

X JORNADAS DE ECONOMÍA CRÍTICA
Barcelona, 23-25 Marzo 2006

**¿PUEDE LA PRESENCIA DE MUJERES EN LOS CUADROS DIRECTIVOS GENERAR
DIFERENCIAS EN LOS RESULTADOS DE LAS EMPRESAS?**

**Pilar de Luis Carnicer*, Ángel Martínez Sánchez, Manuela Pérez Pérez y M^a José
Vela Jiménez**

*Departamento de Economía y Dirección de Empresas
Universidad de Zaragoza*

Pilar de Luis Carnicer (*autora para correspondencia). Departamento de Economía y Dirección de Empresas. Centro Politécnico Superior. María de Luna, 3. Zaragoza 50018. Teléfono 976 761 000 Fax 976 762 189 E-mail: pluis@unizar.es

Ángel Martínez Sánchez. Departamento de Economía y Dirección de Empresas. Centro Politécnico Superior. María de Luna, 3. Zaragoza 50018. Teléfono 976 761 000 Fax 976 762 189 E-mail: anmarzan@unizar.es

Manuela Pérez Pérez. Departamento de Economía y Dirección de Empresas. Centro Politécnico Superior. María de Luna, 3. Zaragoza 50018. Teléfono 976 761 000 Fax 976 762 189 E-mail: manuela.perez@unizar.es

M^a José Vela Jiménez. Departamento de Economía y Dirección de Empresas. Escuela de Estudios Empresariales. María de Luna, 5. Zaragoza 50018. Teléfono 976 761 000 Fax 976 218 918 E-mail: mjvela@unizar.es

¿PUEDE LA PRESENCIA DE MUJERES EN LOS CUADROS DIRECTIVOS GENERAR DIFERENCIAS EN LOS RESULTADOS DE LAS EMPRESAS?

Pilar de Luis Carnicer*, Ángel Martínez Sánchez, Manuela Pérez Pérez y M^a José Vela Jiménez

Departamento de Economía y Dirección de Empresas - Universidad de Zaragoza

Resumen

Este trabajo realiza una revisión de la literatura sobre la relación entre la participación de la mujer en los cuadros de mando de las empresas y los resultados que obtienen, así como la comparación del performance de las empresas controladas por mujeres y de las controladas por hombres. El trabajo también analiza la contribución diferencial que la mujer puede hacer al performance de la empresa, en función de las características que la diferencian del hombre y que pueden traducirse en un estilo distinto de liderazgo y de gestión.

Palabras clave. Alta dirección. Consejos de Administración. Mujer. Resultados empresariales

1. Introducción

El aumento de la participación de la mujer en el mercado de trabajo esta derivando en una mayor presencia en los cuadros de mando de las empresas¹ (consejos de administración, puestos directivos, equipos de alta dirección, etc.), si bien, de una manera mucho mas lenta. En el caso de España, la presencia de mujeres en los consejos de administración es una de las tres más bajas de los países de la Unión Europea (Gómez, 2005) y la Comisión Nacional del Mercado de Valores en un informe sobre buen gobierno hecho público el día 17 de enero de 2006 ha reclamado que las empresas cotizadas en la bolsa española incorporen mujeres a los consejos. El borrador del documento, que está sometido a discusión pública en el momento de redactar esta

¹ El avance es muy lento en realidad y las barreras son muy altas. Por ejemplo, en una encuesta realizada a los presidentes de los Consejos de Administración de las empresas británicas que cotizan en el índice FTSE 100 de la Bolsa de Londres, se concluía que para estas personas el género no era importante excepto como un simple arreglo cosmético para mantener tranquilos a los accionistas. Los presidentes no pensaban que las mujeres tuvieran nada especial con lo que contribuir a los Consejos de Administración en su calidad de mujer, con sus diferentes experiencias, estilos y responsabilidades (citado en Singh y Vinnicombe, 2004). Estos autores explicaban en base a la teoría de identidad social y a la teoría de cohesión social la razón por la que había tan pocas mujeres en los Consejos de Administración de las principales empresas británicas. Lyness y Thompson (1997) en una comparación de altos directivos estadounidenses señalan que las mujeres que ocupan altos cargos directivos tienen menos autoridad, reciben menos opciones sobre acciones y tienen menos movilidad internacional que los hombres. Por otra parte, hay estudios que evidencian que es más probable que se contrate o promueva a una mujer para un puesto directivo cuando ya hay previamente un alto porcentaje de mujeres en la organización, aunque no cuando constituyen mayoría en los cuadros altos de mando (Cohen et al., 1998).

comunicación, dedica una especial atención al papel de la mujer en el gobierno de las empresas e insta a potenciarlo².

Por otra parte, también existe una contrastada evidencia que muestra el importante aumento en el número de mujeres empresarias y autoempleadas, que buscan escapar de las barreras que existen en el mercado laboral, tanto por la excesiva rigidez y amplitud del horario laboral (por ejemplo, en España con los peores horarios de la Unión Europea) como por las limitaciones al desarrollo de la carrera profesional de las mujeres (techo de cristal).

Ahora bien, a pesar de los avances producidos en la incorporación e integración de la mujer en el mercado laboral, persisten indicios que ponen de manifiesto que cuando la mujer llega a una posición de liderazgo, sus acciones y resultados son mirados con lupa³, y la evaluación no siempre es positiva. Por ejemplo, en un polémico artículo publicado en el periódico británico *The Times* el 11 de noviembre de 2003, y en el que se comparaban los resultados en el año 2003 de las empresas que forman parte del índice FTSE 100 de la Bolsa de Londres, la autora (Judge, 2003) concluía que la cotización de seis de las diez empresas con mayor porcentaje de mujeres en sus equipos directivos y consejos de administración había evolucionado por debajo del índice promedio FTSE 100. Por el contrario, las cinco empresas que ocupan las últimas posiciones en el ranking de porcentaje de mujeres en puestos directivos y consejos de administración –todos los puestos estaban ocupados por hombres- tenían resultados superiores al índice promedio FTSE 100 de la Bolsa de Londres.

² El borrador del documento dice textualmente: “Cuando sea escaso o nulo el número de consejeras, el consejo deberá explicar los motivos y las iniciativas adoptadas para corregir tal situación”. Cuando existan vacantes, se deberá garantizar que la empresa “busque deliberadamente, e incluya entre los potenciales candidatos, mujeres que reúnan el perfil profesional buscado”.

³ “A las mujeres se les evalúa por sus resultados, mientras que a los hombres se les evalúa por su potencial” (McCracken, 2000). Según la evidencia empírica de Canning y Montmarquette (1991) los hombres utilizan mucho más que las mujeres las redes informales para promocionar, mientras que de las mujeres tienden a utilizar los sistemas de evaluación formal para promocionarse.

Ciertamente, el trabajo adolecía de rigor científico e incurría en errores metodológicos⁴ pero evidenciaba la falta de respuesta a una serie de cuestiones que precisan de una rigurosa y contrastada evidencia empírica:

- ¿qué relación existe entre la participación de la mujer en los cuadros de mando de las empresas y sus resultados?
- ¿pueden realizar las mujeres, por el mero hecho de serlo, aportaciones a la dirección y gestión de las organizaciones que redunden de forma positiva en sus resultados?

El propósito de este trabajo es revisar el estado actual del tema sobre ambas cuestiones, en la certeza de que todavía son muy pocas las evidencias empíricas existentes, y de que su conocimiento puede tener consecuencias para los estudios de administración de empresas y para las políticas de igualdad. Por ejemplo, mediante la constatación de que las mujeres pueden contribuir de forma positiva y diferenciada a la mejora del *performance* de la empresa, podría cuantificarse parte del coste de la discriminación en una empresa o en un país, como consecuencia de las barreras en el acceso o el progreso de la mujer en el mercado laboral.

2. Mujer y resultados empresariales: estado de la cuestión

2.1. Mujeres en cuadros directivos

⁴ Por ejemplo, la medida del porcentaje de mujeres en el Consejo de Administración no informa de los cambios que se han producido en el número de mujeres ni la fecha en la que fueron nombradas. La cotización de la acción como medida de *performance* tampoco tiene en cuenta las fluctuaciones de resultados en el tiempo ni la relaciona con la fecha en la que fueron nombrados los distintos miembros del Consejo de Administración. Por otra parte, los análisis de la χ^2 no muestra que haya diferencias estadísticamente significativas en los resultados de las empresas en función de que el porcentaje de mujeres en los cuadros de mando esté por encima o por debajo del promedio.

Lo primero que hay que decir a este respecto es que son muy escasas las evidencias empíricas existentes sobre la relación entre la presencia de mujeres en los cuadros directivos y los resultados de las empresas. Ya hemos hecho referencia al trabajo de Judge (2003). Ryan y Haslam (2005) analizaron también las empresas que cotizan en el índice FTSE 100 de la Bolsa de Londres pero de una forma más rigurosa. Encontraron una correlación negativa pequeña pero significativa ($p=0,09$) entre el porcentaje de mujeres en posiciones directivas y los resultados de la empresa, medidos por la variación en el precio de las acciones. En cambio, no encontraron diferencias significativas en los resultados de las empresas que habían nombrado a un hombre en comparación con los resultados de las que habían nombrado a una mujer para el Consejo de Administración, siempre comparándolas con la evolución del índice FTSE 100. Un análisis más desagregado de los datos evidenciaba que las empresas que nombraban a un hombre para el Consejo de Administración tenían una evolución estable de la cotización, tanto si el nombramiento se producía en el primer semestre del año como si se producía en el segundo. En cambio, si que variaba de forma significativa la cotización en función del periodo de nombramiento cuando la persona nombrada era una mujer: cuando la mujer era nombrada en el primer semestre (cuando la Bolsa estaba baja), la cotización mostraba un aumento lineal y significativo en el tiempo; por el contrario, las empresas que nombraban a una mujer para el Consejo de Administración en el segundo semestre (cuando la Bolsa estaba alta), experimentaban una estabilización en la cotización de la acción. Es decir, los resultados de Ryan y Haslam (2005) parecen querer decir que a las mujeres se las nombra para cargos de responsabilidad en los Consejos de Administración cuando existe una situación de inestabilidad y malos resultados en la cotización de la empresa⁵ y es necesario que los accionistas perciban un cambio radical de rumbo en la

⁵ Los autores acuñan el término *glass cliff* (acantilado de cristal), en comparación con el más conocido de *glass ceiling* (techo de cristal), para referirse a esta situación en la que se nombra a una mujer cuando las circunstancias organizativas

estrategia de la empresa. Otros trabajos que no encuentran una relación positiva entre el porcentaje de mujeres en el consejo de administración y el *performance* de la empresa, sino incluso negativa en algunos casos, son los de Schrader et al. (1997) y Kochan et al. (2003), ambos con empresas estadounidenses.

Otros estudios si que evidencian que la presencia de mujeres en los cuadros directivos mejora o está relacionado positivamente con el *performance* de la empresa (Adler, 2001; Carter et al., 2003; Catalyst, 2004; Krishnan y Park, 2005; Smith et al., 2005). Por ejemplo, Krishnan y Park (2005) analizaron la relación entre el porcentaje de mujeres en los equipos de alta dirección y la rentabilidad sobre activos de las empresas estadounidenses que forman parte del *Fortune 1000*. Los resultados de la regresión lineal indican que el porcentaje de mujeres en los equipos de alta dirección explica de forma positiva la rentabilidad de la empresa, y que este resultado no está moderado además por ninguna variable del entorno, tales como el grado de diversificación, el grado de concentración o el crecimiento de los mercados en los que opera la empresa. Los autores también señalaban la superioridad de las empresas con presencia de mujeres en los equipos de alta dirección con un análisis de diferencias de medias (*t-test*) frente a las empresas sin ninguna mujer en los cuadros directivos. Aunque no es posible establecer relaciones de causa y efecto en estudios de corte transversal como éste, bien pudiera ser que las organizaciones que tienen un mayor porcentaje de mujeres entre sus cuadros directivos superiores tengan más éxito porque en ellas se promociona a las personas en función de sus propios méritos y no de estereotipos sobre lo que hombres y mujeres pueden hacer⁶.

son más precarias y problemáticas, y por tanto hace falta un cambio radical de rumbo que puede quedar evidenciado con el nombramiento de una mujer. Este hecho, de generalizarse, podría resultar peligroso para la carrera profesional de aquellas mujeres que superen el “techo de cristal” pero queden “marcadas” después por haber dirigido una compañía con malos resultados aunque éstos no tuvieran inicio durante su gestión.

⁶ La referencia anteriormente citada de Canning y Montmarquette (1991) ya pone de manifiesto que las mujeres utilizan más los sistemas de evaluación formal para promocionar que los hombres.

A similares conclusiones llega Adler (2001). Tras estudiar una muestra de 215 empresas pertenecientes a Fortune 500 en el periodo 1980-1998, este autor concluye que las compañías que son más activas en la promoción de las mujeres a los puestos ejecutivos obtienen mayores rentabilidades. Para el mercado estadounidense, el estudio de Catalyst (2004) muestra también que las compañías con una mayor representación de mujeres en los puestos directivos obtienen mejores resultados que aquellas con menos mujeres. De las 353 compañías que formaron parte del Fortune 500 durante cuatro años en el periodo comprendido entre 1996 y 2000, las 88 compañías que contaban con una mayor representación de mujeres obtuvieron una rentabilidad económica un 35% superior que las compañías con una menor representación de mujeres. Carter et al. (2003) también evidencian en empresas estadounidenses un efecto positivo significativo del porcentaje de mujeres en el consejo de administración sobre el valor de la empresa, después de controlar un número de factores que también pueden afectar al valor de la empresa. En el Reino Unido, las compañías con mejores prácticas de gobierno corporativo y mayor capitalización bursátil presentan una mayor proporción de mujeres en el consejo de administración, lo que parece apoyar la idea de que la diversidad de género forma parte del buen gobierno corporativo, incrementando, a largo plazo, el valor de la empresa (The Female FTSE Report 2004). En un estudio de las 2.500 mayores empresas danesas, Smith et al. (2005) evidencian que la proporción de mujeres en puestos de alta dirección tiende a tener efectos positivos sobre los resultados de la empresa, después de controlar por distintas características de la empresa y la dirección de causalidad; las autoras señalan que los efectos positivos de las mujeres en la alta dirección dependen de la cualificación de las directivas.

Hay estudios que proponen una relación no lineal entre el porcentaje de mujeres en los cuadros directivos y los resultados de la empresa, por ejemplo en el sentido de que equipos de alta dirección con bajos y altos niveles de diversidad tendrían mejores resultados que los equipos con nivel medio de diversidad. Ello implicaría una relación en forma de U entre el porcentaje de mujeres y los resultados de la organización. Por ejemplo, Richards et al. (2004) encontraron una relación marginal curvilínea entre la diversidad de sexo y los resultados en el caso de las empresas más innovadoras de la muestra analizada pero no en el del grupo de empresas menos innovadoras. Ello sugiere que el nombramiento de las primeras mujeres para formar parte de un equipo de alta dirección podría tener un efecto positivo sobre el *performance* del equipo, si bien este efecto no sería acumulativo durante un intervalo de diversidad⁷.

La evidencia empírica sobre esta cuestión en España es inexistente, dado que también es en España donde existe, en comparación con otros países, una menor presencia de mujeres en los consejos de administración de las empresas. Según el estudio encargado por *Corporate Women Directors International* (publicado en julio de 2002)⁸, el 76% de las

⁷ De la misma forma en que el nombramiento de una mujer para un puesto directivo o de responsabilidad empresarial, podría tener efectos sobre la cotización de las acciones de la empresa, es también perfectamente posible que sea la evolución negativa de dicha cotización la que produzca cambios en la cúpula directiva de la empresa. Kaplan (1995) evidencia que cuando baja la cotización de las acciones de una empresa es más probable que se produzcan cambios en los puestos directivos y consejos de administración, que cuando la cotización sube o se encuentra estable. Ya hemos visto con el trabajo de Ryan y Haslam (2005) como parece evidenciarse una tendencia a nombrar mujeres para cargos de responsabilidad cuando existe una situación de inestabilidad y baja en la cotización de la empresa.

⁸ <http://www.globewomen.com/cwdi/cwdi.asp> El estudio que lleva por título "*Las mujeres en el Consejo de Administración de las 300 empresas españolas más importantes*", se centra en las 300 empresas con mayores ingresos, recogidas en la edición 2001 de Fomento de la Producción (datos a 31 de Diciembre de 2000, no incluye instituciones financieras). El ranking incluye tanto empresas cotizadas en bolsa, como no cotizadas. Ninguna de las empresas situadas entre las 10 primeras del ranking cuenta con una sola mujer en su consejo de administración (Repsol YPF, Telefónica, Endesa, Telefónica Internacional, Compañía Española de Petróleos, El Corte Inglés, Altadis, Renault España, Iberdrola, Carrefour). Sólo cinco mujeres en España ocupan más de un cargo en consejos de administración. Las diez empresas con mayor número de mujeres en su consejo de administración son todas de titularidad privada (no cotizan en bolsa) y se sitúan en las posiciones medias o últimas del ranking (excepto Mercadona). En la mayoría de ellas (8 de cada 10), las mujeres que ocupan cargos en el consejo de administración son miembros de la familia. Las cuatro empresas con mayor porcentaje de mujeres en su consejo de administración: Ocaso Seguros y Reaseguros (50% - 4 consejeras de 8), Fadesa (50% - 1 consejera de 2), Planeta (50% - 3 consejeras de 6) y Freixenet (42,9% - 3 consejeras de 7). ¿Cuál es el motivo de este mayor porcentaje de mujeres? Los lazos familiares. Los sectores que cuentan con mujeres en los consejos de administración se concentran mayoritariamente en plásticos (28,6%) y productos farmacéuticos (17,7%). Bebidas acapara el 11,1% seguido de lácteos, electrodomésticos y actividades turísticas y hoteleras. Casualmente, las mujeres son el principal grupo consumidor de este tipo de productos. En contraposición, los

mayores empresas españolas por ingresos no cuentan con mujeres consejeras. De las 300 empresas analizadas, 72 cuentan con mujeres en su consejo de administración, de las que el 68,1% sólo cuentan con una, el 11,1% con dos y el 20,8% con tres. De los 2.486 consejeros de los 300 consejos de administración analizados, sólo 115 (el 4,6%) son mujeres. En una comparativa con otras economías desarrolladas analizadas en años anteriores por *Corporate Women Directors International* (Estados Unidos, Reino Unido, Canadá, Australia, Japón y Sudáfrica), España, con un 4,6% de mujeres en los consejos de administración, se situaba en el penúltimo puesto, por delante de Japón que sólo llega al 2%. El Reino Unido, supera levemente a España con un 5%, Sudáfrica registra un 5,8%, Canadá un 9,1%, Australia un 10,7% y Estados Unidos un 12,4%. Frente al 24% de las mayores empresas españolas que cuentan con una mujer en su consejo de administración, Estados Unidos alcanza un 87%, Canadá un 50%, Australia un 47%, el Reino Unido un 42%, Sudáfrica un 37,7% y Japón tan sólo el 3%.

Similarmente, los datos elaborados por la Fundación de Estudios Financieros en un informe sobre la diversidad de género en los consejos de administración de las empresas cotizadas españolas y los órganos de gobierno de las Cajas de Ahorro (Gómez, 2005) indica que tan sólo un 4% de los asientos de los consejos eran ocupados por mujeres a finales del año 2004, contando, aproximadamente, un 32% de las sociedades con, al menos, una mujer consejero, y menos de un 8% con dos o más mujeres consejero. En cuanto al tipo de consejero que representan las mujeres en los consejos de administración de las sociedades cotizadas españolas, la mayoría son nombradas como consejeros dominicales (casi un 70%). Igualmente reducida (4,5%) es la presencia de mujeres entre los miembros de la alta dirección de las sociedades cotizadas españolas.

sectores que carecen por completo de representación femenina en sus consejos de administración son automoción, cemento, electrónica, ingeniería, finanzas, vidrio, tecnologías de la información, hierro y acero, metales y minerales. Otro dato significativo lo constituyen las empresas de perfumería y detergentes, que vendiendo mayoritariamente a mujeres, no las invitan a participar en sus consejos de administración.

Respecto a las Cajas de Ahorros españolas, la presencia de mujeres en los consejos de administración y comisiones de control es de aproximadamente el 15%. Estos datos sitúan a los consejos de administración españoles en una de las tres últimas posiciones de entre los países europeos, en cuanto a diversidad de género se refiere.

La tabla 1 muestra datos sobre las empresas que forman parte del selectivo Ibex35 de la Bolsa española. Solamente en 9 de las 35 empresas del Ibex35 (25,7%), hay mujeres que forman parte del Consejo de Administración⁹. En términos porcentuales, las empresas del Ibex35 donde hay una mayor participación de las mujeres en los Consejos de Administración son FCC-Fomento de Construcciones y Contratas (26,6% de los consejeros son mujeres), TPI-Telefónica, Publicidad e Información (25%) e Inditex (20%). Como medidas de resultados se ha utilizado el ratio entre el EBITDA¹⁰ y el activo total, y el beneficio por acción. La comparación de medias entre las empresas con mujeres en el Consejo de Administración y las empresas que no tienen mujeres en el Consejo, indica que las empresas con mujeres tienen una mayor capitalización bursátil, un mayor beneficio por acción, un mayor PER¹¹ y un menor ratio EBITDA/Activo. No obstante, las diferencias de medias únicamente son significativas para el ratio PER por lo que no puede concluirse nada relevante respecto a las diferencias entre las empresas del Ibex35 por la presencia de mujeres en el Consejo de Administración.

2.2. Mujeres empresarias

⁹ La razón por la que las empresas cotizadas en bolsa disponen de menor representación femenina en sus consejos de administración es porque cuentan con una menor presencia de miembros familiares. Este dato subraya las dificultades a las que se enfrentan las mujeres a la hora de ocupar cargos sin que existan lazos familiares.

¹⁰ El EBITDA es un acrónimo en inglés (*Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*) que mide el resultado de la empresa antes de descontar los intereses, las depreciaciones, las amortizaciones y los impuestos. Es una medida de resultado que permite una comparación más homogénea entre empresas al eliminar las distorsiones de los intereses, impuestos y amortizaciones.

¹¹ El PER (*Price Earning Ratio*) de una acción mide el número de veces que el precio de la acción contiene el beneficio por acción.

Aunque las evidencias empíricas que analizan la relación entre presencia de mujeres y cuadros directivos y resultados de la empresa son muy escasas, si que existe una mayor disponibilidad de estudios sobre las diferencias de resultados de la empresa en función del sexo del propietario de la empresa. Estos estudios se centran en el análisis de pequeñas y medianas empresas, y la conclusión general de muchos de estos estudios es que las empresas con mujeres al frente obtienen peores resultados que las controladas por hombres en términos de medidas cuantitativas financieras, tales como rentabilidad, rotación de ventas o crecimiento del empleo. Los distintos autores reconocen que la relación entre sexo y resultados es compleja (Rosa et al., 1996) pero parten de la base de querer explicar los peores resultados obtenidos en las empresas dirigidas por mujeres y para ello controlan los análisis estadísticos por distintas variables que puedan eliminar el efecto de la variable sexo. Para algunos autores, el peor funcionamiento de las empresas dirigidas por mujeres es debido a que éstas son discriminadas en los mercados de recursos financieros y de otro tipo (Fischer et al., 1993), mientras que otros autores indican que las mujeres no persiguen en la actividad empresarial los mismos objetivos y con la misma intensidad que los hombres y prefieren dar más importancia a la flexibilidad, independencia y autorrealización¹² que a las ganancias financieras (Buttner y Moore, 1997) o a ascender a puestos de alta dirección (O'Connor, 2001).

Si la diferencia de objetivos y motivaciones empresariales que tienen mujeres y hombres fuera intrínsecamente cierta, lo cierto es que la comparación de los resultados obtenidos por las empresas controladas por mujeres y hombres que han realizado los estudios hasta la fecha sería poco relevante porque todos ellos se han centrado precisamente en analizar

¹² Algunos autores (por ejemplo, Hughes 2003) destacan también que detrás de la búsqueda de independencia, flexibilidad y autorrealización con la que las mujeres han entrado en el autoempleo y en la creación de pequeños negocios, se encuentra una presión no explícita en algunos casos de dar salida a la falta de oportunidades y a las dificultades del mercado laboral para absorber a determinados colectivos de mujeres. Es el debate sobre si las mujeres son atraídas (*pull*) o empujadas (*push*) hacia la actividad empresarial y el autoempleo.

las diferencias en indicadores cuantitativos (principalmente financieros). La tabla 2 muestra una relación de los principales estudios realizados y de sus conclusiones.

Se observa en las conclusiones de siete de los diez estudios referenciados en la tabla 2 que las empresas poseídas por mujeres obtienen peores resultados que las empresas poseídas por hombres. No obstante, en los otros tres estudios no se encuentran diferencias, una vez que se han controlado los resultados por una serie de variables. En particular, resulta de interés el estudio realizado por Watson y Robinson (2003) que evidencia que si se controla por el riesgo, las diferencias de beneficios entre las empresas de mujeres y las de hombres desaparecen. Es decir, que las mujeres no son menos efectivas que los hombres en términos de las ganancias ajustadas al riesgo que obtienen. Este resultado es importante en la medida en que una de las diferencias de sexo que aparecen con frecuencia en la literatura es que las mujeres tienen una menor preferencia por el riesgo¹³ (Powell y Ansic, 1997; Jianakoplos y Bernasek, 1998).

3. Mujer y contribución diferencial a los resultados de la empresa

Existe una abundante literatura que sugiere que las mujeres y los hombres somos inherentemente distintos debido a algunas diferencias intrínsecas de nuestro cerebro y al diferente proceso de socialización en el que nos vemos inmersos desde la infancia¹⁴. En base a la evidencia disponible, resulta factible plantear en qué medida pueden contribuir estas diferencias, de forma positiva, a favor de las mujeres para mejorar los resultados de las empresas. En este sentido, algunos autores plantean incluso que es posible explicar la

¹³ Los autores plantean en la discusión de los resultados obtenidos que, desde el punto de vista financiero y de política crediticia no debería considerarse a las pequeñas empresas controladas por mujeres como de mayor riesgo que las empresas creadas por hombres. También consideran que los cursos de formación para guiar y enseñar en las etapas de crecimiento de la empresa, deberían dirigirse principalmente a los hombres, dado que las empresas controladas por mujeres no tienen el crecimiento como una de sus prioridades principales.

¹⁴ Aunque hombres y mujeres seamos distintos no significa que no seamos iguales. Asumir esto implica confundir igualdad con semejanza.

preferencia de las mujeres hacia crear un tipo de empresas frente a otras. Por ejemplo, para Eagly et al. (1995), las mujeres se muestran más efectivas que los hombres en roles que requieren de mayores niveles de habilidades interpersonales y de la capacidad de relacionarse con los demás, y por ello justifican que es más probable que las mujeres se sientan atraídas hacia las empresas de servicios y comerciales ya que estos negocios requieren precisamente de esas cualidades. Por el contrario, los hombres son más efectivos que las mujeres en roles que precisan de una mayor habilidad de tareas y de la capacidad de dirigir y controlar a otras personas, por lo que es más probable que se sientan atraídos por las actividades manufactureras ya que en ellas tienen más importancia estas habilidades.

Uno de los debates existentes en la literatura es si las mujeres tienen un estilo de liderazgo distinto al de los hombres. La tabla 3 recoge resultados de varios estudios empíricos realizados para contrastar dichas diferencias. Varios autores apoyan el argumento de que las mujeres poseen inherentemente ciertas características femeninas (tales como buenas habilidades de comunicación, empatía, capacidad de negociación y resolución de conflictos, así como habilidades interpersonales) que difieren sustancialmente de las características de liderazgo masculinas y que hacen que las mujeres directivas tiendan a ejercer un estilo de liderazgo más participativo y menos autoritario, más transformacional y menos transaccional¹⁵. El argumento opuesto en este debate percibe pocas o ninguna diferencia de sexo en el estilo de liderazgo, y atribuye las disparidades que puedan existir a las responsabilidades domésticas y familiares o a normas laborales. Por otra parte, algunos autores señalan que si dichas diferencias de

¹⁵ La persona que ejerce un estilo de liderazgo transformacional (considerado el más efectivo de todos) se preocupa por el resultado y el desarrollo potencial de las personas a su cargo sin utilizar ningún incentivo ni intercambio para conseguirlo sino solamente sus valores personales, creencias y cualidades. La persona que ejerce un estilo de liderazgo transaccional identifica y satisface las necesidades y deseos de las personas a su cargo, a cambio de que cumplan los objetivos especificados o realicen ciertas tareas. Una variante del estilo transaccional es la gestión por excepción, en la que el directivo o directiva únicamente interviene cuando hay un problema (Oshagbemi y Gill, 2003).

estilo de liderazgo existen, desaparecen a medida que las mujeres ascienden en la escala corporativa y asimilan características del modelo masculino, rechazando algunas incluso las características del modelo femenino que podrían haber adoptado en el comienzo¹⁶ (Grant, 1988; Peters y Kabacoff, 2002). Otros autores, como Kabacoff y Peters (1998), señalan que aunque los estilos de liderazgo de mujeres y hombres pueden ser diferentes, ambos son igual de efectivos.

Para concretar algunos de los aspectos en los que se centran los estudios que analizan las diferencias de estilo de liderazgo se indican aquí las propuestas de Krishnan y Park (2005), en base a la teoría de la identidad social, de como la presencia de mujeres en los equipos de alta dirección puede contribuir a aumentar la cooperación y el trabajo en equipo dentro de la organización, mejorando con ello los resultados de la organización:

- En primer lugar, dadas las mayores habilidades de comunicación de las mujeres, es más probable que los miembros de un grupo perciban más como líderes a las mujeres que a los hombres en aquellos entornos en los que haga falta un alto grado de interacción social.
- En segundo lugar, las mujeres que progresan en el masculinizado entorno empresarial y atraviesan el “techo de cristal” han demostrado ya un conjunto de capacidades técnicas y de supervivencia para superar desafíos y dificultades, lo que les otorga una ventaja psicológica en las etapas difíciles, así como para interaccionar con sus colegas y subordinados (Tharenou, 2001).
- En tercer lugar, las mujeres desarrollan un estilo cognitivo que enfatiza la armonía frente al estilo más competitivo de los hombres que preconiza el enfrentamiento.

¹⁶ La periodista Nuria Varela, autora del libro *Feminismo para principiantes*, y refiriéndose a la nueva generación de mujeres en el poder político, cree que las nuevas dirigentes son las primeras que se benefician de una herencia sembrada por la ideología feminista. “Hasta ahora, las dirigentes como Margaret Thatcher adoptaban unos patrones muy masculinos o llegaban al poder mujeres que eran esposas o hijas de alguien poderoso. Tenían que pasar el filtro de las estructuras de partido impuestas por los hombres. Y actuaban como si fuesen hombres” (EL PAÍS, 22-1-2006, pág. 10).

Ese otro estilo es más probable que permita a las mujeres inspirar confianza entre sus colegas y subordinados, hacer que la gente trabaje en equipo, y compartir información y poder.

- En cuarto lugar, las mujeres tienden más a adoptar un enfoque de aprendizaje con sus estrategias de relación; no solo es más probable que busquen contactos con otras personas de la organización, sino también relaciones extraorganizativas con otras mujeres, con el fin de estar mejor preparadas para superar los obstáculos relacionados con el género y aprender de las experiencias de otras mujeres (Gersick et al., 2000). Todo ello redundaría en que a la hora de tomar decisiones, tengan en cuenta en mayor medida las diversas perspectivas existentes y se enriquezca con ello dicho proceso y se facilite el consenso y con ello la rápida ejecución de los planes acordados.
- Por último, los múltiples roles que las mujeres desempeñan en su vida personal y familiar pueden contribuir de forma positiva a los resultados de la organización. Ruderman et al. (2002) en dos estudios de mujeres directivas evidencian que los múltiples roles que éstas ejercen les capacitan con unas habilidades psicológicas que desarrollan aún más sus capacidades multitarea y enriquecen sus habilidades de liderazgo y de relación personal, todo lo cual mejora también su proceso de toma de decisiones.

La diferente relación que tienen los hombres y mujeres hacia el poder puede ser también un factor diferenciador a favor de las mujeres para que su presencia en los equipos de alta dirección contribuya de forma positiva a los resultados de la organización. El hombre considera el poder en términos de influencia, mientras que la mujer lo ve como diseminación de información y conocimiento, y es más probable por ello que facilite este proceso. Luis Bonino, psicoterapeuta y director del Centro de Estudio de la Condición

Masculina, considera que las mujeres “tienen una forma de gobernar menos autoritaria, más participativa, menos jerárquica...aunque no todas las mujeres son así. Pero lo más significativo es que parecen menos apegadas al poder” (El País, 22-1-2006 pág. 10).

Por último, pero seguramente quizás la razón que tendrá más importancia en el futuro, la mujer puede contribuir de forma positiva a los resultados de la organización, en la medida en que el grado de consecución de títulos y grados formativos hace tiempo que es ya superior en las mujeres que en los hombres. Por otra parte, una mayor presencia de mujeres en los cuadros directivos puede enviar una señal favorable al resto de la organización, en el sentido de que se desea avanzar hacia un mayor grado de diversidad en la organización, favoreciendo con ello un mayor compromiso organizativo de los empleados de distintas minorías para progresar en la organización. Por tanto, una mayor representación de las mujeres en los equipos de alta dirección puede facilitar la diseminación de la información, eliminando las barreras a las interacciones sociales y disminuyendo la probabilidad de formación de subgrupos (Early y Mosakowski, 2000).

Pero para que puedan materializarse las ventajas de la diversidad y de los efectos beneficiosos del liderazgo diferenciado femenino, será absolutamente necesario que desaparezcan las barreras ‘invisibles’ que dificultan o impiden el acceso de la mujer a la alta dirección y a los consejos de administración de las empresas. La eliminación de aquellas barreras como los horarios inflexibles e innecesariamente alargados en las empresas o el reparto más equitativo de las tareas domésticas entre hombres y mujeres emparejados, devienen una necesidad para que ese mayor capital formativo que adquieren las mujeres no quede después postergado debido a los múltiples roles que las mujeres desempeñan en comparación con los hombres, roles que aunque ya se ha presentado con antelación su contribución positiva devienen también en este caso en el

talón de Aquiles de las mujeres¹⁷. Esta necesidad es aún más acuciante en el caso de España, dado que nuestro país tiene una de las tres tasas más bajas de la Unión Europea en la incorporación de la mujer a posiciones de responsabilidad en los consejos de administración de las empresas (Gómez, 2005), y tiene además los horarios más atípicos e inflexibles de la Unión Europea (Buqueras, 2005) así como una de las menores tasas de difusión de prácticas flexibles y familiarmente responsables en las empresas en comparación con países de nuestro entorno (Poelmans et al., 2003).

Otro talón de Aquiles puede radicar en las diferencias de sexo en las atribuciones de los directivos de los logros y fracasos de su trabajo. Rosenthal (1995) evidenció que las mujeres directivas tendían a atribuir los logros de su trabajo más al trabajo duro que a su capacidad, mientras que los hombres lo atribuían más a su capacidad y habilidad y menos al hecho de trabajar duramente. Las mujeres también eran más generosas que los hombres en atribuir una mayor parte de su capacidad a los logros de sus subordinados que a los suyos propios. La mayor modestia que demuestran las mujeres puede ser desventajosa para su propio avance porque existen evidencias empíricas que demuestran que es más probable que se promocione el trabajo bien hecho que se atribuye a la capacidad y habilidad que a los atribuibles al esfuerzo duro o a otras causas (Heilman y Guzzo, 1978; Pazy, 1982).

Conclusión

¹⁷ Por ejemplo, Tharenou (1999) evidencia que la estructura familiar es un factor predictivo del progreso directivo de hombres y mujeres pero que solo explica la interrupción laboral en el caso de las mujeres; el avance dentro de la organización era mayor para los padres (hombres) con familia tradicional. Similarmente, Tharenou et al. (1994) evidencian que la existencia de una pareja estable y de personas dependientes en el hogar reduce la experiencia laboral de las mujeres, pero aumenta la de los hombres, lo que resulta determinante porque la experiencia laboral y la formación para el desarrollo de la carrera profesional es además más ventajoso para los hombres que para las mujeres de cara a ascender hasta los cuadros directivos y los consejos de administración de las empresas.

La revisión de la literatura realizada en este trabajo indica que las empresas dirigidas por mujeres no son menos efectivas que las dirigidas por hombres, y que el estilo de dirección y liderazgo de las mujeres es tan eficaz como el de los hombres. No existen por tanto argumentos racionales y objetivos que justifiquen el postergamiento de la mujer en las promociones directivas. Aquellas organizaciones que promocionen a las personas en función de sus propios méritos y no de estereotipos, encontrarán que el mejor candidato para un puesto es cada vez con más frecuencia una mujer.

Referencias

- Adler, R. (2001), "Women in the executive suite correlate to high profits", Documento disponible en Internet: <http://glassceiling.org/InTheNewsFolder/HBRArticlePrintablePage.html>.
- Bass, B. y Stodgill, R. (1991), "Cited in debate: ways men and women lead", Harvard Business Review, vol. 69 nº, pp. 151.
- Boden, J. y Nucci, A. (2000), "On the survival prospects of men's and women's new business ventures", Journal of Business Venturing, vol. 15 nº 4, pp. 347-362.
- Buqueras, I. (coordinador) (2005), "España en hora. Libro verde sobre la racionalización de los horarios españoles y su normalización con los demás países de la UE", Fundación Independiente, Madrid.
- Burke, S. y Collins, K. (2001), "Gender differences in leadership styles and management skills", Women in Management Review, vol. 16 nº 5, pp. 244-256.
- Buttner, E. y Moore, D. (1997), "Women's organizational exodus to entrepreneurship: self-reported motivations and correlates with success", Journal of Small Business Management, vol. 35 nº 1, pp. 34-46.
- Callahan, J., Hasler, M. y Tolson, H. (2005) "Perceptions of emotion expresiveness: gender differences among senior executives", Leadership & Organizational Development Journal, vol. 26 nº 7, pp. 512-528.
- Cannings, K. y Montmarquette, C. (1991), "Managerial momentum: a simultaneous model of the career progress of male and female managers", Industrial and Labor Relations Review, vol. 44 nº 2, pp. 212-229.
- Carter, D., Simkins, B. y Simpson, W. (2003), "Corporate governance, board diversity, and firm value", The Financial Review, vol. 38 nº 1, pp. 33-53.
- Carter, N., Williams, M. y Reynolds, P. (1997), "Discontinuance among new firms in retail: the influence of initial resources, strategy and gender", Journal of Business Venturing, vol. 12 nº 2, pp. 125-145.
- Catalyst (2004), The Bottom line: Connecting corporate performance and gender diversity, Catalyst, New York. Documento disponible en Internet: www.catalyst.org
- Chell, E. y Baines, S. (1998), "Does gender affect business performance? A study of microbusinesses in business services in the UK", Entrepreneurship and Regional Development, vol. 10 nº 1, pp. 117-135.
- Chow, I. (2005), "Gender differences in perceived leadership effectiveness in Hong Kong", Women in Management Review, vol. 20 nº 4, pp. 216-233.

- Cohen, L., Broschak, J. y Haveman, H. (1998), "And then there were more? The effect of organizational sex composition on the hiring and promotion of managers", *American Sociological Review*, vol. 63 n° 5, pp. 711-727.
- Cooper, A., Gimeno-Gascon, J. y Woo, C. (1994), "Initial human and financial capital as predictors of new venture performance", *Journal of Business Venturing*, vol. 9 n° 5, pp. 371-395.
- Du Rietz, A. y Herekson, M. (2000), "Testing the female underperformance hypothesis", *Small Business Economics*, vol. 14 n° 1, pp. 1-10.
- Eagly, A., Karau, S. y Makhijani, M. (1995), "Gender and the effectiveness of leaders: a meta-analysis", *Psychology Bulletin*, vol. 117 n° 1, pp. 125-145.
- Eagly, A. y Johannesen-Schmidt, M. (2001), "The leadership styles of women and men", *Journal of Social Issues*, vol. 57 n° 4, pp. 781-797.
- Early, P. y Mosakowski, E. (2000), "Creating hybrid team cultures: an empirical test of transnational team functioning", *Academy of Management Journal*, vol. 43 n° 1, pp. 26-49.
- Fasci, M. y Valdez, J. (1998), "A performance contrast of male- and female-owned small accounting practices", *Journal of Small Business Management*, vol. 36 n° 3, pp. 1-7
- Fischer, E., Reuber, R. y Dyke, L. (1993), "A theoretical overview and extension of research on sex, gender, and entrepreneurship", *Journal of Business Venturing*, vol. 8 n° 2, pp. 151-168.
- Fox, R. y Schuhmann, R. (1999), "Gender and local government: a comparison of women and men city managers", *Public Administration Review*, vol. 59, pp. 231-242.
- Gersick, C., Bartunek, J., y Dutton, J. (2000), "Learning from academia: the importance of relationships in professional life", *Academy of Management Journal*, vol. 43 n° 6, pp. 1026-1044.
- Gómez, S. (coordinadora) (2005), "Diversidad de género en los consejos de administración de las sociedades cotizadas y Cajas de Ahorros españolas", *Papeles de la Fundación* n° 12, Fundación de Estudios Financieros, Madrid.
- Grant, J. (1988), "Women as managers: what they can offer to organisations", *Organisational Dynamics*, vol. 16 n° 3, pp. 139-144.
- Heilman, M. y Guzzo, E. (1978), "The perceived cause of work success as a mediator of sex discrimination in organizations", *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 59, pp. 705-711.
- Hughes, K. (2003), "Pushed or pulled? Women's entry into self-employment and small business ownership", *Gender, Work and Organization*, vol. 10 n° 4, pp. 433-454.
- Jianakoplos, N. y Bernasek, A. (1998), "Are women more risk averse?", *Economics Inquiry*, vol. 36 n° 4, pp. 620-630.
- Judge, E. (2003), "Women on board: help or hindrance?", *The Times* 11-11-2003, p.21.
- Kabacoff, R. y Peters, H. (1998), "The way women and men lead-different, but equally effective", *Management Research Group*, Portland, ME.
- Kalleberg, A. y Leicht, K. (1991), "Gender and organizational performance: determinants of small business survival and success", *Academy of Management Journal*, vol. 34 n° 1, pp. 136-161.
- Kaplan, S. (1995), "Corporate governance and incentives in German companies: evidence from top executive turnover and firm performance", *European Financial Management*, vol. 1 n° 1, pp. 23-36.
- Kochan, T., Bezrukova, K., Ely, R., Jackson, S., Joshi, A., Jehn, K., Leonard, J., Levine, D. y Thomas, D. (2003), "The effects of diversity on business performance: report of the diversity network", *Human Resource Management*, vol. 42 n° 1, pp. 3-21.
- Konrad, A., Waryszak, R. y Hartmann, L. (1997), "What do managers like to do? Comparing women and men in Australia and the US", *Australian Journal of Management*, vol. 22 n° 1, pp. 71-97.

- Krishnan, H. y Park, D. (2005), "A few good women – on top management teams", *Journal of Business Research*, vol. 58 nº 12, pp. 1712-1720.
- Lyness, K. y Thompson, D. (1997), "Above the glass ceiling? A comparison of matched samples of female and male executives", *Journal of Applied Psychology*, vol. 82 nº 3, pp. 359-375.
- Mano-Negrin, R. y Sheaffer, Z. (2004), "Are women 'cooler' than men during crises? Exploring gender differences in perceiving organisational crisis preparedness proneness", *Women in Management Review*, vol. 19 nº 2, pp. 109-122.
- Martin, L. (2001), "Are women better at organisational learning? An SME perspective", *Women in Management Review*, vol. 16 nº 6, pp. 287-296.
- McCracken, D. (2000), "Winning the talent war for women. Sometimes it takes a revolution", *Harvard Business Review*, vol. 78 nº 6, pp. 159-167.
- Moore, S., Grunberg, L. y Greenberg, E. (2005), "Are female supervisors good for employee job experiences, health, and wellbeing?", *Women in Management Review*, vol. 20 nº 2, pp. 86-95.
- O'Connor, V. (2001), "Women and men in senior management-a 'different needs' hypothesis", *Women in Management Review*, vol. 16 nº 8, pp. 400-404.
- Oshagbemi, T. y Gill, R. (2003), "Gender differences and similarities in the leadership styles and behaviour of UK managers", *Women in Management Review*, vol. 18 nº 6, pp. 288-298.
- Paton, R. y Dempster, L. (2002), "Managing change from a gender perspective", *European Management Journal*, vol. 20 nº 5, pp. 539-548.
- Pazy, A. (1982), "The persistence of pro-male bias despite identical information regarding causes of success", *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 29, pp. 366-377.
- Peters, H. y Kabacoff, R. (2002), "Leadership and gender: a new look at the glass ceiling", MRG Research Report, Management Research Group, Portland, ME.
- Poelmans, S., Chinchilla, N. y Cardona, P. (2003), "The adoption of family-friendly HRM policies", *International Journal of Manpower*, vol. 24 nº 2, pp. 128-147.
- Powell, M. y Ansic, D. (1997), "Gender differences in risk behaviour in financial decision-making: an experimental analysis", *Journal of Economic Psychology*, vol. 18 nº 6, pp. 605-628.
- Richards, O., Barnett, T., Dwyer, S. y Chadwick, K. (2004), "Cultural diversity in management, firm performance and the moderating role of entrepreneurial orientation dimensions", *Academy of Management Journal*, vol. 47 nº 2, pp. 255-266.
- Rosa P., Carter, S. y Hamilton D. (1996), "Gender as a determinant of small business performance: insights from a British study", *Small Business Economics*, vol. 8 nº 6, pp. 463-478.
- Rosener, J. (1990), "Ways women lead", *Harvard Business Review*, vol. 68 nº 6, pp. 119-125.
- Rosenthal, P. (1995), "Gender differences in managers' attributions for successful work performance", *Women in Management Review*, vol. 10 nº 6, pp. 26-31.
- Ruderman, M., Ohlott, P., Panzer, K. y King, S. (2005), "Benefits of multiple roles for managerial women", *Academy of Management Journal*, vol. 45 nº 2, pp. 369-386.
- Ryan, M. y Haslam, S.A. (2005), "The glass cliff: evidence that women are over-represented in precarious leadership positions", *British Journal of Management*, vol. 16 nº 1, pp. 81-90.
- Schrader, C., Blackburn, V. y Iles, P. (1997), "Women in management and firm financial performance: an explorative study", *Journal of Managerial Issues*, vol. 9 nº 3, pp. 355-372.
- Schyns, B. y Sanders, K. (2005), "Exploring gender differences in leaders' occupational self-efficacy", *Women in Management Review*, vol. 20 nº 7, pp. 513-523.

- Singh, V. y Vinnicombe, S. (2004), "Why so few women directors in top UK boardrooms? Evidence and theoretical explanations", *Corporate Governance*, vol. 12 n° 4, pp. 479-488.
- Smith, N., Smith, V. y Verner, M. (2005), "Do women in top management affect firm performance? A panel study of 2500 Danish firms", Department of Economics, Aarhus School of Business, Working Paper.
- Tharenou, P. (1999), "Is there a link between family structures and women's and men's managerial career advancement?", *Journal of Organizational Behavior*, vol. 20, pp. 837-863.
- Tharenou, P. (2001), "Going up? Do traits and informal social processes predict advancing in management", *Academy of Management Journal*, vol. 44 n° 5, pp. 1005-1017.
- Tharenou, P., Latimer, S. y Conroy, D. (1994), "How do you make it to the top? An examination of influences on women's and men's managerial advancement", *Academy of Management Journal*, vol. 37 n° 4, pp. 899-931.
- The Female FTSE Report 2004, Cranfield University, School of Management.
- Van Engen, M., der Leeden, V. y Willemsen, T. (2001), "Gender, context and leadership styles: a field study", *Journal of Occupational and Organisational Psychology*, vol. 74, pp. 581-598.
- Vilkinas, T. (2000), "The gender factor in management: how significant others perceive effectiveness", *Women in Management Review*, vol. 15 n° 5-6, pp. 261-271.
- Watson, J. y Robinson, S. (2003), "Adjusting for risk in comparing the performances of male- and female-controlled SMEs", *Journal of Business Venturing*, vol. 18 n° 6, pp. 773-788.

Tabla 1. Presencia de mujeres en el Consejo de Administración de las empresas del Ibex35 y diferencias de resultados

Empresa	Nº de personas en el Consejo	Nº de mujeres en el Consejo	% de mujeres en el Consejo	Capitalización bursátil (millones €)	Beneficio por acción en el año 2003	PER año 2003	EBIDTA/Activo (% Enero-Septiembre 2005)
Abertis	19	2	10,5	11517,9	0,74	28,6	11,3
Acciona	11	0	0	6183,4	3,37	28,9	4,7
Acerinox	14	0	0	3129,1	1,24	10	n.d.
ACS	18	0	0	9661,9	1,32	20,7	4,5
Altadis	18	0	0	10445	1,6	23,1	8,3
Antena 3	12	0	0	4740,1	2,37	9	26,2
Arcelor	18	0	0	13425,2	2,06	10,2	n.d.
BBVA	15	1	6,6	51608,8	0,81	18,9	2,4
Banco de Sabadell	11	0	0	6946,3	1,11	20,5	n.d.
Banco Popular	19	0	0	12348,5	0,7	14,5	2,7
Banco Santander	18	1	5,5	68797,3	0,66	16,7	6,1
Bankinter	9	1	11,1	3643,5	2,07	22,6	0,9
Cintra	8	0	0	5033,8	0,34	30,4	2,2
Enagás	16	0	0	3783,9	0,65	24,4	11,9
Endesa	15	0	0	24615,9	1,31	17,8	7,6
FCC	15	4	26,6	6646	2,66	19,2	8,6
Gamesa	10	0	0	3072,9	0,92	13,8	3,5
Gas Natural	16	0	0	10433,3	1,39	16,8	9,1
Grupo Ferrovial	11	1	9,1	8499,8	2,39	25,4	4,5
Iberdrola	21	0	0	20519,3	1,36	16,7	8,2
Iberia	12	0	0	2084,4	0,2	11,3	10,1
Indra	12	0	0	2407,9	0,58	27,6	9,0
Inditex	10	2	20	16823,8	0,96	28,3	17,9
Metrovacesa	20	0	0	5806,9	2,76	20,6	3,5
NH Hoteles	13	0	0	1549,2	0,39	33	n.d.
PRISA	20	1	5	3290,8	0,42	35,8	13,7
REE	11	0	0	3560,3	0,96	27,3	9,9
Repsol YPF	14	0	0	30704,6	1,9	13,2	14,6
Sacyr Vallehermoso	14	0	0	5566,3	1,23	16,5	4,2
Sogecable	21	0	0	4546,6	-0,82	n.d.	11,4
Telecinco	13	0	0	4982,1	0,83	24,3	36,9
Telefónica Móviles	14	0	0	38975	0,42	21,6	14,8
TPI	8	2	25	2850,1	0,29	27	23,5
Telefónica	19	0	0	61071,2	0,62	20,1	15,2
Unión Fenosa	20	0	0	9563,9	1,3	24,2	6,6

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2. Estudios que han comparado los resultados de empresas propiedad (o controladas) de hombres y de mujeres

Estudio	Conclusiones principales
Kalleberg y Leicht (1991) 136 empresas informáticas, 127 empresas de salud y 148 empresas de restauración	No había diferencia en el crecimiento de ganancias ni en la tasa de supervivencia de las empresas propiedad de hombres o mujeres, después de controlar por sector, antigüedad y tamaño de la empresa, forma jurídica, y edad y experiencia previa de la persona propietaria.
Fischer et al. (1993) 136 empresas manufactureras (11 mujeres), 156 empresas de comercio minorista (29 mujeres) y 216 empresas de servicios (20 mujeres), todas ellas de Canadá	Las empresas propiedad de hombres tenían mejores resultados que las empresas controladas por mujeres en: empleados, ventas, crecimiento de ventas y ventas por empleado, después de controlar por sector, formación, experiencia y motivación.
Cooper et al. (1994) 2.994 emprendedores estadounidenses y sus empresas	El sexo no estaba asociado con el fracaso pero las empresas propiedad de hombres era más probable que crecieran (en vez de simplemente sobrevivir) después de controlar por: sector, titulación, raza, experiencia en gestión, uso de consultores, número de socios, capital invertido, experiencia previa en el sector y existencia de empresa familiar.
Rosa et al. (1996) 600 pequeñas empresas británicas (300 mujeres)	Las empresas propiedad de hombres superan a las controladas por mujeres en número de empleados, crecimiento del empleo, rotación de ventas, rotación de activos, amplitud geográfica de los mercados y planes de expansión, después de controlar por sector, antigüedad de la empresa y forma jurídica.
Carter et al. (1997) 203 empresas estadounidenses de distribución	Las empresas propiedad de mujeres tenían una mayor probabilidad de interrupción que las empresas propiedad de hombres, incluso después de controlar por sector, edad de la empresa, experiencia del propietario, tamaño del negocio al inicio, y la financiación ajena aportada al principio.
Chell y Baines (1998) 104 microempresas británicas de servicios	No había diferencia significativa en la rotación de ventas o la orientación al crecimiento entre las empresas poseídas (o controladas) por mujeres o hombres, una vez controlados por sector y tamaño.
Fasci y Valdez (1998) 604 pequeñas empresas (328 mujeres) de contabilidad en Estados Unidos	Las empresas propiedad (o controladas) de hombres tenían mayores rentabilidades (porcentaje de beneficios sobre facturación) que las empresas pertenecientes a mujeres, después de controlar por: antigüedad de la empresa, número de empleados, experiencia laboral del propietario, edad del propietario, horas trabajadas, titulación, estado civil y motivo para crear el negocio.
Boden y Nucci (2000) 3.976 empresas estadounidenses de distribución y servicios	Las tasas promedio de supervivencia de las empresas propiedad de hombres eran de un 4% a un 6% superior que las de las mujeres, después de controlar por sector y edad de la empresa.
Du Rietz y Henrekson (2000) 4.200 emprendedores (405 mujeres) en Suecia	De las cuatro medidas de resultados (crecimiento de ventas, beneficios, número de empleados y número de pedidos), únicamente en el crecimiento de ventas las empresas propiedad de hombres eran mejores que las empresas propiedad de mujeres, después de controlar por: sector, tamaño de empresa, mercado objetivo, exportador, importador, perspectiva de crecimiento, tendencia al crecimiento, solicitud de crédito bancario y utilización de la capacidad productiva.
Watson y Robinson (2003) 2.367 pequeñas empresas australianas (131 mujeres)	No existen diferencias significativas de beneficios entre las empresas propiedad de hombres y de mujeres si se controla por riesgo (variabilidad anual de los beneficios). Los controles del sector, edad y tamaño de la empresa no modifican el resultado.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3. Estudios empíricos que han comparado los estilos de liderazgo de mujeres y hombres directivos

Estudio	Conclusiones principales
Rosener (1990)	Hombres y mujeres tienden a estilos de liderazgo opuestos. Los hombres tienden a un estilo autoritario, mientras que las mujeres tienden a un estilo transformacional basado en las habilidades interpersonales, como consecuencia del proceso de socialización y de la carrera profesional que han tenido.
Bass y Stogdill (1991)	Las mujeres es menos probable que practiquen la dirección por excepción (interviniendo solo cuando algo va mal). Las mujeres también atemperan normalmente las críticas con retroalimentación positiva. Las mujeres tienen un estilo de liderazgo más transformacional que los hombres.
Konrad et al. (1997) 1.174 gerentes de Australia y Estados Unidos	El sexo únicamente explica el 3% de la varianza de las preferencias por las actividades asociadas con el liderazgo de los empleados, el establecimiento de redes de contactos y la innovación. Los hombres prefieren más el control de los empleados que las mujeres, pero las mujeres valoran más favorablemente la diseminación de información que los hombres.
Fox y Schuhmann (1999)	Las mujeres directivas en las administraciones públicas utilizan en mayor medida que los hombres un estilo participativo y tienen más en cuenta a las opiniones de su staff cuando toman las decisiones.
Vilkinas (2000) 509 directivos (227 mujeres)	No se evidencian diferencias significativas entre hombres y mujeres en la forma en que sus jefes, colegas y subordinados les perciben en diversas características como gerentes (coordinador, mentor, etc.). Lo que influye en la percepción que tienen los demás es lo eficiente que son como directivos.
Burke y Collins (2001) 1.031 directivos contables de Estados Unidos (711 mujeres)	Las mujeres utilizan más que los hombres el estilo de liderazgo transformacional. También las mujeres perciben que son más efectivas en las siguientes habilidades directivas: gestión del tiempo, comunicación, y mentorización y desarrollo de subordinados.
Eagly y Johannesen-Schmidt (2001)	Las mujeres tienen un estilo de liderazgo más transformacional y utilizan más las recompensas contingentes que los hombres, así como hacen un menor uso del estilo de "dejar hacer" y de la gestión pasiva por excepción.
Martin (2001)	Los procesos de gestión de las mujeres facilitan el diálogo y la colaboración interna en la empresa como parte del proceso de comunicación necesario para el aprendizaje organizativo y el desarrollo de conocimiento, incluso cuando las mujeres adoptan roles de gestión masculinos por presiones en su sector. Estos modelos de comunicación interna que facilitan el aprendizaje organizativo están ausentes en las pymes dirigidas por hombres. Por el contrario, el escaso desarrollo de redes de cooperación y relaciones externas aparece como una limitación en el aprendizaje organizativo de las pymes dirigidas por mujeres en comparación con las pymes dirigidas por hombres.
Van Engen et al. (2001)	Estudio de estilos de liderazgo en grandes almacenes de Holanda. No hay diferencias entre hombres y mujeres en estilos de liderazgo: liderazgo transformacional, liderazgo orientado a las personas y liderazgo orientado a las tareas.
Paton y Dempster (2002)	En los procesos de cambio organizativo, las mujeres directivas prefieren las reuniones informativas, la planificación de escenarios, los seminarios y las actividades multitarea, mientras que los hombres directivos prefieren las técnicas que les den la sensación de orden y control.
Peters y Kabacoff (2002)	Existen menos diferencias de estilo de liderazgo en hombres y mujeres de la alta dirección, que entre hombres y mujeres en niveles directivos más bajos. Las mujeres en posiciones directivas elevadas están tan orientadas al pensamiento estratégico y dispuestas a correr riesgos como los hombres. Las mujeres son evaluadas por su capacidad e crear y mantener relaciones interpersonales positivas, mientras que los hombres son juzgados por su asertividad y orientación a la acción.
Oshagbemi y Gill (2003) 405 directivos británicos (163 mujeres)	No existen diferencias estadísticas entre hombres y mujeres en los estilos de liderazgo participativo, consultivo y directivo. Tampoco existen diferencias en las dimensiones del comportamiento de liderazgo, excepto que los hombres tienen una motivación inspiradora mayor que las mujeres. Por otra parte, las mujeres delegan menos que los hombres.
Mano-Negrin y Sheaffer (2004) 112 directivos israelíes (55 mujeres)	Las mujeres directivas utilizan un enfoque holístico que facilita la aplicación de estrategias de gestión de crisis organizativas y del entorno, mediante una mayor participación y toma de decisiones por consenso.

Callahan et al. (2005) 1.450 CEOs estadounidenses (669 mujeres)	Las mujeres directivas expresan menos emociones en el desempeño de su trabajo que sus colegas masculinos, contradiciendo la investigación que indica que las mujeres son más emotivas que los hombres. Los niveles de emotividad de los directivos y directivas analizados son bajos, ajustándose a un estilo de liderazgo (masculino) en el que las emociones deben suprimirse.
Chow (2005) 171 gerentes chinos (69 mujeres)	Las mujeres y los hombres únicamente muestran diferencias significativas en 2 de las 21 atributos de liderazgo incluidos en el estudio.
Moore et al. (2005) 560 directivos (222 mujeres) de Estados Unidos	Todos los gerentes con supervisoras femeninas perciben un mayor nivel de apoyo social en el trabajo y niveles más bajos de conflicto trabajo-familia; además, las mujeres con supervisoras femeninas también perciben mayor autonomía en el trabajo que las mujeres con supervisores masculinos y que los hombres con cualesquiera que fuese el supervisor que tengan.
Schyns y Sanders (2005) 58 supervisores y 112 subordinados alemanes	El estudio evidencia una relación positiva significativa entre el estilo de liderazgo transformacional y la autoeficacia en el desempeño del trabajo de los hombres pero no en el de las mujeres.

Fuente: Elaboración propia