLOBE

VARIABLES	MODELO
CONSTANTE	3,99 (0,000)
CONSEJEROS	3,12 (0,000)
EMPLEADOS	-0,41 (0,623)
ACTIVIDAD	3,01 (0,000)
RENTABILIDAD	0,64 (0,567)
DISPODER	-2,66 (0,097)
INCERTID	-3,37 (0,000)
ORIENTACIÓN	0,59 (0,389)
COLGRUPAL	1,01 (0,235)
COLINSTITUCIONAL	0,98 (0,137)
ASERTIVIDAD	-2,67 (0,000)
FUTURO	0,58 (0,472)
RENDIMIENTO	0,42 (0,973)
IGUALGENERO	2,88 (0,000)
Control sectorial	SI
R cuadrado	0,156
F-Test	7,871
p-value	0,000

Los resultados obtenidos tras la estimación del modelo introduciendo las dimensiones culturales de GLOBE revelan una serie de cuestiones importantes. En primer lugar hemos de señalar que como en el caso anterior existen determinadas variables que adquieren significado estadístico, en concreto distancia al poder, incertidumbre, asertividad e igualdad de género, lo que confirma que las variables que determinan la cultura de un país, con independencia de la métrica que se utilice para inferir ésta, explica el mayor nivel de representación de la mujer en los Consejos de Administración. En segundo lugar, los resultados parecen confirmar la correlación existente entre las dimensiones culturales de Hofstede (1980) y las de GLOBE (2004). Todo ello nos permite inferir que nuestros resultados son robustos con independencia de la métrica utilizada para analizar los factores que determinan la cultura de un país.

El segundo análisis adicional pretende medir la robustez de nuestros resultados a la variable dependiente estimada. Dado que el cálculo de la variable dependiente que hemos utilizado en nuestro estudio, es decir, el porcentaje de mujeres entre el número total de miembros del consejo, puede estar condicionada de manera estrecha por el número total de miembros del consejo, y este tamaño puede ser diverso entre los distintos países sometidos a estudio, vamos a proceder a calcular la representación de la mujer a través de otra variable. Para ello definimos la variable PRESENCIA. La variable PRESENCIA es una variable dicotómica que pretende captar una dimensión cualitativa y más conservadora de la representación de la mujer en los consejos, la cual tomará valor 1 cuando en los consejos hay presencia de mujeres y 0

en caso contrario. El análisis de esta variable permite sacar conclusiones similares a las que ya hemos obtenido del nivel bajo de participación de mujeres, dado que al menos en un 44 por ciento de los Consejos de Administración de las empresas los puestos están únicamente reservados para hombres.

Al objeto de profundizar en el conocimiento de la estructura de la muestra, en la tabla 5 se describe en distintos niveles la participación de mujeres en los Consejos de Administración:

Tabla 5: Número de mujeres en los Consejos de Administración

Número de mujeres	Número de Consejos	Porcentaje
0	385	44,15
1	299	34,28
2	127	14,56
3	38	4,35
4	17	1,95
5	4	0,46
7	2	0,23

Como ya adelantábamos anteriormente en un 44 por ciento de los Consejos de Administración no existe presencia alguna de mujeres, revelándose por tanto que en un elevado porcentaje los puestos de consejeros todavía quedan reservados para hombres. Igualmente es destacable el alto porcentaje de consejos en los que sólo existe una mujer (34,28%), lo que revela una tímida presencia de la mujer, lo cual puede venir explicado por las presiones institucionales de diversidad e igualdad de representación más que por una plena convicción del importante papel que puede jugar la mujer en estos órganos de control empresarial. Como también puede observarse el número de consejos donde existen tres o más mujeres se reduce de manera importante (aproximadamente un 7 por ciento).

En la tabla 6 se aportan los mismos datos pero analizados por los distintos países que son objeto de análisis en este trabajo.

Tabla 6: Número de mujeres en los Consejos de Administración de los distintos países

Nº Mujeres	Dinamarca		España		Inglaterra		Suecia	
	N	%	N	%	N	%	N	%
0	75	50	69	52,67	120	56,33	121	32,01
1	55	36,67	49	37,40	58	27,23	137	36,24
2	16	10,67	5	3,82	22	10,33	84	22,22
3	2	1,33	5	3,82	12	5,63	19	5,03
4	2	1,33	1	0,76	1	0,46	13	3,43
5	0	0	1	0,76	0	0	3	0,79
7	0	0	1	0,76	0	0	1	0,26
TOTAL	150	100	131	100	213	100	378	100

Los datos aportados en la anterior tabla revelan comportamientos distintos entre los diversos países sometidos a estudio. En efecto, como puede observarse Suecia es el país donde menor es el número de consejos donde no existe presencia de mujeres (un 32% aproximadamente), lo cual contrasta con los porcentajes que se alcanzan para el resto de países sometidos a estudio donde la no presencia de mujeres en los Consejos de Administración se encuentra por encima del 50 por ciento. Destaca el porcentaje que se alcanza en Inglaterra tanto en términos absolutos (en 120 consejos no hay representación de mujeres), como en relativos donde se percibe el porcentaje más alto de nuestra muestra. Las diferencias resultan más apreciables si atendemos al número total de mujeres representadas en los consejos, donde destaca de manera importante las 436 mujeres representadas en los Consejos de Administración de las empresas suecas, seguidas de las 142 de las empresas inglesas. A una distancia apreciable se encuentran los casos de Dinamarca, con 101 mujeres representadas en los consejos, y el de España, país donde están representadas en términos absolutos el menor número de mujeres, en concreto 90 mujeres tienen presencia en los Consejos de Administración. El conjunto total de esta evidencia revela la existencia de un efecto país en lo que se refiere al desigual acceso de la mujer a los Consejos de Administración, resultado éste que se ve reforzado tras la aplicación de un test Chi-cuadrado sobre la estructura de los datos analizados, el cual revela diferencias estadísticas en la forma que se distribuyen los datos por países (Chi-cuadrado=74,723; p=0,000).

Una vez presentado estos datos a nivel univariante respecto a la variable PRESENCIA, en la tabla 7 siguiente se recogen la estimación del modelo utilizando en este caso una regresión logística.

Tabla 7: estimación del modelo utilizando una regresión logística

VARIABLES	MODELO 1	MODELO 2	MODELO 3	MODELO 4	MODELO 5
CONSTANTE	- 1,45(0,000)	- 2,08(0,000)	- 1,63(0,000)	- 3,44(0,000)	- 4,75(0,000)
CONSEJEROS	0,18(0,000)	0,19(0,000)	0,27(0,000)	0,54(0,000)	0,32(0,000)
EMPLEADOS	0,00(0,162)	0,00(0,226)	0,00(0,562)	0,00(0,876)	0,00(0,697)
ACTIVIDAD	0,00(0,003)	0,00(0,011)	0,00(0,061)	0,00(0,049)	0,00(0,032)
RENTABILIDAD	0,01(0,482)	0,04(0,345)	0,00(0,672)	0,00(0,754)	0,00(0,589)
CODIGO	-	3,54 (0,000)	-	-	-
DINAMARCA	-	-	- 1,11(0,000)	-	-
ESPAÑA	-	-	- 1,87(0,000)	-	-
INGLATERRA	-	-	- 1,60(0,000)	-	-
DPODER	-	-	-	- 0,12(0,000)	-
INCERTIDUMBRE	-	-	-	- 0,11(0,000)	-
INDIVIDUALISMO	-	-	-	0,07(0,127)	-
MASCULINIDAD	-	-	-	- 0,83(0,000)	-
DISPODER	-	-	-	-	- 0,40(0,001)
INCERTID	-	-	-	-	- 0,31(0,041)
ORIENTACIÓN	-	-	-	-	0,34(0,456)
COLGRUPAL	-	-	-	-	0,51(0,276)
COLINSTITUCIONAL	-	-	-	-	0,42(0,121)
ASERTIVIDAD	-	-	-	-	- 0,27(0,000)
FUTURO	-	-	-	-	0,67(0,261)
RENDIMIENTO	-	-	-	-	0,06(0,345)
IGUALGENERO	-	-	-	-	0,24(0,000)
Control sectorial	SI	SI	SI	SI	SI
Chi-cuadrado	100,758	127,080	181,208	192,132	193,234
p-value	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Pseudo R cuadrado	0,157	0,195	0,269	0,272	0,281
% Clasificación	62,5	66,5	69,4	69,8	70,2

En la tabla anterior hemos procedido a realizar el mismo tipo de análisis que para los datos primarios, si bien, se ha incorporado un nuevo modelo (modelo 5) en el que se introducen las variables de dimensiones culturales siguiendo el modelo

GLOBE. Los resultados obtenidos para la variable PRESENCIA confirman los resultados primarios obtenidos siendo las variables significativas en los distintos modelos estimados las mismas que para la variable PARTICIPACION. Ello nos permite concluir que nuestros resultados son robustos y no están afectados por la forma de cálculo de la variable dependiente.

## 6. CONCLUSIONES

Nuestra cuestión de investigación es si la cultura de un país tiene capacidad para explicar el acceso de la mujer a los Consejos de Administración de las empresas.

Los resultados obtenidos nos permiten confirmar la cuestión de investigación formulada y concluir que la cultura del país muestra capacidad para explicar las diferencias detectadas en el nivel de presencia en los puestos de responsabilidad.

Tres dimensiones culturales de Hofstede (1980) se revelan como significativas:

- Distancia en el poder: aquellas sociedades más igualitarias y donde la distancia al poder es más baja hay una mayor proporción de mujeres representadas en el consejo de administración.
- Evasión de la incertidumbre: las sociedades que aceptan mejor el cambio, los comportamientos alternativos y mayor propensión al riesgo facilitan más la representación de las mujeres en el consejo
- Masculinidad: en aquellas sociedades donde prevalecen valores asociados al rol femenino existen un nivel de representación de las mujeres en los puestos de responsabilidad mayor.

Esta conclusión se ve confirmada con los resultados obtenidos introduciendo las dimensiones culturales de GLOBE (2004), lo que ratifica que las variables que determinan la cultura de un país, con independencia de la métrica que se utilice, explica el mayor nivel de representación de la mujer en los Consejos de Administración.

Adicionalmente los datos revelan:

- el escaso nivel de representación de las mujeres en los niveles más altos de la cúpula de dirección y control de las empresas, consistente con investigaciones previas.

- Suecia es la que tiene mayor representación de la mujer en los Consejos de Administración y España es la que tiene menor nivel de representación.
- Las variables de control con mayor capacidad explicativa son el tamaño del consejo y la variable actividad: el nivel de participación de mujeres en el consejo de administración es mayor para las empresas cuyos Consejos de Administración son mayores y para las empresas de mayor tamaño absoluto atendiendo al volumen de facturación.
- los esfuerzos realizados en los países para crear una política de paridad en los consejos parecen resultar efectivas.
- En un 44 por ciento de los Consejos de Administración de los países objetos de estudio no existe presencia alguna de mujeres.
- A colación de lo anterior, se observa un alto porcentaje de consejos en los que existe una sola mujer (34,28%), lo cual puede venir explicado por las presiones institucionales de diversidad e igualdad de representación más que por una plena convicción del importante papel que puede jugar la mujer en estos órganos de control empresarial.
- En Suecia sólo el 32% de sus consejos no hay presencia de mujeres, mientras que en Inglaterra es más del 56%. (Dinamarca 50% y España casi un 53%).

El conjunto total de estas evidencias revela la existencia de un efecto país en el desigual acceso de la mujer a los Consejos de Administración

### **Bibliografía:**

Adler, R.D. (2001) : Women in the executive suite correlate to high profits. Working paper. European Project on Equal Pay.

Alimo-Metcalfe, B. (1995) : Leadership and assesment, en SM Vinnicombe y NL. Colwill (eds). The essence of women in management. Hemed Hempstead. Prentice Hall

Barberá, E. ( 2000) : Género y organización laboral : intervenciones y cambio. En J. Fernandez (Ed). La intervención en los ámbitos de la sexología y la generología. (Madrid : Piramide).

Benschop, Y. (2001) : Pride, Prejudice and performance : relations between HRM, diversity and performance. International Journal of Human Resource Management, 12(7), pp. 1166-1181.

Burguess, Z y Tharenou, P. (2002) : Women Board Directors : Characteristics of the Few. Journal of Business Ethics, 37 (1), pp. 39-49.

Carrasco, A. Laffarga, J. (2008). Diversidad en Gobiernos Corporativos y Flexibilidad en Sistemas Contables de los Países Europeos. Working paper. VI Workshop de

Investigación Empírica en Contabilidad Financiera y III Jornada de Investigación de la REFC. Madrid. Marzo 2008.

Carter, D.A.; Simkins, B.J. And Simpson, W.G. (2003) : Corporate Governance, Board Diversity, and Firm Value. *The Financial Review* 38, pp. 33-53

Catalyst (2004): *The Bottom Line: Connecting Corporate Performance and Gender Diversity*. New York. [www. Catalystwomen.org](http://www.Catalystwomen.org).

Catalysts (2005-2008): *Catalyst Census of women Board Directors of the Fortune 500*. [www. Catalystwomen.org](http://www.Catalystwomen.org).

CNMV. Comisión Nacional del Mercado de Valores (2006). Informe del grupo especial de trabajo sobre buen gobierno de las sociedades cotizadas. <http://www.cnmv.es/index.htm>.

Cofey, B.S. and Wang, J. (1998). Board Diversity and Managerial Control as Predictors of Corporate Social Performance. *Journal of Business Ethics* 17, pp. 1595-1603.

Driga, O. Prior. D. (2008). Start-up conditions and performance of women - and men - controlled businesses in manufacturing industries. Working paper. Workshop on Diversity ,Gender, Governance and Accounting. ASEPUC. Carmona 2008.

European Professional Women´s Network (2004). *The First EPWN European Board Women Monitor*. 2004. [www.Europeampwn.net](http://www.Europeampwn.net)

European Professional Women´s Network (2008). *3<sup>rd</sup> EuropeanPWN Board Women Monitor 2008*. [www. Europeampwn.net](http://www.Europeampwn.net).

Erhardt, N.L., Werbel, J.D. and Shrader, C.B. ( 2003): Board of Director Diversity and Firm Financial Performance. *Corporate Governance*, 11 (2) pp. 102-111.

Gallego, I. García, I.M. Rodríguez, L. (2008), The influence of gender diversity on corporate performance. Working paper. Workshop on Diversity ,Gender, Governance and Accounting. ASEPUC. Carmona 2008.

García, J.M, García, B. Mora, A. (2008), Gender diversity on the board and earnings quality : Working paper. Workshop on Diversity ,Gender, Governance and Accounting. ASEPUC. Carmona 2008.

Gray,S.J. (1988) : Towards a Theory of Cultural Influence on the Development of Accounting Systems Internationally. *ABACUS*, March. 1-15.

Guiso, L. Sapienza, P. Zingales. L (2006) : Does Culture Affect Economic Outcomes?. *Social Science Research Network*. CEPR Discussion Paper N° 5505.

Hambrick, D.C. & Cannella, A.A. (2004): CEOs who have COOs: Contingency analysis of an unexplored structural form. *Strategic Management Journal*, 25, pp. 959.

Heidrick & Struggles, 2005. *Corporate Governance in Europe: what´s the outlook?*. 2005 study. Heidrick Struggles International, Inc

Heidrick & Struggles (2007). *Corporate Governance in Europe: raising the bar*. 2007 report. Heidrick Struggles International, Inc.

Hillman, A.J. Cannella , A. (2007): Organizational Predictors of women on Corporate Boards. *Academy of Management Journal* 2007, 50 (4), pp. 941-952.

Hofstede, G. (1980) : *Culture´s consequences : International differences in work-related values*. Beverly Hills, C.A : Sage.

Hofstede, G. (2000): *Cultures Consequences : Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*. Sage Publications. London.

- Hope, O-K. (2003) : Disclosure Practices, Enforcement of Accounting Standards, An Analysts' Forecast Accuracy : An International Study. *Journal of Accounting Research*. 41. pp. 235-272.
- House, R.J.; Hanges, P.J.; Javidan, M.; Dorfman, P.W.; Gupta, V. (2004): *Culture, Leadership, and Organizations. The Globe Study of 62 Societies*. Sage Publications. London.
- Imm, S; Lee, JA; y Soutar, GN. (2007): Are Hofstede's and Schwartz's value frameworks congruent?. *International Marketing Review*. 24 (2) pp. 164-180.
- Ingleharts, R. (1977): *The silent revolution changing values and political styles among western publics*. Princeton, N.J.
- Ingleharts, R. (2001): *Modernización y posmodernización: El cambio cultural, económico y político en 43 sociedades*. CIS. 2001.
- Ingleharts, R. (2004): *Human Beliefs and Values. A cross-cultural sourcebook based on the 1999-2002 values surveys*. Siglo XXI Editores, México,
- Jimeno, F.J. Redondo, M. (2008) : Efectos sobre los ratios financieros de la diversidad de género en los consejos de administración de empresas españolas. Working paper. Workshop on Diversity ,Gender, Governance and Accounting. ASEPUC. Carmona 2008.
- Kandola, R. y Fullerton, J. (1998) : *Diversity in Action : Managing the Mosaic*. Wiltshire, Cromwell.
- Konrad, A.M. & Mangel, R. (2000): The impact of work-life programs on firm productivity. *Strategic Management Journal*, 21, pp. 1225.
- Ley Organica de Igualdad (2007) : Ley Organica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres. BOE nº 71 de 23/3/2007.
- Luis-Carnicer, P, Martinez Sanchez, A. Pérez Pérez, M (2008) Gender diversity in management : curvilinear relationships to reconcile findings. *Gender in Management : and International Journal*, 23 (8), pp. 583-597.
- Martin, LM.; Warren-Smith, I.; Scott, J.M.and Roper, S. (2008): Boards of directors and gender diversity in UK companies. *Gender in Management. An International Journal*, 23 (3) pp. 194-208.
- McCormick Hyland, MA, y Marcellino, P.A. (2002). Examining gender on corporate boards: a regional study. *Corporate Governance*, 2. pp- 24-31.
- McDouglas, M. (1996) : Equal Opportunities versus managing diversity: another challenge for public sector management?. *International Journal of Public Management*, 9 (5/6), pp. 62-72.
- McSweeney, B. (2002). Hofstede's model of national cultural differences and their consequences : A triumph of faith & a failure of analysis. *Human Relations*, 55 (1), The Tavistock Institute SAGE Publications, London.
- Moniacci, M. (1997) : *Genere e organizzazioni. Questioni e modelli interpretative*, Guerini e Assoicati. Milán.
- Ohlott, R. Ruderman, M.N. McCauley, C.d. (1994) : Gender Differences in Managers, Developmental Job Experiences. *Academy of management Journal* 37. pp.46-67
- Pedersen, T. y Thomsen, S. (1997) : European patterns of corporate ownership : A twelve-country study. *Journal of International Business Studies*, 28 pp. 759-778.
- Peng, M.W. (2004): outside directors and firm performance during institutional transitions. *Strategic Management Journal*, 25, pp. 453.

Pounder, J.S. y Coleman, M. (2002) : Women-better leaders than men? In general and educational management it still all dependents. *Leadership & Organization development Journal*, 23(3), pp. 122-133.

Powell, G.N. (1999) : *Handbook of gender and work*. Sage Publications, Inc.

Ragins, B.R.; Townsend, B. y Mattis, M. (1998): Gender gap in the executive suite : CEOs and Female Executives Report on Breaking the Glass Ceiling. *Academy of Management Executive*, Vol. 12, 28-42.

Ralston, D.A., Gustafson, D.J., Cheung, F.M. y Terpstra, R.H. (1993): Differences in managerial values : A study of US, Hong Kong and PRC managers. *Journal of International Business Studies*, 24. pp. 249-275.

Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Pearson Educación. México. 2004.

Robinson, G. y Dechant, K. (1997): Building a business case for diversity, *The Academy of management Executive*, 11(3), pp. 21-31.

Rorenzweig, P. (1998) : *Managing the New Global Workforce : Fostering Diversity, Forging Consistency*. *European Management Journal*, 16. pp 644-652.

Salter, S.B. and Niswander, F. (1995) : Cultural influence on the development of accounting systems internationally : A test of Gray's (1988) theory. *Journal of International Business Studies*. 26. pp. 379-397.

Sander, W. & Boivie, S. (2004): Sorting things out: Valuation of new firms in uncertain markets. *Strategic Management Journal*, 25:167.

Schwartz. S.H. (1992): Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. *Advances in Experimental social Psychology*. 25. pp. 1-65

Schwartz, S.H. (1994): Beyond individualism/collectivism: new cultural dimensions of values", in Kim, U., Triandis, H.C., Kagitcibasi, C., Choi, S, Yoon, G. Eds, *Individualism and Collectivism*, Sage, Thousand Oaks, C.A.

Semenov, R. (2000) : *Cross-country differences in economic governance : culture as a major explanatory factor*. Unpublished Doctoral Dissertation. Tilburg University.

Shenkar, O. (2001): Cultural distance revisited: Towards a more rigorous conceptualization and measurement of cultural differences. *Journal of International Business Studies*, 32 (3) pp. 519-536.

Sheridan, A. (2001): A view from the top: women on the boards of public companies. *Corporate Governance* 1(1), pp. 8-14.

Smith, E. (2007): Gender influence on firm-level entrepreneurship through the power structure of boards. *Women in Management Review*, 22 (3) pp. 168-186.

Smith, P.B., Peterson, M. y Schwartz, S. (2002): Cultural values, sources of guidance, and their Relevance to Managerial Behavior. *Journal of Cross-cultural Psychology*, 33 (2) pp. 188-208.

Stulz, R.M. y Williamson, R. (2003) : Culture, openness and Finance. *Journal of Financial Economics*. 70 (3) pp. 313-349.

Trompenaars, F. (1993): *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*. London: Nicholas Brealey-

Tyson (2003) : *The Tyson Report on the Recruitment and Development of non-executive directors*. London Business School.  
[http://www.intertradeireland.com/uploads/pdf/Tyson\\_Report\\_June\\_2003.pdf](http://www.intertradeireland.com/uploads/pdf/Tyson_Report_June_2003.pdf)

Westphal, J.D. and Milton, L.P.(2000) : How Experience and Network Ties Affect the Influence of Demographic Minorities on Corporate Boards. *Administrative Science Quarterly*. Ithaca, NY. 45 (2) pp. 366-398.

Wirth, L. (2002) : Romper el techo de cristal. Las mujeres en puestos de dirección, Colección Informes OIT nº 58, Ministerios de Trabajo y Asuntos Sociales.

Zelechowski, D.D.; Bilimoria, D. (2003) : The experience of women corporate inside directors on the board of Fortune 1.000 firms. *Women in Management Review*. 18(7) pp. 376-381.