

MUJERES Y PODER ECONÓMICO EN LAS EMPRESAS DEL IBEX-35

AUTORAS:

Castaño Collado, Cecilia (Catedrática de la Universidad Autónoma de Madrid)

De Fuentes Ruiz, Pilar (Profesora Titular de la Universidad de Sevilla)

Laffarga Briones, Joaquina (Catedrática de la Universidad de Sevilla)

DIRECCIÓN:

DPTO. DE CONTABILIDAD Y ECONOMÍA FINANCIERA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
UNIVERSIDAD DE SEVILLA
AV. RAMÓN Y CAJAL 1
41018- SEVILLA

TELÉFONO: 954.55.76.16

FAX: 954.55.75.69

CORREO ELECTRÓNICO:

pfuentes@us.es

quina@us.es

ÁREA TEMÁTICA: RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

MUJERES Y PODER ECONÓMICO EN LAS EMPRESAS DEL IBEX-35

Resumen

La preocupación por el buen gobierno de las empresas y la defensa de los intereses de los “stakeholders” ha conducido a que en los últimos tiempos todos los países desarrollados haya promulgado diferentes CBG, aunque el grado de desarrollo de los mismos no haya sido igual. Si tomamos como referencia la fecha en la que se han promulgado los códigos en los distintos países, la mayoría de las empresas de los países de la Europa Continental ha empezado a emplear prácticas de buen gobierno a principios del presente siglo, mientras que las empresas de los países del área de influencia anglosajona llevaban haciéndolo desde la década anterior, con ello se pone de manifiesto que el desarrollo y la influencia que estas prácticas han tenido en las empresas será diferente dependiendo de los países. Uno de los parámetros mediante los que se miden las prácticas de buen gobierno es la información que emiten las empresas sobre su Consejo de Administración (composición, independencia, retribución....) y dentro de ello se le concede importancia a la diversidad como factor relevante para las buenas prácticas corporativas

En Europa, desde principios de los 90 se han publicado numerosos códigos de buen gobierno en casi todos los países europeos. La gran mayoría se han diseñado o revisado en los tres últimos años con el objeto de recoger en ellos las nuevas normas recomendadas por los organismos reguladores de los mercados de valores de cada país y por la situación real del entorno empresarial.

El 19 de mayo se aprobó definitivamente el Código Conthe sobre Buen Gobierno Corporativo. Uno de los puntos más debatido es el relacionado con la diversidad en los consejos de administración. Bajo el principio de cumple o explica, las empresas que no consigan en 2007 la diversidad recogida en su articulado y en concreto la diversidad de género, deberán explicar el motivo, así como los esfuerzos para mejorarla. En este mismo sentido se pronuncia el artº 75 de la recientemente aprobada Ley de Igualdad, en el que se señala que las empresas que presenten cuentas de resultados no abreviada intentarán incluir a mujeres en sus consejos de administración para que estos sean equilibrados en un plazo de ocho años.

Aunque la evidencia empírica no pueda afirmar de una forma contundente la relación positiva entre diversidad y rendimiento empresarial, si que puede defenderse la

bondad de la diversidad para el buen gobierno de la empresa y mediante ello puede justificarse la presencia de la mujer en los puestos de toma de decisiones (Farell y Horsh, 2005).

Para Daily y Dalton (2003) la diversidad de género en los consejos de administración favorece a las organizaciones por tres motivos:

El primero, porque las mujeres pueden suministrar mayores recursos al consejo al ampliar la perspectiva en los procesos de toma de decisiones.

El segundo, porque la presencia de mujeres en los consejos puede servir como ejemplo para otras mujeres y servir como mentoras para futuras generaciones.

El tercero, porque basándose en ciertas experiencias empíricas como las de Carter et al (2003), Erhardt (2003) o las de Catalyst (2004), se ha puesto de manifiesto, que en cierta medida, la presencia de mujeres en los puestos de toma de decisiones de las empresas es positiva para el desempeño de la firma.

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

Tradicionalmente los consejos de administración han sido y siguen siendo, en muchos casos, grupos homogéneos, formado principalmente por hombres con perfiles similares en cuanto a edad, profesión, educación etc... e incluso con la misma visión de los negocios. En sentido contrario, la sociedad en la que se encuentran ubicadas las empresas se caracteriza por su falta de homogeneidad, hoy en día las empresas actúan en economías complejas y la gestión de las mismas requerirá de personas poseedoras de cualidades, habilidades y capacidades para gestionar a las empresas en entornos complejos. Si los CA son los órganos de gobierno de una empresa y esta actúa en un entorno complejo, no parece descabellado pensar que la introducción de la diversidad en los mismos hará que esté mejor representada la realidad.

La diversidad y su gestión están de actualidad especialmente en relación con la participación de las mujeres en las cúpulas directivas de las empresas y organizaciones, demandada por organizaciones feministas, partidos políticos y movimientos sociales de diverso tipo.

Aunque se justifique por sí sólo, el querer terminar con una discriminación que existe desde hace mucho tiempo, el incorporar consejeras independientes a los CA puede deberse también a razones puramente competitivas y de negocio. En definitiva la

razones por la que consideran esencial evitar los sesgos y prejuicios de género, raza u otros, que pueden afectar negativamente a los resultados y la eficacia de las organizaciones:

- Ahorro de costes y aprovechamiento del talento interno (tasas de rotación laboral más bajas, lo que favorece la curva de aprendizaje; tasas de absentismo y de litigación más bajas).

- Atracción, retención y promoción del talento externo (si se admite la diversidad y se gestiona adecuadamente).

- Crecimiento del negocio por mejor comprensión de los mercados (consumidores y proveedores), más creatividad e innovación, calidad de la resolución de problemas, refuerzo efectivo del liderazgo, creación de relaciones globales.

El objetivo de este trabajo es doble por una parte queremos dar visibilidad al problema estableciendo mediante la construcción de un índice, de un ranking de las empresas cotizadas españolas, sobre la presencia de mujeres en los puestos de responsabilidad de las empresas, y por otra comprobar si en la empresa española existe alguna relación entre las empresas mejor situadas y sus rentabilidades. Para ello hemos elaborado una base de datos procedentes de los informes de Gobierno Corporativo publicados por las empresas del IBEX-35 en los años 2004 y 2005. La base de datos recoge para cada una de las empresas: las mujeres que forman parte de su consejo de administración y la posición que ocupan, en su caso, en las diferentes comisiones, del mismo modo, se identificaron las mujeres que ocupaban, para los mismos años puestos en la alta dirección empresarial

Con todo lo anterior, se ha elaborado un ranking de empresas que tienen presencia femenina en la cúspide de su dirección. Para contrastar si existe o no influencia de la presencia femenina en la rentabilidad empresarial hemos utilizado medidas clásicas de rentabilidad

1. Introducción.

La preocupación por el buen gobierno de las empresas y la defensa de los intereses de los “stakeholders” ha conducido a que en los últimos tiempos todos los países desarrollados hayan promulgado diferentes Códigos de Buen Gobierno (CBG), aunque el grado de desarrollo de los mismos no haya sido igual. Si tomamos como referencia la fecha de su publicación en los distintos países, la mayoría de las empresas de los países de la Europa Continental han empezado a emplear prácticas de buen gobierno a principios del presente siglo, mientras que las empresas de los países del área de influencia anglosajona llevaban haciéndolo desde la década anterior, con ello se pone de manifiesto que el desarrollo y la influencia que estas prácticas han tenido en las empresas será diferente dependiendo de los países. Uno de los parámetros mediante los que se mide la eficacia de las prácticas de buen gobierno es la información que emiten las empresas sobre su Consejo de Administración (composición, independencia, retribución, etc.) y dentro de ella se le concede importancia a la diversidad como factor relevante para las buenas prácticas corporativas.

En Europa, desde principios de los 90 se han publicado numerosos códigos de buen gobierno en casi todos los países europeos. La gran mayoría se han diseñado o revisado en los tres últimos años con el objeto de recoger las nuevas normas recomendadas por los organismos reguladores de los mercados de valores de cada país y por la situación real del entorno empresarial.

El 19 de mayo de 2006 se aprobó definitivamente el Código Conthe sobre Buen Gobierno Corporativo. Uno de los puntos más debatidos es el relacionado con la diversidad en los consejos de administración. Bajo el principio de “cumple o explica”, las empresas que no consigan en 2007 la diversidad recogida en su articulado y en concreto la diversidad de género, deberán explicar el motivo, así como los esfuerzos para mejorarla. En este mismo sentido se pronuncia el artº 75 de la recientemente aprobada Ley Orgánica 3/2007 de 22 de marzo para la Igualdad efectiva de mujeres y hombres, en el que se señala que las empresas que presenten cuentas de pérdidas y ganancias no abreviada procurarán incluir en su consejo de administración un número de mujeres que permita alcanzar una presencia equilibrada de mujeres y hombres en el plazo de ocho años.

Aunque la evidencia empírica no pueda afirmar de una forma contundente la relación positiva entre diversidad de género y rendimiento empresarial, si que puede

defenderse la bondad de la diversidad para el buen gobierno de la empresa y mediante ello puede justificarse la presencia de la mujer en los puestos de toma de decisiones (Farell y Hirsh, 2005).

Para Daily y Dalton (2003) la diversidad de género en los consejos de administración favorece a las organizaciones por tres motivos:

- El primero, porque las mujeres pueden suministrar mayores recursos al consejo al ampliar la perspectiva en los procesos de toma de decisiones.
- El segundo, porque la presencia de mujeres en los consejos puede servir como ejemplo para otras mujeres y servir como mentoras para futuras generaciones.
- El tercero, porque basándose en ciertas experiencias empíricas como las de Carter et al (2003), Erhardt et al. (2003) o la de Catalyst (2004), se ha puesto de manifiesto, que en cierta medida, la presencia de mujeres en los puestos de toma de decisiones de las empresas es positiva para el desempeño de la firma.

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

Tradicionalmente los Consejos de Administración (CA) han sido y siguen siendo, en muchos casos, grupos homogéneos, formados principalmente por hombres con perfiles similares en cuanto a edad, profesión, educación etc., e incluso con la misma visión de los negocios. En sentido contrario, la sociedad en la que se encuentran ubicadas las empresas se caracteriza por su falta de homogeneidad, hoy en día las empresas actúan en economías altamente competitivas y la gestión de las mismas requiere de personas poseedoras de cualidades, habilidades y capacidades para gestionar a las empresas en entornos complejos. Si los CA son los órganos de gobierno de una empresa y esta actúa en un entorno complejo, no parece descabellado pensar que la introducción de la diversidad en los mismos hará que esté mejor representada la realidad.

La diversidad de género y su gestión están de actualidad especialmente en relación con la participación de las mujeres en las cúpulas directivas de las empresas y organizaciones, demandada por organizaciones feministas, partidos políticos y movimientos sociales de diverso tipo.

Aunque se justifique por si sola, el querer terminar con una discriminación que existe desde hace mucho tiempo, incorporar consejeras independientes a los CA puede

deberse también a razones puramente competitivas y de negocio. En definitiva las razones por las que se consideran esenciales evitar los sesgos y prejuicios de género, raza u otros, que pueden afectar negativamente a los resultados y la eficacia de las organizaciones se podrían resumir del siguiente modo:

-Ahorro de costes y aprovechamiento del talento interno (tasas de rotación laboral más bajas, lo que favorece la curva de aprendizaje; tasas de absentismo y de litigación más bajas).

-Atracción, retención y promoción del talento externo (si se admite la diversidad y se gestiona adecuadamente).

-Crecimiento del negocio por mejor comprensión de los mercados (consumidores y proveedores), más creatividad e innovación, calidad de la resolución de problemas, refuerzo efectivo del liderazgo, creación de relaciones globales.

El objetivo de este trabajo es dar visibilidad al problema de la escasa presencia de mujeres en los altos puestos directivos y CA, esto es, puestos de mayor responsabilidad en las empresas, mediante la construcción de un índice, para realizar un ranking de las empresas cotizadas españolas, en concreto las que forman parte del Ibex-35.

2. La diversidad factor clave para las empresas.

Podría parecer que una postura a favor de la inclusión de mujeres en los puestos de toma de decisiones de las empresas estuviese únicamente motivada por intentar corregir desigualdades o por un empeño de una determinada política, y aunque los motivos anteriores son lo suficientemente importante por si solos, no es del todo así.

La incorporación de las mujeres al mercado de trabajo ha sido paulatina pero sin pausa, y en la actualidad las mujeres ocupan cargos que hasta el momento habían sido reservados para los hombres. Las mujeres han alcanzado niveles de formación y cualificación muy elevados, pero aún el hecho de pertenecer a uno u otro sexo sigue condicionando las posibilidades que tienen las personas a acceder a determinados puestos.

La discriminación a la que están sometidas muchas mujeres, motivada por una gran cantidad de factores invisibles provocan no sólo situaciones injustas, sino también

pérdidas de talento para las organizaciones que lo practican. Esta situación ha hecho que la comunidad científica de las disciplinas sociales se preocupe por estas cuestiones relacionadas con la política de igualdad de oportunidades, sin embargo en la literatura del ámbito económico-empresarial este problema parece tener menor eco. Kochan et al (2003) consideran que son dos las razones que pueden explicar esta falta de evidencia empírica. Por un lado, las empresas no facilitan estos estudios por medio a posibles demandas futuras de los empleados si se demuestra que discriminan a determinados grupos de trabajadores. La segunda razón radica en la propia complejidad de la medición de la relación entre diversidad laboral y medidas de rendimiento. Así se ha demostrado en distintas investigaciones empíricas que arrojaron resultados contradictorios, en el sentido que la diversidad o heterogeneidad de equipos podía ocasionar en determinadas circunstancias efectos negativos, del orden de mayores conflictos o mayor rotación de los empleados, así como efectos positivos relacionados con mayor creatividad e innovación.

Como acabamos de señalar las ciencias sociales se han ocupado de este problema; en este sentido existen trabajos como el de Barberá (2000), en el que se rebaten los argumentos acerca de que las mujeres tienen menor nivel formativo que los hombres y muchos que tratan el denominado “techo de cristal”¹, como el de Alimo- Metcalfe (1995) en el que se demuestra la existencia de promociones en la alta dirección de las empresas de carácter no formal, el de Ragins et al. (1998) en el que se pone de manifiesto la falta de un desarrollo de una carrera adecuada para las mujeres. Pero entre todos ellos destaca el de Wirth (2002) “Romper el techo de cristal: las mujeres en puestos de dirección”, publicado por la OIT (Organización Internacional del Trabajo), en el que se han tomado como base un conjunto de grandes empresas pertenecientes a los países con mayores niveles de desarrollo económico y que arroja conclusiones similares al resto de los trabajos referenciados.

El área de Recursos Humanos también se ha ocupado de este problema, abordándolo desde la perspectiva de la diversidad, de este modo, trabajos como el de Kandola y Fullerton (1998) o el de Rorenzweig (1998) aportan explicaciones sobre cómo la gran complejidad y dinamismo que caracteriza al entorno, demanda organizaciones constituidas por personas, cada vez más diversas, que les permitan encajar en la nueva cultura empresarial. Otro tipo de trabajos como los de Benschop (2001) y

¹ La expresión “techo de cristal” fue acuñada hace veinte años por el departamento de trabajo del gobierno federal estadounidense para referirse a “aquellas barreras artificiales basadas en prejuicios actitudinales u organizativos que previenen el avance vertical en las organizaciones de individuos cualificados” (Powell y Butterfield, 1994:72)

McDouglas (1996), dedicados a la gestión de la diversidad, proponen modelos para explicar como su implantación puede sentar las bases hacia la obtención de desempeños organizativos superiores. Burgess y Tharenou (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, pues el mercado laboral demanda estilos de dirección que incorporen características tradicionalmente femeninas. El desarrollo de las empresas dependerá de la capacidad de su dirección para gestionar su recurso más valioso: las personas.

En relación con las desigualdades salariales entre hombres y mujeres Bell (2005), en un estudio realizado entre altos ejecutivos de grandes empresas estadounidenses en el periodo comprendido entre 1992 y 2003, puso de manifiesto que la brecha salarial entre ambos sexos era del 25,4% y que esta brecha es independiente de las características de la empresa (nº de empleados, valor de mercado...) o de los ejecutivos (edad, cargo,...) y que esta diferencia salarial no puede explicarse por diferencias no medibles en el capital humano, ya que la motivación y formación de los ejecutivos era similar, ya fuesen hombres o mujeres. De igual forma el trabajo de Bell (2005) concluye que las ejecutivas progresan más en las empresas con mujeres en puestos de presidenta o directora general, especialmente si la directora general pertenece además al consejo de administración. Este efecto es estadísticamente significativo e independiente de las características de los ejecutivos, de las empresas o del sector que pudieran afectar a los salarios.

En los anteriores trabajos la diversidad tiene una gran importancia en las organizaciones, y es considerada como un elemento enriquecedor de innovación y adaptación a las necesidades actuales. La igualdad entre los géneros potencia la productividad y estimula el crecimiento económico. La igualdad entre sexos aprovechará al máximo los recursos humanos disponibles en las empresas, así como las posibles ventajas que puede tener la existencia de participación femenina en los equipos de dirección, y además comprobar como la unión de las diferencias entre hombres y mujeres puede generar más poder que el que se pueda alcanzar por separado.

Por último existe un grupo de trabajos que, desde el punto de vista de la diversidad, argumentan que la presencia de mujeres en los puestos de toma de decisiones de las compañías repercute de una forma positiva en el éxito empresarial. Robinson y Dechant (1997) argumentan que las empresas en las que su cúpula directiva está formada por hombres y mujeres, los cuales aportaran diferentes habilidades,

conocimientos y experiencias, promoverán más y mejor la creatividad y la innovación empresarial. El informe TYSON (Tyson, 2003) concluye que la diversidad en los consejos de administración llevará a un mejor funcionamiento de la compañía, debido fundamentalmente a la existencia de diferentes puntos de vista.

Siguiendo con la argumentación de la diversidad los trabajos de Adler (2001), Carter et al. (2003) y el informe CATALYST (Catalyst, 2004), así como el de Redondo y Jimeno (2005) para España, encuentran una relación positiva entre la presencia de mujeres en los puestos de toma de decisiones empresariales con el valor de la empresa, medido este valor por diferentes indicadores como la rentabilidad económica o la rentabilidad financiera. Dentro de estos trabajos encontramos argumentos tales como, que las compañías con diversidad añaden nuevos valores y puntos de vista al CA, lo que hace que éste sea mejor y que todo ello se traduzca en un mayor éxito empresarial. En contra de los anteriores trabajos están los de Moniaci (1997) o el de Ohlott et al (1994) en los que no se encuentra relación entre la rentabilidad empresarial y la presencia femenina en la dirección de la compañía, o el de Farell y Hirsch (2005) en el que se señala que al estar la mujeres más cualificadas para acceder a los consejos, éstas eligen a las empresas con mejores resultados, o también, que las empresas con mayores resultados son las que pueden concentrarse mejor en los objetivos de diversidad.

Todo lo anterior, pone de manifiesto que no existe una relación clara entre rentabilidad y género, aunque si se pueda defender la bondad de la diversidad para el buen gobierno de la empresa. Será por tanto la diversidad el argumento para justificar la presencia de mujeres en los puestos de toma de decisiones empresariales (Farell y Hirsch, 2005).

Todos estos trabajos desmontan en cierta medida los tópicos respecto a la existencia de hipótesis acerca de la falta de habilidades directivas por cuestiones de género. Ya se está produciendo en algunas organizaciones, al menos en las más vanguardistas, un cambio de paradigma, en el que se predica que con lo que cuenta una organización es con su personal y el talento y formación del mismo. Esto sin duda influirá a la hora de crear el ambiente necesario para obtener las condiciones que favorezcan el desarrollo de las potencialidades, independientemente del sexo. El talento se encuentra tanto en los hombres como en las mujeres, y es una pérdida importante para las empresas su desaprovechamiento.

3. Muestra y datos.

La muestra de sociedades que forman parte del estudio está compuesta por las empresas que forman parte del Índice IBEX-35:

El cuadro nº1 (ver Anexo) recoge la relación de las sociedades que forman parte de la muestra, su adscripción por sectores, de acuerdo con la clasificación sectorial que realiza la Bolsa de Madrid, así como su capital social.

Para la realización de nuestro trabajo hemos empleado como fuente por una parte las bases de datos “dicodi” y “sabi”, así como los informes de gobierno corporativo de cada una de las entidades. Con ello recopilamos información sobre las empresas que contaban con mujeres bien en el CA, bien en su cúpula directiva para los años 2004 y 2005. El motivo de la elección de esos dos años radica en que es a partir de 2004 cuando las empresas tienen obligación de presentar los Informes de Gobierno Corporativo y que solo están completos para los años 2004 y 2005. Posteriormente de los Informes Anuales de Gobierno Corporativo para esos mismos años se identificó la situación, en cuanto, a la responsabilidad tanto en el Consejo de Administración como en la alta dirección de las mujeres en las empresas del IBEX, de este modo pudimos identificar a las mujeres que participaban en las diferentes comisiones, qué tipo de consejeras eran (dominicales, ejecutivas, independientes), si eran presidentas o vicepresidentas y en el caso de la alta dirección, gracias a la obligatoriedad que tienen las empresas de publicar en su Informe de Gobierno Corporativo información sobre la remuneración de alta dirección empresarial, hemos podido identificar las mujeres que ocupaban cargos en la alta dirección empresarial. Con la información anterior confeccionamos la tabla nº2 (ver Anexo)

4. Ranking de presencia femenina en empresas cotizadas del IBEX-35.

En los últimos tiempos se han realizado diversos trabajos, entre los que se encuentra el realizado por ECODES en 2004 para las empresas del IBEX, el informe de CWDI en 2002 sobre las 300 empresas españolas de mayor tamaño o el realizado en 2005 por Gómez Ansón para la Fundación de Estudios Financieros, en los que se ha puesto de manifiesto la escasa presencia femenina en los CA de la empresas españolas en general y en las del IBEX en particular. Una de las principales consecuencias que se

pueden obtener de los trabajos anteriores es la necesidad de darle visibilidad a ese problema.

Por ello, una vez identificadas las mujeres y con objeto de poder visualizar el escaso número existente en las empresas cotizadas en España nos hemos propuesto darle una puntuación a cada una de ellas y de esta forma poder elaborar un ranking de presencia femenina en las empresas.

A diferencia de los trabajos de Gómez Ansón (2005) o el de Zelechowski y Bilimoria (2004) en los que se introduce un ranking sobre la paridad existente en los CA y en la alta dirección empresarial como, el nuestro pretende establecer un índice ponderado dependiendo del grado de incidencia que tengan los cargos en el proceso de toma de decisiones, en definitiva lo que tratamos es visualizar el poder femenino dentro de las empresas.

Para la realización de nuestro trabajo hemos identificado el poder dentro de las empresas como la capacidad de tomar decisiones dentro de la misma, en ese sentido se pueden distinguir dos núcleos de toma de decisiones dentro de la empresa: por una parte el que se ejerce desde los CA y por otra el que se ejerce desde los puestos de la alta dirección empresarial.

Dentro de estos núcleos de toma de decisiones, las personas que forman parte de ellos no tienen porque ostentar todas el mismo nivel de poder, por este motivo hemos considerado diferentes niveles. En el primer nivel de poder se encuentra la presidencia del consejo de administración y la dirección general de la firma.

Dentro del consejo de administración se han separado los tres tipos de consejeros que existen en las empresas: dominicales, ejecutivos e independientes. Aunque es difícil conocer qué tipo de consejero ostenta un mayor poder (en muchos casos dependerá de la compañía) para nuestro trabajo hemos decidido conceder mayor poder a las consejeras independientes debido a los méritos extraordinarios que por el momento deben recaer en ellas (excelente formación, situación política anterior...), la menor puntuación se le asignó a las consejeras dominicales que en muchos casos pueden ser consideradas como casi representativas, no obstante todo queda matizado ya que se ha tenido también en cuenta la participación en las diferentes comisiones, obviamente se considera que existe más poder si actúan en algunas de las comisiones o como presidenta o vicepresidenta del consejo.

Para la dirección hemos separado la dirección general, consejero delegado y el segundo nivel de cargos directivos.

La paridad en nuestro trabajo estará representada por 50/50. Aunque la ley para la Igualdad de 22 de marzo de 2007 señala que la paridad está en la proporción de sexos 40/60.

De este modo la puntuación que proponemos es la siguiente:

Para el consejo de administración:

Paridad en los consejeros dominicales	1 punto
Paridad en los consejeros independientes	2 puntos
Paridad en los consejeros ejecutivos	3 puntos
Paridad en las comisiones	4 puntos
Presidenta/e vicepresidenta/e	5 puntos

Para la dirección de la empresa

Directora general	5 puntos
Paridad en los cargos directivos de 2º nivel	5 puntos

Por tanto una empresa con paridad en el Consejo de Administración obtendría un máximo de 15 puntos y con paridad en la alta dirección empresarial 10 puntos. Por lo tanto una empresa en la que existiese la paridad total (consejo de administración y alta dirección) debería obtener una puntuación de 25.

Con todo lo anterior y partiendo de los datos recogidos en la Tabla nº2 elaboramos las Tablas nº 3,4, 5,6 y 7.

Las puntuaciones obtenidas para cada una de las empresas, tanto para el consejo como para la alta dirección se han calculado de una forma proporcional. Por ejemplo, una empresa con 4 consejeros independientes y 1 mujer obtendría una puntuación en este apartado de 1,5, en el caso de que fuesen 6 consejeros y 1 mujer entre ellos la puntuación sería de 1 en este apartado.

Tabla nº3 Ranking de presencia femenina total en las empresas del IBEX 35

EMPRESA	2004	2005
ABERTIS	6,226	5,758
ALTADIS	0,999	0
ANTENA 3TV	3,929	5,262
BANESTO	0	8,675
BANKINTER	0	1,5
BBVA	0,945	0,945
BSCH	1,221	1,210
CINTRA	1,090	1,333
ENDESA	0,342	0,333
FCC	1,869	3,294
FERROVIAL	2,57	2,737
IBERIA	4,196	4,05
INDITEX	3,914	5,748
INDRA	0	1,390
INMOCARAL	0	0,333
N.H. HOTELES	5,142	3,428
PRISA	3,212	2,07
RED ELECTRICA ESPAÑOLA	3	3,857
SACYR VALLEHERMOSO	2,181	2,666
REPSOL YPF	0	2,310
SOGECABLE	0	0,999

Tabla nº4 Ranking para la empresas 2004

EMPRESA 2004	Consejo Administración	Alta Dirección
ABERTIS	6,226	0
ALTADIS	0	0,999
ANTENA 3TV	1,263	2,666
BANESTO	0	0
BANKINTER	0	0
BBVA	0,945	
BSCH	1,221	0
CINTRA	0	1,090

ENDESA	0	0,342
FCC	1,869	0
FERROVIAL	1,237	1,333
IBERIA	2,933	1,263
INDITEX	1,3	1,741
INDRA	0	0
INMOCARAL	0	0
N.H. HOTELES	0	5,142
PRISA	1,712	1,5
REE	0	3
SACYR	0	2,181
REPSOL YPF	0	0
SOGECABLE	0	0

Tabla nº5: Ranking de empresas 2005

Empresa 2005	Consejo de Administración	Alta dirección
ABERTIS	5,758	0
ALTADIS	0	0
ANTENA 3TV	1,263	3,999
BANESTO	8,675	0
BANKINTER	1,5	0
BBVA	0,945	0
BSCH	1,210	0
CINTRA	0	1,333
ENDESA	0	0,333
FCC	3,294	0
FERROVIAL	1,237	1,5
IBERIA	2,787	1,263
INDITEX	3,14	2,608
INDRA	1,390	0
INMOCARAL	0,333	0
N.H. HOTELES	0	3,428
PRISA	0,57	1,5
RED ELECTRICA ESPANOLA	0,857	3
SACYR VALLEHERMOSO	0	2,666
REPSOL YPF	1,11	1,2
SOGECABLE	0	0,999

Tabla nº6 Ranking de presencia femenina en los consejos de Administración

EMPRESA Consejo Administración	2004	2005
--------------------------------	------	------

ABERTIS	6,226	5,758
ALTADIS	0	0
ANTENA 3TV	1,263	1,263
BANESTO	0	8,675
BANKINTER	0	1,5
BBVA	0,945	0,945
BSCH	1,221	1,210
CINTRA	0	0
ENDESA	0	0
FCC	1,869	3,294
FERROVIAL	1,237	1,237
IBERIA	2,933	2,787
INDITEX	1,3	3,14
INDRA	0	1,390
INMOCARAL	0	0,333
N.H. HOTELES	0	0
PRISA	1,712	0,57
RED ELECTRICA ESPANOLA	0	0,857
SACYR VALLEHERMOSO	0	0
REPSOL YPF	0	1,11
SOGECABLE	0	0

Tabla nº7 Ranking de presencia femenina en la Alta Dirección

EMPRESA Alta Dirección	2004	2005
ABERTIS	0	0
ALTADIS	0,999	
ANTENA 3TV	2,666	3,999
BANESTO	0	0
BANKINTER	0	0
BBVA		0
BSCH	0	0
CINTRA	1,090	1,333
ENDESA	0,342	0,333
FCC	0	0
FERROVIAL	1,333	1,5
IBERIA	1,263	1,263
INDITEX	1,741	2,608
INDRA	0	0
INMOCARAL	0	0
N.H. HOTELES	5,142	3,428
PRISA	1,5	1,5
RED ELECTRICA ESPANOLA	3	3
SACYR VALLEHERMOSO	2,181	2,666
REPSOL YPF	0	1,2

5. Análisis de resultados.

Al analizar la tabla 2 podemos observar como la mayoría de las empresas objeto de nuestro estudio cuentan con una sola mujer en el Consejo de Administración, solo cuatro cuentan con dos o más consejeras, con lo que podemos señalar que se trata de nombramientos simbólicos, todo ello es consecuente con lo expuesto en el trabajo de Zelechowski y Bilimoria (2004) en el que se puso de manifiesto que en los puestos de alta responsabilidad de las empresas las mujeres son tratadas como algo representativo y con poca influencia. Los mismos autores señalaron también que la representación mínima de mujeres consejeras como un indicador aislado no debe ser considerado solo como un indicador de la diversidad en los puestos de toma de decisiones sino que debe ser considerado como un colega valorado.

Teniendo en cuenta los datos recogidos en las tablas del apartado anterior podemos deducir lo siguiente:

Cuando medimos el poder económico que tienen las mujeres en las empresas del IBEX-35 de una forma global (ver tabla nº3), es decir, a través de su presencia tanto en los Consejos de Administración como en la Alta Dirección empresarial, observamos que en el año 2004 solo 15 empresas de las 35 contaban con alguna/s mujer/es en puestos en los que se ejerce poder y que esta situación mejoró en el año 2005 ya que el número de empresas aumentó hasta 20.

Analizando el conjunto, es decir, la suma de las mujeres en los Consejos de Administración más la Alta Dirección, las tres empresas que en 2004 contaban con mujeres con un mayor poder son: ABERTIS, N.H HOTELES e IBERIA, cambiando en 2005 la situación a favor de BANESTO, ABERTIS e INDITEX seguida muy de cerca por ANTENA 3TV. Es necesario destacar que todas ellas se encuentran muy lejanas a la paridad de género, en cuanto al poder se refiere, ya que para ello y como hemos expuesto en el apartado anterior deberían tener una puntuación de 25.

La puntuación de las anteriores empresas se ha alcanzado por métodos diferentes, la puntuación de ABERTIS y de BANESTO se ha conseguido además de tener consejeras por estar la presidencia o la vicepresidencia, puestos que aglutinan el máximo de poder, en manos de una mujer. El caso de N.H HOTELES, es diferente ya que la puntuación se consigue sin la presencia de consejeras, pero con un porcentaje

de mujeres relevantes en la Alta Dirección. Por último INDITEX consigue su puntuación por la existencia de porcentajes menores pero con presencia femenina tanto en el Consejo de Administración como en la Alta Dirección Empresarial.

Si realizamos una división entre Consejo de Administración y Alta Dirección (tablas 4 y 5), observamos como en el año 2004 solamente 9 empresas tenían mujeres en sus Consejos de Administración y solo 11 de las 35 contaban con alguna mujer en puestos de Alta Dirección, los datos son aún más desalentadores al comprobar que sólo 5 empresas contaban con mujeres en ambos centros de poder empresarial. En el año 2005 el número de empresas que contaban con mujeres en sus Consejos aumentó hasta 15 (6 más que en el año anterior) y el número de empresas con presencia femenina en la Alta Dirección fue de 12 (1 más), en el caso de las empresas con mujeres en ambos centros de poder el total fue de 6 (una más que el año anterior), todo ello implica que en una primera visión la situación ha mejorado de un año a otro.

Aunque existen pocos datos, sólo dos años, para poder realizar un análisis de tendencia, sí que podemos afirmar al observar las tablas 6 y 7, que en el caso del poder de la mujer en los Consejos, 8 empresas mejoran su situación destacándose por encima de todas BANESTO, empresa que se sitúa como nº 1 en el Ranking tanto de Consejos como en el global y aunque esta empresa cuenta con solo dos mujeres en su consejo éstas aglutinan mucho poder al ocupar la presidencia de la empresa y tener representación importante en las comisiones. También es destacable el incremento experimentado por FOMENTO DE CONSTRUCCIONES Y CONTRATAS, motivado por el incremento de una consejera, así como el incremento de participación en las comisiones. En el caso de INDITEX la variación se debe a la incorporación de una nueva consejera independiente.

En referencia a la Alta Dirección, las tendencias son menos destacables, el incremento producido en INDITEX se debe a que en 2005 aparecen dos cargos nuevos de directivos y ambos son ocupados por mujeres, todo lo contrario le sucede a N.H. HOTELES en el que ha habido un descenso en la puntuación y está motivado por la sustitución en 2005 de una directiva por un directivo. Esta última situación contradice la opinión de Farrell y Hirsch,(2005) al señalar que cuando una mujer deja un puesto de alta responsabilidad aumenta significativamente la probabilidad que otra mujer fuese su sustituta.

6. Reflexiones Finales.

De todos los datos anteriores podemos concluir que las mujeres que forman parte de los puestos de toma de decisiones empresariales en las empresas del IBEX-35 pueden ser consideradas como solo un símbolo y que el poder es muy escaso. Aunque los resultados del estudio no pueden ser considerados como concluyentes, si que puede desprenderse la necesidad de profundizar en este problema y analizar las causas de esta situación. Sin duda alguna y una vez superadas las barreras de la formación, no cabe duda que este escaso poder se debe a la existencia de barreras a la promoción profesional de las mujeres, es decir, existen en las empresas determinadas culturas empresariales que dificultan el acceso a la mujer a puestos de toma de decisiones empresariales.

Teniendo en cuenta la situación de las mujeres en las empresas del IBEX y su evolución y en consecuencia con lo observado por Singh y Vinnicombe (2003) si no se remedia antes esta situación continuará durante décadas.

ANEXO

CUADRO 1: CAPITAL DE LA SOCIEDAD Y SECTOR DE ACTIVIDAD.

Entidades	Sector de actividad	Año	Capital Social (Mil. Euros)
ABERTIS INFRAESTRUCTURAS, S.A.	Sector 4: Sº de Consumo Subsector 4.5. Autopistas y aparcamientos	2005	1.737.166
		2004	1.654.444
ACCIONA, S.A.	Sector 2: Mat. Básicos, Industria y Construcción Subsector 2.3 Construcción	2005	63.550
		2004	63.550
ACERINOX, S.A.	Sector 2: Mat. Básicos, Industria y Construcción Subsector: 2.1. Mineral, metales y transformación	2005	64.875
		2004	65.800
ACS, ACT.CONST. Y SERVICIOS, S.A.	Sector 2: Mat. Básicos, Industria y Construcción Subsector 2.3 Construcción	2005	176.437
		2004	176.437
ALTADIS, S.A.	Sector 3 Bienes de Consumo Subsector 3.6 Otros Bienes de Consumo	2005	161.533
		2004	169.933
ANTENA 3 DE TELEVISION, S.A.	Sector 4. Servicios de consumo Subsector 4.3. Medios de Comunicación y Publicidad	2005	166.668
		2004	166.668
ARCELOR, S.A.	Sector 2: Mat. Básicos, Industria y Construcción Subsector: 2.1. Mineral, metales y transformación	2005	8.595.476
		2004	8.595.476
B. BILBAO VIZCAYA	Sector 5: Sº Financieros e Inmobiliarios	2005	1.661.518

ARGENTARIA, S.A.	Inmobiliarios Subsector 5.1. Banca	2004	1.661.518
B. DE SABADELL, S.A.	Sector 5: Sº Financieros e Inmobiliarios Subsector 5.1. Banca	2005	153.002
		2004	153.002
B. POPULAR ESPAÑOL, S.A.	Sector 5: Sº Financieros e Inmobiliarios Subsector 5.1. Banca	2005	121.543
		2004	113.693
B. SANTANDER CENTRAL HISPANO, S.A.	Sector 5: Sº Financieros e Inmobiliarios Subsector 5.1. Banca	2005	3.127.148
		2004	3.127.148
BANKINTER, S.A.	Sector 5: Sº Financieros e Inmobiliarios Subsector 5.1. Banca	2005	116.875
		2004	115.276
CINTRA , S.A.	Sector 4. Servicios de consumo Subsector 4.5. Autopistas y aparcamientos	2005	98.223
		2004	98.223
ENAGAS, S.A.	Sector 1: Petróleo y Energía Subsector 1.2. Electricidad y gas	2005	358.101
		2004	358.101
ENDESA, S.A.	Sector 1: Petróleo y Energía Subsector 1.2. Electricidad y gas	2005	1.270.503
		2004	1.270.503
FOMENTO CONSTR. Y CONTRATAS, S.A.	Sector 2: Mat. Básicos, Industria y Construcción Subsector 2.3 Construcción	2005	130.567
		2004	130.567
GAMESA CORP. TECNOLOGICA, S.A.	Sector 2: Mat. Básicos, Industria y Construcción Subsector 2.2. Fabric. Y Montaje Bienes de equipo	2005	41.361
		2004	41.361
GAS NATURAL SDG, S.A.	Sector 1: Petróleo y Energía Subsector 1.2. Electricidad y gas	2005	447.776
		2004	447.776
GESTEVISION TELECINCO, S.A.	Sector 4. Servicios de consumo Subsector 4.3. Medios de Comunicación y Publicidad	2005	123.321
		2004	123.321
GRUPO FERROVIAL, S.A.	Sector 2: Mat. Básicos, Industria y Construcción Subsector 2.3 Construcción	2005	140.265
		2004	140.265
IBERDROLA, S.A.	Sector 1: Petróleo y Energía Subsector 1.2. Electricidad y gas	2005	2.704.648
		2004	2.704.648
IBERIA LINEAS AEREAS DE ESP., S.A.	Sector 4. Servicios de consumo Subsector 4.4. Y Transporte y distribución	2005	735.666
		2004	731.225
INDRA SISTEMAS, S.A.	Sector 6. Tecnología y Telecomunicaciones Subsector 6.2. Electrónica y Software	2005	29.238
		2004	30.879
INDUSTRIA DE DISEÑO	Sector 3 Bienes de Consumo	2005	93.500

TEXTIL, S.A.	Subsector 3.2. Textil, vestido y calzado	2004	93.500
METROVACESA, S.A.	Sector 5: Sº Financieros e Inmobiliarios	2005	152.681
	Subsector 5.5 Inmobiliarias y otros	2004	106.258
NH HOTELES, S.A.	Sector 4. Servicios de consumo	2005	239.066
	Subsector 4.1. Ocio, turismo y Hostelería	2004	239.066
PROMOTORA DE INFORMACIONES, S.A.	Sector 4. Servicios de consumo	2005	21.881
	Subsector 4.3. Medios de Comunicación y Publicidad	2004	21.881
RED ELECTRICA DE ESP., S.A.	Sector 1: Petróleo y Energía	2005	270.540
	Subsector 1.2. Electricidad y gas	2004	270.540
REPSOL YPF, S.A.	Sector 1: Petróleo y Energía	2005	1.220.863
	Subsector 1.1. Petróleo	2004	1.220.863
SACYR VALLEHERMOSO, S.A.	Sector 2: Mat. Básicos, Industria y Construcción	2005	274.471
	Subsector 2.3 Construcción	2004	266.153
SOGECABLE, S.A.	Sector 4. Servicios de consumo	2005	267.129
	Subsector 4.3. Medios de Comunicación y Publicidad	2004	252.009
TELEFONICA MOVILES, S.A.	Sector 6. Tecnología y Telecomunicaciones	2005	2.165.275
	Subsector 6.1. telecomunicaciones y otros	2004	2.165.275
TELEFONICA PUBLIC. E INFORMAC., S.A.	Sector 4. Servicios de consumo	2005	18.051
	Subsector 4.3. Medios de Comunicación y Publicidad	2004	18.412
TELEFONICA, S.A.	Sector 6. Tecnología y Telecomunicaciones	2005	4.921.130
	Subsector 6.1. telecomunicaciones y otros	2004	4.955.891
UNION FENOSA, S.A.	Sector 1: Petróleo y Energía	2005	914.038
	Subsector 1.2. Electricidad y gas	2004	914.038

Tabla nº 2

Año	Entidades	Nº total de consejeros	Consejeras	% de mujeres en el consejo	Comisiones del Consejo			OTRAS comisiones	P	V	CE	CD	Cin	otros C	DG	D2º
					Comis. Ejecut.	Comis. de Auditoría	Comis. de Retrib.									
2004	ABERTIS	19	2	11%	9*	4	4*		H		1	14**	4		1	14
2005		19	1	5%	7*	3	3		H		1	14*	4		1	14
2004	ACCIONA, S.A.	11	0	0%	7	3	3		H	1	4	2	5			11
2005		11	0	0%	7	3	3		H	1	4	2	5			28**
2004	ACERINOX, S.A.	14	0	0%	0	4	4	6	H		3	7	3	1		3
2005		15	0	0%	0	4	4	8	H		3	8	3	1	1	5
2004	ACS, ACTIV.CONSTR. Y SERVICIOS, S.A.	18	0	0%	7	4	4		H	1	4	8	6			50
2005		17	0	0%	7	4	4		H	1	4	8	5		1	48
2004	ALTADIS	18	0	0%	8	4	4		H	1	3	0	15			12*
2005		16	0	0%	8	4	4	6	H		2	0	13	1		7
2004	Antena 3 TV	12	0	0%	7*	6*	6*		H		1	8	3		1	9**
2005		12	0	0%	7*	6*	6*	6*	H		2	7	3		1	9***
2004	AG BARNA	14	0	0%	4	3	3		H	2	1	7	2	4	1	6
2005		14	0	0%	5	3	3		H	1	1	7	2	4	1	5
2004	BANESTO	11	2	18%	4*	4	3*		M	1	3*	2	6*			8
2005		11	2	18%	4*	4	3*	3	M	1	3*	2	6*			7
2004	BBVA	15	1	7%	6	5*	4	5	H		4	0	11*		1	9
2005		15	1	7%	6	5*	4	5	H		4	0	11*		1	15
2004	B.SABADELL	11	0	0%	3	3	3	5	H	1	3	1	4	3		11
2005		12	0	0%	3	3	4	5	H	1	3	1	6	2		11
2004	B. POPULAR ESPAÑOL, S.A.	19	0	0%	8	3	3	8	2		4	6	9			21
2005		18	0	0%	8	3	4	7	H		5	4	9	3		14
2004	BANKINTER	9	1	11%	4	3	3	8*	H	1	2	3	4*			6
2005		10	1	10%	5	3	3		H	1	2	4	4*			6
2004	BSCH	19	1	5%	10*	5	5	20*	H		5*	4	10		1	24
2005		18	1	6%	10*	5	5	21*	H		5*	3	10		1	22
2004	CINTRA	8	0	0%	0	3		4	H		1	4	3		1	11*
2005		9	0	0%	0	3		4	H		2	4	3		1	9*
2004	FCC	15	4	27%	5*	4	5*		H	2	2	7+4	2		1	7
2005		17	5	29%	6**	6	7**	12****	H		3	7+5	2		1	7
2004	ENAGAS, S.A.	16	0	0%	0	4	3		H		1	8	7			7
2005		16	0	0%	0	4	3		H		1	7	8			8
2004	ENDESA	15	0	0%	8	5	5		H		2	1	12		1	34*
2005		14	0	0%	6	4	4		H		2	1	11		1	35*
2004	FERROVIAL	11	1	9%	6	4*	4		H		3	3*	5		1	9*
2005		11	1	9%	6	4*	4		H		3	3*	5		1	8*
2004	GAMESA CORP. TECNOLÓGICA, S.A.	10	0	0%	0	4	4		H		1	7	2			10
2005		10	0	0%	0	4	4		H		1	5	4		1	10
2004	GAS NATURAL SDG, S.A.	16	0	0%	8	3	3	3	H	1	2	9	5			13
2005		17	0	0%	8	3	3	3	H	1	3	8	6		1	9
2004	GESTEVISION TELECINCO, S.A.	13	0	0%	7	6	4		H		2	7	4			17
2005		13	0	0%	7	6	4		H		2	7	4		2	17
2004	IBERIA	13	1	8%	5*	5*	5*	5*	H		2	6	4	1*	1	19**
2005		13	1	8%	7*	5*	5*	5*	H		2	6	4	1*	1	19**
2004	INDITEX	10	1	10%	7	4*	5*		H		4	1	5*		1	21****
2005		9	1	11%	7	5*	5*				3	1	5*		1	23*****
2004	IBERDROLA, S.A.	21	0	0%	8	3	5		H	2	2	5	10	4		13
2005		19	0	0%	8	4	3		H	3	2	3	11	3	1	13
2004	INDRA SISTEMAS, S.A.	12	0	0%	7	4	4		H	3	3	2	7			3
2005		12	1	8%	7	4	4*		H	3	3	2	7*		1	6
2004	NO DISP INMOCARAL															
2005		9	1	11%	0	3	0		H	1	1	6*	2		1	0
2004	METROVACESA, S.A.	20	0	0%	9	4	4		H	1	3	10	7			15
2005		20	0	0%	9	3	3		H	1	3	10	5	2	1	16
2004	N.H. HOTELES	13	0	0%	5	3	3		H		1	5	7		1	7***
2005		12	0	0%	5	3	3		H		1	5	6		1	7**

2004		20	1	5%	0	7*	6*		H		7*	7	6		1	8*
2005	PRISA	19	1	5%	0	6	5		H		7*	7	5		1	8*
2004		14	0	0%	8	4	3	3	H	4	1	16	4			11
2005	MAPFRE	18	0	0%	11	7	7	5	H	2	2	13	3		1	0
2004		11	0	0%	0	3	4		H		1	5	5		1	4*
2005	REE	11	1	9%	0	3	4		H		1	3	7*		1	4*
2004		14	0	0%	8	4	3	3	H	3	3	5	6	1		15
2005	REPSOL YPF, S.A.	14	1	7%	8	4*	3	3	H	1	2	3	9*			10*
2004		21	0	0%	10	4	5		H	2	1	16	4			11
2005	SOGECABLE, S.A.	18	0	0%	8	4	5		H	2	1	12	4		1	12*
2004		14	0	0%	7	3	3		H		7	3	3		1	11**
2005	SACYR	15	0	0%	7	3	4		H		5	9	1		1	9**
2004		20	0	0%	10	3	3		H	4	3	11	5	1		13
2005	UNION FENOSA	20	0	0%	10	3	5		H	4	3	11	5	1	1	13

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 S.M. Vinnicombe y N.L. Colwill (eds.) The essence of women in management. *Hmed Hempstead, Prentice Hall.*

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

Bell A., Linda (2005): "Women-Led Firms and The Gender Gap in Top Executive Jobs". Iza Discussion Paper N°: 1689

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*

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

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

Daily, C. M. & Dalton, Dan R. 2003. Are Director Equity Policies Exclusionary? *Business Ethics Quarterly, 13: 415-432*

Erhardt, Niclas L., Werbel, James D. and Shrader, Charles B. (2003): "Board of Director Diversity and Firm Financial Performance". *Corporative Governance. Vol. 11 n° 2*

- Farell, K. A. y Hirsch, P.L. (2005): Additions to corporate boards: the effect of gender, *Journal of Corporate Finance*, Vol. 11, pp.85-106
- Gómez Ansón, S, (2005) Diversidad de género en los consejos de administración de las sociedades cotizadas y cajas de ahorros españolas. Papeles de la fundación nº 12 Fundación de Estudios Financieros
- Kandola, R y Fullerton, J (1998): Diversity in Action: Managing the Mosaic. *Wiltshire, Cromwell*
- Kochan, T, Bezrukova, k; Ely, R; Jackson, S.; Joshi, A.; Jehn, K.; Leonard, J.; Levine, D.; Thomas, D. (2003):“The effects of diversity on business Performance: report of the diversity research Network2 *Human Resource management*, Vol. 42, Nº1 (Spring): pp.3-21
- Ley Orgánica 3/2007 de 22 de marzo para la Igualdad efectiva de mujeres y hombres
- 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
- Monacci, M. (1997): Genere e organizzazione. Questioni e modelli interpretativi, Gurini e Associati, Milan.
- Ohlott, R.; Ruderman, M.N.; McCauley, C.D. (1994): “Gender differences in Managers”, Developmental Job Experiences. *Academy of Management Journal*, nº 37, pp.46-67.
- 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. y Butterfield, D. A. (1994): "Investigating the glass ceiling phenomenon: an empirical study of actual promotions to top management". *Academy of Management Journal*, vol. 37, nº 1, pp. 68-86.
- 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.
- Redondo, M. y Jimeno, F.J. (2005): Perfil económico-financiero de la empresa y perspectiva de género en el gobierno corporativo. *Congreso de AECA*
- Robinson, G. y Dechant, K. (1997): Building a business case for diversity, *The Academy of management Executive*, Vol. 11, nº 3, pp.21-31

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

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

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

Zelechowski, D. D. y Bilimoria D .(2004): "Characteristics of women and men corporate Incide Directors in the US" *Corporate Governance: An internacional Review*, July, 12(3): pp. 337-342