

*María Cristina Díaz García\**

*Ángela González Moreno\**

## LA CUOTA DE MUJERES EN LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN: ¿2015 UNA UTOPIÍA?

En el 2007 España se convirtió en el segundo país del mundo, tras Noruega, en establecer una fecha límite para la consecución del equilibrio de género en los consejos de administración, si bien se trata de una recomendación, sin sanción alguna para quien la incumpla. Así, la mayoría de las empresas españolas todavía se aferran al *statu quo* cuatro años después, con pocos signos de intentar conseguir el objetivo que se les ha marcado para el 2015. Por ello, se plantean propuestas de actuación en distintos niveles: individual, organizacional, institucional y social.

**Palabras clave:** mujeres, cuotas, España, propuestas de actuación.

**Clasificación JEL:** M12, M14, M54.

### 1. Introducción

En las grandes sociedades cotizadas, el consejo de administración representa el órgano de gobierno central y actúa como mecanismo de control ante el denominado problema de agencia entre accionistas y directivos (Acero y Alcalde, 2010). El papel de las mujeres en los consejos de administración está recibiendo una creciente atención (Adams y Ferreira 2009; Kotiranta *et al.* 2010, entre otros). Sin embargo, la mayoría de los puestos en los consejos de administración siguen ocupados por hombres. Este hecho ha urgido a algunos países y a la propia UE a establecer metas ambiciosas y proponer legislación para salvar este desfase. Así, países como Noruega, España, o recientemente Francia e Islandia han introducido legislaciones requiriendo la presencia de mujeres en dichos consejos y otros

países tienen dichas leyes en proyecto, como Bélgica, Países Bajos, e Italia. Asimismo, el 25 de mayo de 2011 el Comité para las Mujeres del Parlamento Europeo votó la propuesta de recomendar la introducción de cuotas en todos los países miembros.

Varios son los argumentos que justifican la necesidad de aumentar el número de mujeres en los consejos de administración: individuales, sociales, y organizacionales. Los argumentos individuales están relacionados con la necesidad de romper el «techo de cristal» para el desarrollo de la carrera profesional de las mujeres (Huse, 2008). Los argumentos sociales se centran en la justicia social, la democracia y la igualdad de género en el acceso a oportunidades en el mundo empresarial. Además, se argumenta la conveniencia del uso de todo el talento y conocimiento existente, representando las mujeres el 50 por 100 de la población, en cuya formación también se invierte. Pero las decisiones empresariales no respetan la lógica de la democracia o se esfuerzan por la igualdad de género de forma altruista. Así, son necesarios argumentos organizacionales que reflejan cómo y por ▷

\* Universidad de Castilla La Mancha. Área de Organización de Empresas. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.

Versión de febrero de 2012.

qué la presencia de consejeras puede contribuir a mejorar el resultado de las organizaciones.

Entre estos últimos, hay evidencia de que la diversidad en los consejos puede contribuir a un gobierno de la empresa más efectivo a través de distintos procesos: enriquecimiento de la toma de decisiones por la variedad en visiones y opiniones o por un debate abierto, disminución del conflicto y mejora de los procedimientos del consejo (Nielsen y Huse, 2010); adaptación a un entorno cambiante; retención del talento femenino en las organizaciones; mejor comprensión de las necesidades de los clientes –que en muchos sectores son mayoritariamente mujeres– y la consecución de inversiones institucionales, preocupados por la responsabilidad social corporativa de las empresas en las que invierten. Pero, además, algunos estudios señalan que las empresas dirigidas por mujeres y con más consejeras pueden tener mejores resultados financieros (Adler, 2001; Ehrhardt *et al.* 2003; Carter *et al.* 2003; Catalyst, 2004; Adams y Ferreira, 2004; Kotiranta *et al.* 2010). En España, el trabajo de Jimeno y Redondo (2005) y el de de Luis, Martínez, Pérez y Vela (2007) también encuentran una relación positiva entre representación femenina en cargos de administración y alta dirección y los resultados empresariales<sup>1</sup>. Por su parte, Farrel y Hersch (2005) advierten que no se puede afirmar de forma contundente que añadir una mujer al consejo sea una estrategia que añada valor a la empresa, pues a pesar de que observan una relación positiva entre la rentabilidad económica y la probabilidad de que se añada una mujer al consejo, el estudio de eventos no detecta ninguna reacción significativa del mercado ante el anuncio de la entrada de una mujer al consejo. Y, por último, son varios los estudios que no encuentran relación entre el porcentaje de mujeres consejeros y la rentabilidad económica (Ohlott, Ruderman y McCauley, 1994; Monacci, 1997) o en los que ésta es negativa

(Shrader *et al.*, 1997). Por tanto, la mayor parte de los estudios parecen apoyar la existencia de una correlación positiva entre la diversidad de género en los consejos de administración y el valor de las empresas, aunque no pueda afirmarse que exista una relación causal. Hay que tener en cuenta la existencia de explicaciones alternativas que implican una relación positiva entre el resultado empresarial y el número de mujeres en los cargos de dirección-administración. Éstas son: 1) que las empresas con mejores resultados se pueden centrar más en la consecución de metas de diversidad, 2) que si existe escasez de mujeres directivas que pueden ser candidatas a ocupar esos cargos, será más difícil que las empresas con peores resultados logren atraerlas o 3) que en las empresas con más mujeres en cargos directivos superiores se promociona a las personas en función de su méritos y capacidades, por lo que tienen más éxito (Farell y Hersch, 2005; de Luis *et al.*, 2007).

De ahí que el interés de este estudio no radique en valorar cuantitativamente cómo afecta la presencia de mujeres en el consejo de administración en cuanto a eficiencia o valoración de la empresa, sino observar cuál es la situación en España a tres años de la fecha fijada por la Ley de Igualdad, observar qué factores pueden incidir en el aumento de mujeres en los Consejos de Administración y plantear una serie de recomendaciones para conseguir que el aumento de la presencia femenina en éstos sea una realidad.

En España, los datos de las grandes empresas demuestran que el número de mujeres en puestos de alta dirección o de consejos de administración sigue siendo minoritario. Esto podría deberse, al menos en parte, a la persistencia de estereotipos de género. Por ejemplo, Rivero (2008) observa que casi un 50 por 100 de las empresas opinan que las responsabilidades familiares limitan los resultados de las mujeres. Esta percepción se corrobora en un estudio reciente (Hoobler *et al.* 2009), según el cual las posibilidades de promoción para las mujeres dentro de las organizaciones no sólo se ven afectadas objetivamente por la dificultad para conciliar la vida familiar y laboral, sino también subjetiva- ▷

<sup>1</sup> Si bien, este último estudio indica que la relación no es lineal, sino que tiene forma de U, siendo más bajo el nivel de representación en las empresas con niveles intermedios de rentabilidad. Además de que la significación estadística y el signo de la relación dependen de la medida que se utilice para cuantificar las variables.

mente por las percepciones sesgadas de los superiores al respecto, que se traducen en una menor valoración de su trabajo y una percepción de menor ajuste a la organización y al puesto de trabajo.

Sin embargo, Sánchez *et al.* (2011) observan que el sexo del empleado no influye en el deseo de abandono o compromiso organizacional y que las mujeres obtienen un mayor desempeño en el puesto que los hombres, lo que explican por su mayor presencia en puestos de administración, que suponen menos retos y desafíos para desempeñarlos satisfactoriamente que los puestos de alta dirección o dirección intermedia, ocupados en su mayor parte por hombres. Si bien esta brecha entre hombres y mujeres puede estar reduciéndose a niveles intermedios, pues por ejemplo en el sector bancario es evidente la incorporación de mujeres a puestos técnicos en el período 2002-2007, aunque siguen ocupando más cargos administrativos, con lo que se ha cambiado la proporción con respecto a los hombres (Delgado y Vázquez, 2010). Aunque, en los niveles más altos su presencia sigue siendo testimonial, por ejemplo a nivel de catedráticas en educación (Escribano y Pardo, 2010; González, 2010). Muchas veces los procedimientos de empleo y promoción no dependen del mérito sino de la cooptación, es decir, se nombra internamente a los candidatos por recomendaciones o redes de amistad, que hacen el proceso menos justo y eficaz.

En el presente estudio se examinan tres cuestiones fundamentales:

1. ¿Ha habido cambios significativos en la diversidad de género de los consejos de administración españoles tras el apoyo legislativo? ¿Es factible conseguir los objetivos propuestos en el plazo estipulado, como ha logrado Noruega?

2. ¿Qué variables organizacionales pueden explicar la presencia de mujeres en los consejos de administración de las empresas cotizadas?

3. ¿Qué puede hacerse para que converjan los datos estadísticos reales con los esperados?

Para ello, el presente estudio se estructura de la siguiente manera. En primer lugar se hace referencia a la situación legal y numérica de la presencia de consejeras en España, comparándola con otros países eu-

ropeos. A continuación, se realiza un estudio empírico exploratorio de los factores que explican una mayor presencia de consejeras. Finalmente, se plantean una serie de propuestas para conseguir la meta fijada en la Ley de Igualdad a distintos niveles: individual, organizacional, institucional y social.

## 2. Situación de España con respecto a la presencia de mujeres en los consejos de administración

En España, la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres establece, en su artículo 75, que «*las sociedades obligadas a presentar íntegramente sus estados financieros (con cuenta de pérdidas y ganancias)*<sup>2</sup> procurarán incluir en su consejo de administración un número de mujeres que permita alcanzar una presencia equilibrada de hombres y mujeres (al menos 40 por 100) en el plazo de ocho años desde su entrada en vigor (para el 2015), a medida que venza el mandato de los consejeros nombrados previamente». Estas empresas se prevé que tendrán ventaja a la hora de lograr contratos con la Administración Pública. Sin embargo, a pesar de la entrada en vigor de esta legislación, en España las consejeras sólo representan un 6,6 por 100 en 2008 y un 11 por 100 en 2010, en empresas con mercado de capitales sobre £1bn (EBWM 2010). Y, si bien esto supone un aumento del 4,4 por 100 con respecto a 2008, en el Cuadro 1 puede apreciarse como el porcentaje de consejeras sigue en 2010 por debajo de la media de los países europeos, que es del 12 por 100<sup>3</sup>. ▷

<sup>2</sup> Es decir, aquellas con más de 250 empleados.

<sup>3</sup> De acuerdo a Sahuquillo (2011) en Francia se ha establecido una ley que requiere que un 20 por 100 de los miembros de los consejos de administración de las empresas de más de 500 empleados sean mujeres en 2014 y un 40 por 100 en 2017. Entre 2009 y 2011 la representación de las mujeres en los consejos del índice CAC40 aproximadamente se dobló, consiguiendo un 20,6 por 100. En Bélgica una proposición de ley de 2011 plantea que un tercio de los miembros de los consejos de administración de empresas públicas y cotizadas sean mujeres en un plazo de seis años. Italia prepara un proyecto de ley que obligará a que los consejos de administración de grandes empresas tengan un 20 por 100 de mujeres en 2012 y un 30 por 100 en 2015. Y, aunque no incluida entre los países del estudio de EPWN, en Islandia todas las empresas que cotizan en Bolsa deben tener al menos un 40 por 100 de mujeres en sus órganos de dirección para el 2013.

CUADRO 1  
IMPACTO DE CÓDIGOS Y LEGISLACIONES EN EL PORCENTAJE DE MUJERES CONSEJERAS EN LOS DISTINTOS PAÍSES EUROPEOS

País	2008	2010	Estado legislativo
Noruega .....	44,2	37,9	Legislación sobre cuotas vigente
Suecia .....	26,9		Códigos de gobierno corporativo vigentes
Finlandia .....	25,7	25,9	Códigos de gobierno corporativo vigentes
Países Bajos .....	12,3	15,8	Códigos de gobierno corporativo vigentes, legislación sobre cuotas propuesta en el Parlamento
Dinamarca .....	18,1	13,9	-
Reino Unido .....	11,5	13,5	Códigos de gobierno corporativo vigentes
Austria .....	9,2	12,5	-
Francia .....	7,6	11,9	Legislación sobre cuotas
Bélgica .....	7,0	11,1	Códigos de gobierno corporativo vigentes, legislación sobre cuotas propuesta en el Parlamento
España .....	6,6	11,0	Legislación sobre cuotas vigente, sin sanciones
Grecia .....	6,0	10,2	-
Irlanda .....	10,1	8,9	-
Suiza .....	6,6	8,8	-
Alemania .....	7,8	8,5	Códigos de gobierno corporativo
Luxemburgo .....	7,2	6,1	-
Italia .....	2,1	3,9	Legislación sobre cuotas en debate
Portugal .....	0,8	3,4	-

Fuente: *EuropeanPWN Board Women Monitor 2010.*

Según un estudio de Informa (2009), el número de consejeras de las empresas sujetas al Plan de Igualdad es de 3.637 en 2009, es decir un 14,55 por 100 del total de los cargos, muy por debajo del 40 por 100 que recomienda la ley. Así pues, considerando constante el número de cargos en los consejos de administración hasta el 2015, el número de consejeras debería aumentar en 6.396 para conseguir el porcentaje recomendado. Este aumento parece improbable, teniendo en cuenta la lentitud del proceso en España, que muchos achacan a la falta de mujeres cualificadas para ocupar estos puestos. Un informe de Add Talentia (2009) indica que, al ritmo de ejercicios pasados (un incremento de 3 décimas anuales), se tardaría más de 100 años en alcanzar la paridad en los consejos de las empresas del IBEX-35. Así, parece que no sólo es cuestión de tiempo, sino que son necesarias políticas activas, como las que se están implantando en muchos países, además de los códigos de gobierno corporativo (Cuadro 1).

Si bien en muchos países hay códigos de buenas prácticas y recomendaciones para las empresas, su resultado no es visible en relación a una presencia equilibrada de género en los consejos, salvo en los

países nórdicos, entre los que Noruega se encuentra a la cabeza. En este país en 2002 casi un 6 por 100 de los directores corporativos eran mujeres y un 70 por 100 de las compañías más importantes del país no tenían ni una mujer en sus consejos ejecutivos. Por ello, el parlamento noruego estableció en 2003<sup>4</sup> que los consejos de todas las compañías que cotizan en bolsa y las sociedades anónimas deberían tener al menos un 40 por 100 de representación femenina para el 2008, afectando a cerca de 460 empresas. Su incumplimiento acarrea durísimas sanciones: desde multas hasta la disolución. Como resultado del empuje de la ley de cuotas de género, el porcentaje de consejeras en Noruega aumentó 15,6 por 100 entre 2006 y 2008.

En Noruega se consiguieron 1.000 mujeres capacitadas para asumir el puesto de consejeras y cumplir con la legislación de cuotas, de una población de 4,5 millones de personas. Esto demuestra que debería revisarse la solidez de la justificación de que faltan mujeres cualificadas para explicar la len- ▷

<sup>4</sup> Previamente se estableció un sistema voluntario por el que se instaba a las empresas a aumentar el número de mujeres en sus consejos. En caso de que éste hubiera funcionado no se hubiera aprobado la ley, pero el incremento sólo fue del 5 al 6 por 100.

titud del proceso en España, donde se parte de una población casi diez veces mayor, 46.951.532 habitantes a 1 de enero de 2010 (INE, 2010). Tampoco se sostienen los mitos de que la diferencia de género en los puestos de responsabilidad se debe a la elección de las mujeres, a que con menor frecuencia utilizan estrategias proactivas o a que no buscan promocionarse en su carrera profesional (Catalyst, 2011). Por tanto, si no faltan mujeres cualificadas, cabría preguntarse qué otros factores podrían explicar la presencia de las mujeres en los consejos de administración, lo que se examina en el siguiente apartado.

### 3. Factores relacionados con la presencia de mujeres en los consejos de administración: una perspectiva institucional

La adopción y difusión de prácticas organizativas, como la inclusión de un mayor número de mujeres en los consejos de administración, podría explicarse desde una perspectiva institucional, por la que las empresas buscan con esas prácticas la conformidad con presiones institucionales (Di Maggio y Powell, 1983, Kostova y Roth, 2002). Es decir, cuando una práctica se ha institucionalizado, la sociedad la percibe como legítima y es adoptada por las organizaciones para lograr así legitimidad e incrementar sus recursos y capacidades para mantenerse en el tiempo. Estas presiones pueden ser desde presiones coercitivas resultantes de la legislación vigente, presiones miméticas derivadas del grado de desarrollo de dichas prácticas por otras empresas lo que les llevará a hacer lo mismo para evitar el ser percibidas como menos innovadoras o responsables, o presiones normativas derivadas del arraigo de estos valores en la sociedad que hace a las empresas responsables de esta materia y espera de ellas un papel activo (Pasamar y Valle, 2011).

Así, se podría suponer que una mayor presencia de las mujeres en el consejo de administración puede ser especialmente conveniente cuando las empresas necesitan acceder a los mercados para obtener financiación, para lo cual deben hacerse con

CUADRO 2 REGRESIÓN LOGÍSTICA SOBRE LA PRESENCIA DE AL MENOS UNA MUJER EN EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN						
	B	E.T.	Wald	gl	Sig.	Exp(B)
Tamaño consejo (número personas físicas)	,191	,052	13,635	1	,000	1,210
Años desde la primera cotización de la empresa	-,054	,028	3,797	1	,051	,947
Inversores institucionales más del 50 por 100 del capital	-,750	,406	3,417	1	,065	,472
Constante	-1,156	,536	4,643	1	,031	,315
Porcentaje correcto= 63,7 R cuadrado de Nagelkerke= ,174 Fuente: elaboración propia.						

una reputación. Es decir, en aquellas empresas que van a cotizar en bolsa o lo han hecho recientemente y en aquellas que han de buscar financiación de inversores institucionales, el número de mujeres en estos puestos será mayor, pues se ajustarán a las buenas prácticas corporativas que han aparecido recientemente. Así, puede observarse que en aquellos países en los que es mayor la importancia del mercado en la financiación de las empresas, también es mayor el desarrollo y la influencia de las prácticas de buen gobierno corporativo y, entre ellas, la promoción de la diversidad de género en el consejo de administración (Carrasco y Laffarga, 2007). Por ejemplo, inversores institucionales como TIAA-CREF (mayor fundación de pensiones de EEUU) han sido muy activos demandando la presencia de mujeres y de minorías en los consejos de administración (Farrel y Hersch, 2005). Asimismo, conforme mayor sea el tamaño del consejo se supone mayor probabilidad para contar entre sus miembros con una mujer.

El estudio se ha realizado a partir de las 192 empresas que cotizaban en la Bolsa de Madrid a principios de 2008 según datos de la CNMV, de las cuales se eliminan: empresas financieras, sociedades excluidas o suspendidas de cotización y empresas no domiciliadas en España. Se ha llevado a cabo un análisis de regresión logística siendo la variable dependiente la presencia de al menos una mujer en el consejo, cuyos resultados se muestran en el Cuadro 2. ▷

Las empresas que tienen consejos de administración de mayor tamaño y que han comenzado a cotizar en bolsa más recientemente son las que con mayor frecuencia tienen al menos una mujer en su consejo de administración. Sin embargo, y contrariamente a lo que cabía esperar, aquellas cuyo capital está mayoritariamente en manos de inversores institucionales tienen menos probabilidad de incluir una consejera. Esto podría explicarse, según Berrone (2009), porque en España los presidentes consideran que el nivel de influencia que tienen los inversores institucionales en el gobierno de las empresas es escaso o nulo<sup>5</sup>. Aunque, también, podría deberse a que pequeños inversores institucionales tienden a vender acciones cuando se nombra a una mujer para el consejo, porque piensan que su comportamiento no va a ser controlado por la prensa financiera y el público que penalizaría a otros inversores institucionales que han luchado por las buenas prácticas de gobierno corporativo; y además se ven influidos por estereotipos que relacionan las habilidades de los hombres con el liderazgo y el éxito (O'Connell, 2009).

El modelo predice correctamente el 63,7 por 100 de los casos, aunque la variación explicada es sólo de un 17,4 por 100, lo que indica que habrá otras variables que lo expliquen no contempladas en el modelo<sup>6</sup>.

Si bien el modelo planteado recoge variables organizacionales, el objeto de estudio: la relevancia del género en la composición de los consejos de administración, es un complejo proceso social, que requiere que observemos distintos niveles de arraigo que afectan a la experiencia de las mujeres (Brush *et al.* 2009).

<sup>5</sup> Mientras que los inversores institucionales estiman que los consejos no cumplen sus expectativas en materia de equidad, independencia y control de la gestión; si bien prestan poca atención a la Responsabilidad Social Corporativa cuando la tendencia a nivel mundial apunta a un incremento de la misma. Ambos grupos se plantean como retos a afrontar en los próximos años la adopción de prácticas de buen gobierno, entre las que los presidentes de los consejos destacan aumentar la diversidad de género.

<sup>6</sup> Como podrían ser el tamaño de la empresa, la localización geográfica o el sector de actividad (Informa, 2009).

#### 4. Propuestas de actuación a distintos niveles

Así pues, entendiendo el género como una construcción social y una estructura multinivel conformada a nivel macro por creencias culturales y distribución de recursos y a nivel micro por patrones de conducta a nivel interaccional y roles estereotipados que condicionan la construcción de las identidades de los individuos (Ridgeway y Correll 2004); las medidas para aumentar la presencia de mujeres en los consejos de administración deben proponerse a distintos niveles.

A nivel individual, el aumento de la ratio de mujeres en los consejos de administración es una condición necesaria pero no suficiente para aumentar la influencia de dichas mujeres. Es decir, desde una perspectiva democrática, la legislación de cuotas parece funcionar puesto que aumenta los niveles de representación femenina. Pero algunos investigadores advierten que puede no conseguirse el objetivo último de aumentar la influencia de las mujeres y mejorar el gobierno corporativo; siendo necesario que las mujeres participen activamente en la interacción social fuera del consejo, sean poco conformistas y tengan suficiente acceso a la información del consejo (Elstad y Ladegård 2009).

A nivel organizativo, las mujeres perciben barreras que explican su menor avance dentro de las organizaciones (Catalyst 2002: 2), como son: estereotipos sobre las habilidades y roles de las mujeres (66 por 100), falta de roles modelo y visibilidad de mujeres en puestos de alta dirección (64 por 100), falta de experiencia significativa en dirección general o funcional (63 por 100), compromiso con responsabilidades familiares o personales (62 por 100) y falta de un mentor/a (61 por 100). Así, deberían revisarse todas estas cuestiones pues ofrecer oportunidades profesionales neutras al género, además de justo, está relacionado con la creación de valor a través de la ventaja competitiva y económica que potencialmente puede obtenerse de retener a los empleados con más talento (Peris *et al.*, 2010).

Asimismo, las empresas deben esforzarse en superar las resistencias internas a aceptar la ley de ▷

cuotas, que supone un cambio en las prácticas tradicionales. Así, Sweetman (2009) observa un cambio en la percepción de la ley de cuotas por parte de los consejeros y consejeras noruegos dos años después de la entrada en vigor de la legislación. Casi todos reconocieron que en un principio estaban en contra de dicha legislación porque consideraban que los negocios debían regirse por la meritocracia y por la salvaguarda de los derechos de los accionistas, sin intromisión gubernamental en su funcionamiento. Pero, dos años después, todos los entrevistados afirman que los consejos han mejorado de forma cuantificable con la adición de mujeres y que el cambio no se hubiera llevado a cabo de no haber sido requerido legislativamente. Incluso, existe alguna evidencia de que los esfuerzos para aumentar la presencia de mujeres en los puestos de responsabilidad empresarial no deberían verse obstaculizados por preocupaciones sobre sus efectos en la rentabilidad de las empresas (Kotiranta *et al.* 2010).

Por otra parte, las empresas deben ser conscientes de que no es el número de consejeras el factor crítico para la efectividad de los consejos de administración, sino que lo son los procesos y dinámicas de equipo que se generen. Por eso, no es sólo necesario nombrar consejeras, sino que es esencial crear las condiciones favorables para que todos los miembros del consejo realicen su potencial, fomentando el debate abierto y minimizando las situaciones de conflicto (Nielsen y Huse 2010).

Desde un punto de vista institucional, la legislación debería requerir a las empresas una información detallada sobre el contenido y evaluación del progreso de su política de diversidad en la composición del consejo y sobre la cualificación de sus miembros, lo que haría disminuir el número de consejeros no cualificados y abriría las puertas tanto hombres como mujeres más cualificados. Asimismo, se debería de crear una base de candidatas a consejeras amplia<sup>7</sup>, de

donde las empresas pudieran elegir, pues de lo contrario se correrá el riesgo de tener efectos colaterales negativos como los obtenidos en Noruega. En este país ha surgido una nueva forma de desigualdad, una nueva élite de mujeres que forman parte de varios consejos a la vez, las «faldas doradas». Por otra parte, la ley no ha promovido el acceso de las mujeres a los puestos de responsabilidad en la dirección corporativa; pues, sin ley de cuotas en ese campo, las noruegas sólo ocupan el 7 por 100 de estos cargos.

A nivel social, se ha de conseguir que la sociedad perciba que las políticas de discriminación positiva, como la ley de cuotas, no son sólo una herramienta para ayudar a las mujeres a alcanzar los puestos más altos, sino que sobre todo son una fuente de cambio, que conducirá a la sociedad a una mayor responsabilidad social y sostenibilidad; siendo el éxito de las mujeres fundamental para conseguir esta transformación. A la institucionalización de esta práctica deberían contribuir en mayor medida los inversores institucionales y los medios de comunicación, reflejando modelos de referencia de mujeres que ocupan estos cargos para incrementar su visibilidad.

## Bibliografía

- [1] ACERO, I. y ALCALDE, N. (2010): «Heterogeneidad en los Consejos de Administración en España», *Información Comercial Española*, nº 854, pp. 85-103.
- [2] ADAMS, R. y FERREIRA, D. (2004): «Gender diversity in the boardroom», *European Corporate Governance Institute Working Paper Series*, nº 57.
- [3] ADAMS, R. y FERREIRA, D. (2009): «Women in the boardroom and their impact on governance and performance», *Journal of Financial Economics*, vol. 94, nº 2, pp. 291-309.
- [4] ADD TALENTIA (2009): Sumando talento. Presente y futuro de las mujeres en los Consejos de Administración.
- [5] ADLER, R.D. (2001): Women in the executive suite correlate to high profits, Working Carter, D.A., B.J. Simkins y W. Gary Simpson (2003): Corporate governance, board diversity and firm value, *Financial Review*, vol. 38, pp. 33-53. ▷

<sup>7</sup> La Fundación de Estudios Financieros (FEF) y la Federación de Mujeres Directivas, Ejecutivas, Profesionales y Empresarias (FEDEPE) han creado el Directorio de mujeres candidatas a cubrir puestos en consejos de administración y en la alta dirección de empresas españolas cotizadas (<http://www.fef.es/sec.php?id=377>), que sólo reúne los perfiles y trayectorias profesionales de mujeres candidatas que se han incorporado a la base de datos por iniciativa propia.

- [6] BERRONE, P. (2009): «Estudio sobre la estructura de los Consejos de Administración. Una visión contrastada entre Inversores Institucionales y Presidentes». *Working Paper* IESE Business School.
- [7] BRUSH, C., DE BRUIN, A. y WELTER, F. (2009). «A gender-aware framework for women's entrepreneurship». *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, vol. 1, nº 1, pp. 8-24.
- [8] CARRASCO, A. y LAFFARGA, J. (2007): «La diversidad de género en el código unificado español y la práctica empresarial». *Pecunia*, nº 4, pp. 1-25.
- [9] 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.
- [10] CARTER, N.M. y SILVA, C. (2011): «The Myth of the Ideal Worker: Does Doing All the Right Things Really Get Women Ahead?», *Catalyst Report*.
- [11] CATALYST (2002): «Women in leadership: A European business imperative». Acceso 23-08-2010 desde [http://www.catalystwomen.org/publications/executive\\_summaries/wicl-europesumm.pdf](http://www.catalystwomen.org/publications/executive_summaries/wicl-europesumm.pdf)
- [12] CATALYST (2004): The Bottom line: Connecting corporate performance and gender diversity, Catalyst, New York (<http://www.catalystwomen.org>).
- [13] DI MAGGIO, P. y POWELL, W. (1983): «The Iron Cage Revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields». *American Sociological Review*, nº 48, pp. 147-160.
- [14] DELGADO, M.I. y VÁQUEZ, E. (2010): «Evolución de la presencia de la mujer en los grupos profesionales de banca, 2000-2008», *Información Comercial Española*, nº 852, pp. 139-151.
- [15] EHRHARDT, N.L., WERBEL, J.D. y SHRADER, C.B. (2003): «Board of director diversity and firm financial performance», *Corporate Governance: An International Review*, nº 11, pp. 102-111.
- [16] ELSTAD, B. y LADEGÅRD, G. (2009): «Women and influence in corporate boards: The case of Norway». *Corporate Governance: An International Review*.
- [17] EUROPEAN PROFESSIONAL WOMEN'S NETWORK, EPWN (2010): «Estudio de mujeres en los Consejos de Administración». Acceso 28-12-11 desde [www.EuropeanPWN.net](http://www.EuropeanPWN.net).
- [18] ESCRIBANO, F. y PARDO, I. (2010): «Mujer e investigación en economía», *Información Comercial Española*, nº 852, pp. 127-137.
- [19] FARREL, K.A. y HERSCH, P.L. (2005): «Additions to corporate boards: the effect of gender». *Journal of Corporate Finance*, nº 11, pp. 85-106.
- [20] GONZÁLEZ, R.M. (2010): «El problema de género en las estructuras empresariales españolas del Siglo XXI», *Información Comercial Española*, nº 852, pp. 113-125.
- [21] HOOBLER, J.M., WAYNE, S.J. y LEMMON, G. (2009): «Bosses' perceptions of family-work conflict and women's promotability: Glass ceiling effects». *Academy of Management Journal*, vol. 52, nº 5, pp. 939-957.
- [22] HUSE, M. (2008): Corporate innovations: Women on boards of directors. Lessons learnt from Norway, <http://www.sare-emakunde.com>
- [23] INFORMA (2009): «Las mujeres en los Consejos de Administración de las Sociedades Españolas: Estudio comparativo 2008/2009». Acceso 7-09-2010 desde [www.informa.es](http://www.informa.es).
- [24] JIMENO, F.J. y REDONDO, M. (2005): «Sobre el techo de cristal empresarial», *AECA Revista Española de Contabilidad y Administración de Empresas*, nº 71, pp. 42-46.
- [25] KOSTOVA, T. y ROTH, K. (2002): «Adoption of an organizational practice by subsidiaries of multinational corporations: Institutional and relational effects». *Academy of Management Journal*, nº 45, pp. 215-33.
- [26] KOTIRANTA, A., KOVALAINEN, A. y ROUVINEN, P. (2010): Female leadership and company profitability in Brush, C.G., DeBruin, A., Gatewood, E.J. and Henry, C. (Eds), *Women entrepreneurs and the global environment for growth: A research perspective*, Edward Elgar, Cheltenham: UK, pp. 57-72.
- [27] DE LUIS, P. MARTÍNEZ, A., PÉREZ, M. y VELA, M.J. (2007): «La diversidad de género en la alta dirección de las mayores empresas españolas», ▷

- Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 13, nº 2, pp. 33-53.
- [28] MONACCI, M. (1997): *Genere e organizzazione. Questioni e modelli interpretativi*. Milan: Gurini e Associati
- [29] NIELSEN, S. y HUSE, M. (2010): «The contribution of women on boards of directors: Going beyond the surface». *Corporate Governance: An International Review*, vol. 18. nº 2, pp. 136-148.
- [30] O'CONNELL, A. (2009): «How investors react when women join boards», *Harvard Business Review*, julio-agosto, nº 24.
- [31] OHLOTT, R., RUDERMAN, M.N. y McCAULEY, C.D. (1994): «Gender differences in managers: Developmental job experiences», *Academy of Management Journal*, nº 37, pp. 46-67.
- [32] PASAMAR, S. y VALLE, R. (2011): «Conciliación de la vida profesional-personal en empresas españolas ¿Mito o realidad?». *Universia Business Review*, nº 29, pp. 14-31.
- [33] PERIS, M., PERIS, F.J. y RIBEIRO, D. (2010): «Capacidades y mujer emprendedora», *Información Comercial Española*, nº 852, pp. 139-151.
- [34] RIDGEWAY, C. L. y CORRELL, S.J. (2004): «Unpacking the gender system: A theoretical perspective on gender beliefs and social relations». *Gender and Society*, vol. 18, nº 4, pp. 510-531.
- [35] RIVERO, A. (2008): Conciliación de la vida familiar y la vida laboral: Situación actual, necesidades y demandas. Madrid: Instituto de la Mujer, M-34729-2005.
- [36] SAHUQUILLO, M. (2011): «Noruega lija su techo de cristal», [http://www.elpais.com/articulo/sociedad/Noruega/lija/techo/cristal/elpepusoc/20110424elpepusoc\\_4/Tes](http://www.elpais.com/articulo/sociedad/Noruega/lija/techo/cristal/elpepusoc/20110424elpepusoc_4/Tes)
- [37] SÁNCHEZ, M.E., CEGARRA, D. y CEGARRA, J.G. (2011): «¿Influye el conflicto trabajo-vida personal de los empleados en la empresa?». *Universia Business Review*, nº 29, pp. 100-115.
- [38] SHRADER, C.B.; BLACKBURN, V.B. e ILES, P. (1997): «Women in management and firm financial performance: an exploratory study», *Journal of Managerial Issues*, nº 9, pp. 355-372.
- [39] SWEETMAN, K. (2009): «Norway's boards: Two years later, what difference do women make?». *Fast Company*, Acceso 30 julio 2009, desde <http://www.fastcompany.com/blog/kate-sweetman/decoding-leadership/norway-s-boards-two-years-later-what-difference-do-women-make>



# INFORMACIÓN COMERCIAL ESPAÑOLA

en

## INTERNET

[www.revistasICE.com](http://www.revistasICE.com)

*Boletín Económico  
 de Información Comercial Española*

12 números anuales

Artículos y documentos sobre economía española, comunitaria e internacional, con especial énfasis en temas sectoriales y de comercio exterior.



*Información Comercial Española  
 Revista de Economía*

6 números anuales

Artículos originales sobre un amplio espectro de temas tratados desde una óptica económica, con especial referencia a sus aspectos internacionales



MINISTERIO DE INDUSTRIA, TURISMO Y COMERCIO

**ICE**  
 INFORMACION COMERCIAL  
 ESPAÑOLA

**CUADERNOS ECONÓMICOS**

Número 81 • Junio 2011

**ANÁLISIS ECONÓMICO DE LAS TELECOMUNICACIONES EN ESPAÑA**

Presentación  
 Juan José Gamiza y María Fernanda Viccens  
 Regulatory federalism in telecommunications  
 Francesc Trillas

Telefonía móvil en España: regulación y resultados  
 Joan Calzada y Alejandro Estruch

Precios de terminación de llamada en telefonía móvil. Sus efectos sobre la competencia y el bienestar social  
 Ángel Luis López

Competition and "blindness": A duopoly model of information provision  
 Ruxandra Ciupagea

Measuring prices in the electronic communications market: some thoughts about non-linear tariffs for mobile phone calls  
 Begoña García Mariño, Iñigo Herguera y David Suárez

Análisis de la difusión de la internet móvil en España  
 María Rosalía Vicente

Modificaciones en la gestión del espectro: opciones y situación actual  
 Claudio Feijó, José Luis Gómez Barroso y Asunción Mochón

Auctions: How to allocate spectrum rights efficiently  
 Gabriela Antonie y David Colino

Algunas explicaciones para el grado de penetración de la banda ancha  
 Juan Rubio Martín y César Sánchez Pérez

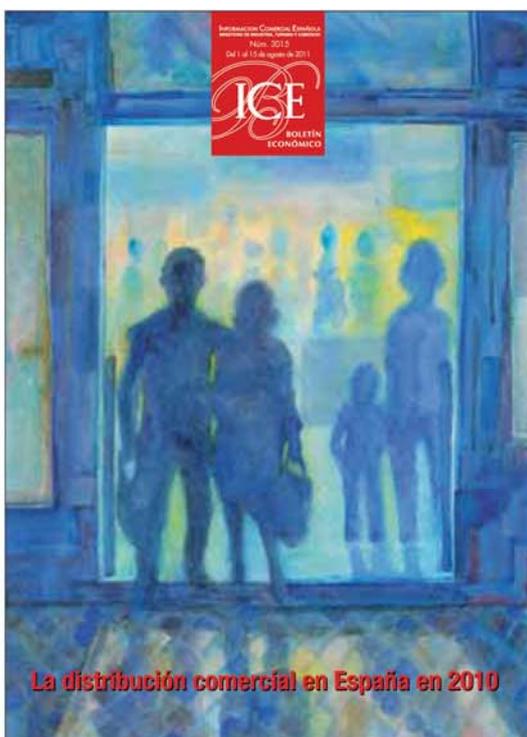
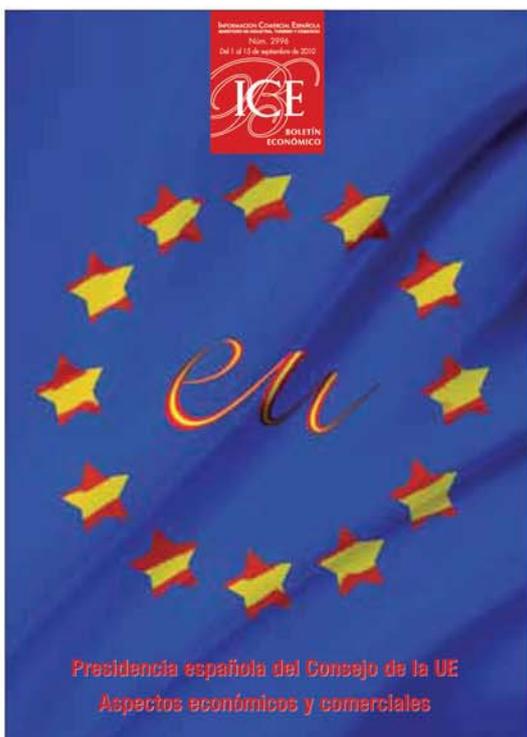
Las Redes de Nueva Generación: ¿un nuevo modelo para las telecomunicaciones en España?  
 Juan José Gamiza, Karla Perca y María Fernanda Viccens

*Cuadernos Económicos  
 de ICE*

Artículos de economía teórica y aplicada y métodos cuantitativos, que contribuyen a la difusión y desarrollo de la investigación económica.



## ÚLTIMOS MONOGRÁFICOS PUBLICADOS

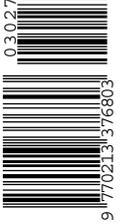


BOLETÍN ECONÓMICO

# ICE

INFORMACION COMERCIAL  
ESPAÑOLA

03027



9 770213 376803 • 7 € + IVA



GOBIERNO  
DE ESPAÑA

MINISTERIO  
DE ECONOMÍA  
Y COMPETITIVIDAD

SECRETARÍA DE ESTADO  
DE COMERCIO

SUBDIRECCIÓN GENERAL DE  
EVALUACIÓN DE INSTRUMENTOS  
DE POLÍTICA COMERCIAL