La representación femenina en los órganos de decisión de las empresas

UN ESTUDIO EN LAS 2.000 MAYORES EMPRESAS ESPAÑOLAS

POR
PILAR DE LUIS CARNICER, ÁNGEL MARTÍNEZ SÁNCHEZ, MANUELA PÉREZ PÉREZ Y Mª JOSÉ VELA JIMÉNEZ.
Profesores titulares de Organización de Empresa.
Departamento de Economía y Dirección de Empresas.
Centro Politécnico Superior. Universidad de Zaragoza.

1. INTRODUCCIÓN

La representación femenina en los órganos de decisión de las empresas españolas es un tema de creciente actualidad, dadas las iniciativas legislativas y regulatorias que se han producido recientemente en España. Ciertamente, el tema tiene unas repercusiones sociales importantes debido a la deficiente situación española en este sentido. Si bien el protagonismo de la mujer en los órganos de decisión de las empresas sigue siendo inferior al del hombre en prácticamente todos los países, la situación española resulta especialmente llamativa al ser una de las más bajas de la Unión Europea e impropia de un país que se encuentra dentro de los más desarrollados económicamente del mundo. Así, si se analizan los consejos de administración de las cerca de 120 empresas españolas que cotizan en el mercado continuo de la Bolsa española[1], sólo 50 de sus 1.296 sillas (el 3,8%) están ocupadas por mujeres. La situación no es mejor entre las 35 empresas más grandes, las que forman parte del índice selectivo *Ibex35*, ya que tan sólo 16 de sus 508 consejeros (el 3,1%) son mujeres, y además en 24 de estas 35 empresas no había ninguna mujer en el Consejo, y en otras 9 empresas sólo había 1 representante femenina. El porcentaje de mujeres que forma parte de los equipos de alta dirección de las empresas cotizadas es inferior al 6%, lo que confirma la escasa presencia de la mujer en los órganos de decisión de las empresas españolas con mayor proyección económica en nuestro país y en el mundo.

Por otra parte, la baja representación de la mujer en los órganos de decisión de las grandes empresas españolas cotizadas es un reflejo de lo que sucede en otros ámbitos de decisión de nuestra sociedad. Así por ejemplo, si bien existe paridad en el Consejo de Ministros, tan sólo son mujeres 69 (el

1 Diario El País-Sección Negocios, 25.22.2006, págs. 6-7.

21%) de los 322 altos cargos de la Administración del Estado[2] (Secretarios Generales, Directores Generales, etc.). Otros datos de los órganos de decisión del poder económico en España mantienen esta misma tendencia: altos cargos del Banco de España (14%), Consejos Confederales de los Sindicatos (23%) o presidencias de las Cámaras Oficiales de Comercio (2%).

En este contexto, el propósito de este artículo es contribuir al debate y al conocimiento de esta situación, presentando parte de los resultados de un estudio que se ha realizado a partir de la publicación *Las 2.000 mayores empresas españolas* de Fomento de la Producción en el periodo 2000-2004. Previamente a la presentación de estos resultados, se resumen otros trabajos que han analizado también la representación femenina en los órganos de decisión de las empresas españolas, así como los trabajos de otros países en los que se explican las causas que hay detrás de la menor presencia de mujeres en los consejos de administración.

2. LA REPRESENTACIÓN FEMENINA EN LA ALTA DIRECCIÓN Y LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN

Los datos disponibles que comparan la representación femenina en los consejos de administración de las empresas indican que es en los países nórdicos donde existe una mayor presencia femenina con un porcentaje, por ejemplo, del 21,1% de mujeres en Noruega o del 16,9% en Suecia. En Estados Unidos y en Canadá este porcentaje en el año 2004 era del 12,8% y 10,6% respectivamente. En los países de nuestro entorno –Francia, Alemania, etc.– la presencia de mujeres consejeras es casi el doble en términos porcentuales que la existente en España (3,8%), exceptuando Italia y Portugal que tienen una representación femenina más baja todavía que la española.

No hay muchos estudios recientes que hayan analizado en España la presencia femenina en otras empresas que no sean las cotizadas en Bolsa a las que ya hemos hecho alusión en la introducción del artículo. Únicamente hemos encontrado dos trabajos que hayan estudiado esta cuestión. El trabajo de Olcese *et al.* (2005) analiza los datos de las empresas cotizadas en Bolsa, a los cuales no vamos a volver a hacer referencia, y también incluye a los consejos de administración y a las comisiones de control de las 42 Cajas de Ahorros españolas en el año 2004. En los consejos de administración de las Cajas, de las 716 personas que están en los consejos, 112 son mujeres (el 15,1%). No existe ningún Presidente de una Caja de Ahorros española que sea mujer, así como tampoco existe ninguna mujer en el consejo de administración de la Confederación Española de Cajas de Ahorros (CECA). Respecto a las comisiones de control de las Cajas, de las 341 personas que forman parte de estas comisiones, 54 son mujeres (el 15,8%) y 2 de ellas son Presidentas. Por último, la representación femenina en los cargos ejecutivos de las Cajas (presidentes y vicepresidentes ejecutivos, directores generales y asimilados) es mucho más reducida ya que tan sólo en 3 Cajas de Ahorros figuran mujeres en cargos ejecutivos.

El siguiente estudio que hemos encontrado es el de MATEOS *et al.* (2006), que analizaron los consejos de administración de las 1.150 mayores empresas españolas en la base de datos SABI (*Sistema de Análisis de Balances Ibéricos*). Sus resultados indican que sólo el 6,61% de los cargos en los consejos del año 2003 estaban ocupados por mujeres. La representación femenina es mayor en las empresas familiares y en las cooperativas, así como en los sectores intensivos en mano de obra y orientados a los servicios. En cambio, es mucho menor en los sectores industriales y tecnológicos. También se observa que la representación femenina disminuye cuando aumenta el tamaño de la empresa, y que aumenta, aunque no de forma lineal, cuando lo hace el tamaño del consejo de administración. Otro dato del estudio evidencia que la representación femenina es mayor en las empresas que tienen un mayor grado de sensibilidad para la conciliación de la vida laboral y familiar.

Aparte de estos estudios no existen trabajos en España que hayan estudiado de forma detallada las causas explicativas de la escasa presencia femenina en los consejos de administración de las empresas españolas[3], por lo que vamos a resumir a continuación los resultados de los trabajos realizados en otros países.

En Canadá, Burke (1997) estudió las mujeres que formaban parte de los consejos de administración en las empresas privadas y organizaciones del sector público y encontró que la principal razón para la falta de progreso era la incertidumbre que tenían los directores seniors sobre la capacidad de las mujeres ejecutivas para desempeñar su trabajo a este nivel debido a su falta de experiencia. La forma más habitual de que los nombres de las mujeres llegasen a oídos de los presidentes de los consejos de administración era por recomendación de miembros del consejo y/o porque las conocieran personalmente. Los presidentes de consejo creían que hay muy pocas mujeres que cumplan los criterios para pertenecer a un consejo de administración, y que tenían dificultades para encontrar candidatas adecuadas. Por su parte, las mujeres directivas atribuían la ausencia de mujeres en los consejos de administración principalmente a las actitudes de los miembros y presidentes masculinos de los consejos; ellas consideraban que los presidentes masculinos pensaban que las mujeres no estaban cualificadas, y que tenían miedo de admitir a una mujer sin experiencia o que pudiese tener una 'agenda' con prioridad para los asuntos familiares y domésticos frente a los laborales. Algunos miembros masculinos de los consejos de administración no se sentían cómodos con una mujer directiva. Además, las mujeres directivas creían que las organizaciones no estaban interesadas en tener mujeres en el consejo de administración o no sabían donde encontrar mujeres cualificadas. Similares resultados evidencian los estudios de Ragins, *et al.* (1998).

Zelechowski y Bilimoria, (2004), analizaron las cualificaciones de los hombres y mujeres que formaban parte de los consejos de administración de las empresas listadas en *Fortune 1000*. Sus resultados indican que existían dife-

rencias entre hombres y mujeres sobre un conjunto de características relevantes en su doble papel de directivos y miembros del consejo. Si bien no existían diferencias en las cualificaciones de experiencia como miembro del consejo o de la organización, las mujeres desempeñaban un menor número de cargos directivos en otras corporaciones y sus cargos en la propia organización eran de menos poder y con sueldo más bajo que los de sus colegas masculinos en el consejo de administración. Según los autores y autoras, parecía que la inclusión de mujeres en los consejos aumentaba la representación femenina pero sin el asociado prestigio, influencia e impacto. Los autores y autoras también sugieren que es menos probable que las mujeres vayan a desempeñar cargos de presidente y director general en el futuro, no solo debido a su menor presencia en la alta dirección y en los consejos de administración, sino también por su menor estatus en las altas posiciones directivas.

Similarmente, Sheridan y Milgate, 2005, estudiaron las opiniones de hombres y mujeres sobre los factores cruciales para conseguir un puesto en los consejos de administración de las empresas australianas. Ambos consideraban que era importante disponer de un buen currículum y experiencia, así como disponer de contactos empresariales, pero las mujeres también señalaban la importancia de ser muy conocidas y tener contactos familiares para conseguir ser nominadas. Parece que la competencia de las mujeres tiene que estar ampliamente reconocida en público o a través de conexiones familiares antes de que los consejos de administración, o sus comités de nombramiento, estén dispuestos a asumir el riesgo que para ellos supone tener una mujer en el consejo.

Adams y Flynn, (2005), analizaron a 815 personas con cargos de dirección en las 100 empresas públicas de Massachussets (Estados Unidos) con mayores ingresos. El resultado principal del estudio era que las mujeres seguían caminos diferentes que los hombres para llegar a los consejos de administración. La consultoría y el desempeño de puestos académicos universitarios daban a las mujeres la credibilidad y contactos necesarios para ser consideradas como candidatas a un puesto en los consejos de administración, a diferencia del camino tradicional a través de la experiencia en trabajos corporativos a nivel senior. La naturaleza de las empresas en Massachussets con un gran número de empresas de alta tecnología centradas en la experiencia de ingeniería supone una barrera para la incorporación de la mujer en sus consejos de administración. Sin embargo, los consultores –tanto hombres como mujeres– que han trabajado con las empresas de alta tecnología desde el sector privado o desde la universidad pueden ser considerados como potenciales candidatos y candidatas para los consejos de administración de estas empresas.

Farrell y Hersch, (2005), estudiaron las empresas estadounidenses listadas en *Fortune 500* en el periodo 1990-1999 y encontraron que en esa década la probabilidad de que una empresa incluyera a una mujer en su consejo de administración en cualquier año era menor cuanto mayor fuese ya el número de mujeres presentes en el consejo. Esta probabilidad aumentaba después de que una mujer saliese del consejo. Las mujeres tendían a formar parte, en mayor medida, de los consejos de administración de empresas con mejores resultados, de menor riesgo y con políticas que favorecen la conciliación de la vida familiar y laboral. Los autores y autoras señalan que en la medida en que existe una mayor demanda de mujeres, éstas pueden ser más selectivas en los con-

2
Diario ABC, 17.11.2006, pág. 23.

3
Un trabajo de CHINCHILLA, *et al,* 2006, con una encuesta a 145 altas directivas españolas indica que el principal freno al que se enfrentan estas mujeres para el desarrollo de su carrera profesional es el de la cultura corporativa ("techo de cristal"), y que lo tienen más difícil en las empresas grandes que en las pequeñas.

TABLA 1.
NÚMERO Y PORCENTAJE DE EMPRESAS ESPAÑOLAS QUE TIENEN A MUJERES EN CARGOS DE ALTA DIRECCIÓN Y/O DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

	Nº	% total empresas con mujeres en cargos alta dirección y/o consejo de administración	% empresas del informe con datos de cargos (n = 2.000)
Empresas con 1 mujer en alta dirección y/o consejo de administración	405	75,28	20,26
Empresas con 2 mujeres en alta dirección y/o consejo de administración	99	18,41	4,95
Empresas con 3 mujeres en alta dirección y/o consejo de administración	23	4,27	1,15
Empresas con 4 mujeres en alta dirección y/o consejo de administración	8	1,48	0,40
Empresas con 5 mujeres en alta dirección y/o consejo de administración	2	0,37	0,10
Empresas con 8 mujeres en alta dirección y/o consejo de administración	1	0,19	0,05
Total	538	100	26,91

Fuente: Elaboración propia con datos de la publicación *Las 2.000 mayores empresas españolas*, de Fomento de la Producción, edición del año 2005.

TABLA 3.
DISTRIBUCIÓN DE LOS CARGOS OCUPADOS POR MUJERES EN LAS MAYORES EMPRESAS ESPAÑOLAS

	Número	%
Presidente	46	6,3
Vicepresidente	48	6,6
Secretario	117	16,1
Vicesecretario	1	0,1
Consejera	41	5,6
Directora de marketing/comercial/ventas/franquicias/exportación/publicidad/postventa	88	12,1
Directora de recursos humanos/selección/formación	85	11,7
Directora financiera/control presupuestario/inversiones	60	8,2
Directora de comunicación/relaciones públicas	42	5,8
Directora de administración/asuntos legales/administradora	40	5,5
Directora general/subdirectora general/Gerente	36	4,9
Directora de operaciones/compras/calidad/logística	32	4,4
Directora de informática/sistemas de información/Internet	14	1,9
Directora de I+D/ingeniería/técnica	11	1,5
Otros cargos directivos: organización/estrategia/planificación/estudios	63	8,7

Fuente: Elaboración propia con datos de la publicación *Las 2.000 mayores empresas españolas*, de Fomento de la Producción, edición del año 2005.

sejos de administración. Si existe escasez de mujeres directivas que sean candidatas para ocupar puestos en los consejos de administración, será más difícil que las empresas con malos resultados o de alto riesgo logren atraerlas.

Estos estudios evidencian que incluso en países con una mayor experiencia y una mayor representación femenina en los consejos de administración que en España, la barrera más importante continua siendo la cultura corporativa ("techo de cristal"). No parece razonable anticipar que en el caso español, el paso del tiempo, –como se argumenta desde algunos ámbitos dado el retraso de la mujer española en su incorporación al mercado laboral–, pueda compensar totalmente la deficiente situación de partida. Con el propósito de contribuir a este debate y al conocimiento de la situación de la representación femenina en los órganos de decisión de las empresas españolas, explicamos a continuación los resultados de un estudio empírico con una base de datos de empresas españolas.

3. LA REPRESENTACIÓN FEMENINA EN LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN Y ALTA DIRECCIÓN DE LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS

Los datos utilizados en este trabajo proceden de un base de datos creada a partir de la información recogida en la publicación *Las 2.000 mayores empresas españolas* que edita anualmente Fomento de la Producción y que recoge datos de las 2.000 mayores empresas españolas ordenadas por volumen de ingresos. Dos son las razones por las que se ha utilizado esta publicación para nuestro estudio. En primer lugar, porque existe una organización sin ánimo de lucro, llamada Catalyst (www.catalyst.org), que realiza el seguimiento de las mujeres que ocupan puestos de alta dirección en las empresas de distintos países, lo cual constituye una fuente alternativa para verificar nuestra base de datos de mujeres directivas. En segundo lugar, porque a diferencia de la base de datos SABI que utilizaron Mateos *et al.* (2006), y que únicamente identifica a las personas que están en los consejos de administración, en la publicación de Fomento de la Producción también se identifica a las personas que ocupan cargos de alta dirección: director financiero, de marketing, producción, etc.

Con la información recogida en esta publicación en su edición del año 2005 se realizó un estudio descriptivo de todas las empresas para cuantificar la representación femenina existente en las empresas españolas. En la publicación aparece el nombre de las personas que ocupan los cargos directivos y los puestos en el consejo de administración. El sexo de las personas se obtuvo a partir de dichos nombres, consultando diccionarios en caso necesario cuando existía algún tipo de duda. De los 9.875 cargos de alta dirección y del consejo de administración, 724 (el 7,33%) están ocupados por mujeres. El número de empresas que tiene al menos a 1 mujer en un cargo de alta dirección o de consejo de administración asciende a 538, lo que representa el 26,91% de las

4
Existe una correlación positiva y significativa (r=0,591 p=0,000) entre la tipología del sector (industrial-tecnológico u orientado a servicios) y la participación femenina en el empleo del sector (inferior o superior a la media del 36,97%). Los sectores orientados a servicios tienen también un porcentaje de empleo femenino superior a la media del conjunto de actividades económicas. El grado de segregación del sector se ha tomado de CÁCERES, *et al*, 2004.

2.000 mayores empresas españolas. La tabla 1 recoge la distribución de estas 538 empresas en función del número de cargos que están ocupados por mujeres. Se observa que en el 75,28% de las empresas en las que existen mujeres solamente hay 1 que esté desempeñando un cargo. Por tanto, el porcentaje de las mayores empresas españolas en las que haya al menos dos cargos de alta dirección o consejo de administración desempeñados por una mujer se reduce a un escaso 6,6%.

En la tabla 2 se muestra la información descriptiva del número y porcentaje de cargos de cada sector que están ocupados por mujeres, así como del número y porcentaje de empresas de cada sector que tienen a mujeres ocupando cargos de alta dirección y consejo de administración. La clasificación de sectores en la tabla 2 es la misma que la que recoge la publicación de *Fomento de la Producción*. Se observa que la representación femenina (porcentaje de cargos ocupados por mujeres) es menor en los sectores industriales y tecnológicos (minería, material eléctrico, vidrio, vehículos, cemento, energía, electrónica, etc.) y es mayor en los sectores orientados a los servicios (informática, publicidad y marketing, telecomunicaciones, comercial, etc.). Esta misma interpretación se deduce del análisis comparativo entre sectores del porcentaje de empresas que tienen al menos un cargo desempeñado por una mujer. La última columna a la derecha de la tabla 2 evidencia que hay muchos sectores en los que, como mucho, solo hay 1 mujer ocupando algún cargo de alta dirección o del consejo de administración en las empresas.

TABLA 2.
INFORMACIÓN SECTORIAL SOBRE LA PRESENCIA DE MUJERES EN CARGOS DE ALTA DIRECCIÓN Y/O CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN EN LAS MAYORES EMPRESAS ESPAÑOLAS

	Nº de cargos ocupados por mujeres	% cargos con mujeres sobre total cargos sector	Nº empresas con mujeres en cargos	% empresas con mujeres en cargos sobre total empresas sector	% total empresas con mujeres en 2 cargos o más
Aceites y aceitunas	5	7,8	4	23,5	0,2
Actividades diversas	44	10,7	31	30,1	2,4
Alimentación	71	17,3	58	31,7	3,7
Bebidas	28	9	17	36,9	8,7
Caucho y neumáticos	6	10,3	4	33,3	8,3
Cemento	3	4	3	21,4	0
Comerciales	24	6,5	19	20	3,1
Comerciales automoción	23	9	14	26,9	9,6
Comerciales farmacéuticos	34	22,2	24	50	12,5
Confección y géneros de punto	15	14,8	10	58,8	17,6
Construcción e inmobiliarias	41	8,1	28	23,9	2,5
Construcciones mecánicas	21	4,8	20	17,8	0,9
Electrodomésticos	10	5,6	8	27,5	0,7
Electrónica	2	4,3	2	20	0
Energía	10	3,7	8	15,7	3,9
Financieras	6	6,3	6	26,1	0
Grandes almacenes y cadenas alimenticias	38	6,3	29	27,6	6,6
Hostelería y turismo	28	8,9	21	32,8	4,7
Industria farmacéutica	24	9,1	15	27,7	5,5
Informática	29	11	17	33,3	11,7
Ingeniería	8	4,2	5	13,1	7,9
Madera, corcho y muebles	5	6,8	4	28,5	7,1
Material eléctrico	8	2,9	8	16,6	0
Materiales construcción	5	3,3	5	12,8	0
Medios de comunicación	37	9,6	23	35,3	6,1
Metalurgia no férrea	3	4,4	3	20	0
Minería	1	2	1	11,1	0
Papel y cartón	8	4,7	7	21,2	3
Perfumería y detergentes	21	13,3	13	54,2	12,5
Piel, calzado y curtidos	2	6,2	2	33,3	0
Plásticos	2	1,7	2	7,1	0
Productos lácteos	3	2,7	3	12,5	0
Publicidad y marketing	17	12,5	13	50	7,7
Química	17	5	15	22	2,9
Seguros	32	5,2	25	20,1	4
Servicios públicos	17	7,6	14	33,3	7,1
Siderometalurgia	2	1,2	2	5,5	0
Telecomunicaciones	28	10,9	19	38,7	12,2
Textil	3	5	3	20	0
Transporte y logística	37	7,9	27	33,3	12,3
Vehículos	5	3,9	5	26,3	0
Vidrio	1	1,4	1	7,1	0
Total	724	7,33	538	26,86	4,9

Fuente: Elaboración propia con datos de la publicación *Las 2.000 mayores empresas españolas*, de Fomento de la Producción, edición del año 2005.

Se ha realizado también un análisis comparativo del porcentaje de empresas con mujeres en cargos y del porcentaje de cargos desempeñados por mujeres, en función del grado de segregación de sexo en el empleo en cada sector[4]. Nuestros datos indican que en los sectores en los que la participación de la mujer en el empleo del sector es superior a la media (36,97%) hay un mayor porcentaje de representación femenina en cargos directivos y de consejo de administración y la diferencia es estadísticamente significativa si se compara con los sectores con participación de la mujer en el empleo inferior a la media (6,6% vs. 5%; p=0,076). También es significativa la diferencia entre sectores con porcentaje de empleo femenino superior o inferior a la media al comparar el porcentaje de empresas con mujeres en cargos frente a las empresas que no tienen representación femenina: en las empresas de sectores con porcentaje de empleo femenino superior a la media, el porcentaje de empresas con mujeres en cargos es del 34%, mientras que en las empresas de sectores con porcentaje de empleo femenino inferior a la media, el porcentaje de empresas con mujeres en cargos es del 26%, y la diferencia es estadísticamente significativa (p=0,036).

A continuación, la tabla 3 recoge la información relativa a los cargos de alta dirección y de consejo de administración que ocupan las mujeres en las 2.000 mayores empresas españolas. De los 724 cargos incluidos en la publicación, un

total de 253 (34,9%) corresponden a cargos del gobierno de las empresas, mientras que los 471 restantes (65,1%) son los cargos de alta dirección ocupados por mujeres. Destaca que el cargo principalmente ocupado por las mujeres sea el de Secretario del consejo (117 en total), y que de las 538 empresas con cargos desempeñados por mujeres, en 79 de ellas (14,6%) el cargo de Secretario del consejo sea el único en el que hay una mujer. En cuanto a los cargos de alta dirección, se observa que la mujer directiva tiende a desempeñar en mayor medida tareas de dirección en las funciones de marketing y recursos humanos, y en menor medida en las funciones tecnológicas (operaciones, I+D y sistemas de información). La menor representación femenina en la dirección de actividades tecnológicas es debida tanto al sesgo de la mayor presencia en sectores orientados a los servicios que en los industriales y tecnológicos donde se encuentran estos cargos con más frecuencia, como a la menor participación de la mujer en las carreras tecnológicas y los puestos laborales a los que desde ellas se acceden.

Por último, se ha realizado un análisis estadístico detallado de los determinantes de la representación femenina con distintas variables que aparecen en la publicación de Fomento de la Producción y en la base de datos SABI. De este análisis[5] se evidencia que existe una mayor representación femenina en los consejos de administración y en los equipos de alta dirección en las empresas familiares, de menor tamaño, que obtienen mejores resultados financieros y son más productivas, que tienen un consejo de administración o equipo de alta dirección más numeroso, y que están en sectores con mayor porcentaje de empleo femenino.

4. CONCLUSIÓN

Los datos aquí presentados constituyen una ampliación de los escasos estudios realizados sobre este tema en España. La representación femenina en los consejos de administración y en los equipos de alta dirección es muy reducida e inferior a los países de nuestro entorno. Este dato evidencia la dificultad en el acceso de la mujer a los órganos de decisión de las empresas españolas, ya que no solamente es pequeño el porcentaje de mujeres en los consejos de administración sino que también lo es el porcentaje de mujeres en puestos de alta dirección, los cuales pueden constituir una plataforma de acceso al propio consejo de administración.

Otra evidencia de la dificultad en el acceso de la mujer a los órganos de decisión de las empresas, es el hecho de que sea en las empresas familiares donde existe una mayor representación femenina, al menos en los consejos de administración, mientras que en otras empresas la representación femenina es mucho menor e incluso inexistente hasta en el equipo de alta dirección. La relación positiva que también se evidencia en nuestro análisis entre representación femenina y segregación ocupacional de la mujer en el mercado de trabajo español, es otro indicativo de la barrera en el acceso a posiciones de alta dirección en determinadas industrias y de aquí a puestos en el consejo de administración, a menos que se trate de empresas familiares.

Los datos que hemos analizado y que evidencian una relación positiva entre la representación femenina en los órganos de decisión y los resultados financieros de la empresa apoyan la tesis de que un aumento en la representación femenina en los consejos y alta dirección de las empresas españolas mejoraría sus resultados. No obstante, no podemos olvidar que los resultados de estudios realizados en otros países indican que la cualificación de las personas implicadas es muy importante por lo que es crucial que las organizaciones hagan un esfuerzo por eliminar las barreras que impiden a las mujeres alcanzar los niveles de cualificación, principalmente a través de la experiencia, que las hagan firmes candidatas para cubrir los puestos en los consejos o en la alta dirección de las empresas. La identificación y eliminación de las barreras que dificultan el desarrollo de la carrera profesional de las mujeres en las empresas, ha de ser por tanto una cuestión prioritaria en el camino hacia una mayor igualdad en la participación en los órganos de decisión de las empresas. Si estas barreras persisten, la imposición de cuotas rígidas en la composición de los miembros de consejo será inviable, ante la imposibilidad de atraer y retener a las mujeres mas capacitadas.

REFERENCIAS

- ADAMS, S. y FLYNN, P., "Local knowledge advances women´s access to corporate boards", *Corporate Governance: An International Review*, vol. 13, nº 6, 2005, págs. 836-846.
- BURKE, R., "Women on corporate boards of directors: a needed resource", *Journal of Business Ethics*, vol. 16, nº 9, 1997, págs. 909-915.
- CÁCERES, J.I., ESCOT, L., FERNÁNDEZ, J.A. y SAIZ, J. "La segregación ocupacional de la mujer en el mercado de trabajo español", *Documento de Trabajo*, Universidad Complutense de Madrid, 2004.
- CHINCHILLA, N., LEÓN. C., TORRES, E. y CANELA, M.A., "Career inhibitors and career enablers for executive women", *Working Paper,* nº 632, IESE Business School, Barcelona, 2006.
- FARRELL, K. y HERSCH, P., "Additions to corporate boards: the effect of gender", *Journal of Corporate Finance*, vol. 11, nº 1, 2005, págs. 85-106.
- MATEOS, R., ESCOT, L. y GIMENO, R. "Análisis de la presencia de mujeres en los Consejos de Administración de las 1.000 mayores empresas españolas", *Documento de trabajo*, Universidad San Pablo, 2006.
- OLCESE, A., BESCÓS, M., BOTÍN-SANZ, A.P., DE LA CRUZ, M.V., JIMÉNEZ, I. y URETA J.C. "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, Madrid, 2005.
- RAGINS, B., TOWNSEND, B. y MATTIS, M. "Gender gap in the executive suite: CEOs and female executives report on breaking the glass ceiling", *Academy of Management Executive*, vol. 12, nº 1, 1998, págs. 28-42.
- SHERIDAN, A. y MILGATE, G., "Accessing board positions: a comparison of female and male board members´ views", *Corporate Governance: An International Review*, vol. 13, nº 6, 2005, págs. 847-855.
- ZELECHOWSKI, D. y BILIMORIA, D., "Characteristics of women and men corporate inside directors in the US", *Corporate Governance: An International Review*, vol. 12, nº 3, 2004, págs. 337-342.

5 DE LUIS, P., MARTÍNEZ, A., PÉREZ, M. y VELA, Mª.J. *Breaking barriers: Firm performance and women on boards and top management*, Universidad de Zaragoza, mimeo, 2006.