



Diversidad de género en puestos de responsabilidad

El caso de las empresas del Ibex-35

¿Por qué es tan escasa la presencia de mujeres en los puestos de responsabilidad de las grandes empresas? A pesar de que numerosos trabajos demuestran que la igualdad entre los géneros potencia la productividad y estimula el crecimiento económico, el número de mujeres en puestos de toma de decisiones continúa siendo escaso y simbólico

Cecilia Castaño Collado

Catedrática de la Universidad Complutense de Madrid

Pilar De Fuentes Ruiz

Profesora Titular de la Universidad de Sevilla

Joaquina Laffarga Briones

Catedrática de la Universidad de Sevilla

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 emitido diferentes Códigos de Buen Gobierno (CBG), aunque el grado de desarrollo de los mismos ha sido desigual. Si tomamos como referencia la fecha de su publicación en los distintos países, la mayoría de las empresas de 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 el cual 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 España, 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 hayan conseguido 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 Art. 75 de la recientemente aprobada Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la Igualdad efectiva de mujeres y hombres. En este artículo se señala que las empresas que presenten cuentas de pérdidas y ganancias no abreviadas 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 muestra de forma contundente la relación positiva entre diversidad de género y rendimiento empresarial, sí podemos defender la bondad de la diversidad para el buen gobierno de la empresa y, de esta forma, justificar la presencia de la mujer en los puestos de toma de decisiones (Farell y Hirsh, 2005).

FICHA RESUMEN

Autoras: Cecilia Castaño Collado, Pilar De Fuentes Ruiz y Joaquina Laffarga Briones

Título: Diversidad de género en puestos de responsabilidad. El caso de las empresas del Ibex-35

Fuente: Partida Doble, núm. 207, páginas 92 a 100, febrero 2009

Localización: PD 09.02.07

Resumen:

El objetivo de este trabajo es dar visibilidad al problema de la escasa presencia de mujeres en los altos puestos directivos y consejos de administración. Esto es, puestos de mayor responsabilidad en las empresas, en concreto las que forman parte del Ibex-35.

Para ello, se analizan las ventajas y desventajas que la diversidad reporta a los centros de poder empresariales, materializados éstos en la capacidad de tomar decisiones que definan el rumbo de la compañía. Además, se realiza un estudio empírico, a través de los datos proporcionados por estas grandes empresas en sus informes de gobierno corporativo de los años 2004, 2005 y 2006.

Descriptor ICALI: Dirección de la empresa. Gestión empresarial. Gobierno de las sociedades Responsabilidad social corporativa.

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

- Primero, porque las mujeres pueden suministrar mayores recursos al consejo, al ampliar la perspectiva en los procesos de toma de decisiones.
- Segundo, porque la presencia de mujeres en los consejos puede servir como ejemplo para otras mujeres y como mentoras para futuras generaciones.
- Tercero, porque basándose en ciertas experiencias empíricas, como las de Carter et al. (2003), Erhardt et al. (2003) o 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 compañías en entornos complejos. Si los CA son los órganos de gobierno de una empresa y ésta 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 sí 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, en concreto las que forman parte del Ibex-35.

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. Aunque los motivos anteriores son lo suficientemente importante por sí solos, no es la única razón.

La incorporación de las mujeres al mercado de trabajo ha sido paulatina pero sin pausa, y en la actualidad 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, provoca 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 miedo 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. Muchos otros trabajos tratan el denominado «techo de cristal»⁽¹⁾, como el de Alimo-Metcalfe (1995), que demuestra la existencia de promociones en la alta dirección de las empresas de carácter no formal, o el de Ragins et al. (1998), que 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.

⁽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).

Aunque no existe una relación clara entre rentabilidad y género, la diversidad es un factor clave para el buen gobierno de la empresa

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 estudios, como los de Benschop (2001) y McDouglas (1996), dedicados a la gestión de la diversidad, proponen modelos para explicar cómo su implantación puede sentar las bases hacia la obtención de desempeños organizativos superiores. Burguess 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 era independiente de las características de la empresa (nº de empleados, valor de mercado, etc.) o de los ejecutivos (edad, cargo, etc.) y que no podía 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 empre-

sas 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 trabajos anteriores, 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. Esa igualdad hace que se aprovechen 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. Además, se comprueba que 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 posturas 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) aseguran que las empresas en las que su cúpula directiva está formada por hombres y mujeres, los cuales aportarán diferentes habilidades, conocimientos y experiencias, promueven 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 esto, 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 ello se traduzca en un mayor éxito empresarial.

Por el contrario, Moniaci (1997) u Ohlott et al. (1994) no se encuentran relación entre

la rentabilidad empresarial y la presencia femenina en la dirección de la compañía. Por su parte, Farell y Hirsch (2005) señalan que, al estar a las 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 sí 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, que predica que una organización cuenta con su personal y el talento y formación del mismo. Ésto 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.

MUESTRA Y DATOS

En los últimos tiempos se han realizado diversos trabajos, entre los que se encuentran el realizado por ECODES en 2004 para las empresas del Ibex-35, el informe de CWDI en 2002 sobre las 300 empresas españolas de mayor tamaño, o el llevado a cabo en 2005 por Gómez Ansón para la Fundación de Estudios Financieros. En ellos, se ha puesto de manifiesto la escasa presencia femenina en los CA de las empresas españolas en general, y en las del Ibex-35 en particular. Una de las principales consecuencias que se derivan de estos estudios es la necesidad de darle visibilidad a ese problema.

Nuestro trabajo consiste en **identificar los puestos de responsabilidad ocupados por mujeres**, entendiendo como tales aquellos con capacidad para tomar decisiones de alto nivel dentro de la organización. En ese senti-

do, 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 practica desde los puestos de la alta dirección empresarial.

Al objeto de hacer visible la escasa presencia de mujeres en los puestos de responsabilidad, llevamos a cabo un estudio de carácter empírico. La **muestra de sociedades considerada** está compuesta por las empresas que forman parte del índice **Ibex-35 en 2006**. Esto ha motivado que en 2004 contásemos sólo con 33 empresas de las 35, y 34 de 35 en 2005.

Para la realización de nuestro trabajo hemos empleado como **fuentes 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, 2005 y 2006. El motivo de la elección de esos tres años radica en que es a partir de 2004 cuando las empresas tienen

obligación de presentar los Informes de Gobierno Corporativo y que sólo están completos para los tres años referenciados.

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-35. De este modo pudimos establecer las mujeres que participaban en las diferentes comisiones, qué tipo de consejeras eran (dominicales, ejecutivas, independientes, u otro tipo), y si eran presidentas o vicepresidentas. 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 la alta dirección empresarial, hemos podido identificar las mujeres que ocupaban cargos en el mismo.

Con la información anterior confeccionamos la tabla nº 1

TABLA 1

SITUACIÓN GLOBAL DE LAS MUJERES EN LAS EMPRESAS DEL IBEX-35

	2004 33 empresas	2005 34 empresas	2006 35 empresas
Total consejeros	473	480	494
Mujeres consejeras	14	18	24
% de mujeres consejeras	3%	3,8%	4,9%
Nº de empresas con una consejera	4	9	15
Nº de empresas con 2 o más consejeras	4	3	3
Total consejeros ejecutivos	81	86	91
Mujeres consejeras ejecutivas	2	2	2
% de consejeras ejecutivas	2,5%	2,32%	2,2%
Total consejeros dominicales	198	186	194
Mujeres consejeras dominicales	8	9	10
% de consejeras dominicales	4%	4,83%	5,15%
Total consejeros independientes	188	196	190
Mujeres consejeras independientes	4	7	12
% de consejeras independientes	2,1%	3,57%	6,32%
Otro tipo de consejeros	15	12	18
Altos directivos	410	420	462
Mujeres en la alta dirección	17	22	22
% de mujeres en la alta dirección	4,14%	5,24%	4,76%
Nº de empresas con una mujer en la alta dirección	5	6	10
Nº de empresas con dos mujeres en la alta dirección	3	4	2
Nº de empresas con tres o más mujeres en la alta dirección	2	2	2

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Al analizar la tabla nº 1 podemos observar que la mayoría de las empresas objeto de nuestro estudio cuentan con una sola mujer en el Consejo de Administración, sólo cuatro en el año 2004 y tres en 2005 y 2006 cuentan con dos o más consejeras. No obstante, el número de empresas que tienen mujeres consejeras ha ido en aumento, pasando de 14 en 2004 a 24 en 2006, aunque sigue suponiendo un escaso 4,9% del total.

Haciendo referencia al tipo de consejeras, es necesario señalar que, aunque en el año 2006 se ha incrementado el porcentaje de mujeres consejeras independientes, en los dos años anteriores, 2004 y 2005, el tanto por ciento mayor se sitúa en la categoría de consejeras dominicales. Esta situación puede indicar que se trata de nombramientos simbólicos, todo ello es consecuente con lo expuesto en el trabajo de Zelechowski y Bilimoria (2004), que puso de relieve que en los puestos de alta responsabilidad de las empresas las mujeres son tratadas como algo representativo y con poca influencia. Si realizamos un seguimiento de los nombres

de las consejeras de las grandes empresas españolas, podemos comprobar la coincidencia de apellidos con el de la persona que ocupa el puesto de presidente o vicepresidente. La posesión de paquetes de acciones puede ser por tanto consecuencia de lazos familiares, y no por otros valores o cualidades de carácter individual.

Cuando medimos la presencia de mujeres en las empresas del Ibex-35 de una forma global, 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 sólo 16 empresas de las 33 contaban con alguna/s mujer/es en puestos en los que se ejerce poder (ver tabla nº 2)

Sólo Ferrovial e Inditex tienen diversidad de género en los dos grupos analizados. En la primera, en el caso de la AD, se trata de una sola mujer de entre 9 directivos y una consejera de 11. El caso de Inditex es similar, hay 3 directivas en un total de 21 personas, y dos consejeras en un total de 10.

En cuanto a las empresas que más destacan por el número total de mujeres tenemos a Inditex, nuevamente, con 5 mujeres, y tal y como se ha señalado anteriormente es ejemplo de presencia en AD y CA simultáneamente. Y la empresa FCC, que destaca debido a las 4 consejeras dominicales. En tercer lugar NH Hoteles, con 3 mujeres sólo en la alta dirección.

La participación en las distintas comisiones arroja resultados similares. Son escasas las empresas que mantienen comités mixtos, y en todos los casos el número no supera una mujer. Solo Antena 3 e Iberia tienen diversidad en todos sus comités. Lo que supone, en el peor de los casos, un 20% de la representatividad total de dichos comités (ver tabla nº 3).

En resumen, aunque casi la mitad de las empresas (48,48%) cuenta con mujeres en los altos puestos de responsabilidad, el número total de mujeres es de 31 sobre 883 personas (3,51%).

En el año 2005 las cifras mejoran ligeramente. Así, se supera el 50% de empresas con presencia de mujeres y se duplica las que tienen representación tanto en los CA co-

●●● TABLA 2

PRESENCIA DE MUJERES EN PUESTOS DE PODER EN EMPRESAS DEL IBEX-35

Año	Total	Sólo CA	Sólo AD	CA+AD
2004	16	6	8	2
	48,48%	18,18%	24,20%	6,10%
2005	20	8	8	4
	58,82%	23,53%	23,53%	11,76%
2006	24	10	6	8
	68,57%	28,57%	17,14%	22,86%

●●● TABLA 3

MUJERES EN LAS COMISIONES DE EMPRESAS DEL IBEX-35

Comités mixtos	Comisión ejecutiva	Comisión de auditoría	Comisión de nombramientos	Otros Comités
2004	6 empresas de 28	5 de 33	6 de 32	3 de 13
2005	7 empresas de 28	6 de 34	5 de 32	3 de 11
2006	9 empresas de 29	6 de 35	4 de 34	6 de 16



mo en la AD. Se trata de Ferrovial, Inditex, REE y Repsol. Ferrovial mantiene su consejera y su alta directiva, aunque reduce el número de cargos en AD de 9 a 8. Inditex, aumenta su cúpula directiva en dos personas más, puestos que ocupan sendas mujeres, mientras su CA reduce un miembro pero mantiene a las dos consejeras.

Este año las empresas con mayor número de mujeres son Inditex, con 7, por las razones ya reseñadas, y FCC que aumenta hasta 5 por una consejera dominical más. Los Hoteles NH pierden una directiva, mientras que Antena 3 pasa a ocupar el tercer lugar por mayor presencia femenina en 2005, por aumentar un miembro más en su AD, alcanzando las 3 directivas.

La evolución de los comités es muy similar al año anterior, aunque sólo destacable lo sucedido en FCC en la que en «otros comités» encontramos 3 mujeres en un total de 8 miembros. Este año el peso en las comisiones en el caso menos favorable desciende a un 12,5%. Repiten Iberia y Antena 3 con representación en todos los comités. El total de mujeres en 2005 es de 40 sobre un total de 900 personas (4,4%), una mejora de algo más del uno por ciento referenciado a los datos de 2004.

Para terminar, observamos que la situación mejoró en 2006. Las empresas que contaban en los dos centros de poder con representación de ambos sexos aumentan hasta 8. A las de 2005, le sumamos Acciona, BBVA, Bankinter, MAPFRE y Sogecable, desapareciendo Ferrovial que pierde su AD.

Las empresas con mayor presencia femenina son las mismas que en 2005 y sin experimentar ningún cambio. esto es, Inditex con 7, FCC con 5 y Antena 3 con 3. Es necesario destacar que todas ellas se encuentran muy lejanas a la paridad de género. Así, por ejemplo, el caso de FCC con 5 consejeras sobre un total de 19 dista mucho de las exigencias planteadas por la ley de Igualdad.

En cuanto a la participación en los comités, encontramos una leve mejora en general, destacando dos nuevas mujeres en comisiones ejecutivas. El total de mujeres en 2006 es de 46 sobre un total de 956 personas (4,81%), una mejora de algo más del uno por ciento referenciado a los datos de 2004, pero leve en relación a 2005.

Consideración aparte merece Banesto, único ejemplo de compañía cuya presidencia es ocupada por una mujer. Asimismo, destacan la empresa Abertis y BME con una vicepresidenta.

Todo ello implica, en una primera visión, que la situación ha mejorado de un año a otro, aunque debe ser completada observando los porcentajes que han variado muy poco, ya que en muchas ocasiones el incremento en el número de mujeres se ha debido a que se ha aumentado el número total de consejeros y directivos.

REFLEXIONES FINALES

A partir de 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 su participación es escasa. Aunque los resultados del estudio no pueden ser considerados como concluyentes, sí 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, esta escasa presencia se debe a la existencia de barreras a la promoción profesional de las mujeres. Es decir, existen en las empresas determinadas culturas empresariales que dificultan el acceso a la mujer a puestos de toma de decisiones empresariales.

Teniendo en cuenta la situación de las mujeres en las empresas del Ibex-35 y su evolución, si no se remedia antes, esta situación continuará durante décadas.

ANEXO 1

LISTADO DE EMPRESAS

EMPRESA		
ABERTIS	BME	INDRA
ACCIONA	CINTRA	INMOCARAL
ACERINOX	FCC	TELEFONICA
ACS	ENAGAS	NH
ALTADIS	ENDESA	MAPFRE
ANTENA 3	FERROVIAL	REE
AG BARNA	GAMESA	REPSOL
BANESTO	GAS NATURAL	SOGECABLE
BBVA	TELECINCO	SACYR
BANCO DE SABADELL	IBERIA	UNION FENOSA
BANCO POPULAR	INDITEX	SCH
BANKINTER	IBERDROLA	

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. (2005): «Women-Led Firms and The Gender Gap in Top Executive Jobs». Iza Discussion Paper Nº: 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. y Dalton, D. 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». *Corporate Governance. Vol. 11 nº 2, pp.102-111.*

Farrell, 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 Network» *Human Resource management, Vol. 42, N°1 (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. *XII 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 Inside Directors in the US» *Corporate Governance: An International Review, July, 12(3): pp. 337-342.*