



## Estudios e Investigaciones

### **LA CONTRIBUCIÓN DIFERENCIAL DE LA MUJER EN LOS RESULTADOS DE LAS EMPRESAS: ESTUDIO DE FACTORES EXPLICATIVOS Y DE RELACIONES CASUALES ENTRE DIVERSIDAD DE GÉNERO EN CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN Y ALTA DIRECCIÓN Y RESULTADOS EMPRESARIALES.**

Año 2006 – Año 2009

Equipo investigador dirigido por: Pilar de Luis Carnicer

- Estrella Bernal
- **Maria Elósegui**
- **Manuela Pérez**
- **Ángel Martínez**
- **Yolanda Gamarra**
- **Maria José Vela**

#### **Universidad de Zaragoza**

Centro Politécnico Superior Ed. Betancour  
Dpto. de Economía y Dirección de Empresas

**NIPO: 867-11-039-3**

**ISBN: 978-84-694-3966-1**

Ref:38/06 PE-2011

**MEMORIA FINAL DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN:**

**LA CONTRIBUCIÓN DIFERENCIAL DE LA MUJER EN LOS  
RESULTADOS DE LA EMPRESA: ESTUDIO DE FACTORES  
EXPLICATIVOS Y DE RELACIONES CAUSALES ENTRE  
DIVERSIDAD DE GÉNERO EN CONSEJOS DE  
ADMINISTRACIÓN Y ALTA DIRECCIÓN Y RESULTADOS  
EMPRESARIALES**

**Instituto de la Mujer. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. Expte:  
38/06**

**EQUIPO INVESTIGADOR:**

**Investigadora principal: Pilar de Luis.**

**Resto de investigadores:**

**Estrella Bernal**

**Maria Elósegui**

**Manuela Pérez**

**Ángel Martínez**

**Yolanda Gamarra**

**Maria José Vela**

**Universidad de Zaragoza**

**30 octubre de 2009**



## INDICE

<b>1. INTRODUCCIÓN</b>	<b>5</b>
1.1. Estado de la cuestión	9
1.2. Antecedentes teóricos	13
1.3. Antecedentes empíricos	29
1.4. Perspectiva jurídica	37
<b>2. OBJETIVOS</b>	<b>39</b>
<b>3. METODOLOGÍA</b>	<b>41</b>
<b>4. RESULTADOS</b>	<b>47</b>
4.1 Modelo de análisis	47
4.2. Contexto europeo	61
4.3. Diversidad de género y resultados empresariales	85
4.4. El libro verde de la RSC	107
4.5. Importancia de los stakeholders	183
<b>5. CONCLUSIONES Y PROSPECTIVA</b>	<b>199</b>
<b>6. BIBLIOGRAFIA</b>	<b>209</b>



## 1. INTRODUCCIÓN

Conseguir una participación equilibrada de hombres y mujeres en todas las esferas del ámbito económico y social se está convirtiendo en un objetivo político en España y los países de nuestro entorno. La normativa en todos los países occidentales está avanzando en la exigencia a las empresas para que informen en sus memorias anuales sobre las consecuencias laborales, sociales y medioambientales de sus actividades. En España, en medidas relativas a la igualdad de oportunidades y más concretamente a la presencia equilibrada de mujeres y hombres en los órganos de decisión, cabe destacar entre otras la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, o el Código Conthe de buen gobierno corporativo aprobado en 2006.

La escasa presencia de mujeres en los órganos de poder económico y concretamente en el gobierno de las empresas ha generado una amplia literatura (Burke, 2000; Catalyst, 2008) a veces reclamando una mayor presencia como un avance de justicia social contra la discriminación sexual del mercado laboral (Dencker, 2008) o en la creencia de que una mayor presencia de mujeres en los consejos de administración aumenta la diversidad en otras experiencias y valores (Selby, 2000). Otros textos se justifican por razones más relacionadas con los resultados empresariales, como evitar la ineficiencia que supone la no utilización de los talentos disponibles en el 51% de la población (las mujeres) (Schyns y Sanders, 2005). Carter, Simkins y Simpson (2003) reclaman un mayor desarrollo teórico para poder analizar y predecir la naturaleza de la relación entre diversidad de género en la alta dirección y valor de la empresa, ya que la falta de marco teórico puede convertir el tema en una cuestión únicamente empírica. El estudio del acceso de las mujeres al poder económico se ha analizado tradicionalmente desde dos puntos de vista. Desde una perspectiva ética o desde una perspectiva financiera. Desde una perspectiva ética se demanda una igualdad de oportunidades que elimine los obstáculos y barreras que las mujeres tienen para acceder a los órganos de decisión en las empresas (Grosser y Moon, 2005a, 2005b). Desde el punto de

vista financiero se trata de demostrar la contribución positiva que las mujeres pueden hacer a los resultados de la empresa (Smith, Smith y Verner, 2006; Schrader, Blackburn e Iles, 1997).

Ambas perspectivas, ética y financiera, han sido apoyadas desde distintos marcos teóricos: desde la economía feminista (Calas y Smircich, 1999, 2000) a la teoría del capital humano (Krishnan, 2008) pasando por la teoría de la identidad social (Weyer, 2007) o la teoría estructural del poder en las organizaciones (Kanter, 1993). Este amplio espectro de diferentes marcos teóricos, apoya la reclamación de Carter, Simkins y Simpson (2003) de un mayor desarrollo teórico. En este sentido, proponemos el estudio de la diversidad de género en el gobierno de las empresas desde el marco de la Responsabilidad Social Corporativa que viene apoyada por la teoría de los stakeholders, ya que de acuerdo con este enfoque el gobierno de la empresa no debe enfrentar la perspectiva ética y la financiera, sino integrarlas para conseguir simultáneamente objetivos de eficiencia y de equidad (Fort y Schipani, 2000).

Por otra parte existe un componente subjetivo que condiciona la presencia de mujeres en los puestos de decisión de las empresas, la existencia o no de comportamientos y/o valores en las mujeres que las diferencia de las de los hombres y que en última instancia condicionan sus decisiones (o las decisiones de los responsables) a la hora de acceder a los puestos de poder en las empresas.

Como punto de partida hay que plantearse si la necesidad de implantar la diversidad responde a un imperativo económico o es una cuestión de imposición política y/o hasta jurídica.

A lo largo de la investigación hemos buscado un marco teórico que nos ayude a analizar las distintas perspectivas bajo las que se puede estudiar la situación de las mujeres en el mercado de trabajo y principalmente su acceso al poder económico, no como contradictorias, sino como complementarias. Para ello utilizamos un modelo de análisis que combina la dimensión subjetiva

(igualdad/diferencia) con la dimensión empresarial (equidad/eficiencia). El entendimiento de estas perspectivas nos ayudará a plantear diferentes acciones, tanto públicas como privadas, para seguir avanzando en la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres.

En este primer capítulo de introducción se desarrolla el estado de la cuestión, así como los distintos marcos teóricos que han apoyado su estudio. Los siguientes capítulos especifican los objetivos de la investigación y las distintas metodologías utilizadas. En el capítulo de resultados se presenta el modelo de análisis, así como los diferentes estudios, tanto teóricos como empíricos que se han derivado del modelo, desde perspectivas jurídicas y económicas. El último capítulo presenta las conclusiones del proyecto.





## 1.1. ESTADO DE LA CUESTION

La creciente presión social a favor de la igualdad está favoreciendo la lenta pero progresiva diversidad en los Consejos de Administración y en los altos puestos directivos de las empresas. Reflejo de esa realidad es que los centros de investigación y órganos reguladores están proponiendo y tomando medidas destinadas a facilitar la presencia femenina en los puestos de mayor responsabilidad empresarial. Se ha avanzado significativamente en la incorporación de las mujeres a las plantillas de las empresas, y se favorece tímidamente su acceso a los Consejos de Administración. La tarea no es fácil y el camino por recorrer largo y costoso. No obstante, las empresas cotizadas están tomando, cada vez más seriamente, una mayor conciencia de la necesidad de aprovechar todos los talentos.

Por otra parte, el uso de prácticas de buen gobierno corporativo en las empresas es un tema de creciente actualidad e interés por parte de investigadores y de legisladores (Andrés *et al.*, 2005). En España, un estudio de Fernández *et al.* (2004) en el periodo 1998-2000 sobre un total de 75 empresas españolas cotizadas en Bolsa evidenciaba la reacción positiva del mercado a los anuncios de introducción en las empresas de las buenas prácticas de gobierno corporativo recogidas en el Código o Informe Olivencia<sup>1</sup>. El actual código de buenas prácticas de gobierno corporativo, elaborado por la Comisión Nacional del Mercado de Valores, incluye la recomendación de que

---

<sup>1</sup> El *Código o Informe Olivencia* es el resultado del encargo que el Consejo de Ministros hizo a una comisión especial de expertos en 1997. Publicado el 26 de febrero de 1998, consta de veintitrés recomendaciones a tomar en consideración por las empresas españolas relacionadas con diferentes aspectos de los consejos de administración, haciendo hincapié en la necesidad de incorporar a este órgano de gobierno una mayoría de consejeros externos (no vinculados con la dirección de la empresa), la separación de los cargos de presidente y primer ejecutivo de la sociedad, la creación de comisiones delegadas en el seno del consejo, el establecimiento de una adecuada frecuencia de reuniones del consejo y la reducción del número de consejeros de forma que se incremente la operatividad en los procesos de toma de decisiones. Posteriormente, el informe Aldama (2003) abordó los problemas que fueron objeto del informe Olivencia y añadió otros no recogidos por el mismo; entre los problemas tratados en el informe Aldama cabe mencionar los relativos a la especificación de los deberes de lealtad y diligencia, la definición de los conflictos de interés, el funcionamiento de los consejos de administración y la junta general de accionistas, así como la relación entre las empresas cotizadas y otras empresas con las que mantienen relaciones comerciales o de servicios de asesoramiento.

haya una mayor diversidad de género en los consejos de administración de las empresas<sup>2</sup>.

El gobierno español y distintos organismos reguladores están preocupados actualmente por el bajo nivel de diversidad de género en los consejos de administración de las empresas españolas, uno de los más bajos de la Unión Europea (Heidrick y Struggles, 2005). Olcese *et al.* (2005) señalan que en el año 2004 sólo un 4% de los asientos en los consejos de administración de las sociedades cotizadas españolas estaban ocupados por mujeres. Mateos *et al.* (2006) indican también que las mujeres representan sólo el 6,6% de los cargos en los consejos de administración de las 1.150 mayores empresas españolas.

El código de buenas prácticas de la Comisión Nacional del Mercado de Valores es de aplicación voluntaria por parte de las empresas, debiendo explicar, en el caso de que la empresa no cumpla alguna(s) de las prácticas de buen gobierno, las razones que justifica para no hacerlo. El mercado será quien valorará en última instancia el cumplimiento de las buenas prácticas de gobierno corporativo, es de suponer que favoreciendo a aquellas empresas que las cumplan y cuestionando la inversión en las que no lo hagan.

Por este motivo, además de proponer el aumento de la representación femenina por razones de igualdad de oportunidades, puede ser relevante establecer en qué medida esta práctica propuesta de buen gobierno corporativo está relacionada con los resultados de la empresa, si de lo que se trata es que el mercado reaccione favorablemente ante los anuncios de incorporación de mujeres al consejo de administración de las empresas.

Como punto de partida hay que plantearse si la necesidad de implantar la diversidad responde a un imperativo económico o es una cuestión de imposición política y/o hasta jurídica. En este estudio veremos cómo la

---

<sup>2</sup> El código indica que 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.

incorporación de mujeres formadas y con experiencia a los más altos puestos de responsabilidad ejecutiva responde a una necesidad económica, tanto como ética, si bien en este estadio de desarrollo se requiere de medidas legislativas que impulsen esa diversidad. Ciertamente, la práctica empresarial está demostrando que la cualificación de los cuadros directivos pasa por la diversidad de experiencias, sexo, religión o convicciones, raza u origen étnico y edad. De la misma manera que los Consejos de Administración con presencia femenina se caracterizan por ser más activos e independientes.



## 1. 2. ANTECEDENTES TEÓRICOS

La representación femenina en la alta dirección y en los consejos de administración de las empresas es todavía pequeña en la mayoría de los países, aunque este porcentaje ha aumentado en Estados Unidos y varios países europeos (Catalyst, 2004). Daily *et al.* (1999) concluyen en un estudio de las empresas de la lista Fortune 500, que las mujeres han realizado un avance significativo en términos de ocupar posiciones directivas, pero no en términos de posiciones de liderazgo. Singh y Vinnicombe (2003) muestran incluso una pequeña disminución en el porcentaje de mujeres en la alta dirección dentro de las 100 mayores empresas británicas en el periodo 1999-2002, y ofrecen argumentos basados en la teoría de la exclusión social para explicar porque hay tan pocas mujeres que logran romper el 'techo de cristal' de los consejos de administración. Bilimoria (2000) señala que aunque el número de mujeres en los consejos de administración ha aumentado ligeramente, son muy pocas las empresas que están incorporando de forma activa a mujeres y persisten todavía sesgos de género y estereotipos en los consejos de administración en los que participan las mujeres.

Los estudios previos realizados sobre este tema en otros países son mayoritariamente descriptivos, dada la ambigüedad de propuestas que se deducen de las propuestas teóricas planteadas. Las teorías principalmente utilizadas para plantear el efecto (positivo) de la presencia o aumento de la representación femenina en alta dirección y consejos de administración, son la teoría de agencia (Carter *et al.*, 2003) y la de identidad social (Krishnan y Park, 2005). Las propuestas que parecen deducirse de ambas teorías no terminan de establecer las relaciones causales por las cuales pueda plantearse dicho efecto positivo. En consecuencia, los estudios referenciados a continuación analizan la relación entre ambas variables y encuentran que la relación entre dichas variables depende de la medida utilizada, tanto de resultados como de presencia de la mujer en equipos de alta dirección y consejos de administración.

Desde el punto de vista financiero se trata de demostrar la contribución positiva que las mujeres pueden hacer a los resultados de la empresa (Smith, Smith y Verner, 2006; Schrader, Blackburn e Iles, 1997); aunque los resultados obtenidos parecen ambiguos, algunos estudios han encontrado asociaciones positivas entre los resultados financieros y una mayor representación de mujeres en órganos de decisión (Adler, 2001; Erhardt, Werbel y Schrader, 2003; Catalyst, 2004; Veleva, 2005; Krishnan y Park, 2005), mientras que otros estudios encuentran asociaciones negativas (Ryan y Haslam, 2005) o ningún tipo de asociación (Du Rietz y Hanrekson, 2000; Kochan *et al.*, 2003; Rose, 2007).

Burke (1997) estudió las mujeres que formaban parte de los consejos de administración en las empresas privadas y organizaciones del sector público en Canadá 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 cumplían los criterios para pertenecer a un consejo de administración, y que tenían dificultades para encontrar candidatas adecuadas. Las mujeres directivas, por su parte, 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 femenina', que implica una prioridad para los asuntos familiares y domésticos sobre 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).

Algunos gobiernos, como los de Suecia y Noruega, han regulado ya la composición de género en los consejos de administración de las empresas privadas para mejorar la igualdad de oportunidades, implantando un sistema de cuotas. Pero aunque el nombramiento de mujeres en los consejos de administración de las empresas es ciertamente un paso importante para dar a la mujer responsabilidad y reconocimiento en las organizaciones, es necesario un análisis más profundo que el de la cuantificación del número de mujeres en los consejos de administración. 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 diferencias 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 menos cargos directivos de otras corporaciones, acumulaban títulos corporativos con menos poder, ocupaban desproporcionadamente un mayor número de funciones de staff y ganaban mucho menos dinero que sus colegas masculinos del consejo de administración. Según los autores, parecía que la inclusión de mujeres en los consejos aumentaba la representación femenina pero sin el asociado prestigio, influencia e impacto. Los autores 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 curriculum 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 preparados para arriesgarse a tener una mujer en el consejo.

Adams y Flynn (2005) analizaron 815 directivos estadounidenses de las 100 empresas públicas de Massachussets 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 las credenciales y contactos necesarios para ser consideradas como candidatas de 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 para los consejos de administración de estas empresas.

Farrell y Hersch (2005) estudiaron las empresas 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 señalan que en la medida en que existe una mayor demanda de mujeres, éstas pueden ser más selectivas en los consejos 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.

Para entender los ambiguos resultados de estos estudios, es necesario revisar los marcos teóricos que nos permitan analizar la relación entre diversidad de género en los Consejos de Administración y Alta Dirección y resultados empresariales. Los siguientes apartados revisan las contribuciones de diversas perspectivas teóricas.

### **Teoría de Agencia**

La Teoría de Agencia es el marco teórico más utilizado en las investigaciones financieras y económicas para entender la relación entre características del consejo de Administración y el valor de la empresa. Fama y Jensen (1983) proponen un importante rol al Consejo de Administración como un mecanismo para controlar a los directivos. El papel que juega el Consejo de Administración en la Teoría de Agencia es resolver los problemas de agencia entre directivos y accionistas compensando y reemplazando a los directivos que no crean valor a los accionistas. De acuerdo con Sloan (2001) el problema radica en el hecho de que los directivos tendrán incentivos a actuar para incrementar su propia utilidad pero no necesariamente para maximizar los beneficios del capital invertido por los financieros. La implantación de códigos de gobierno corporativo puede proteger a los inversores externos contra la expropiación de los internos (LaPorta *et al.*, 2000). Varias investigaciones han aportado evidencia de una relación positiva entre prácticas de gobierno corporativo y beneficios por acción (Drobetz *et al.*, 2004; Goucharov *et al.*, 2006).

Otro argumento de la Teoría de Agencia es que la independencia del Consejo es crítica para que las decisiones sean tomadas en el mayor interés de los accionistas. Kesner (1988) encontró que debido a la mayor probabilidad de llegar a ser consejeras externas (excepto en negocios familiares donde la

propiedad y el control no están separados), las mujeres tienen una mayor oportunidad de llegar a ocupar cargos en los consejos. Selby (2000) entrevistó a mujeres miembros de consejos de administración de las mayores empresas estadounidenses y observó que aumentado la diversidad de género en sus consejos, las empresas también incluyen diversidad en otras experiencias y valores. Fondas (2000) argumenta que la presencia de mujeres directivas contribuye a que el consejo de administración realice mejor su función estratégica. Carter et al. (2003) también plantean que la diversidad de sexo puede aumentar la independencia del consejo porque las personas de sexo, raza o cultura distinta a la mayoritaria en el consejo, podrían plantear cuestiones que no harían las personas del grupo mayoritario; sin embargo, lo cierto es que estos autores encuentran dificultades para explicar en qué medida la diversidad de sexo en el consejo incentivaría a estas personas a que ejerzan una función de control sobre el resto de miembros del consejo.

El aumento de la diversidad de sexo puede diversificar las perspectivas de análisis pero no tiene porque generar necesariamente un mejor control ya que pueden producirse efectos que impidan este control, por ejemplo, las mujeres que se unan al grupo para provocar un aumento de la diversidad pueden estar marginadas en el consejo. Rosener (1995) indica que si hay una sola mujer en un consejo, corre el riesgo de no ser tenida en cuenta y que hacen falta al menos 3 mujeres para que se las considere como un grupo al que se tenga en cuenta seriamente sus opiniones. Kanter (1977) argumenta que el tratamiento negativo que experimentan las mujeres es mayor cuando el grupo tiene una representación muy pequeña. Kanter cataloga a los miembros de un grupo con una participación muy reducida (menos del 15%) como tokens porque tienden a ser tratados como símbolos o representantes de su categoría social en vez de cómo individuos. Las minorías que trabajan en esta situación corren el riesgo de ser considerados de forma estereotipada y discriminatoria. Por el contrario, cuando las minorías están en situaciones en las que la representación de sus grupos es proporcionalmente mayor, pueden formar coaliciones y redes de apoyo mutuo, e interaccionar de forma más productiva con el grupo mayoritario. Por tanto, existe una masa crítica de diversidad de

sexo que debería alcanzarse en cualquier caso para poder encontrar efectos positivos o negativos. Fondas y Sassalos (2000) evidencian que las mujeres tienen más capacidad de influencia en las decisiones de aquellos consejos con más de una mujer consejera. Además del número o porcentaje de mujeres en el consejo, otra barrera similar es el estatus de estas mujeres en comparación con el de sus colegas masculinos. Zelechowski y Bilimoria (2000) encontraron que las mujeres de los consejos de administración de empresas estadounidenses de la lista Fortune 1000 tenían menos poder y ganaban menos dinero que sus colegas masculinos en los consejos. Otro obstáculo en la relación entre diversidad de sexo y el control eficaz que demanda la teoría de agencia lo plantean Litz y Folker (2002): en base al trabajo de Hendry (2002) sobre la incompetencia del agente, cuestionan si la diversidad de sexo corrige o por el contrario amplifica las deficiencias de competencias en las áreas de interpretación, juicio o acción. ¿Puede un consejo con una distribución más paritaria de sus asientos entre hombres y mujeres disponer de un conjunto más amplio de perspectivas y competencias, o por el contrario aumentar la complejidad de la gestión de forma innecesaria? Para responder a esta pregunta, hemos de acudir a otras perspectivas teóricas, principalmente a la teoría de recursos y capacidades y a teorías de psicología social como la teoría de identidad social y la teoría de competencia de grupos.

### **Teoría de recursos y capacidades**

La teoría de recursos y capacidades ofrece otro marco teórico para el desarrollo de argumentos que avalen el efecto positivo de la incorporación de mujeres al consejo de administración y alta dirección. De acuerdo con esta perspectiva teórica, el resultado de la empresa está influido de forma significativa por los recursos materiales, humanos y organizativos de la empresa. Las empresas pueden generar ventajas competitivas sostenibles mediante el desarrollo o control de conjuntos de recursos que sean escasos, valiosos y difíciles de imitar y sustituir, así como de capacidades dinámicas que integren, desarrollen y reconfiguren las competencias internas y externas ante

los cambios en el entorno (Barney, 1991, 2001; Prahalad y Hamel, 1990; Teece et al., 1997). Las capacidades de los empleados y directivos se encuentran entre los recursos a nivel de empresa que son más difíciles de imitar por los competidores. Estas dificultades se originan, según Barney (1991), en la ambigüedad causal inherente a dichas capacidades y a la complejidad del contexto social en las que se realizan. Incluso aunque las capacidades dinámicas sean similares entre las empresas, pueden obtenerse resultados distintos debido a la distinta forma o momento en las que se utilicen (Zott, 2003). Estas diferencias pueden deberse, por ejemplo, a los distintos sesgos cognitivos que tengan las personas directivas y que les hacen tomar decisiones de forma y en momentos distintos.

Los modelos culturales/estructurales proponen que las estructuras y sistemas sociales que canalizan y definen las diferencias de sexo debido a las discrepancias en poder y estatus son la causa de las diferencias de liderazgo atribuidas a los sexos (Bartol et al., 2003). Teniendo en cuenta la literatura existente que apoya la hipótesis de las diferencias entre hombres y mujeres (Rosener, 1995; Yammarino et al., 1997; Early y Mosakowski, 2000; Burke y Collins, 2001; Eagly y Johannesen-Schmidt, 2001; Schyns y Sanders, 2005), puede plantearse que dichas diferencias constituyen un recurso potencialmente valioso y escaso, dado el grado con el que cada sexo contribuye con competencias distintas y complementarias a las tareas de gestión: mientras que muchos hombres están más orientados hacia estilos de dirección que enfatizan la competencia, la jerarquía, la resolución racional de los problemas, el control, la baja emotividad, y un mayor sesgo hacia el análisis, muchas mujeres pueden estar más predispuestas a facilitar la cooperación, el apoyo y mantenimiento de las relaciones, al logro de resultados en equipo, a la resolución intuitiva de los problemas, a ejercer un menor control, a difundir más y mejor la información, y a mostrar mayor emotividad<sup>3</sup>. En su conjunto, la

---

<sup>3</sup> Algunos investigadores encuentran que estas diferencias desaparecen en el 'ascenso' hacia el consejo de administración y la alta dirección. Existen menos diferencias de liderazgo entre hombre y mujeres que ocupan puestos de alta dirección que entre quienes ocupan puestos de mandos intermedios (Peters y Kabacoff, 2002; Oshagbemi y Gill, 2003).

combinación de estas diferencias de comportamiento sugiere un mayor repertorio de capacidades y competencias directivas que pueden generar mejores resultados. Litz y Folker (2002) encontraron que las cadenas de ferreterías que tenían una presencia más equilibrada de mujeres en la equipo directivo obtenían mejores resultados que las tiendas en las que había una presencia dominante de uno u otro sexo en la gerencia.

La toma de decisiones estratégica es una capacidad dinámica en la que los directivos utilizan toda su experiencia personal y profesional para adoptar las decisiones que delimiten los principales movimientos estratégicos de la empresa (Eisenhardt y Martin, 2000). Puede establecerse una potencial relación causal entre el conocimiento que tienen los altos directivos de los recursos y capacidades de la empresa y las decisiones más óptimas de asignación de recursos que sean idiosincrásicas de cada empresa (Kor y Mahoney, 2005). Katzenbach et al. (1995) señalan que muchas empresas están infrautilizando sus recursos humanos en un contexto como el actual de continuos cambios organizativos y de creciente competencia internacional. Los recursos humanos infrautilizados tienden a incluir mayormente a mujeres (Rosener, 1995; Daily et al., 1999), las cuales podrían aportar perspectivas diferentes a la empresa. Mediante el mejor aprovechamiento de las contribuciones de las mujeres (así como algunas minorías), las empresas pueden ser más creativas y receptivas al cambio. Además, las mujeres directivas constituyen un grupo de mujeres de elite, que pueden servir de modelo a emular para las mujeres más jóvenes que vienen detrás. Si estas mujeres jóvenes se cambian de trabajo a las empresas donde pueden llegar a ocupar cargos directivos de alta responsabilidad porque ya hay mujeres desempeñándolos, la empresa de la que marchan habrá perdido toda la formación que ellas hayan recibido allí, así como los conocimientos organizativos que se lleven consigo, además de correr el riesgo de que la empresa sea considerada como un lugar de trabajo en el que no se valora suficientemente a las mujeres. Por otra parte, las empresas con mayor participación de mujeres en la alta dirección y en el consejo de administración dan pruebas con ello de que han seleccionado a sus altos directivos de entre

un conjunto más amplio de candidatos, lo que puede contribuir a mejorar el rendimiento organizativo. Appold et al. (1998) y Bilimoria (2000) encontraron que la reputación de una organización mejoraba con la presencia visible de mujeres en el consejo de administración y que ciertos inversores importantes (como los fondos de pensiones) mostraban una preferencia por invertir en empresas con mayor diversidad de sexo en el consejo de administración. Burke (2000) también señala que las mujeres pueden añadir un valor simbólico importante tanto dentro como fuera de la organización. Bilimoria y Wheeler (2000) consideran a las mujeres que ocupan altos cargos directivos como 'campeonas' del cambio porque tienden a ser más jóvenes que sus colegas masculinos y porque están más abiertas a nuevas ideas y enfoques de hacer negocios.

Estos argumentos<sup>4</sup> sugieren una relación curvilínea en forma de U invertida entre diversidad de sexo en el consejo de administración (y la alta dirección) en los resultados de la empresa (figura 1a). Debido a su mayor diversidad potencial de competencias y capacidades directivas, las empresas que tengan un consejo de administración y un equipo de alta dirección con una distribución más paritaria entre hombres y mujeres pueden obtener mejores resultados que las empresas con una diversidad de sexo más desequilibrada.

---

<sup>4</sup> Los argumentos de la teoría de recursos y capacidades pueden reforzarse con los argumentos de la teoría relacional de la empresa. De acuerdo con esta teoría, la mayor parte de las actividades de una empresa se realiza actualmente más con la participación de los proveedores que dentro de la propia empresa (Dyer y Singh, 1998; Wilkinson y Young, 2002). Las empresas que invierten en relaciones específicas y que son capaces de combinar recursos de una forma única pueden generar ventajas competitivas sostenibles frente a las empresas que no disponen de dicha capacidad (Knight y Pye, 2004; Wilkinson et al., 2004). El aumento de las relaciones entre empresas acrecienta la importancia de las redes internas y externas, lo que a su vez está relacionado con el progreso en la organización de las personas que ocupan cargos directivos (Michael y Yukl, 1993). Pero la literatura de redes individuales y de configuraciones de redes enfatiza también la componente de género en las redes dentro del mundo corporativo. Varios estudios evidencian que las mujeres y hombres directivos tienen distintos enfoques respecto a las redes (Ibarra, 1992; Burke et al., 1995; Gersick et al., 2000; Singh et al., 2006). Dadas dichas diferencias, se puede argumentar similarmente que las complementariedades entre los enfoques relacionales de hombres y mujeres pueden contribuir a un efecto positivo de los consejos con mayor equilibrio de diversidad de sexo sobre los resultados de la empresa (figura 1a).

## **Teorías de psicología social**

Hay varias teorías en este campo que pueden ser relevantes para el estudio de la relación entre diversidad de sexo en el consejo y resultados empresariales. Incluimos aquí a la teoría de identidad social y a las teorías de amenaza y competencia de grupos.

*Teoría de identidad social.* Esta teoría describe el impacto que tiene el proceso de socialización y categorización en los resultados de la organización. La teoría de identidad social argumenta que las mujeres y los hombres líderes se comportan de forma distinta debido a que los roles de género ejercen alguna influencia en los roles de liderazgo, en términos de las expectativas que ellos mismos y otras personas tienen sobre los líderes (Eagly, 1987). En primer lugar, los directivos y directivas se identifican a sí mismos como parte de un grupo de elite y están socializados dentro de sus propias normas (Kent y Moss, 1994). En segundo lugar, las mujeres y los hombres experimentamos un proceso de socialización distinto que puede influir en el rendimiento de los grupos (consejos de administración o equipos de alta dirección) con niveles diferentes de diversidad de sexo. La diversidad acrecienta los costes psicológicos y sociales derivados de la posible desconfianza o falta de comunicación entre hombres y mujeres (Tannen, 1990), lo cual puede condicionar que las personas prefieran trabajar con quienes son o piensan como ellos (Turban y Jones, 1988). Las personas tienden a evaluar a las personas de su propio grupo de forma más favorable y se sienten más a gusto con ellas, lo que contribuye a mantener un sentimiento de autoidentidad. Además, a medida que un grupo aumenta de tamaño, la organización lo valora más, incrementando con ello el prestigio y deseo de pertenencia a dicho grupo. Por tanto, el nivel de diversidad de sexo debe ser tenido en cuenta. En aquellos grupos con un valor muy alto o muy bajo de diversidad, es menos probable que se produzca la formación de subgrupos y haya por tanto un impacto en el funcionamiento del grupo. En un grupo que sea muy heterogéneo, hay menos bases comunes para la formación de subgrupos y está presente la identidad social. Las personas que sean miembros de un grupo intentarán crear y



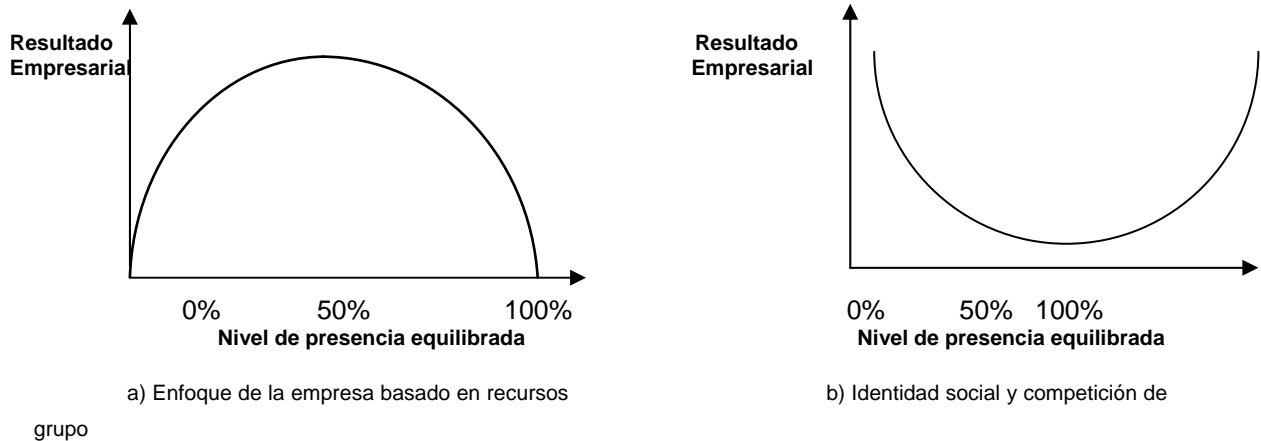
establecer sus propias señas de identidad, expectativas, procesos de grupo, etc. A diferencia de los grupos homogéneos o moderadamente heterogéneos, los grupos que sean muy heterogéneos tienen más dificultades para formar identidades de subgrupos a partir del proceso de socialización, y deben formar una cultura híbrida para salir adelante aunque ello conlleve tiempo y esfuerzo (Lau y Murnighan, 1998). Por otra parte, los grupos homogéneos muestran una mayor facilidad de comunicación y un nivel muy bajo de conflicto relacional, lo que les hace estar más cohesionados (Tsui et al., 1992).

*Teoría de amenaza de grupos y de competencia de grupos.* Estas teorías adoptan normalmente un enfoque inter-grupos en el que las minorías se las considera en términos de relaciones de poder y de competencia entre grupos por los recursos escasos (Blalock, 1967). En base a ambas perspectivas, puede teorizarse que la incorporación de mujeres al consejo de administración y a la alta dirección amenaza el estatus social, político y económico de los hombres en estos ámbitos, y que dicha amenaza se acrecienta a medida que aumenta el número de mujeres en el consejo de administración y alta dirección. Por consiguiente, las teorías de amenaza y competencia de grupos sugieren que el aumento en la proporción de minorías conducirá a un mayor conflicto por los recursos.

Los argumentos de las teorías de identidad social y de amenaza y conflicto de grupos sugieren una relación curvilínea en forma de U entre la diversidad de sexo en el consejo de administración (y alta dirección) y los resultados de la empresa (figura 1b). Las empresas que tienen consejos de administración y equipos de alta dirección con mayor homogeneidad de sexo pueden obtener mejores resultados que las empresas con mayor heterogeneidad. La relación es opuesta a la planteada sobre la base de la teoría de recursos y capacidades (figura 1a). Por tanto, aunque existen argumentos que avalan la influencia favorable de la presencia de mujeres en consejos y alta dirección sobre los resultados de la empresa, es posible que la relación dependa del nivel de diversidad de sexo en el consejo y alta dirección. Ello contribuiría a entender los resultados ambiguos obtenidos en otros

estudios. El próximo subapartado desarrolla las hipótesis de investigación en base a estas perspectivas teóricas y a los resultados de los trabajos previos que han contrastado relaciones causales.

Figuras 1a,b. Relaciones curvilíneas de competencia entre los resultados empresariales y el nivel de presencia equilibrada de género en los consejos de administración (y alta dirección)



## Teoría de los Stakeholders

Esta teoría amplía el concepto neoclásico del modelo financiero de empresa en el que el objetivo de la empresa es maximizar la utilidad de los propietarios de la empresa maximizando el valor de sus acciones. La teoría de los stakeholders se orienta hacia la creación de riqueza para todos los participantes, desde una perspectiva pluralista o comunitaria de la empresa, llamado a veces modelo estratégico (Salas, 2002). Una de las principales aportaciones del enfoque stakeholder es el cambio sustancial que introduce en cuanto a la propiedad de la empresa, si bien se sigue reconociendo la importancia de remunerar adecuadamente a los accionistas, estos dejan de ser los “únicos propietarios” relevantes. La empresa se define como propiedad de sí misma (Driver y Thompson, 2002) y deberá rendir cuentas ante un grupo más amplio de partes interesadas, desde los accionistas hasta la sociedad en general, pasando por los acreedores, trabajadores, clientes, sindicatos y comunidad local.

En la teoría tradicional de la empresa, el enfoque shareholder (único enfoque con autoridad reconocida en la mayor parte de los países) los accionistas son los propietarios de la empresa y la empresa tiene el deber de priorizar sus necesidades, creando el mayor valor añadido posible para ellos. La principal razón para defender este enfoque es la creencia de que los propietarios son los que asumen el riesgo en una empresa y esto les confiere el derecho a la “renta residual”. Sin embargo, existe amplia literatura que defiende que los accionistas no son los únicos que asumen el riesgo y, en todo caso, su riesgo está protegido por las normativas legales que limitan su responsabilidad patrimonial. Entre los partícipes que también asumen riesgos podemos citar a los acreedores, los empleados y en general quienes realicen inversiones específicas en la empresa<sup>5</sup> (Blair, 1995; Putterman, 1988). Los defensores del modelo financiero reconocen las imperfecciones del modelo, pero su principal preocupación es en cuanto estas imperfecciones afectan a la propiedad de la empresa debido a la divergencia de intereses entre propietarios-directivos, sin tener en cuenta los efectos negativos que estas imperfecciones pueden causar en otros partícipes (Jensen y Meckling, 1995, 2001), entre los que de nuevo debemos citar a los empleados (Hansmann, 1998). Debido a las externalidades que produce el modelo financiero, se apoya internalizar el bienestar de todos los stakeholders de forma que se maximice la suma de los “excedentes” (Tirole, 2001; Boatright, 2002).

Tal como R.Edward Freeman (1984) planteó originalmente, la teoría de los stakeholders identifica y modeliza los grupos que deben ser considerados stakeholders y describe y recomienda métodos para que los directivos puedan reconocer los intereses de estos grupos. En resumen, trata de aplicar el “Principio de quien o que realmente importa”. Una de las críticas que ha recibido el enfoque stakeholder es la dificultad de determinar quienes son los diversos stakeholders. La clásica definición de “aquellos grupos afectados por la actuación de la empresa” es demasiado ambigua (Key, 1999). Con

---

<sup>5</sup> En el caso de los empleados, además del riesgo que asumen debido a su acumulación de capital específico, que puede resultar inútil para otras empresas, podríamos citar la imposibilidad de diversificar su inversión entre distintas empresas, tal como pueden hacer los accionistas (Meade, 1972).

frecuencia se establece una diferenciación entre stakeholders internos y externos, en función de su pertenencia o no en la estructura de la organización. También pueden ser clasificados en función de su importancia relativa para la empresa (Mitchell, Agle y Wood, 1997).

En nuestro caso no podemos hablar de “las mujeres” como un grupo de interés dado que a) la mujeres suponen el 51% de la población y b) las mujeres forma parte de todos los posibles grupos de interés considerados: como empleadas, consumidoras, directivas, etc. (Grosser, 2008). Ahora bien, dentro de estos grupos de interés la situación de inferioridad de las mujeres se manifiesta con más fuerza. Por ejemplo, su situación de inferioridad como empleadas y principalmente su ausencia en los equipos de gobierno. La teoría de los stakeholders nos dice que la empresa debe tener en cuenta los objetivos de todos los participantes en la empresa, o cuando menos evitar las externalidades que sus acciones pueden provocar. Desde este punto de vista conseguir una “presencia equilibrada” de mujeres y hombres en los órganos de decisión entraría dentro de los objetivos que la empresa debe plantearse, incluso cuando esta acción no tuviera unos efectos positivos en sus resultados financieros (Francoeur, Labelle y Sinclair-Desgagné, 2007). Esta variable, “presencia equilibrada”, podría considerarse como uno de los indicadores para medir el grado de consecución de los objetivos sociales, puesto que la falta de instrumentos para medir los objetivos no financieros (y concretamente la “riqueza neta total para todos los partícipes”) en la empresa es considerada una de las deficiencias que tiene la teoría stakeholder (Rodríguez, 2003, pg. 111).

La teoría de los stakeholders precisa de una aproximación ética (Phillips, 2003; Brown, 2008). Donaldson y Preston (1995) defienden que la parte más importante de la teoría es la base normativa que incluye la identificación de una guía moral y filosófica para el funcionamiento y dirección de la empresa. Algunas líneas críticas de pensamiento reclaman mayores avances en la teoría stakeholder. El enfoque pluralista mantiene los paradigmas de la economía capitalista, por ejemplo el tratamiento que da a los derechos de propiedad, sin

aportar un modelo social realmente alternativo (Weiss, 1995). La ética feminista y en particular la ética de los cuidados parece adecuada para entender la naturaleza de las relaciones entre los distintos grupos de interés dentro de las empresas y de las empresas con otros elementos de la sociedad, tal como la teoría de los stakeholders defiende (Burton y Dunn, 1996; Rodríguez, 2002; Pérez, 2006; Wicks, Gilbert y Freeman, 1994).

La principal aportación de la teoría feminista sobre otras teorías éticas es la importancia que el feminismo da a las relaciones. En general las teorías éticas se basan en el individualismo y estudian las relaciones en función de la utilidad o desutilidad (externalidades) que pueden producir en otros individuos. Para la teoría feminista las personas somos relacionales, no individualistas (Wicks *et al*, 1994). La ética individualista reconoce los derechos individuales de forma que los derechos de los “otros” pueden ser una amenaza a sus propios derechos, o cuanto menos, una limitación. En la ética feminista las relaciones no pueden ser separadas de la identidad del propio individuo. Es decir, no existe el “yo” a menos que exista un “tú”. Esto lleva a cada persona a interiorizar las responsabilidades con las “otras”. Una persona guiada por la ética relacional reconoce simultáneamente sus propias necesidades (derechos) y las de las personas con las que se relacionan.

### 1.3. ANTECEDENTES EMPIRICOS

La mayor parte de los estudios empíricos realizados hasta el momento están hechos en Estados Unidos y utilizan datos de sus mayores empresas. Shrader *et al.* (1997) estudiaron las 200 empresas estadounidenses con mayor valor de mercado y analizaron la relación del resultado financiero (ROS, ROA, ROI, y ROE) con el porcentaje de mujeres directivas, de mujeres en la alta dirección y de mujeres en el consejo de administración. Las medidas de resultados se calcularon para los años 1992 y 1993 y la diversidad de género para el año 1992. Las relaciones obtenidas con estos datos fueron ambivalentes. El porcentaje de mujeres directivas estaba significativa y positivamente relacionado con las medidas de rentabilidad financiera, pero el porcentaje de mujeres en la alta dirección y el porcentaje de mujeres en el consejo de administración no estaba positivamente relacionado. El coeficiente del porcentaje de mujeres en el consejo de administración en la regresión de cada medida de rentabilidad financiera era incluso negativo aunque no significativo. Kochan *et al.* (2003) estudiaron cuatro grandes empresas de la lista Fortune 500 y encontraron que la diversidad de género del equipo directivo no tenía efectos sobre los resultados de la empresa.

Al contrario que estas evidencias, Adler (2001) recogió datos de un promedio de 215 empresas de la lista Fortune 500 para cada año del periodo 1980-1998, y encontró que las empresas con un mayor número de mujeres directivas obtenían mejores resultados que la media de su sector en tres medidas de rentabilidad: beneficios como porcentaje de ingresos, activos y capitalización bursátil. Además, las empresas con mejores puntuaciones en la promoción de las mujeres eran más rentables que aquellas con puntuaciones simplemente buenas. Erhardt *et al.* (2003) encontraron una relación significativa y positiva entre el porcentaje de mujeres (y otras minorías) en el consejo de administración de las 127 mayores empresas estadounidenses (en el promedio de los años 1997 y 1998) y dos ratios de resultado financiero: rentabilidad sobre activos y rentabilidad sobre inversión. Veleva (2005) también

encuentra una relación positiva entre el porcentaje de representación femenina en cargos de alta dirección y consejos de administración de 300 compañías estadounidenses y el rendimiento de la acción bursátil (dividendos, redistribución de ganancias de capital y revalorización de la acción).

El estudio de Catalyst (2004) examinó a 353 empresas estadounidenses de la lista Fortune 500 en el periodo 1996-2000 y evidenció que, después de controlar por industria y diferencias de la empresa, el grupo de empresas con mayor representación de mujeres en sus equipos de alta dirección obtenía mejores resultados financieros (rentabilidad sobre recursos propios y rentabilidad total para el accionista) que el grupo de empresas con la menor representación femenina. La conexión entre diversidad de género y resultado financiero era bidireccional porque las empresas con mejores resultados financieros tenían también más mujeres en sus equipos de alta dirección que las empresas con peores resultados.

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 de la lista 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.

Todos estos estudios reconocen que la correlación entre el porcentaje de mujeres en los consejos de administración y los resultados de la empresa no es ninguna prueba de causalidad. Si bien puede proponerse que la promoción continuada de la mujer a posiciones de liderazgo en los equipos de dirección conlleva la obtención de una mayor rentabilidad, también podría argumentarse que las empresas con mejores resultados pueden sentir más libertad para

experimentar con la promoción de mujeres a posiciones de mayor responsabilidad. También pudiera ser que las organizaciones con mayor representación femenina entre sus cuadros directivos superiores tengan más éxito porque en ellas se promociona a las personas en función de sus méritos y capacidades. Otra explicación es que las empresas presentan mejores resultados porque los altos directivos han tomado las decisiones acertadas. Una de estas decisiones podría ser incluir en los consejos de administración a las mejores mentes disponibles para seguir tomando decisiones acertadas, y rentables, para la empresa. Por otra parte, además de la diversidad de género, existen otros posibles determinantes –innovación, satisfacción del empleado, etc.- que también pueden estar contribuyendo de forma diferencial a los resultados de la empresa.

Adams y Ferreira (2003) estudiaron la relación entre el riesgo de la empresa y la composición del consejo de administración de 1.462 grandes empresas estadounidenses. Los resultados indicaban que un aumento en el riesgo de la empresa (medido por la desviación estándar de los rendimientos mensuales de las acciones) disminuía significativamente la proporción de mujeres en el consejo. El valor de la empresa (medido por la *q* de Tobin), el tamaño de la empresa (ventas) y el tamaño del consejo de administración estaban relacionados positivamente con la proporción de mujeres en el consejo (la edad de la empresa también estaba positivamente relacionada en una muestra reducida de 358 empresas en las que estaba disponible dicho dato). Las empresas con una mayor componente de la remuneración basada en resultados tenían también más mujeres en el consejo.

Carter *et al.* (2003) estudiaron 638 empresas estadounidenses de la lista Fortune 1000 y también encontraron una asociación positiva significativa entre el valor de la empresa (medido por la *q* de Tobin) y el porcentaje de mujeres en el consejo, después de controlar por la dirección de causalidad y por un número de otros factores que podrían afectar al valor de la empresa (rentabilidad sobre activos, número de reuniones del consejo, tamaño del consejo, sector, compensación en acciones de los directivos, y tamaño de la



empresa). Los autores no tuvieron en cuenta en el análisis a las empresas que tenían una sola mujer directiva para reducir la posibilidad de que estuvieran nombradas solo como efecto imagen. Los consejos con mayor porcentaje de mujeres eran significativamente más grandes, tenían una mayor proporción de minorías, tenían menos consejeros internos y, después de controlar por tamaño de empresa y sector, tenían diferencias significativas en el valor de la empresa.

Agrawal y Knoeber (2001) no encontraron apoyo para la hipótesis de que las empresas contratan a las mujeres como directivas por razones 'políticas'. Después de controlar por tamaño del consejo, las empresas más grandes tienen un mayor número de consejeras externas pero los autores encontraron aumentos similares en el número promedio de mujeres directivas sin que las variables políticas estuviesen nunca relacionadas positivamente con la presencia de mujeres directivas. Singh y Vinnicombe (2004) estudiaron las empresas de la lista FTSE 100 y evidenciaron que las mujeres directivas con éxito tenían una experiencia corporativa y cualificación contrastadas, y no parecía que hubiesen sido contratadas por razones de imagen.

Existen muy pocos estudios que se hayan realizado sobre este tema fuera de Estados Unidos. Du Rietz y Henrekson (2000) analizaron los resultados de la empresa y la presencia de mujeres en los consejos de administración de una muestra de empresas suecas. Los autores encontraron que si no se controlaba por tamaño de empresa y sector, las empresas con mujeres en el consejo parecían obtener peores resultados. Sin embargo, si se controlan estos factores, la relación estadística no era significativa. En Dinamarca, Rose (2004-citado en Smith *et al.*, 2006) no encontró ninguna relación significativa entre el porcentaje de mujeres en el consejo de administración de las grandes empresas danesas y el resultado de la empresa (medido por la  $q$  de Tobin).

En el Reino Unido, Ryan y Haslam (2005) analizaron la cotización bursátil de las empresas cotizadas en el índice FTSE 100 de la Bolsa de Londres, antes y después del nombramiento de un hombre y/o una mujer para el consejo de administración. Los resultados muestran que había una correlación

negativa pequeña pero significativa entre el porcentaje de mujeres en cargos directivos y el resultado de la empresa medido por la variación en el precio de las acciones. Sin embargo, no había diferencias significativas en el resultado del año 2003 entre las empresas que nombraban a una mujer para el consejo y las que nombraban a un hombre, siempre comparándolos 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, sí 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. Los autores sugieren que parece 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 empresa<sup>6</sup> y es necesario que los accionistas perciban un cambio radical de rumbo en la estrategia de la empresa.

Smith *et al.* (2006) utilizaron datos de panel de las 2.500 mayores empresas danesas en el periodo 1993-2001 y concluyen que, después de controlar por características de la empresa y dirección de causalidad, la relación entre representación femenina y resultados es ambigua y depende de las medidas utilizadas de resultado de la empresa y de la proporción de mujeres en la dirección. En relación con las mujeres en cargos directivos, el efecto positivo de la existencia de una mujer en el cargo de presidente o

---

<sup>6</sup> 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 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.

director general, es solo significativo para el valor añadido bruto. En cambio, si se amplía la definición de alta dirección para incluir también a los subdirectores, los coeficientes estimados se hacen significativos para tres de las cuatro medidas propuestas de resultados. Respecto a la representación de mujeres en el consejo de administración, los resultados son más variados. Cuando se incluye una variable que mide la proporción de mujeres entre todos los miembros del consejo, solo existe un coeficiente positivo y significativo (el del beneficio de explotación en las actividades primarias) mientras que el coeficiente para algunas medidas de resultados es negativo, aunque no significativo. Más aún, los autores demuestran que los efectos positivos sobre los resultados están principalmente relacionados con las directivas que tienen un título universitario, mientras que las que no tienen titulación universitaria ejercen una influencia más pequeña o insignificante en el resultado de la empresa. Además, las mujeres del consejo elegidas por un comité de selección o el personal parecen tener un efecto positivo en los resultados de la empresa, algo que no se observa con otras mujeres para las que el efecto es negativo, lo que los autores atribuyen al hecho de que una parte significativa de las mujeres en consejos de administración tiene lazos familiares con los propietarios.

En España no se dispone de estudios que hayan analizado la relación entre la representación femenina en los equipos de alta dirección y en consejos de administración, y los resultados de la empresa. Si que existen estudios que evidencian la escasa presencia de mujeres en estos cargos y las características diferenciales que tienen las empresas con una mayor representación femenina en los asientos de sus consejos de administración. Así, un estudio de Olcese *et al.* (2005) señala que la diversidad de género en los consejos de administración de las sociedades cotizadas españolas es reducida, pues tan sólo un 4% de los asientos de los consejos estaban ocupados por mujeres a finales del año 2004, contando aproximadamente un 32% de las sociedades con, al menos, una mujer consejera, y menos de un 8% con dos o más mujeres consejeras. La mayoría de las mujeres (casi un 70%) son nombradas como consejeras dominicales. Por su parte, otro estudio de Mateos *et al.* (2006) sobre la representación femenina en los consejos de

administración de las 1.150 mayores empresas españolas en el año 2003 con datos de la base SABI 32, indica que sólo el 6,61% de los cargos 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. 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. Por último, la representación femenina es mayor en las empresas que tienen un mayor grado de sensibilización en cuanto a la conciliación de la vida laboral y familiar.

La conclusión que parece extraerse de esta revisión de la literatura es ambigua. Además de las predicciones ambiguas de las perspectivas teóricas, las diferencias en las evidencias empíricas pueden deberse a diferentes métodos de estimación. En algunos estudios no se incluye ningún factor de control. Por ejemplo, el tamaño y la edad de la empresa, factores ambos que pueden influir en el resultado de la empresa y que pueden estar correlacionados con el porcentaje de mujeres en el consejo de administración, distorsionando el análisis si no se incluyen como factores de control. Por otra parte, pueden existir otros factores influyentes en la empresa pero que quizás no son observables o no están disponibles para el investigador. Por eso, el uso de datos de panel en los que se analiza a las mismas empresas durante un número de años puede ser un método más robusto de análisis que un estudio transversal basado en un único año de observación.



#### 1.4. PERSPECTIVA JURIDICA

En el marco comunitario se cuenta con normativa específica sobre igualdad desde 1976<sup>7</sup> y, en particular, con la Directiva número 73 de 2002, que desarrolla y mejora la anterior, a favor de la igualdad entre mujeres y hombres, así como con otras directivas europeas protectoras de los derechos sociales y económicos que tienen como finalidad contribuir a aumentar la cohesión social en el espacio europeo. Entre ellas citar las directivas sobre permiso parental por nacimiento o adopción de hijos, o la que permite la inversión de la carga de la prueba en las discriminaciones indirectas, o la igualdad de trato en relación al acceso a bienes y servicios y a su suministro, o la protección de los varones frente a discriminaciones inaceptables, o la jornada laboral máxima, o los horarios de determinados puestos de trabajo en la sanidad, entre otras<sup>8</sup>.

Este acervo comunitario está facilitando la adopción de toda una serie de leyes en los Estados miembros de la Unión Europea (UE) a favor de la igualdad que está afectando incluso a los puestos de responsabilidad<sup>9</sup>. En Noruega, una ley de 2003, con entrada en vigor en enero de 2004, contempla que cada sexo tenga representación, al menos, del 40% de los asientos en los Consejos de Administración, tanto en las empresas públicas como en las privadas<sup>10</sup>. Medidas similares, con efectos desiguales, se adoptaron en

---

<sup>7</sup> Directiva 76/207/CEE del Consejo, de 9 de febrero de 1976, relativa a la aplicación del principio de igualdad de trato entre hombres y mujeres en lo que se refiere el acceso al empleo, a la formación y a la promoción profesionales y a las condiciones de trabajo, DOCE I, nº 39, de 14 de febrero de 1976, pp. 40 – 42.

<sup>8</sup> Sobre las directivas comunitarias relativas a la igualdad véase los estudios de GUERRERO PADRÓN, T., “Directivas comunitarias sobre el principio de igualdad de trato entre hombres y mujeres y seguridad social”, *Revista andaluza de trabajo y bienestar social*, 2003, nº 68, pp. 59 – 73, y FIGUEROA BELLO, A., “Las recientes directivas comunitarias adoptadas en materia de Igualdad de trato entre mujeres y hombres en la UE”, en LÓPEZ DE LA VIEJA DE LA TORRE, M<sup>a</sup> T. (coord.), *Bioética y feminismo. Estudios multidisciplinares de género*, Salamanca, Servicio de Publicaciones de la Universidad de Salamanca, 2006, pp. 227 – 272.

<sup>9</sup> Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz de 14 de Agosto de 2006 (BGBl. I, S. 1897), modificado a través del Artículo 19 párrafo 10 de la Ley de 12 de diciembre de 2007 (BGBl. I, S.2840).

<sup>10</sup> Más información en <http://www.noruega.es/policy/gender/politics//politics.htm>

Suecia<sup>11</sup>. En España, se cuenta con la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de mayo de igualdad efectiva de Mujeres y Hombres en cuyo artículo 75 se contempla el objetivo de alcanzar la participación equilibrada de mujeres y hombres en las grandes sociedades mercantiles<sup>12</sup> y, particularmente, con el Código Unificado de Buen Gobierno (Código Conthe)<sup>13</sup>, con el fin de lograr una adecuada diversidad de género en los Consejos de Administración<sup>14</sup>.

---

<sup>11</sup> Veáse FÉLEZ, M., ROMERO, A., PUEYO, R., y LLARÍA, J., *Género y los Consejos de Administración de las Empresas del Ibex 35*, Documento de trabajo, Fundación Ecología y Desarrollo, Zaragoza, abril de 2004, pp. 2 a 5.

<sup>12</sup> Interesante y oportuna aportación la realizada por ELÓSEGUI ITXASO, M y LOUSADA AROCHENA, J.F., "La participación de las mujeres en los Consejos de Administración de las sociedades mercantiles", *Revista Poder Judicial*, nº 86, 2007, pp. 255 y ss.

<sup>13</sup> Disponible en <http://www.cnmv.es/publicaciones/CUDefinitivo.pdf>

<sup>14</sup> Además de contar con legislación de perfiles amplios sobre la igualdad: Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres (BOE nº 71, de 23 de marzo de 2007).

## 2. OBJETIVOS

Los objetivos que se plantearon en el estadio inicial de esta investigación han sufrido una evolución a lo largo del tiempo. Nuestro objetivo inicial era demostrar la aportación económica que las mujeres pueden realizar a las empresas, lo que a su vez justificaría la implantación de medidas de discriminación positiva. Como punto de partida hay que plantearse si la necesidad de implantar la diversidad responde a una cuestión de imposición política y/o hasta jurídica, o se trata de un imperativo económico. En concreto, tres de los objetivos, y que han sido alcanzados a lo largo de la investigación, fueron:

1. Analizar si la incorporación de mujeres formadas y con experiencia a los más altos puestos de responsabilidad ejecutiva responde a una necesidad económica o a una imposición política y/o jurídica.
2. Desarrollar un modelo conceptual que explique la contribución diferencial positiva de la presencia de mujeres en consejos de administración y puestos de alta dirección sobre los resultados de la empresa. El interés de este objetivo es identificar las características diferenciadoras que permitan justificar las relaciones causales con los resultados de la empresa.
3. Analizar las relaciones causales de la diversidad de género en consejos de administración y alta dirección de las empresas españolas con distintas medidas de resultados empresariales. El interés de este objetivo es justificar el aumento de la participación de la mujer en los equipos de alta dirección y



consejos de administración, no solo por razones de igualdad de oportunidades sino también por el efecto positivo que la diversidad de género conlleva para los resultados de las organizaciones.

Sin embargo, el desarrollo de la investigación nos ha ido llevando a modificar nuestros objetivos iniciales, abriendo nuevos caminos de estudio. El principal punto de inflexión fue cuando nos planteamos si debíamos justificar desde un punto de vista económico la demanda de una mayor diversidad de género en los órganos de decisión de la empresa o por el contrario, la equidad social justificaba por sí misma esta demanda, lo que nos llevaría a profundizar en el punto de vista ético. La respuesta que encontramos fue que ambas, equidad social y eficiencia económica deberían ir unidas y esto nos llevó a plantearnos un nuevo objetivo:

4. Buscar un marco teórico que nos ayude analizar las distintas perspectivas bajo las que se puede estudiar la situación de las mujeres en el poder económico, no como contradictorias, sino como complementarias.

La búsqueda de este marco teórico nos llevó a profundizar en el concepto de Responsabilidad Social Corporativa, apoyado por la Teoría de los Stakeholders. En el caso del mundo jurídico, se investiga cuál es la filosofía y la ética defendida por el Derecho comunitario europeo en relación con la RSC. Este nuevo objetivo abrió una nueva vía metodológica en la que hemos centrado el futuro de esta investigación.

### 3. METODOLOGÍA

La evolución del proyecto, así como el carácter multidisciplinar del equipo de investigación, económico y jurídico, nos ha llevado a utilizar distintas metodologías para conseguir los objetivos de la investigación y poder contrastar las hipótesis planteadas.

Se ha seguido una metodología inductiva desde la crítica-positiva para el planteamiento del modelo de análisis, así como la construcción de hipótesis. En la construcción del modelo se ha procedido a una profunda revisión de la literatura, no sólo económica sino derivada de otras fuentes sociales. Desde los instrumentos jurídicos (internacionales) se ha analizado la práctica (alemana) en el tema de posición de las mujeres en los altos puestos directivos con visión crítica. También se ha procedido al análisis de los principales textos del derecho comunitario, especialmente el Libro Verde de RSC, en los que se señalan cuál es la teoría de los stakeholders defendida por la UE:

Para contrastar las hipótesis económicas planteadas se han utilizado metodologías cuantitativas aplicadas a dos bases de datos diferenciadas, una para contrastar las hipótesis que se derivan del planteamiento financiero y otra base de datos obtenida a través de una encuesta para contrastar las hipótesis que se derivan de la teoría de los Stakeholders (RSC).

#### *Bases de datos*

La primera base de datos fue 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. Los datos utilizados corresponden al periodo 2000-2004 publicados en los informes de los años 2001 a 2005. 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](http://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 la representación de mujeres en los equipos de alta dirección es mayor en las empresas más grandes (Agrawal y Knoeber, 2001; Carter *et al.*, 2003). En parte, esto es debido a que existe una relación positiva entre el tamaño de la empresa y el tamaño del equipo de alta dirección o del consejo de administración. Los equipos y consejos más grandes tienen un mayor número de puestos disponibles, lo que permite una mayor representación potencial de las mujeres.

Posteriormente, se creó una base de datos complementaria con aquellas empresas de tamaño grande y de las que apareciesen sus datos económicos. Para seleccionar las empresas grandes, se siguió la recomendación de la Comisión Europea de 6 de mayo de 2003 (Diario Oficial de la Unión Europea L124 de 20-5-2003) que establece los siguientes criterios: número de empleados mayor o igual de 250, facturación superior o igual a 50 millones de euros, y balance mayor o igual de 43 millones de euros. Por tanto, se descartó de la relación recogida en la publicación “Las 2.000 mayores empresas españolas”, todas aquellas empresas que no se ajustaban a estos criterios definitorios de empresa grande y de las que no figuraban sus datos económicos. También se excluyó de la muestra a las empresas que no aparecían en todos los años del periodo estudiado, así como a aquellas de las que se carecía de información sobre los cargos de alta dirección o consejo de administración. Con estos criterios, la muestra de análisis para el estudio de las relaciones entre resultados empresariales y representación femenina quedó reducida a 625 empresas.

Los datos económicos incluidos en la publicación son los de: ingresos (cifra anual de ventas, excluido el IVA), plantilla (número medio anual de empleados), beneficio neto (resultado de la empresa deducidos los impuestos), valor añadido (beneficio neto, coste empresa del personal, coste financiero,

amortizaciones e impuestos) y cash-flow (beneficios netos más amortizaciones). Con estos valores económicos, se calcularon las siguientes ratios: beneficio neto/ingresos; valor añadido/ingresos; cash-flow/ingresos.

Con la información recogida en la publicación “Las 2.000 mayores empresas españolas”, se realizó primero un estudio descriptivo de todas las empresas incluidas en el informe, para cuantificar la diversidad de género 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 dudas. Con este dato, se pudo elaborar diversos ratios de porcentaje de mujeres en distintas posiciones directivas.

Posteriormente, con la base que disponía de datos económicos se realizaron análisis multivariantes para contrastar las hipótesis planteadas desde el enfoque financiero, sobre la relación de diversidad de género y resultados empresariales.

La segunda base de datos se elaboró a partir de un cuestionario cuyo objetivo era conocer como la dirección de la empresa evalúa a sus diferentes stakeholders y a sus atributos relacionados con la variable presencia equilibrada. El cuestionario incluyó una definición de los atributos mencionados. Se les pidió a los directivos y a las directivas que puntuasen estos atributos en una escala de Likert de uno a siete puntos para cada uno de los otros nueve grupos descritos con anterioridad: gobierno, personal, propietarios, clientes, medio de comunicación, proveedores, sindicatos, futuras generaciones y por último grupos feministas o asociaciones de mujeres. La definición de los atributos es la siguiente:

- Poder en igualdad de oportunidades: Considera que ese stakeholder tiene capacidad y habilidad para **presionar** a la empresa a que adopte decisiones acordes con sus preocupaciones sobre la obtención de una presencia equilibrada

de mujeres y hombres en los órganos de decisión de la empresa, incluso si esto supone penalizaciones económicas, utilizando la fuerza directa, acciones legales o influyendo en la imagen pública de la empresa (1= ningún poder; 7= máximo poder)

- Legitimidad en igualdad de oportunidades: Considera que las preocupaciones que ese stakeholder tiene sobre la obtención de una presencia equilibrada de mujeres y hombres en los órganos de decisión de la empresa son consideradas **adecuadas** por la dirección de la empresa (1= ninguna legitimidad; 7= máxima legitimidad)
- Urgencia en igualdad de oportunidades: Considera que las preocupaciones que ese stakeholder tiene sobre la obtención de una presencia equilibrada de mujeres y hombres en los órganos de decisión de la empresa conllevan la exigencia de una **rápida respuesta** a sus demandas. (1= ninguna urgencia; 7= máxima urgencia).
- Importancia en igualdad de oportunidades: Considera **importantes** a cada uno de los stakeholders, en función del grado de atención, tiempo y prioridad que demanda sobre la obtención de una presencia equilibrada de mujeres y hombres en los órganos de decisión de la empresa (1= ninguna importancia; 7máxima importancia).

El cuestionario fue enviado a las empresas españolas (sociedades anónimas) con un tamaño igual o superior a los 250 empleados. De acuerdo con la base de datos SABI (Sistema de Análisis de Balances Ibéricos) la población objeto de estudio estaba compuesta por 2.389 empresas. Respondieron 92 empresas lo que nos da una tasa de respuesta del 3,85%. Se analizaron de forma separada los dos tipos de órganos de decisión de la empresa, es decir, la presencia equilibrada de mujeres y hombres en la Dirección de la empresa y la presencia equilibrada de mujeres y hombres en el Consejo de Administración.

**Tabla 3.1. Ficha técnica de la investigación**

Población	2.389 Empresas de mas de 250 trabajadores
Ámbito geográfico	España
Recogida de datos	Encuesta por correo Mayo/Julio 2009
Encuestado	Director/a de recursos humanos
Tasa de respuesta	3,85 %
Error muestral	10,2%
Nivel de confianza	95%

A la hora de analizar los datos, utilizamos varias variables de control, como el sexo de la persona que responda la encuesta en cada empresa, debido a la influencia que ser hombre o mujer puede tener en sus percepciones (Scholem and Mavondo, 2003). La edad de la empresa, tamaño, medido por el número de trabajadores en plantilla y otras medidas relativas al género, como el porcentaje de mujeres en la dirección, el consejo de administración y la plantilla en general. También se obtuvo información sobre su participación activa en acciones relacionadas con la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres.



## **4.- RESULTADOS**

### **4.1 MODELO DE ANÁLISIS**

Hace dos décadas Ivonne Due Billing y Mats Alvesson (1989) plantearon un modelo de análisis para explicar la ausencia de mujeres en los puestos de poder económico. La evolución en el mundo de la dirección de empresas con respecto a la presencia de las mujeres ha sido tan escasa en este tiempo que podemos asegurar que el modelo sigue siendo válido en nuestros días. No obstante, la evolución sufrida en los marcos teóricos utilizados sugieren la conveniencia de realizar una revisión del modelo.

El modelo trataba de explicar la ausencia de mujeres en la dirección en función de dos dimensiones. Por un lado la dimensión que podemos denominar “igualdad/diferencia” que plantea las hipótesis sobre las similitudes o diferencias existentes entre hombres y mujeres. Por otro lado la dimensión empresarial se refiere a la dicotomía “ética/eficacia organizacional”. La combinación de ambas dimensiones nos aportan cuatro perspectivas que nos ayudan a explicar la ausencia de mujeres en la dirección: Igualdad de oportunidades, Valores alternativos, Meritocracia y Contribución especial.

Ambas dimensiones han evolucionado en los últimos años, sin embargo las cuatro perspectivas que propusieron siguen siendo válidas para el análisis de la situación actual de las mujeres en la dirección de empresas. La propuesta de este trabajo es doble. Por un lado reflexionar sobre el efecto que la evolución de ambas dimensiones puede tener sobre el modelo y en segundo lugar incorporar la aportación que desde la economía feminista da una nueva luz al modelo.

La dimensión subjetiva relativa a las diferencias de comportamiento entre hombres y mujeres, la hemos denominado “diversidad de género”. Esta dimensión podemos representarla como un continuo en cuyos extremos estarían las causas que provocan esta diversidad, desde las diferencias biológicas hasta los procesos de socialización. La dimensión empresarial



representa los objetivos que la empresa debe cumplir. Para la definición de estos objetivos hemos utilizado la teoría de los Stakeholders que nos permite ampliar los grupos de interés que deben ser tenidos en cuenta por la empresa en su objetivo de creación de valor. La combinación de ambas dimensiones nos definen diferentes formas de observar el fenómeno de la ausencia de mujeres en el poder económico a la vez que apoyan diferentes propuestas de acción, tanto empresariales como institucionales. Por último, deseamos incluir en el modelo una tercera dimensión que se deriva de la economía feminista: la “sostenibilidad de la vida” como nuevo paradigma económico capaz de inducir cambios en los planteamientos anteriores.

#### *Dimensión subjetiva: Diversidad de género*

La literatura en torno a las diferencias de comportamiento entre hombres y mujeres es muy extensa. Algunos defienden las “diferencias sexuales” lo que implica reconocer que las diferencias tienen un origen biológico. Otros defienden las “diferencias de género”, lo que implica reconocer que las diferencias observadas son inducidas socialmente.

Hoy en día, al menos en el mundo académico, existe un gran consenso que niega las diferencias esencialistas de las mujeres asegurando que las diferencias que se observan en los comportamientos de mujeres y hombres vienen derivadas del proceso de socialización a que son sometidas a lo largo de su vida, lo que provoca la diversidad de género (Scott, 1990). Sin embargo la opinión pública no parece aceptar estas ideas. El término género que representa el origen social de estas diferencias suscita grandes rechazos (Fernández, 2000)<sup>15</sup>. Aún cuando creamos firmemente que las diferencias de comportamiento entre hombres y mujeres provienen en gran medida de los procesos de socialización no debemos olvidar que la diferencia biológica existe. Las mujeres reproducen la vida. La maternidad es un hecho incuestionable que acaba cerrando muchos debates sobre la igualdad (Haynes,

---

<sup>15</sup> Para una profundización del estado de la cuestión en torno a la categoría “género” véase Tubert (2003).

2008). Por ello hemos mantenido las características biológicas como un extremo de la dimensión “diversidad de género”. En el extremo opuesto tendríamos el proceso de socialización como principal causa de la diversidad. En ningún caso lo estamos planteando como una categorización dicotómica, sino como un continuo entre los extremos.

A corto plazo aceptamos plenamente la existencia de diferencias entre los comportamientos de hombres y mujeres con independencia de cual sea su origen, sin embargo las implicaciones a medio y largo plazo son evidentes. Si aceptamos que las diferencias vienen provocadas por las características biológicas deberemos aceptar que estas diferencias no desaparecerán nunca, por el contrario si las diferencias vienen provocadas por los procesos de socialización podemos pensar que a medio o largo plazo se puede actuar para provocar cambios que acerquen los comportamientos de hombres y mujeres en el futuro (Rodríguez y Díaz, 2005; Flecha, 2005; Twenge, 1997). Tal proceso de acercamiento se está produciendo en los últimos años, pero no en ambos sentidos. Cada día es más frecuente observar como las mujeres acceden a posiciones y actividades que se consideraban tradicionalmente masculinos, sin embargo no se observa con la misma intensidad que los hombres accedan a actividades y posiciones consideradas tradicionalmente femeninas (Kvande, 1999). La razón parece evidente, las desigualdades de poder entre hombres y mujeres implican una jerarquía, donde los modelos masculinos se sitúan en un plano de superioridad a los modelos femeninos (Fagenson, 1990). Los modelos masculinos se consideran neutros y universales, por lo que el único camino de acercamiento parece ser que las mujeres asuman los comportamientos dominantes, que por tradición son masculinos. Esto provoca el fenómeno que estamos observando: las mujeres están cambiando sus comportamientos asimilándose al modelo dominante (Rose, 2007), mientras que el cuestionamiento del modelo dominante o los cambios de comportamiento hacia modelos femeninos son casi inexistentes (Whitehead, 2001).

Con independencia de cual sea el origen de las diferencias entre hombres y mujeres, lo que realmente deseamos mostrar con la dimensión “diversidad de

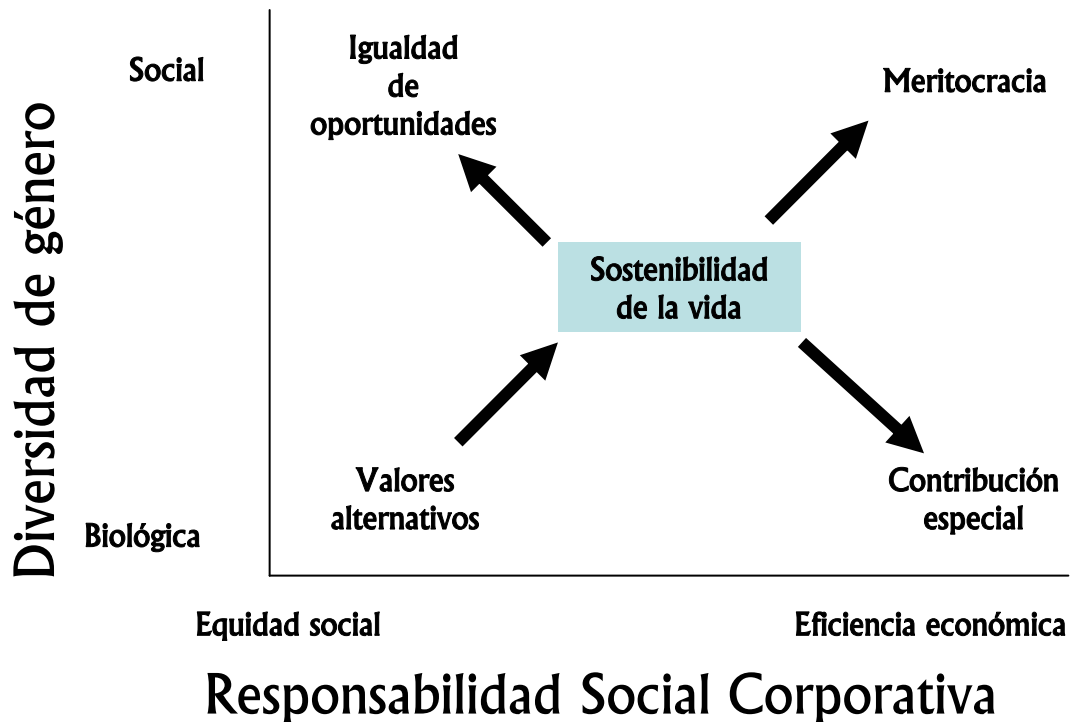
género” son las desigualdades de poder entre unos y otras, que claramente se manifiestan en la ausencia de mujeres en los órganos de poder de las empresas. Podemos discutir si los diferentes comportamientos tienen un origen biológico o social, pero dado el consenso que existe sobre la igualdad de capacidad cognitiva entre los sexos, lo que es incuestionable es que las desigualdades de poder entre hombres y mujeres son una construcción social (Acker, 1990; Cockburn, 1991; Halford y Leonard, 2001; Salminen-Karlsson, 2005; Segal, 1990).

#### *Dimensión empresarial: Teoría de los stakeholders*

Desde el punto de vista empresarial deseamos reflejar las responsabilidades que hoy tienen las empresas. Para ello nos apoyamos en la teoría de stakeholders dado que en parte también puede ser analizada como un continuo en cuanto a los objetivos que las empresas deben alcanzar para satisfacer los intereses de todos los grupos implicados.

La figura 4.1.1 representa el modelo propuesto para analizar la ausencia de mujeres en los órganos de control de las empresas. La combinación de los extremos de las dos dimensiones definidas nos aportan cuatro perspectivas: Igualdad de oportunidades, Meritocracia, Contribución especial y Valores alternativos. Por otra parte al introducir el nuevo paradigma “sostenibilidad de la vida” que aporta la economía feminista, afectará a la interpretación de estas perspectivas y a las acciones y estrategias que la empresa debe plantearse ante este fenómeno.

FIGURA 4.1.1. Modelo de análisis



### **Igualdad de oportunidades**

Asumiendo la responsabilidad social que las tienen las empresas, si nos situamos en el extremo donde aceptamos que la diversidad de género viene determinada principalmente por los procesos sociales, la ausencia de mujeres en puestos de dirección sólo puede ser explicada por la falta de igualdad de oportunidades. La proporción de mujeres en los órganos de decisión de las empresas es un indicador clave de la equidad social. A pesar de los grandes avances alcanzados por las mujeres en su acceso a la educación y el empleo, las empresas parecen seguir infrautilizándolas (Appold, Siengthai y Kasarda, 1998).

Hombres y mujeres asumen distintos roles<sup>16</sup> y dado que los roles masculinos están más valorados socialmente y principalmente en el mercado de trabajo, las mujeres se ven avocadas a emular comportamientos masculinos, provocando en muchas mujeres la sensación de sentirse parte de “los otros”, “la excepción” (Eveline y Booth, 2004; Helfat, 2002). Como Rosabeth Moss Kanter las definió en su obra clásica *Men and Women of the Corporation* escrita en 1977: los token de la organización, lo “otro” en términos de Simone de Beauvoir (Tyler, 2005). Las mujeres deben incorporarse a unas instituciones que fueron diseñadas por quienes fueron sus protagonistas en el pasado, los hombres, lo que supone asumir la inferioridad de los que no cumplían la norma, las mujeres (Bassi, 1990). Si no lo hacen pierden las oportunidades que los hombres tienen en un mercado donde el comportamiento masculino está más valorado.

El problema de estos roles, que definen los estereotipos de género, no sólo tienen un carácter “descriptivo” sobre como hombres y mujeres se comportan sino que también tienen un carácter “prescriptivo” sobre lo que debe o no hacerse. Las mujeres sienten que el rol que se deriva del estereotipo femenino “es lo que se espera de ellas” y hacer lo contrario va a provocar el rechazo de la sociedad (Barberá y Martínez, 2004; Barberá y Ramos, 2004). Esto provoca que las propias mujeres no reconozcan la falta de igualdad de oportunidades o la existencia de discriminación, ya que ellas mismas aceptan voluntariamente retirarse de un mercado con el que no se sienten identificadas.

Desde esta perspectiva, la solución a corto plazo pasaría necesariamente por las acciones positivas. La amenaza de repercusiones legales actuará con el tiempo para proteger y hacer avanzar los intereses de las directivas (Dencker, 2008), ya que la mayor presencia de mujeres provocará necesariamente cambios de conducta e incluso estructurales dado que las propias mujeres tenderán a eliminar sus conflictos.

---

<sup>16</sup> Los estudios sobre conciliación de vida familiar y laboral visibilizan los diferentes roles que asumen mujeres y hombres: actividades de cuidados vs. actividades de mercado, así como las relaciones de género que generan. Una revisión de este tipo de estudios en los últimos 20 años puede verse en Eby *et al* (2005).

Un reflejo de estas acciones en España es la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, que demanda una presencia equilibrada entre hombres y mujeres en los órganos de decisión de las empresas. Esta demanda es obligada en los organismos públicos y en aquellas empresas con participación estatal. Sin embargo, para las empresas privadas, la ley tan sólo aconseja la realización de acciones positivas.

*Art 75. Participación de las mujeres en los Consejos de administración de las sociedades mercantiles: “Las sociedades obligadas a presentar cuenta de pérdidas y ganancias no abreviada **procurarán** incluir en su Consejo de administración un número de mujeres que permita alcanzar una presencia equilibrada de mujeres y hombres en un plazo de ocho años a partir de la entrada en vigor de esta Ley”*

## **Meritocracia**

La visión meritocrática parte del supuesto de que no existen profundas diferencias entre hombres y mujeres y en todo caso se acepta que no existen ningún tipo de diferencias cognitivas entre los sexos. En algunos casos se parte de la creencia de que la igualdad está conseguida. Una prueba de ello viene representada por la presencia y resultados de hombres y mujeres en el sistema educativo. En este sentido, los estudios sobre diversidad de género aluden a diferencias en ningún caso relacionadas con capacidades cognitivas. Por ejemplo, Kesner (1988) encontró que las mujeres tienen mucho que ofrecer a los consejos en términos de independencia, debido a la mayor probabilidad de ser externas (excepto en los negocios familiares donde la propiedad y el control no están separados). El problema es que se equipara el concepto igualdad con la ausencia de diferencias. Dado que hombres y mujeres somos iguales y las diferencias que se observan son únicamente sociales, la sociedad, principalmente a través de la educación, puede conseguir que hombres y mujeres lleguemos a comportarnos igual (Flecha, 2005).

Partiendo de esta hipótesis de igualdad, al menos en lo que al capital humano se refiere, la ausencia de mujeres en los puestos de dirección resulta una situación ineficiente, dado que se están desaprovechando los talentos existentes en un grupo, las mujeres, que representan más del 50% de la población. Si las empresas consideran la posibilidad de actuar dentro de un marco meritocrático, deberán hacer un esfuerzo por captar estos talentos que redundarán en mayores beneficios (Appold, Siengthai y Kasarda, 1998).

Un ejemplo de actuación dentro de este enfoque meritocrático lo representa la tendencia que en todos los países se está dando de incluir la diversidad de género en los códigos de buen gobierno de las empresas (Carrasco y Laffarga, 2007). En España se aprobó el 19 de Mayo de 2006 el Código Conth sobre buen gobierno corporativo en el que se incluye textualmente

*“Cuando sea escaso o nulo el número de consejeras, el Consejo explique los motivos y las iniciativas adoptadas para corregir tal situación” ...“la compañía busque deliberadamente, e incluya entre los potenciales candidatos, mujeres que reúnan el perfil profesional buscado”*

El carácter meritocrático de estas recomendaciones viene apoyado por las declaraciones que lo justifican como un objetivo de eficiencia. Desaprovechar el potencial talento empresarial del 51% de la población no puede ser eficiente para las sociedades cotizadas en su conjunto, con independencia del carácter ético-político o de responsabilidad social corporativa que el logro de una adecuada diversidad de género pueda tener. Reconocen que el predominio de hombres es un fenómeno en parte auto-inducido, por lo que la falta de diversidad no se corregirá sin un esfuerzo deliberado.

Mientras que en España y en la mayor parte de los países de su entorno, el aumento de la diversidad de género en los órganos de gobierno de las empresas no pasa de ser una recomendación, en algunos países, como

Noruega, estas recomendaciones han sido apoyadas con la existencia de penalizaciones si las empresas no consiguen la presencia equilibrada. En el caso de España, la norma ha sido de aplicación por primera vez en la presentación de la información corporativa a los accionistas del año 2007, que se presentó a lo largo del año 2008. Los resultados parecen contradictorios. Por una parte se ha observado un fuerte aumento de mujeres en los consejos de administración, pasando del 3,5% en 2006 al 6,4% en 2007, pero por otra parte no parece que la norma se haya tomado con seriedad por las empresas<sup>17</sup> (El País, 25-5-2008; 14-9-2008). Hay voces que reclaman un mayor desarrollo de los informes, mas allá de las regulaciones, si queremos que sean efectivos (Grosser, 2008).

### **Contribución especial**

Desde esta perspectiva se aceptan plenamente las diferencias, con independencia de su origen y se enfatizan los beneficios que esta diversidad puede aportar a los resultados de las empresas, principalmente derivadas de la utilización de un estilo de liderazgo diferenciado (Burke y Collins, 2001; Eagly y Johannesen-Schmidt, 2001; Early and Mosakowski, 2000; Rosener, 1995; Schyns y Sanders, 2005). Aunque algunas investigaciones han encontrado que estas diferencias entre hombres y mujeres disminuyen a medida que aumenta el nivel jerárquico (Peters y Kabacoff, 2002; Oshagbemi y Gill, 2003).

Las investigaciones en torno al liderazgo han llevado a relacionar los comportamientos masculinos y femeninos con los tipos de liderazgo más comúnmente aceptados en la literatura: el estilo transaccional y el estilo transformacional. El estilo transaccional se caracteriza por una mayor orientación a la tarea y relaciones autocráticas, estilo que generalmente deviene en organizaciones jerárquicas y que es identificado como el estereotipo masculino.

---

<sup>17</sup> En los artículos de prensa “¿Para qué queremos mujeres” el País, 25-5-2008 y “Discriminadas en la cúpula del IBEX” El País, 14-9-2008, se informa sobre las respuestas de las empresas.



Por el contrario, el estilo transformacional se caracteriza por una mayor orientación a las personas y un alto grado de participación lo que favorece las relaciones y será origen de organizaciones planas. Este estilo se ha identificado con el estereotipado comportamiento femenino.

En la actualidad son muchas las voces que reconocen el estilo transformacional como el “mejor estilo” posible de dirección lo que sirve para defender una mayor presencia de mujeres en los puestos de dirección. Las últimas aportaciones tienen hacia la defensa de un modelo andrógino pero los resultados no terminan de observarse (Barberá y Martínez 2004, Barberá y Ramos, 2004).

El enfoque situacional apoya que la elección de uno u otro estilo de liderazgo no va a depender de las características del líder sino del contexto organizacional, es decir, en última instancia, el estilo de dirección va a ser impuesto por la organización, por lo que podrían provocarse conflictos en los hombres cuando la organización les imponga un estilo transformacional y en las mujeres cuando deban utilizar un estilo transaccional (Cuadrado, Navas y Molero, 2004).

Esta perspectiva no requiere actuaciones institucionales concretas, ya que si realmente los estilos asociados a las mujeres son los más eficientes, las empresas a) tratarán de incluir esos valores en sus organizaciones y b) buscarán a las mujeres capaces de inducir estos valores.

### **Valores alternativos**

La perspectiva de los valores alternativos nos presenta una situación en la que las diferencias de comportamiento entre hombres y mujeres son reales e imposibles de eliminar ya que provienen principalmente de la condición biológica de ambos. Esta diferencia biológica puede ser tan influyente que origina la existencia de valores diferenciados entre hombres y mujeres. El reconocimiento de las diferencias entre mujeres y hombres como sujetos

sexuados y el efecto que las relaciones de género tienen en todas las Instituciones sociales (Kimmel, 2000), resulta un paso previo imprescindible para lograr una integración y no una asimilación (Sinclair, 2005). Esta argumentación se ha utilizado en el pasado para justificar la presencia de los hombres en los espacios públicos y de las mujeres en los espacios privados, lo que en relación con nuestras áreas de conocimientos podría traducirse como dentro/fuera de la economía (Hewiston, 1999; Pérez, 2006). La ausencia de mujeres en la economía y en estos momentos de los órganos de poder económicos ha provocado la prevalencia de los valores masculinos en el mundo empresarial, por lo que el acceso de mujeres a estos puestos, supondría la introducción de valores alternativos a los valores dominantes (masculinos). La demanda hacia un estilo de liderazgo andrógono, tal como hemos comentado en el apartado anterior, puede ser una muestra de la introducción de los valores femeninos en modelos que hasta ahora han estado dominados por los valores masculinos.

Desde esta perspectiva, la responsabilidad social de la empresa con la sociedad en general adquiere una relevancia significativa. La igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres es uno de los temas más relevantes en la búsqueda de la equidad social. Si aceptamos plenamente la existencia de valores y comportamientos diferenciados entre hombres y mujeres, las políticas de las empresas no pueden limitarse a aspectos meritocráticos a la hora de incrementar la presencia de mujeres en el mercado laboral y más específicamente en los órganos de poder de las empresas. Su actuación debe ir encaminada a provocar profundos cambios culturales (González, 2008). Se deben eliminar las culturas androcéntricas que impiden la total integración de las mujeres y caminar hacia modelos realmente “neutros” (ciegos al sexo) que eliminen los conflictos que sufren las mujeres y que les obliga a renunciar a posiciones ejecutivas. Aun cuando no se consigan estos cambios radicales a corto plazo que favorecen la integración y tan sólo aumente el proceso asimilacionista, debemos recordar que Harding (1987) auguraba un futuro radical al enfoque asimilacionista en el campo científico. Ella considera que la sola presencia de la mujer tendrá unas implicaciones que irán mucho más allá

de lo que ellas mismas se proponen, ya que sus creencias y valores, aún de forma inconsciente, generarán una crítica epistemológica implícita en su actuación diaria que conseguirá cambiar las estructuras en el futuro.

Es cierto que la opinión pública, e incluso parte de la literatura académica, defiende que son las propias mujeres las que libremente optan por abandonar la carrera profesional para dedicarse a otras actividades que les reportan mayores satisfacciones, como el cuidado de su familia (Kanazawa, 2005). Pero la realidad es que cuando se enfrentan a este tipo de decisión, no están ejerciendo su libre derecho a la elección de uno u otro rol, sino a la renuncia de uno de estos roles, ya que las actuales estructuras empresariales y sociales, les dificultan, cuando no les impiden cumplir ambos roles sin sentir algún tipo de conflicto.

### **Aportación feminista**

El hecho de que los valores típicamente femeninos no se hayan tenido en cuenta en el mundo empresarial no implica que la sociedad no los haya valorado. Desde un punto de vista social, se consideran necesarios para la sostenibilidad de la vida (Carrasco, 2001), pero han sido excluidos de los ámbitos público/económicos, esto es, están fuera del mercado. Este discurso está presente en todas las áreas económicas como la contabilidad (Oakes y Hammond, 1995) el marketing (Longres, 1996; McDonagh y Prothero, 1997) y muy particularmente en la teoría organizacional (Calas y Smircich, 1999; Helfat, 2002; Casey, 2004). Los conceptos de racionalidad y masculinidad están profundamente relacionados y están presentes en el discurso organizacional más tradicional (Ross-Smith y Komberger, 2004).

La economía feminista reconoce que mientras el paradigma central de la economía sea el mercado, las aportaciones que realizan las mujeres al sostenimiento de la vida humana no serán tenidas en cuenta, ya que no pueden ser medidas en unidades monetarias.

La razón, como hemos apuntado anteriormente es que la economía feminista está influenciada por la ética feminista que otorga protagonismo a las relaciones. Las personas, hombres y mujeres somos lo que somos en función de las relaciones que mantenemos con los demás y este punto de vista afecta a todas las perspectivas que hemos descrito en nuestro modelo de análisis.

Cuando hablamos de igualdad de oportunidades y muy especialmente de la meritocracia estamos dando por sentado que las personas deben ser evaluadas por sus capacidades individuales, su mérito depende de su evolución personal sin tener en cuenta el efecto que en las personas tiene su situación en la vida. Esto es especialmente relevante en el caso de las mujeres que debido a sus características biológicas y los roles sociales que asumen se ven implicadas en grandes cambios relacionales a lo largo de su ciclo de vida. Las mujeres han asumido las tareas relacionales a costa de su tiempo y liberando a los hombres de estas tareas. La experiencia relacional de las mujeres reconocida en el ámbito que ha venido a clasificarse como privado puede resultar de una relevancia especial en el desarrollo de los nuevos modelos de organización de empresa que defienden la responsabilidad social corporativa y la equidad social como un factor estratégico. Quizás sea el momento de retomar el viejo lema feminista de los años 70 “lo personal es político” y decir “lo personal está en la economía”.



## 4.2. CONTEXTO EUROPEO

La creciente presión social a favor de la igualdad está favoreciendo la lenta pero progresiva diversidad en los Consejos de Administración y en los altos puestos directivos de las empresas. Reflejo de esa realidad es que los centros de investigación y órganos reguladores están proponiendo y tomando medidas destinadas a facilitar la presencia femenina en los puestos de mayor responsabilidad empresarial. Se ha avanzado significativamente en la incorporación de las mujeres a las plantillas de las empresas, y se favorece tímidamente su acceso a los Consejos de Administración. La tarea no es fácil y el camino por recorrer largo y costoso. No obstante, las empresas cotizadas están tomando, cada vez más seriamente, una mayor conciencia de la necesidad de aprovechar todos los talentos por escasos.

Como punto de partida hay que plantearse si la necesidad de implantar la diversidad responde a una cuestión de imposición política y/o hasta jurídica, o se trata de un imperativo económico. En este estudio veremos cómo la incorporación de mujeres formadas y con experiencia a los más altos puestos de responsabilidad ejecutiva responde a una necesidad económica, si bien en este estadio de desarrollo se requiere de medidas legislativas que impulsen esa diversidad. Ciertamente, la práctica empresarial está demostrando que la cualificación de los cuadros directivos pasa por la diversidad de experiencias, sexo, religión o convicciones, raza u origen étnico y edad. De la misma manera que los Consejos de Administración con presencia femenina se caracterizan por ser más activos e independientes<sup>18</sup>.

---

<sup>18</sup> Resultan interesantes y útiles las conclusiones que en este sentido alcanza el informe Higgs encargado por el Gobierno británico, en enero de 2003, con el fin de analizar el papel de los consejeros no ejecutivos, HIGGS, D., *Review of the Role and Effectiveness of Non-Executive Directors*. Department of Trade and Industry, UK, January 2003. Igualmente, se comparte este punto de vista en el Informe Tyson en el que se ratifica que aquellos Consejos de Administración que integran la idea de la diversidad se caracterizan por su mejor funcionamiento, *The Tyson Report on the Recruitment and Development of Non-Executive Directors*, London Business School, July 2003.

En este apartado se pretende analizar, siguiendo el método inductivo, cómo los poderes públicos y las empresas privadas diseñan leyes y programas para facilitar el acceso de las mujeres, eso sí lentamente, a los más altos de responsabilidad. Para ello, se tratará, primero, la situación en los distintos Estados miembros de la UE y en análisis comparado se destacará la situación de las empresas alemanas en el contexto europeo, esto es, de las empresas indexadas en las Bolsas de los Estados del entorno europeo. Segundo, se analizarán los pros y contras de la presencia de mujeres en los altos puestos directivos y de cómo se ha llegado a imponer la política de cuotas como vía para solucionar el déficit de la presencia femenina en ese sector y los límites que esta política genera en el plano jurídico, político y hasta empresarial. En tercero, se abordarán las medidas promovidas por los poderes públicos y por las propias empresas, en particular de Alemania, para facilitar la diversidad en los Consejos de Administración. Cuarto, se presentará como elemento esencial de la diversidad la corresponsabilidad y flexibilidad laboral, en otras palabras, la necesidad de conciliar la vida familiar y laboral. Se trata, en definitiva, de demostrar la importancia (por la eficacia) de la diversidad en los Consejos de Administración.

Las empresas más importantes de la economía alemana, así como los organismos gubernamentales parecen estar de acuerdo en la necesidad de actuar para aumentar la participación de las mujeres en los Consejos de Administración<sup>19</sup>. Según los datos de Eurostat, recogidos en el período que abarca los últimos cinco meses de 2007, en ninguna de las empresas que cotizan en el Dax-30, una mujer ocupaba el puesto de presidente del Consejo de Administración, y tan sólo el 11% de los miembros de los Consejos de Administración era mujer. La cifra es, incluso, más preocupante si se tiene en cuenta que ese 11% responde, en su mayor parte, al porcentaje de mujeres que ocupan puestos en los Consejos de Administración por ser representantes de los trabajadores. Resulta sorprendente que tan sólo el 3% corresponde a mujeres que ocupan el cargo como representantes del capital.

---

<sup>19</sup> Se estudia la relación de empleados totales en función del género en los distintos órganos de responsabilidad de las empresas cotizadas en el DAX 30.

**TABLA 4.2.1\_ Tabla de empresas cotizadas en el DAX 30 con el % de mujeres y hombres en los distintos órganos de responsabilidad**

DAX Index	Empleados					Consejo de Administración (Management Board )					Comité de Supervisión (Supervisory Board )					Consejo de Adm. + Comité de Direc.				
	Total	Hombres		Mujeres		Miembros	Hombres		Mujeres		Miembros	Hombres		Mujeres		Miembros	Hombres		Mujeres	
		Posiciones	%	Posiciones	%		Posiciones	%	Posiciones	%		Posiciones	%	Posiciones	%		Posiciones	%	Posiciones	%
ADIDAS AG	31.344	16.299	52	15.045	48	4	4	100	0	0	13	11	85	2	15	17	15	88	2	12
ALLIANZ AG	181.207	0.000	##	0.000	###	10	10	100	0	0	12	10	83	2	17	22	20	91	2	9
BASF SE	95.175	74.998	79	20.177	21	9	9	100	0	0	12	11	92	1	8	21	20	95	1	5
BAYER AG	106.207	78.593	74	27.614	26	4	4	100	0	0	20	19	95	1	5	24	23	96	1	4
BMW AG St	106.575	91.654	86	14.494	14	8	8	100	0	0	21	18	86	3	14	29	26	90	3	10
COMMERZBANK AG	35.951	17.650	49	18.301	51	7	7	100	0	0	21	17	81	4	19	28	24	86	4	14
CONTINENTAL AG	151.654	0.000	##	0.000	###	8	8	100	0	0	20	20	100	0	0	28	28	100	0	0
DAIMLER AG	272.382	237.789	87	34.593	13	6	6	100	0	0	20	19	95	1	5	26	25	96	1	4
DEUTSCHE BANK AG	78.291	0.000	##	0.000	###	4	4	100	0	0	20	15	75	5	25	24	19	79	5	21
DEUTSCHE BÖRSE AG	3.281	0.000	##	0.000	###	6	6	100	0	0	20	19	95	1	5	26	25	96	1	4
DEUTSCHE LUFTHANSA AG	105.261	60.578	58	44.683	42	3	3	100	0	0	23	21	91	2	9	26	24	92	2	8
DEUTSCHE POST AG	475.100	0.000	##	0.000	###	6	6	100	0	0	22	15	68	7	32	28	21	75	7	25
DEUTSCHE POSTBANK AG	21.474	9.019	42	12.455	58	5	5	100	0	0	20	17	85	3	15	25	22	88	3	12
DEUTSCHE TELEKOM AG	241.426	0.000	##	0.000	###	5	5	100	0	0	21	16	76	5	24	26	21	81	5	19
E ON AG NA	87.815	63.227	72	24.588	28	6	6	100	0	0	20	19	95	1	5	26	25	96	1	4
FRESENIUS MEDICAL CARE AG & CO	61.406	0.000	##	0.000	###	7	7	100	0	0	6	6	100	0	0	13	13	100	0	0
HENKEL AG & CO KGaA St	52.303	0.000	##	0.000	###	7	7	100	0	0	18	17	94	1	6	25	24	96	1	4
HYPO REAL ESTATE HOLGING AG	2.000	0.000	##	0.000	###	9	8	89	1	11	7	7	100	0	0	16	15	94	1	6
INFINEON TECHNOLOGIES AG	41.651	0.000	##	0.000	###	5	5	100	0	0	16	15	94	1	6	21	20	95	1	5
K+S AKTIENGESELLSCHAFT	12.033	0.000	##	0.000	###	4	4	100	0	0	16	15	94	1	6	20	19	95	1	5
LINDE AG	50.485	0.000	##	0.000	###	4	4	100	0	0	16	15	94	1	6	20	19	95	1	5
MAN AG St	55.086	0.000	##	0.000	###	5	5	100	0	0	20	19	95	1	5	25	24	96	1	4
MERCK KGaA	30.968	0.000	##	0.000	###	5	5	100	0	0	11	10	91	1	9	16	15	94	1	6
METRO AG St	281.455	0.000	##	0.000	###	5	5	100	0	0	20	17	85	3	15	25	22	88	3	12
MUNCHENER RUCK AG	3.628	0.000	##	0.000	###	10	10	100	0	0	20	17	85	3	15	30	27	90	3	10
RWE AG St	63.439	0.000	##	0.000	###	5	5	100	0	0	20	18	90	2	10	25	23	92	2	8
SAP AG	44.023	30.816	70	13.207	30	7	7	100	0	0	20	18	90	2	10	27	25	93	2	7
SIEMENS AG	398.200	288.297	72	109.903	28	11	11	100	0	0	20	17	85	3	15	31	28	90	3	10
THYSSENKRUPP AG	199.374	0.000	##	0.000	###	8	8	100	0	0	20	20	100	0	0	28	28	100	0	0
WOLSWAGEN AG St	329.305	283.532	86	45.773	14	6	6	100	0	0	20	18	90	2	10	26	24	92	2	8
	3.618.499	1.252.452		380.833		189	188	99,5	1	0,5	535	476	89	59	11	724	664	92	60	8

Fuente.- Annual Report 2007  
0.000.- No se especifica en A.R.  
2007

TABLA 1



La situación de la diversidad en los Consejos de Administración de las empresas alemanas no varía en exceso en relación con el resto de Estados miembros de la UE, salvo con los nórdicos en los que vemos una clara política favorable a la incorporación de la mujer a los más altos puestos de responsabilidad con resultados claramente positivos<sup>20</sup>.

**TABLA 4.2.2 Proporción de mujeres y hombres entre los miembros y presidentes de los Consejos de Administración de las 50 empresas top que cotizan públicamente en las Bolsas nacionales**

	Número de empresas		Órgano de decisión superior			
	Muestra	Con datos	Presidente		Miembros	
			Mujeres (%)	Hombres (%)	Mujeres (%)	Hombres (%)
<b>EU-27</b>	<b>627</b>	<b>576</b>	<b>3</b>	<b>97</b>	<b>10</b>	<b>90</b>
<b>Alemania</b>	<b>30</b>	<b>30</b>	<b>0</b>	<b>100</b>	<b>11</b>	<b>89</b>
Austria	21	21	0	100	5	95
Bélgica	18	17	0	100	6	94
Bulgaria	17	15	13	87	15	85
Chipre	20	14	0	100	2	98
Dinamarca	18	18	0	100	15	85
Eslovaquia	5	5	20	80	24	76
Eslovenia	15	13	0	100	14	86
<b>España</b>	<b>35</b>	<b>33</b>	<b>0</b>	<b>100</b>	<b>6</b>	<b>94</b>
Estonia	18	15	7	93	10	90
Finlandia	24	23	0	100	18	82
Francia	36	36	0	100	9	91
Grecia	20	18	0	100	11	89
Holanda	20	20	0	100	14	86
Hungría	16	15	0	100	11	89
Irlanda	20	19	5	95	7	93
Italia	38	38	5	95	3	97
Letonia	39	39	8	92	17	83
Lituania	31	20	5	95	18	82
Luxemburgo	7	7	0	100	3	97
Malta	13	12	8	92	4	96
Polonia	19	19	11	89	12	88
Portugal	20	19	0	100	3	97
Reino Unido	66	56	2	98	12	88
República Checa	23	19	11	89	11	89
Rumania	11	9	0	100	18	82
Suecia	27	26	0	100	24	76
<b>Noruega</b>	<b>19</b>	<b>19</b>	<b>11</b>	<b>89</b>	<b>34</b>	<b>66</b>

<sup>20</sup> Véase el Informe elaborado por RANDOY, T., THOMSEN, S. y OXELHEIM, L., *A Nordic Perspective on Corporate Board Diversity*, Adger University College, Norway, November 2006.

Fuente: Eurostat, Comisión Europea, Base de datos sobre la participación de mujeres y hombres en los procesos de decisión. Datos recogidos entre 01/08/2007 y 31/12/2007

En España, el citado Código Conthe insiste en la necesidad de incorporar mujeres a los más altos puestos de responsabilidad de las empresas, si bien, a tenor de los datos<sup>21</sup>, goza de escaso éxito hasta este momento. Las cifras son, por sí mismas, reveladoras de esa mínima representación de mujeres en los Consejos de Administración. De acuerdo con el Informe anual de Gobierno Corporativo de las Empresas del Ibex 35, relativo al ejercicio de 2007, tan sólo hay treinta consejeras (en 2004 su número era de 18) repartidas en veintiuna sociedades. Esta cifra representa el 6% de los miembros de los Consejos de Administración de las firmas del Índice pese a que las mujeres son el 39,24% del total de la plantilla de las empresas.

Los miembros de los Consejos de Administración suelen seleccionarse, dependiendo de la propia cultura y estructura de la sociedad, entre las personas que ocupan los cargos directivos. Curiosamente, el porcentaje de mujeres que alcanzan puestos directivos es bajo, he ahí una de las razones fundamentales que explicarían la escasa participación de las mujeres en los Consejos de Administración. Los datos recogen una situación que se repite en todos los países de la UE: la igualdad entre hombres y mujeres en los puestos directivos está muy lejos de ser real como se infiere de la Tabla 3 y, por extensión, en los Consejos de Administración.

---

<sup>21</sup> La presencia de mujeres en los Consejos de Administración de empresas españolas cotizadas registró un incremento del 11% en 2007, si bien el número de consejeras sólo alcanzó el 7,5% (frente al 6,9% en 2006) del total de administradores. Es una de las conclusiones del documento publicado por la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) a partir de los datos recogidos en los Informes Anuales de Gobierno Corporativo de las 173 sociedades cuyas acciones cotizan en las bolsas españolas, de 22 entidades emisoras de otros valores admitidos a negociación y de 43 cajas de ahorros emisoras de valores cotizados en 2007. El año de 2007 fue el primer ejercicio en el que se aplicó el Código Unificado de Buen Gobierno. Véase *Informe de Gobierno Corporativo de las entidades emisoras de valores admitidos a negociación en mercados secundarios oficiales del ejercicio 2007*, CNMV, disponible en <http://www.cnmv.es/publicaciones/IAGC2007.pdf>

**TABLA 4.2.3\_Hombres y mujeres en puestos directivos<sup>22</sup> en los países de la UE**

Estados	Puestos Directivos	
	Mujeres (%)	Hombres (%)
Francia	38	62
Letonia	38	62
Polonia	36	64
<b>España</b>	<b>34</b>	<b>66</b>
Italia	34	66
Reino Unido	34	66
Lituania	33	67
Austria	33	67
Hungría	32	68
Portugal	32	68
Bulgaria	29	71
<b>Alemania</b>	<b>29</b>	<b>71</b>
Rumanía	29	71
Eslovaquia	29	71
Holanda	28	72
<b>UE-27</b>	<b>28</b>	<b>72</b>
Bélgica	27	73
República Checa	27	73
Grecia	27	73
Suecia	27	73
Dinamarca	26	74
Estonia	26	74
Luxemburgo	26	74
Eslovenia	26	74
Irlanda	20	80
Finlandia	20	80
Malta	14	86
Chipre	13	87

Fuente: Eurostat, Comisión Europea, Base de datos sobre la participación de mujeres y hombres en los procesos de decisión. Datos recogidos entre 01/08/2007 y 31/12/2007.

## Los efectos de la diversidad

### *Beneficios de la diversidad: la progresiva cualificación de las mujeres*

En Alemania, la tasa de empleo femenina ha aumentado de manera continuada desde 1997. En 2006, la tasa de mujeres alcanzó el 62,2%,

<sup>22</sup> El concepto de 'puestos directivos' abarca la categoría 12.1 (Directores y Jefes ejecutivos) y 13 (Directores de empresas pequeñas) de la clasificación ISCO (International Standard Classification of Occupations).

situando a este Estado por encima de la media de la UE. De esta forma, cumplía con el objetivo planteado en la Estrategia de Lisboa<sup>23</sup>, consistente en alcanzar una tasa de empleo femenina por encima del 60% hasta el año 2010. Obviamente, la tasa de mujeres que ocupan puestos directivos ha aumentado en los últimos años, no obstante, la cifra no llega a ser todavía satisfactoria.

En el Tercer Balance sobre el acuerdo entre el Gobierno alemán y las asociaciones punteras de la economía alemana para fomentar la igualdad entre hombres y mujeres en la economía privada, publicado en abril de 2008<sup>24</sup>, se fijan cuatro objetivos fundamentales en los que se debe trabajar, no sólo para alcanzar la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, sino para asegurar la competitividad de la economía alemana a largo plazo. Estos objetivos son, primero, la mejora de la compatibilidad de la familia y la profesión; segundo, el aumento del porcentaje de mujeres en los puestos directivos; tercero, el aumento de mujeres en los ámbitos de la Técnica y la Ciencia y, cuarto, el apoyo para la reincorporación al mercado laboral tras la etapa familiar.

En el marco de la UE, los objetivos de política de empleo establecidos en la Estrategia de Lisboa dejaron claro que el espacio europeo sólo podría convertirse en el espacio económico más innovador del mundo, si el potencial de las mujeres se fortalecía. Durante el primer semestre de 2007, y precisamente coincidiendo con la Presidencia alemana del Consejo Europeo, la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres se convirtió en un tema prioritario de la política de la UE<sup>25</sup>. En este contexto, cabe plantearse cuáles son los motivos que han llevado al Gobierno Federal alemán a implicarse de una manera tan intensa en la lucha por la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres en los últimos años.

---

<sup>23</sup> En marzo de 2000, se celebró en Lisboa una Cumbre Especial del Consejo Europeo sobre el Empleo, la Reforma Económica y la Cohesión Social en el que se fijaron objetivos específicos que deberían cumplirse en 2010.

<sup>24</sup> *Dritte Bilanz der Vereinbarung zwischen der Bundesregierung und den Spitzenverbänden der deutschen Wirtschaft zur Förderung der Chancengleichheit von Frauen und Männern in der Privatwirtschaft*, Ministerio Federal Alemán, abril 2008, <http://www.bmfsfj.de>

<sup>25</sup> En el año 2007, se celebró el *Año Europeo de la Igualdad de Oportunidades para todos*.

Sin duda, se trata de una demanda social de igualdad en países cada vez más desarrollados y democráticos, y donde los ciudadanos exigen una participación más activa en la política. Más lo cierto es que la explicación clave de esta reivindicación reside en una necesidad económica. Debido al cambio demográfico y la creciente exigencia de personal cualificado, las empresas han sido las primeras en darse cuenta de la necesidad de intensificar el potencial de mujeres dispuestas a trabajar, así como de hacer mejor uso de las capacidades y conocimientos de las mujeres trabajadoras. Desde la economía se ha reconocido, en todo caso, que beneficia a los propios intereses de las empresas el apoyo y fomento de la especialización de mujeres y de su dedicación a los puestos directivos.

Debido al creciente nivel de cualificación de las mujeres y el cambio demográfico con las consecuencias que éste tiene sobre el mercado laboral, la integración de las mujeres en la vida laboral se ha convertido en un factor de desarrollo económico. Algunas investigaciones demuestran que la participación considerable de las mujeres en los Consejos de Administración lleva objetivamente a mejores resultados empresariales<sup>26</sup>. Por otra parte, la inminente necesidad de incorporar personal altamente cualificado y la denominada guerra de talentos favorece la incorporación de mujeres, en concreto mujeres jóvenes, para empleos especializados. Las cifras sobre formación demuestran que las mujeres, en general, obtienen mejores resultados académicos y optan por la formación superior, en mayor medida, que los hombres. En relación con la formación de las mujeres jóvenes, el Gobierno Federal alemán pone especial énfasis en que se amplíe el espectro de profesiones y formaciones en las que suelen ocuparse las mujeres. Así, en 2005, el 55% de todos los contratos de formación firmados por mujeres se concentraban en las diez profesiones más escogidas por mujeres, en el caso de los hombres, se reducía al 35%<sup>27</sup>.

---

<sup>26</sup> Véase el Informe *cit.* en nota 5.

<sup>27</sup> Fuente: BBB 2007

En este sentido, resulta interesante la opinión de Peter Löscher, presidente del grupo industrial Siemens desde el 1 de julio de 2007, quien en una entrevista afirmó que la empresa era demasiado unidimensional al reconocer que “nuestros 600 directivos son principalmente hombres alemanes blancos”<sup>28</sup>. Löscher aseguró que si la empresa no adoptaba una postura más abierta estaría poniendo en peligro su competitividad a largo plazo.

En relación con la participación de la mujer en puestos directivos en Alemania<sup>29</sup>, aunque la cifra ha aumentado en los últimos años, todavía refleja una gran diferencia entre hombres y mujeres: de cada diez puestos directivos, siete son ocupados por hombres (como gráficamente se expone en los cuadros siguientes). En general, se puede afirmar que la cifra de mujeres en puestos directivos disminuye con el tamaño de la empresa y el nivel jerárquico del puesto de trabajo en la misma. Básicamente, el número de directivos mujer aumenta cuanto más pequeña es la empresa.

Un estudio realizado por el Servicio de Información Económica Hoppenstedt demuestra que la proporción de mujeres en los puestos superiores de la dirección de las empresas alemanas más grandes ha disminuido en los últimos años. Así, a comienzos del año 2008, la cifra se situó en 5,5%, mientras que a principios de 2007 fue de 7,5%. En los años previos, esta cifra siempre había aumentado<sup>30</sup>. En el segundo nivel directivo, las mujeres ocupan predominantemente puestos en la Dirección de Publicidad, Personal y Marketing. Según los datos actuales, las mujeres ocupan el cargo de Jefe de Personal en el 29% de las grandes empresas, el 33% de las medianas empresas y el 35% de las pequeñas empresas. Por el contrario, los puestos en la Dirección de Investigación y Desarrollo tienen nombre de mujer sólo en una proporción que oscila del 4% al 11%.

---

<sup>28</sup> Entrevista realizada para el *Financial Times*, el 25 de junio de 2008. La cursiva es de la autora con el fin de enfatizar el comentario del entrevistado.

<sup>29</sup> Se adopta la definición amplia de puestos directivos, que comprende el grupo 12.1 y 13 de la clasificación ISCO.

<sup>30</sup> Datos ofrecidos por el Servicio de Información Económica Hoppenstedt, Informe *Frauen in Management* 2008 <http://www.hoppenstedt.de>

### *Los límites de la diversidad*

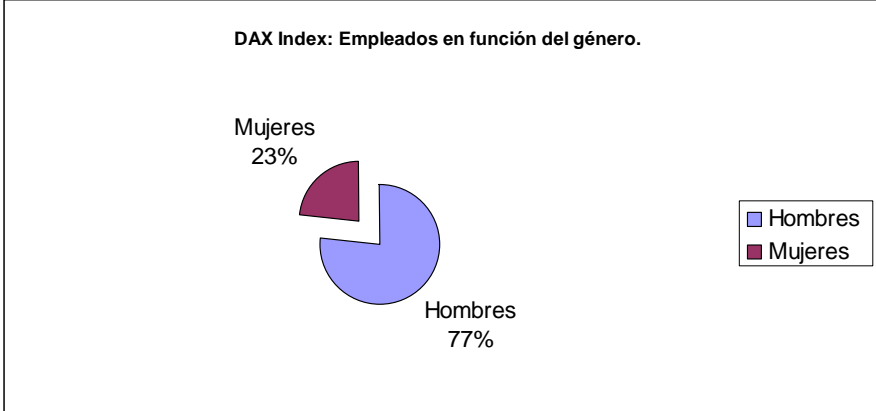
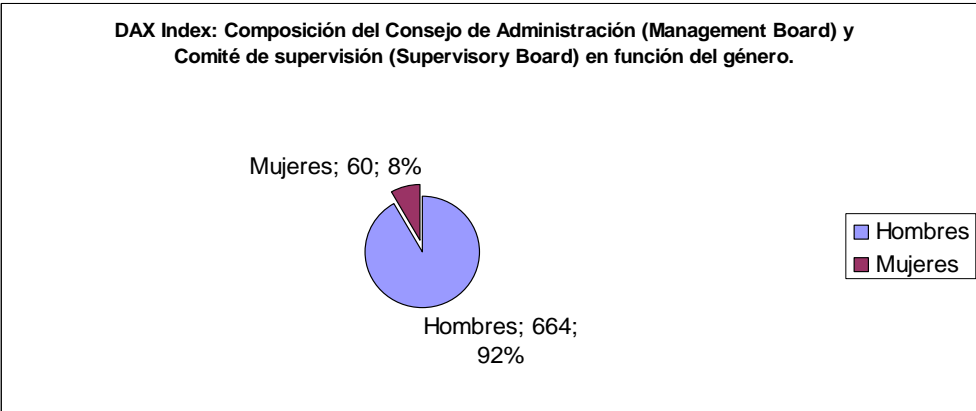
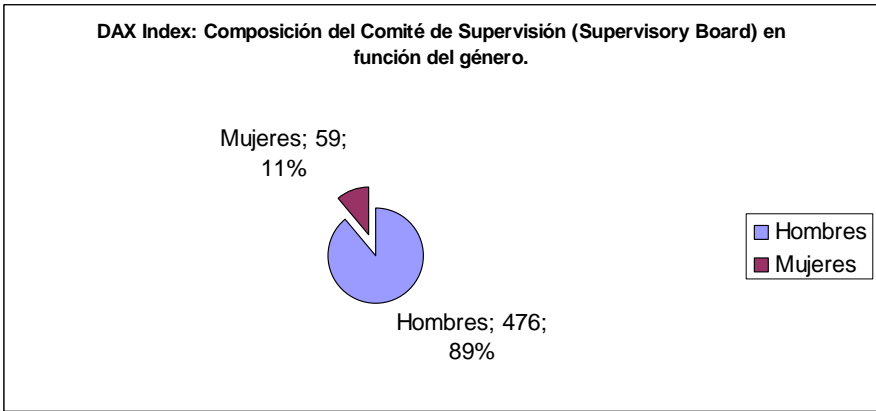
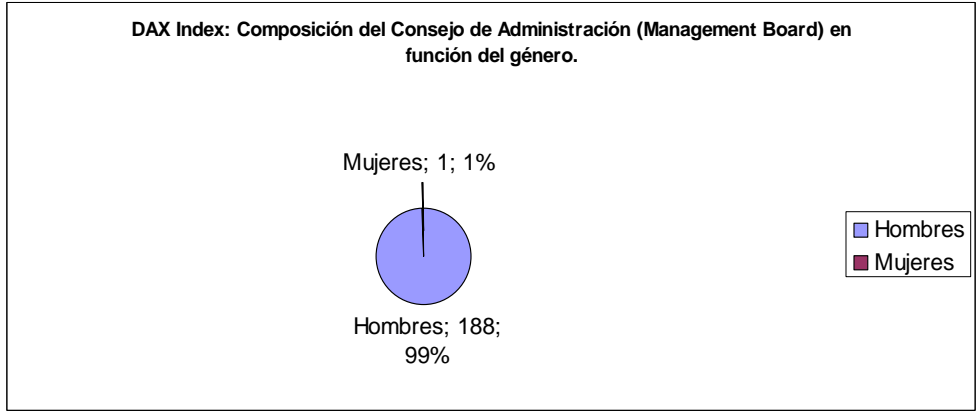
Las diferencias respecto a las tendencias y preferencias en el mercado laboral entre hombres y mujeres combinado con las características actuales de los puestos directivos explica una parte de la diferencia entre la cifra de directivos masculinos y femeninos. Según un estudio del Instituto para la Investigación del Mercado Laboral y la Profesión<sup>31</sup>, realizado en 2005, la jornada laboral semanal media de las mujeres empleadas como trabajadoras en puestos directivos en la economía privada se sitúa en 39 horas. En el caso de los hombres, asciende a 43 horas semanales.

En los puestos directivos, la jornada parcial es menos frecuente: sólo uno de cada diez directivos está ocupado a tiempo parcial y esta forma de trabajo es especialmente escogida por las mujeres. Según un análisis del año 2005, realizado por el Instituto Alemán para la Investigación de la Economía<sup>32</sup>, el 4% de los hombres en puestos directivos decidieron reducir su jornada laboral, mientras que en el caso de las mujeres un 28% optó por esta forma de trabajo. Por el contrario, resulta cuando menos llamativo que las mujeres ocupadas a tiempo parcial en puestos directivos trabajen una media de 29 horas semanales, mientras que la media de horas trabajadas por los hombres directivos se eleve tan sólo a 23 horas semanales.

---

<sup>31</sup> Fuente: IAB-Führungskraftstudie 2005.

<sup>32</sup> Fuente: Wochenbericht des DIW Nr. 25/2006



**Figura 4.2.1**



La mayor exigencia de tiempo que caracteriza los puestos directivos, apenas deja espacio a hombres y mujeres para cumplir con sus deberes familiares. Claro está, las implicaciones que tiene sobre la vida personal y familiar el hecho de optar por la profesión de directivo también varía en función del género. Según el estudio del Instituto Alemán para la Investigación de la Economía es más infrecuente que las mujeres que ocupan puestos directivos estén casadas (52% mujeres directivas casadas frente a 70% de hombres directivos casados) y también viven en un hogar con hijos en menor proporción (28% mujeres frente a 37% de hombres).

Estas cifras y estudios han sido el punto de partida para el Gobierno alemán y las empresas de la economía alemana para plantear medidas que permitan aumentar el número de mujeres en los Consejos de Administración y, en general, en los puestos directivos, al mismo tiempo que a compatibilizar la vida familiar con la profesional. En esa labor de corrección de cifras, se consideran fundamentales las medidas legislativas aprobadas por el Parlamento alemán y que, en buen número de casos, tienen su origen en un impulso (normativo) a nivel comunitario; así como las recomendaciones o normas no vinculantes (soft law) destinadas a los organismos gubernamentales en todos sus niveles, y las iniciativas privadas que parten de las propias empresas y que, en buen número de casos, son apoyadas y financiadas por el Gobierno.

#### *Desequilibrios en la balanza: la imposición de cuotas*

En la actualidad, uno de los principales focos de debate se centra en la posibilidad de introducir cuotas obligatorias de mujeres en los Consejos de Administración, una práctica que ya ha sido adoptada por otros países como Noruega o España. Las críticas hacen referencia tanto a la posible inconstitucionalidad como a la inoportunidad e ineficacia de dicha medida. Desde el punto de vista jurídico, quienes rechazan la imposición de cuotas obligatorias de mujeres en los Consejos de Administración argumentan que

supone una injerencia en el derecho a la propiedad privada, consagrado como derecho fundamental tanto en Artículo 14 I de la Constitución Alemana como en el Artículo 1 del Protocolo Adicional de la Convención Europea de Derechos y Libertades fundamentales de 1950. La propiedad, según la interpretación que hace del término el Tribunal Constitucional Alemán, abarca todos los derechos privados dotados de valor.

De acuerdo con la actual jurisprudencia del Tribunal Constitucional Alemán, la garantía constitucional de la propiedad privada afecta a la protección de la autonomía de la voluntad, en particular, el derecho a la conclusión de contratos privados. El Estado sólo puede intervenir en la autonomía privada bajo las condiciones que la Constitución prevé de manera general para la justificación de las injerencias sobre la propiedad privada.

La designación de un miembro del Consejo de Administración de una sociedad limitada (GmbH) o anónima (AG) se trata de un acto privado, al menos en el caso de los representantes del capital. Los miembros de los Consejos de Administración son generalmente seleccionados en las Asambleas Generales o nombrados por las propias sociedades. Por ello, si el legislador establece que la designación de los miembros sólo es posible una vez que se han considerado unas cuotas obligatorias, y algunos candidatos o candidatas preferidos quedan fuera de la convocatoria, se produce una injerencia en el derecho a la invulnerabilidad de la propiedad privada de los accionistas y miembros de la sociedad.

También surgen argumentos en contra de las cuotas de mujeres desde el punto de vista empresarial. Los principios del Buen Gobierno Corporativo establecen recomendaciones en la elección y determinación de los puestos de los miembros de los Consejos de Administración. No obstante, recientes escándalos empresariales (caso de Siemens, 2006, y Volkswagen, en 2005) han llevado a un replanteamiento de la legislación relativa a los Consejos de Administración que aboga por incluir algunas normas relativas a la duración del plazo del cargo de los miembros o a la mayor profesionalidad de éstos. Hay quienes consideran que fijar cuotas conforme a criterios materiales, no directamente relacionados con la tarea encomendada, puede perjudicar el

objetivo de lograr una mayor profesionalidad en los Consejos de Administración.

Aquellos que apoyan la obligatoriedad de cuotas de mujeres en los Consejos de Administración exponen como modelo el caso de Noruega, que como muestran los datos de la Tabla 2, con un 34% de mujeres miembros de Consejos de Administración, es el país europeo que ha obtenido mejores resultados. Desde el año 2006, por mandato legal, al menos el 40% de los puestos de los Consejos de Administración deben ser ocupados por mujeres. En un primer momento, se trató de una norma no obligatoria, más tarde complementada con la creación de un banco de datos con información sobre más de cuatro mil mujeres que estaban dispuestas a asumir estos puestos. Para las sociedades que cotizan en el DAX, y que no lograron alcanzar la cuota establecida a finales de 2007, se fijaron sanciones que podían alcanzar incluso la pérdida de la cotización en Bolsa<sup>33</sup>.

Un modelo muy similar al que se adoptó en Noruega, en 2006, ha sido propuesto en el Parlamento alemán por parte de la facción Bündnis 90/Die Grünen. Hasta ahora, en cambio, los esfuerzos más notables han sido realizados a través de acuerdos voluntarios realizados entre las empresas y las entidades federales. De entre las medidas de acción positiva que han sido fomentadas por el Gobierno Federal Alemán en el marco del acuerdo llevado a cabo con las asociaciones punteras de la economía alemana, cabe diferenciar algunas medidas orientadas a aumentar el número de mujeres que ocupan puestos directivos y otras que pretenden mejorar la compatibilidad entre la vida familiar y profesional. De ellas vamos a tratar en el epígrafe siguiente.

---

<sup>33</sup> Ampliar información sobre este extremo en <http://www.noruega.es/policy/gender/politics//politics.htm>

## **Medidas de acción positiva**

### *Programas de mentoring*

Entre una de las primeras medidas de acción positiva para facilitar el acceso de las mujeres a altos puestos directivos (y de ahí a los Consejos de Administración) cabe destacar el programa de mentoring. Se trata de un instrumento de desarrollo personal en el que un mentor ofrece apoyo y asesoramiento al mentado (trabajador). Los mentores son generalmente personas con experiencia que ofrecen su apoyo a los trabajadores a través de un proceso de acompañamiento y aportan su conocimiento personal para la toma de decisiones. Este tipo de programas de apoyo se utilizan frecuentemente en las empresas para el desarrollo de directivos jóvenes y la transmisión de conocimientos de las antiguas generaciones a las jóvenes. En principio, es un instrumento neutro al género. En cambio, si se enfoca específicamente a las mujeres, da a las mujeres trabajadoras más seguridad para que utilicen todas sus competencias potenciales. En la práctica empresarial, se puede destacar el proyecto de Cross-Mentoring llevado a cabo por el grupo BMW y otras 13 empresas de Munich. El objetivo del programa es animar a mujeres jóvenes para que ocupen puestos directivos de primer nivel con el apoyo de un mentor que ofrece consejos y asesoramiento. El elemento más interesante de este proyecto es que el mentor y el mentado proceden de empresas distintas, y ello permite conocer otra cultura empresarial.

### *Total E-Quality*

La asociación Total E-Quality de Alemania se constituyó para fomentar la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres y persigue, en particular, el aumento de la proporción de mujeres que ocupan cargos directivos. Se considera que la condición previa fundamental para lograr el objetivo es la compatibilidad entre familia y profesión. Por ello, desde hace más de diez años, la asociación destaca con el sello Total E-Quality a las organizaciones de la Economía, Ciencia y Administración que apuestan de una manera contundente por la igualdad de oportunidades. La asociación tiene un instrumento de

evaluación propio para asignar el sello en el que se establecen unos estándares mínimos en función del tamaño de la empresa. El sello dura tres años y se puede renovar para acreditar el progreso o la sostenibilidad de la política de la organización en el camino hacia la igualdad de oportunidades.

### *Genderdax*

Se trata de una plataforma de información especial para mujeres altamente cualificadas en puestos especializados o en puestos directivos, así como en puestos de renovación o reincorporación laboral. Se estableció en 2005 y ha sido desarrollada por el Ministerio Alemán de Familia, Tercera Edad, Mujer y Juventud. Ofrece información en Internet y un buscador sobre empresas que apoyan de forma activa a las mujeres en su carrera profesional<sup>34</sup>. Las empresas pueden presentarse (36 hasta octubre de 2007)<sup>35</sup> para beneficiarse del programa y ser así más atractivas para mujeres especialistas o directivas. La admisión y participación en el programa es gratuita. Con esta medida se conjuga claramente la dimensión interna de la diversidad (formación y experiencia) con la dimensión externa (sexo o edad) para un eficaz funcionamiento de las empresas.

### *Generation CEO*

En Alemania, existe un alto potencial de talentos empresariales entre las mujeres que están capacitadas para dar el salto decisivo hacia las Juntas Directivas o las Direcciones Generales. Esta iniciativa pretende hacer una llamada sobre ello a la conciencia pública. El proyecto debería facilitar el acceso a dichos puestos a través de ofertas de programas de apoyo personal (coaching) y redes de contactos. Para ello, el Ministerio que dirige Ursula von der Leyen ha puesto un millón de euros a disposición de empresas tales como Bertelsmann, Haniel, Henkel, Mercedes Car Group, Otto, Siemens y Trumpf<sup>36</sup>. Este dinero se debe destinar a 40 mujeres, que sean responsables de un

---

<sup>34</sup> Más información en <http://www.genderdax.de>

<sup>35</sup> Información recogida en el Informe *cit.* en nota nº 11, p. 36

<sup>36</sup> *Ibid.*, p. 36.

Departamento o Área, que tengan más de diez años de experiencia y que se presenten al proceso de selección. Las mejores candidatas recibirán la financiación de una carrera de apoyo personal (coaching) por valor de 25.000 €, un encuentro con las Juntas Directivas de las siete empresas que patrocinan el proyecto y una red de contactos exclusiva con una plataforma específica de comunicación.

### *Redes profesionales*

En los últimos años, se han creado muchos portales en Internet para poner en contacto a las mujeres y las empresas o a las mujeres entre ellas<sup>37</sup>. La oferta interactiva no sólo ofrece una red de contactos sino que apoya a las mujeres para que realicen un intercambio de experiencias y recoge un calendario de actividades y conferencias. En otros portales de Internet se pueden inscribir mujeres que están dispuestas a asumir un cargo en un Consejo de Administración<sup>38</sup>.

Con estas redes profesionales, se crea una base de datos que favorece tanto a las empresas como a las mujeres. En el foro Frauen in der Wirtschaft trabajan desde 1990 veinte grandes empresas alemanas intercambiando ideas y proponiendo soluciones para lograr la compatibilidad de la profesión y la familia<sup>39</sup>.

### *De la práctica empresarial*

Además de estas medidas, promovidas o apoyadas por el Gobierno Federal, algunos ejemplos provienen exclusivamente de la práctica empresarial. Por ejemplo, Deutsche Bahn Konzern (DB), la empresa encargada del transporte ferroviario en Alemania, introdujo en 2006 un curso de formación

---

<sup>37</sup> El primer portal de Internet en el área de habla alemana que se ocupó directamente del tema mujer y empleo fue [www.frauenmachenkarriere.de](http://www.frauenmachenkarriere.de)

<sup>38</sup> Caso del portal [www.aufsichtsratinnen.de](http://www.aufsichtsratinnen.de)

<sup>39</sup> Informe *cit.* en nota nº 13, pp. 37 y 38.

especial para mujeres en puestos directivos. El objetivo del proyecto pretendió ayudar a las mujeres a reconocer sus capacidades y darles más seguridad.

En Ford, se ha establecido un curso piloto de diversidad de género dirigido a quienes determinan las medidas relativas a los cursos de perfeccionamiento o de ascensos profesionales. En este curso, se pretende profundizar en la comprensión de los distintos roles y hacer conscientes a los órganos de decisión de los estereotipos que existen.

En Daimler AG, se han fijado unos objetivos empresariales concretos para el apoyo efectivo a las mujeres. De forma interna, se han establecido unos porcentajes de mujeres en los puestos directivos, exigentes pero realistas y que varían en función del área de negocio.

Resulta, cuando menos, interesante hacer un repaso de las medidas que se han adoptado, dirigidas a mejorar la compatibilidad de la vida familiar y profesional. Una política empresarial favorable a la familia consigue interrupciones menores en la actividad profesional de las mujeres y más opciones de reincorporación al trabajo. Por ello, si bien de manera indirecta, favorece la incorporación de mujeres a los puestos directivos.

### **Flexibilidad laboral y corresponsabilidad**

Las circunstancias familiares han cambiado en todos los países europeos en los últimos treinta años. La mayoría de las ciudadanas del área comunitaria reciben formación educativa y consideran la actividad profesional una parte sustancial de sus planes de futuro. Paralelamente, los hombres, hoy en día, desean tener más tiempo para dedicar a sus hijos. Un entorno laboral favorable a la familia es una condición importante para tomar la decisión de tener descendencia. Las empresas, por su parte, han reconocido que una política de empresa favorable a la familia aporta beneficios a la empresa misma, porque se refleja en una mayor motivación para el trabajo, menor número de bajas por enfermedad, menor fluctuación laboral, mejor clima de trabajo y mayor productividad de los empleados. De esta forma, la compatibilidad de familia y

profesión se convierte en un factor que incrementa el éxito económico y la competitividad empresarial.

El Gobierno alemán está promoviendo numerosas iniciativas en este campo. De entre las áreas fundamentales de actuación destaca, en primer lugar, el subsidio por paternidad. La ley del subsidio de paternidad y tiempo de paternidad, que entró en vigor el 1 de enero de 2007<sup>40</sup> supone un giro en las prestaciones establecidas por el Gobierno alemán en su política de familia. El subsidio de paternidad apoya a padres y madres en los primeros doce a catorce meses de la paternidad. Se concede a los empleados que por el nacimiento de un hijo interrumpen su actividad laboral o la reduzcan a un máximo de treinta horas semanales, con el límite de 1800€. Uno de los padres puede recibir como máximo doce meses de subsidio y se conceden dos meses adicionales si la pareja se implica en el cuidado de los hijos. Este subsidio refleja el cálculo objetivo de que las interrupciones prolongadas en la actividad laboral dificultan la reincorporación al trabajo, especialmente en el caso de las mujeres y pretende lograr la participación igualitaria en la vida familiar de hombres y mujeres. Hasta comienzos de octubre de 2007, el 9'6% de los beneficiarios del subsidio fueron padres. En el futuro, se estima que un porcentaje próximo al 25% de los padres hará uso de esta prestación<sup>41</sup>.

En segundo, el fomento de alternativas flexibles de empleo. Las empresas proponen la ampliación de las jornadas laborales y formas de trabajo. Es importante que la jornada laboral parcial se ajuste a las necesidades de la empresa y, en particular, se extienda entre hombres y mujeres de todos los niveles funcionales y encuentre un equilibrio entre las exigencias de la empresa y los trabajadores. En los últimos años, han cobrado popularidad las cuentas de horas de trabajo que ofrecen a los trabajadores más independencia para elegir su jornada laboral de forma individual. Estas cuentas ponen a disposición del trabajador la posibilidad de compensar el saldo de

---

<sup>40</sup> Bundeselterngeld- und Elternzeitgesetz, de 5 de diciembre de 2006 (BGBl. I. S. 2748) modificado por el artículo 6 párrafo 8 de la Ley de 19 de Agosto de 2007 (BGBl. I. S. 1970).

<sup>41</sup> Fuente: Institut für Demoskopie Allensbach, "Umfrage zur betrieblichen Kinderbetreuung: Einstellungen der Verantwortlichen in deutschen Wirtschaftsunternehmen", 2007.



tiempo trabajado con tiempo libre (en horas, días o períodos más prolongados de tiempo).

Cabe citar, asimismo, las iniciativas conjuntas del Gobierno Federal y las asociaciones punteras de la economía. A mediados de 2003, se creó la Alianza para la Familia, impulsada por el Ministerio Alemán de Familia, Tercera Edad, Mujer y Juventud y la Fundación Bertelsmann. A través de esta cooperación estratégica, socios de la economía, sindicatos, asociaciones y política abogan de manera pública y ejemplar por una cultura de empresa y un entorno de trabajo pro familia. Las actividades que han llevado a cabo durante estos años, se han dirigido a aumentar la conciencia de las empresas y convertir el entorno de trabajo favorable a la familia en un factor económico de desarrollo que beneficia a las dos partes. A través de diferentes proyectos de investigación, se intenta demostrar que una política de empresa orientada de manera consciente a la familia es un conductor de crecimiento de la economía alemana. Se considera que aplicando instrumentos de política familiar se puede lograr un aumento considerable de la creación de riqueza en el país en los próximos diez años.

En esta misma línea, se han potenciado los programas de reincorporación al trabajo. Las interrupciones prolongadas en la profesión son uno de los motivos principales por el que las mujeres no alcanzan los puestos directivos tan a menudo como sus colegas masculinos y, además como regla general, reciben un salario medio inferior. Las empresas, por su parte, muestran un interés claro en que las mujeres cualificadas no pierdan su potencial durante este tiempo muerto en la actividad profesional y que las madres, tras un período condicionado a la familia, se reincorporen al trabajo lo antes posible. Ello vendría a explicar que cada vez cobren mayor importancia los programas adecuados de reincorporación al trabajo.

Para sensibilizar a las empresas sobre la importancia de este tipo de medidas, el Ministerio Alemán de Familia, Tercera Edad, Mujer y Juventud ha editado unas líneas directrices orientadas a la práctica titulado: Temprana

incorporación al trabajo-un beneficio para las empresas y sus trabajadores<sup>42</sup>. Por otra parte, según el Derecho de Fomento del Trabajo, conforme al Libro Tercero del Código Social (SGB III) las personas que se reincorporan al trabajo tras el período de paternidad, en el 98% de los casos mujeres, deberían tener acceso a las ayudas de política del mercado laboral, sujetas a las condiciones de rendimiento vinculadas al individuo. Se trata de prestaciones de asesoramiento y mediación, así como del fomento de los cursos de perfeccionamiento profesional a través de la asunción de sus costes.

La ampliación de las medidas dirigidas al cuidado de los niños, de otro lado, responde a dos necesidades. Primero, se debe lograr la igualdad de oportunidades formativas de todos los niños, considerando no sólo las facultades individuales de cada niño sino los prejuicios sociales e individuales que existen. Segundo, la ampliación de este tipo de prestaciones favorece el desarrollo profesional de los padres y permite una mayor libertad económica y de tiempo. Según las estadísticas del Gobierno Alemán, existe un déficit de guarderías para niños menores de tres años y las plazas en las guarderías que abren todo el día son muy reducidas. El objetivo del Gobierno es lograr una oferta para el cuidado de los niños que abarque todos los grupos de edad, que cubra las necesidades reales de las familias, que sea flexible en cuanto a los horarios y que sea accesible económicamente. Las opciones no se reducen a las guarderías sino que hace referencia a centros infantiles para niños menores de tres años, instalaciones vigiladas por niñeras o servicios de canguros, ya provengan de una iniciativa ciudadana o de acuerdos con servicios comerciales. El Gobierno Federal Alemán, junto con las regiones y los entes locales han fijado un objetivo común para 2013: lograr un lugar de cuidado, sea una instalación de guardería o un servicio de canguro, para un tercio de los niños menores de tres años y asegurar su financiación. El Gobierno, a través de la Ley de Financiación del Cuidado de los Niños<sup>43</sup>, que entró en vigor el último día del año 2007, ha introducido una financiación de 2,15 mil millones de euros para inversiones en lugares para el cuidado de niños menores de tres

---

<sup>42</sup> "Früher beruflicher Wiedereinstieg-Ein Gewinn für Unternehmen und ihre Beschäftigten". Ver más en <http://www.bmfsfj.de>

<sup>43</sup> Kinderbetreuungsfinanzierungsgesetz –KBFG, de 18 de diciembre de 2007 ( BGBl. I S. 3022)

años. Por otra parte, uno de los puntos clave de la Alianza para la Familia<sup>44</sup> hace referencia a las guarderías de empresa. Las empresas han reconocido las ventajas que aportan estos servicios, porque los padres se incorporan antes al trabajo tras la etapa familiar, aumenta la motivación en el trabajo, se mejora la imagen de la empresa y se favorece la contratación de especialistas.

En los últimos años, han aparecido diversas publicaciones en Alemania que resumen los posibles modelos que se pueden adoptar, así como los costes que implica para las empresas ofrecer este tipo de servicios<sup>45</sup>. La implicación de las compañías privadas es cada vez mayor y varía en función de las necesidades específicas, los deseos de los padres, la cultura de la empresa y la posibilidad de utilizar infraestructuras ya existentes. Un buen ejemplo de la práctica empresarial alemana se encuentra en Stuttgart. Para las empresas pequeñas y medianas es muy difícil poder financiar una guardería propia. Un grupo de empresas de tamaño mediano de esta ciudad alemana ha reaccionado a este problema creando una unión de empresas para fundar la guardería Bärcheninsel. La asociación encargada de la guardería recibe del Gobierno local la misma ayuda económica que las instalaciones públicas.

De acuerdo con la asesora de personal de Egon Zehnder Internacional, Brigitte Lammers<sup>46</sup>, la escasez de miembros femeninos en los Consejos de Administración no sólo se debe a la cultura empresarial definida por cada organización, sino que existe cierta “corresponsabilidad” de las mujeres. En una entrevista realizada a esta experta comenta que las mujeres deben plantearse desde el inicio de su carrera profesional una idea clara de los objetivos que quieren alcanzar y cómo pueden compatibilizar sus deseos profesionales y familiares<sup>47</sup>. Según esta asesora, en general, para las mujeres es realmente importante lograr un equilibrio entre la vida privada y la situación

---

<sup>44</sup> “Allianz für die Familie” es un acuerdo entre el Ministerio Alemán de Familia, Tercera Edad, Mujer y Juventud y la Fundación Bertelsmann, <http://www.bmfsfj.de>

<sup>45</sup> Informationen für Personalverantwortliche, 2006; Familienbewusste Personalpolitik-Informationen für Arbeitnehmervertretungen, Unternehmens- und Personalleitungen, 2006; Das neue Elterngeld- Umsetzung in der betrieblichen Praxis, 2007; Früher beruflicher Wiedereinstieg von Eltern- Ein Gewinn für Unternehmen und ihre Beschäftigten, 2008.

<sup>46</sup> Cofundadora de FIDAR, una iniciativa alemana de mujeres de la política, ciencia y economía, <http://www.fidar.de>

<sup>47</sup> Entrevista realizada por el periódico *Süddeutsche*, el 17 de junio de 2008.

profesional. Las mujeres intentan mantener sus cualidades creativas y obtener tiempo libre para poder desarrollarlas. De esta forma, muchas mujeres han logrado el éxito en diversos nichos; sin embargo, esta estrategia no siempre lleva a la cumbre profesional. Para Brigitte Lammers, las mujeres tendrían que dejarse aconsejar mejor, buscar más información y establecer mejores redes de comunicación entre ellas. Las mujeres no deberían confiar en que sus resultados sean considerados y honorados, sino prestar más atención al marketing personal.

## **Conclusión**

Con este estudio se infiere la necesidad de una mayor diversidad en todos los sectores de responsabilidad empresarial en aras de una mayor cohesión económica y social a nivel nacional y europeo. La diversidad es un imperativo económico por la escasez de mano cualificada (talentos) en las sociedades desarrolladas, modernas y democráticas. No obstante, en el estadio actual de desarrollo social, político, económico y empresarial para hacer real esta necesidad se requiere de medidas legislativas que contemplen acciones favorables.

Los Consejos de Administración que cuentan con presencia femenina representativa y relevante se caracterizan por ser más activos e independientes. La independencia de los Consejos de Administración respecto de los órganos de alta dirección, de todos sabido, es un 'talón de aquiles' de la nueva era del gobierno corporativo. Aquellos que integren la idea de la diversidad en su funcionamiento podrán alcanzar mayores cuotas de independencia respecto de los altos puestos directivos fundamentalmente por dos elementos. De un lado, las mujeres son el reflejo de la diversidad de otros grupos de interés concurrentes. Esto puede generar toda una serie de sinergias hacia la empresa con los consiguientes resultados positivos. De otro, ocupar estos puestos de máxima responsabilidad significa enfrentarse a nuevos retos, problemas y experiencias no siempre fáciles de afrontar por su propia complejidad. En un Consejo de Administración en el que reine la idea de la

diversidad se abordará el problema desde distintos puntos de vista lográndose una mayor independencia en la decisión.

De otro lado, con la puesta en práctica de la diversidad en los Consejos de Administración se evita la tan temida unidireccionalidad del pensamiento. Afortunadamente, no todos piensan de la misma manera, ni conciben los problemas desde el mismo prisma, incluso si se trata de personas del mismo sexo, religión o etnia. Más si la empresa adopta una postura abierta en cuanto a la diversidad está fomentado su competitividad a largo plazo.

La diversidad supone, en definitiva, practicar la responsabilidad social corporativa y, al final del día, resulta una parte fundamental de la cultura corporativa de la empresa. En este sentido, se torna útil el lema del Deutsche Bank's cuando al defender la responsabilidad social corporativa sostiene que:

“More than Money: Building Social Capital”

### 4.3. DIVERSIDAD DE GÉNERO Y RESULTADOS EMPRESARIALES

En este apartado se presentan los resultados obtenidos en el análisis cuantitativo realizado desde el punto de vista financiero. En primer lugar, se describen los datos cuantitativos del conjunto de empresas incluidas en la edición del año 2005 de la publicación “Las 2.000 mayores empresas españolas” de Fomento de la Producción. Los datos corresponden a las 2.003 mayores empresas españolas por volumen de ingresos en el año 2004, y en la información de las empresas se recogen 9.875 cargos de alta dirección y del consejo de administración, de los cuales 724 (el 7,33% del total) 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 1.999 empresas del informe en las que se recogen datos de las personas que ocupan cargos. La tabla 4.3.1 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 una que esté desempeñando un cargo. Por tanto, el porcentaje de las mayores empresas españolas en las que haya al menos 2 cargos de alta dirección o consejo de administración desempeñados por una mujer se reduce a un escaso 6,6%.

En la tabla 4.3.2 se recoge la información descriptiva del número y porcentaje de cargos de cada sector que están ocupados por mujeres, y 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 4.3.2 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, sólo hay 1 mujer ocupando algún cargo de alta dirección o del consejo de administración.

**Tabla 4.3.1. 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 de alta dirección y/o consejo de administración	% empresas del informe con datos de cargos (n = 1.999)
Empresas con 1 mujer en cargo de alta dirección y/o consejo de administración	405	75,28	20,26
Empresas con 2 mujeres en cargo de alta dirección y/o consejo de administración	99	18,41	4,95
Empresas con 3 mujeres en cargo de alta dirección y/o consejo de administración	23	4,27	1,15
Empresas con 4 mujeres en cargo de alta dirección y/o consejo de administración	8	1,48	0,40
Empresas con 5 mujeres en cargo de alta dirección y/o consejo de administración	2	0,37	0,10
Empresas con 8 mujeres en cargo de 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

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<sup>48</sup>. Para hacer esta comparación, se han utilizado los datos por sectores económicos que elaboraron Cáceres *et al.* (2004) para estudiar la segregación ocupacional y sectorial de la mujer en el mercado de trabajo español.

Los datos indican que en los sectores en los que la participación de las mujeres 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 las mujeres 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 (36,97%) 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 ( $p=0,036$ ).

---

<sup>48</sup> 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.



**Tabla 4.3.2. 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 de cargos del sector	Nº empresas con mujeres en cargos	% empresas con mujeres en cargos sobre total de empresas del sector	% total de 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	9,0	17	36,9	8,7
Caucho y neumáticos	6	10,3	4	33,3	8,3
Cemento	3	4,0	3	21,4	0
Comerciales	24	6,5	19	20,0	3,1
Comerciales automoción	23	9,0	14	26,9	9,6
Comerciales farmacéuticos	34	22,2	24	50,0	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	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	11,0	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	0
Minería	1	2,0	1	11,1	0
Papel y cartón	8	4,7	7	21,2	3,0
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	50,0	7,7
Química	17	5,0	15	22,0	2,9
Seguros	32	5,2	25	20,1	4,0
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	5,0	3	20,0	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
<b>Total</b>	<b>724</b>	<b>7,33</b>	<b>538</b>	<b>26,86</b>	<b>4,9</b>

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

A continuación, la tabla 4.3.3 recoge la información relativa a los cargos de alta dirección y de consejo de administración que ocupan las mujeres en las 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 (117 en total), y que de las 538 empresas con cargos desempeñados por mujeres, en 79 de ellas (14,6%) el cargo de Secretario 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 de ellas se acceden.

**Tabla 4.3.3. Distribución de los cargos ocupados por mujeres en las mayores empresas españolas**

	Nº	%
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

## **Desde la diversidad de género hacia los resultados empresariales**

Hay estudios empíricos que encuentran relaciones mixtas de diversidad de género para los resultados de la empresa porque dependen de las medidas del resultado y de las mujeres en los órganos de dirección. Por ejemplo, Schrader *et al.* (1997) en su estudio de las 200 empresas estadounidenses con mayor valor de mercado, encontraron que el porcentaje de mujeres directivas (en 1992), estaba positivamente y significativamente relacionado con las medidas de resultados financieros (ROS, ROA, ROI, y ROE en 1992 y 1993), pero el porcentaje de mujeres en la alta dirección y el porcentaje de mujeres en el consejo de administración no estaba significativamente relacionado. Smith *et al.* (2006) utilizaron datos de panel de las 2.500 mayores empresas danesas en el periodo 1993-2001 y concluyen que, después de controlar por características de la empresa y dirección de causalidad, la relación entre representación femenina y resultados es ambigua y depende de las medidas utilizadas de resultado de la empresa y de la proporción de mujeres en la dirección. En relación con las mujeres en cargos directivos, el efecto positivo de la existencia de una mujer en el cargo de presidente o director general, es solo significativo para el valor añadido bruto. En cambio, si se amplía la definición de alta dirección para incluir también a los subdirectores, los coeficientes estimados se hacen significativos para tres de las cuatro medidas propuestas de resultados. Respecto a la representación de mujeres en el consejo de administración, los resultados son más variados. Cuando se incluye una variable que mide la proporción de mujeres entre todos los miembros del consejo, solo existe un coeficiente positivo y significativo (el del beneficio de explotación en las actividades primarias) mientras que el coeficiente para algunas medidas de resultados es negativo, aunque no significativo. Más aún, los autores demuestran que los efectos positivos sobre los resultados están principalmente relacionados con las directivas que tienen un título universitario, mientras que las que no tienen titulación universitaria ejercen una influencia más pequeña o insignificante en el resultado de la empresa. Además, las mujeres del consejo elegidas por un comité de selección o el personal parecen tener un efecto positivo en los resultados de la empresa, algo que no se observa con otras

mujeres para las que el efecto es negativo, lo que los autores atribuyen al hecho de que una parte significativa de las mujeres en consejos de administración tiene lazos familiares con los propietarios.

Otros estudios usan medidas individuales del resultado empresarial y presencia femenina en los consejos de administración y alta dirección, pero sus conclusiones son también ambiguas. Por ejemplo, Rose (2007) no encontró ninguna relación significativa entre el porcentaje de mujeres en el consejo de administración de las grandes empresas danesas y el resultado de la empresa (medido por la  $q$  de Tobin). Du Rietz and Henrekson (2000) no encontraron ninguna relación significativa tampoco tras controlar el tamaño de la empresa y la industria en una muestra de empresas suecas. Por el contrario, Krishnan y Park (2005) encontraron que la proporción de mujeres en los equipos de alta dirección, explicaba positivamente el resultado de la empresa (rentabilidad sobre activos) en una muestra de 679 empresas estadounidenses de la lista Fortune 1000

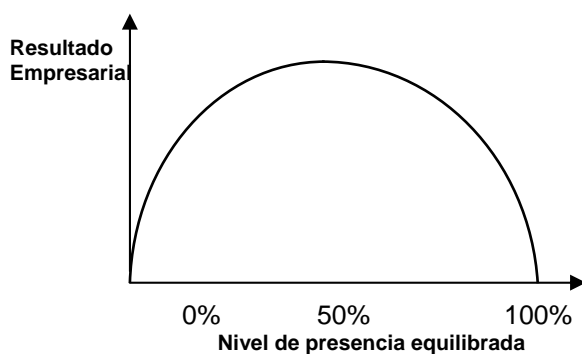
De acuerdo a los argumentos teóricos explicados anteriormente, podemos tener dos relaciones curvilíneas entre la diversidad de género en los consejos de administración (y alta dirección) y los resultados empresariales. Aunque hay argumentos a favor de un impacto positivo en los resultados empresariales de la presencia de mujeres en los consejos de administración, el enfoque de la empresa basado en los recursos (Teoría de Recursos), defendería un mayor impacto en los resultados cuando los consejos de administración están más equilibrados en cuanto a género (Figura 4.3.1a), mientras que las teorías de identidad social y competencia de grupo argumentarían a favor de un mayor impacto cuando los consejos de administración son más homogéneos en género (Figura 4.3.1b). Estas relaciones teóricas opuestas podrían contribuir a comprender la evidencia no conclusiva y ambigua encontrada en la literatura. En consonancia con las teorías en contraste y los resultados empíricos, proponemos dos hipótesis en competencia para evaluar el efecto directo de la diversidad de género en el nivel de resultado empresarial. Probar estas hipótesis es crítico para el desarrollo de los fundamentos teóricos que posteriormente guiarán teoría y práctica. (Wright and McMahan, 1992). Dichas

hipótesis son particularmente apropiadas, en realidad, cuando el conocimiento previo nos lleva a dos o más explicaciones razonables.

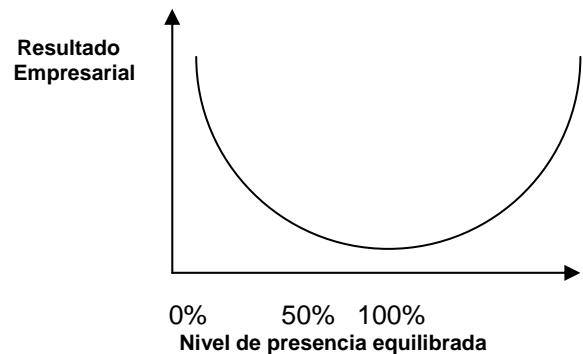
*Hipótesis H1a. Hay una relación curvilínea e invertida en forma de U entre la diversidad de género en los consejos de administración (y equipos de alta dirección) y los resultados empresariales: el resultado aumenta cuando el número de mujeres aumenta hasta un punto óptimo de presencia equilibrada de hombres y mujeres en los niveles intermedios de representación femenina, tras ese punto, los resultados empresariales disminuyen a medida que aumenta el número de mujeres en los consejos de administración y equipos de alta dirección.*

*Hipótesis H1b. Hay una relación curvilínea en forma de U entre la diversidad de género en los consejos de administración (y equipos de alta dirección) con diversidad de género y los resultados empresariales: el resultado disminuye cuando el número de mujeres aumenta hasta un punto óptimo de presencia equilibrada de hombres y mujeres en los niveles intermedios de representación femenina, tras ese punto, los resultados empresariales aumentan a medida que aumenta el número de mujeres en los consejos de administración y equipos de alta dirección.*

**Figuras 4.3.1a,b. Relaciones curvilíneas de competencia entre los resultados empresariales y el nivel de presencia equilibrada de género en los consejos de administración (y alta dirección)**



**a) Enfoque de la empresa basado en recursos**



**b) Identidad social y competición de grupo**

Como ya se ha indicado en el apartado de metodología, se ha utilizado una muestra de 625 empresas para las que se disponía de información en el periodo 2000-2004 sobre sus datos económicos. No existen diferencias significativas entre esta muestra y la población total del informe en cuanto a la representación femenina en cargos de alta dirección y consejos de administración: en el 70,9% de las empresas de esta muestra no hay ninguna mujer ocupando cargos, en el 22,2% de empresas hay sólo 1 mujer, y en el 6,8% restante hay al menos 2 mujeres en cargos de responsabilidad de alta dirección y/o consejo de administración. Respecto al periodo 2000-2004 de estudio, los datos de la muestra indican que en el 69,4% de las empresas no ha variado el número de mujeres que ocupan cargos, mientras que ha disminuido en el 11,7% y aumentado en el 19% de las empresas<sup>49</sup>.

**Tabla 4.3.4. Comparación de medias entre empresas sin y con representación femenina en cargos de alta dirección y consejos de administración**

	Empresas sin mujeres en cargos Año 2004 (n=443)	Empresas con al menos 1 mujer en cargos Año 2004 (n=182)	Nivel de significación <i>p</i> de la diferencia de medias
% Beneficios/Ingresos año 2004	3,81**	6,22	0,027
Variación ratio beneficios/ingresos periodo 2000-2004	-2,64	2,33	0,146
% Valor añadido/Ingresos año 2004	31,59	35,04	0,211
% Cash-flow/Ingresos año 2004	10,40*	13,33	0,092
Ingresos año 2004	908	814	0,621
Empleo año 2004	3.537	3.109	0,587
Beneficio neto año 2004	48,6	41,5	0,676
Valor añadido año 2004	307	231	0,440
Cash-flow año 2004	131	111	0,714
Variación (%) empleo periodo 2000-2004	38,94	95,18	0,299

Nota: Las cifras de ingresos, beneficio neto, valor añadido y cash-flow están expresadas en millones de euros. La comparación de medias se ha contrastado con la prueba de t de student. Variables con diferencia de medias significativas con el estadístico *p*: \**p*<0,1 \*\**p*<0,05

Fuente: Elaboración propia

Se ha realizado primero un análisis de diferencia de medias (t-test), comparando las empresas que no tenían representación femenina en cargos

<sup>49</sup> En 71 empresas aumentó en 1 mujer la representación femenina, en 16 empresas aumentó en 2 mujeres, y en 4 empresas aumentó en 3 mujeres o más. Por su parte, 45 empresas disminuyeron en 1 mujer la representación femenina y en otras 11 se disminuyó en 2 o más mujeres.

de alta dirección y consejos de administración con las que si la tenían en el año 2004. Los datos que se han comparado corresponden a los ratios de rentabilidad y magnitudes económicas del año 2004, así como a la variación de algunas de estas variables en el periodo 2000-2004. La tabla 4.3.4 muestra los resultados del análisis. Se observa que hay una diferencia estadística significativa de rentabilidad entre ambos grupos de empresas: las empresas con representación femenina han obtenido una mayor rentabilidad sobre ingresos. También se observa que las empresas con representación femenina han experimentado una variación positiva de la rentabilidad sobre ingresos en el periodo 2000-2004, mientras que las empresas sin representación han tenido una evolución negativa de este ratio de rentabilidad aunque la diferencia no es estadísticamente significativa. Respecto a otras variables que denotan características de estas empresas, se aprecia en la tabla que las empresas sin representación femenina son, en promedio, más grandes (empleo e ingresos) y generan más valor añadido y cash-flow que las que tienen mujeres en cargos, aunque las diferencias no son estadísticamente significativas. Por otra parte, las empresas con representación femenina tienen valores más altos de la ratio cash-flow/ingresos y de valor añadido/ingresos, si bien la diferencia solo es estadísticamente significativa para la primera de ellas.

Se ha realizado adicionalmente el análisis comparativo de medias, separando la representación femenina en cargos del consejo de administración por una parte y en cargos de la alta dirección por otra. Considerando primero la representación en el consejo de administración, los datos indican que las empresas con representación femenina en los consejos tienen también mayor rentabilidad sobre ingresos (5,35% vs. 4,41%) aunque las diferencias no son estadísticamente significativas ( $p=0,482$ ). Las empresas sin representación femenina en consejo de administración son también en promedio, más grandes (empleo e ingresos) y generan más valor añadido que las que tienen mujeres en cargos del consejo, aunque las diferencias no son estadísticamente significativas.

Si se considera ahora solamente a los cargos en alta dirección para analizar las diferencias de medias, las empresas con representación femenina tienen más rentabilidad sobre ingresos y la diferencia es estadísticamente

significativa (6,5% vs. 3,99%;  $p=0,032$ ). En este caso, se obtiene que las empresas con representación femenina han crecido más en el periodo 2000-2004, en términos de empleo (1,14 vs. 0,45) y las diferencias son estadísticamente significativas ( $p=0,076$ ). Las empresas sin representación femenina son más grandes en empleo pero menos en ingresos, aunque ninguna de las diferencias es significativa. Por su parte, las empresas con representación femenina en cargos de alta dirección tienen ratios más altos de valor añadido/ingresos y cash-flow/ingresos, si bien estas diferencias tampoco son estadísticamente significativas.

Respecto a la variación de la representación femenina en el periodo 2000-2004, únicamente se han obtenido diferencias significativas de medias en la variación del empleo y en la ratio valor añadido/ventas. Las empresas en las que ha aumentado la representación femenina han aumentado más su empleo que las que han mantenido o disminuido dicha representación (1,28 vs. 0,38;  $p=0,038$ ). Asimismo, la ratio valor añadido/ventas es mayor en las empresas cuya representación femenina ha aumentado (0,36 vs. 0,30;  $p=0,030$ ). Las empresas que han aumentado la representación femenina tienen una ratio más alta de beneficio/ingresos, tanto en el año 2004 como en el periodo 2000-2004 pero la diferencia con las empresas cuya representación femenina se ha mantenido o disminuido no resulta significativa.

Los datos de la tabla 4.3.5 sugieren que la relación entre representación femenina en cargos y los resultados de la empresa puede no ser lineal, que es lo que se ha postulado en los estudios empíricos planteados hasta ahora. En la tabla se indica el número promedio de mujeres que ocupan cargos de consejo de administración y alta dirección en las empresas de la muestra, según el cuartil de cada una de las ratios que hay en las distintas columnas de la tabla. El primer cuartil corresponde a las empresas con el valor más alto de la ratio y así sucesivamente. Por ejemplo, se observa que para la ratio de beneficio/ingresos, el mayor promedio de representación femenina se da en las empresas situadas en el primer cuartil de rentabilidad, pero luego disminuye hasta que vuelve a aumentar. Por tanto, la relación entre la representación femenina y la rentabilidad de beneficio sobre ingresos, adoptaría gráficamente la forma de una U. Lo mismo ocurre para el resto de ratios del año 2004.



Respecto a la variación en el periodo 2000-2004 de las ratios del beneficio sobre ingresos o sobre recursos propios, se observa una relación en forma de U para la primera pero una relación lineal negativa para la segunda: la representación femenina es menor en las empresas cuya ratio de beneficio/ingresos ha tenido un comportamiento intermedio en el periodo 2000-2004.

**Tabla 4.3.5. Número promedio de mujeres en cargos de consejos de administración y alta dirección, en función del cuartil de distintas ratios financieras**

	Beneficio /ingresos Año 2004	Valor añadido/ingresos Año 2004	Cash-flow /ingresos Año 2004	Variación ratio beneficio/ingresos periodo 2000-2004
1º cuartil	0,49	0,55	0,45	0,80
2º cuartil	0,27	0,27	0,25	0,38
3º cuartil	0,37	0,19	0,30	0,37
4º cuartil	0,41	0,40	0,45	0,48

Fuente: Elaboración propia

Las hipótesis H1a,b proponen una relación curvilínea entre diversidad de género en consejos y resultados empresariales, de forma que los resultados aumentan (decrecen) cuando la diversidad aumenta y decrecen (aumentan) en los niveles más altos de heterogeneidad. Para comprobar estas hipótesis, se añadió el término "diversidad de género al cuadrado" al modelo. La tabla 4.3.6 muestra los resultados del análisis de regresión para diferentes medidas de resultados empresariales en el año 2004, y la tabla 4.3.7 muestra los resultados de las regresiones para el periodo 2000-2004. Los resultados confirman la hipótesis de una relación curvilínea entre diversidad de género y resultados empresariales para la mayor parte de las medidas utilizadas. Por ejemplo, la regresión de rentabilidad de los fondos propios en la tabla 4.3.6 indica que el coeficiente para el término lineal de diversidad era positivo y significativo ( $\beta=0.440$ ;  $p<0.01$ ), mientras que el término cuadrático de diversidad era negativo y significativo ( $\beta=-0.410$ ;  $p<0.01$ ). El punto de inflexión se obtiene usando la fórmula estándar:  $-\beta_{\text{lineal term}}/2\beta_{\text{squared term}}$ . Encontramos el mismo tipo de relación para todas las medidas de resultados en el año 2004 y en el periodo 2000-2004, excepto para el valor añadido sobre ventas que no es significativo, y para la rentabilidad de los activos donde el término cuadrático de género no es estadísticamente significativo. Si observamos el resto de las medidas de performance, los resultados sugieren la existencia de una relación

curvilínea en forma de U invertida, donde los efectos alcanzan un máximo y después disminuyen. Nuestros resultados confirman la hipótesis H1a y, consecuentemente, no confirman la hipótesis H1b. Debido a que la mayoría de nuestras observaciones de diversidad de género se encuentran en valores comprendidos entre el rango de 0 a 0,5, nuestros resultados se encuentran representados en la parte ascendente de la curva con forma de U invertida. Las tablas 4.3.6 y 4.3.7 muestran que las variables de control también están significativamente relacionadas con los resultados empresariales: el tamaño de las empresas está relacionado positivamente con la rentabilidad de los fondos propios y la productividad; la edad de la empresa está positivamente relacionada con la rentabilidad de los activos y el margen de beneficio en ambos análisis (año 2004 y periodo 2000-2004), y positivamente relacionada con la rentabilidad de los fondos propios en el periodo 2000-2004. Finalmente, se observa que alguno de los sectores también tiene una relación significativa sobre los resultados. Pero, ante todo, los resultados indican que el efecto significativo de la diversidad de género en los resultados empresariales es más fuerte que el efecto de estas variables de control (excepto para las medidas de resultados de rentabilidad de los activos y valor añadido sobre ventas).

También se han realizado estas regresiones incluyendo simultáneamente tres diferentes medidas de diversidad de género: Mujeres presidentas de Consejos de Administración, porcentaje de mujeres en los Consejos (excepto la presidencia) y porcentaje de mujeres en los equipos de alta dirección (excepto presidencia del Consejo). Los resultados indican que la presencia de una mujer en la presidencia del Consejo no está significativamente relacionada con los resultados empresariales (excepto por la relación positiva con la productividad). Sin embargo, el porcentaje de mujeres en los consejos y el porcentaje de mujeres en los equipos de alta dirección están significativamente relacionados con cada una de las medidas de resultados empresariales ( $p < 0,01$ ), excepto rentabilidad de activos ( $p < 0,1$ ,  $p < 0,05$ ) y valor añadido sobre ventas (no significativo). Las regresiones también se han realizado con cada una de las medidas de representación femenina y los resultados indican que no son significativas para la presencia de mujeres en la presidencia del consejo, pero sí son estadísticamente

significativas ( $p < 0,01$ ) para las otras dos medidas (porcentaje de mujeres en los consejos y porcentaje de mujeres en la alta dirección

**Tabla 4.3.6. Análisis de regresión de resultados empresariales (año 2004)**

	Rentabilidad fondos propios	Rentabili- dad activos	Margen de beneficio	Rentabili- dad sobre acciones	Producti- vidad	Valor añadido/ Ventas
Diversidad de género H1a,b	0.440** (5.899)	0.425** (10.366)	0.323** (4.296)	0.196** (2.601)	0.469** (6.369)	0.124 (1.620)
(Diversidad de género ) <sup>2</sup> H1a,b	-0.410** (4.494)	-0.423** (8.068)	-0.287* (3.494)	-0.179 (1.451)	-0.397** (4.643)	-0.098 (1.073)
<b>VARIABLES DE CONTROL</b>						
Tamaño	0.069* (1.989)	0.030 (0.899)	0.038 (1.056)	-0.055 (1.552)	0.120** (3.493)	0.050 (1.390)
Edad	0.056 (1.615)	0.111** (3.392)	0.085* (2.404)	-0.053 (1.484)	0.014 (0.419)	0.044 (1.241)
Secto primario	-0.060+ (1.678)	-0.115** (3.428)	-0.060+ (1.688)	-0.021 (0.564)	-0.036 (1.014)	-0.005 (0.153)
Industria	-0.063+ (1.797)	-0.044 (1.324)	0.006 (0.171)	0.061 (1.520)	-0.058+ (1.668)	-0.004 (0.112)
Construcción	0.028 (0.725)	-0.023 (0.536)	-0.011 (0.287)	0.170** (4.817)	-0.007 (0.171)	-0.014 (0.385)
Química y farmacéutica	-0.012 (0.329)	0.011 (0.311)	0.074* (2.097)	-0.038 (1.024)	-0.020 (0.570)	0.006 (0.173)
Servicios	0.028 (0.725)	-0.023 (0.536)	-0.011 (0.287)	-0.021 (0.564)	-0.007 (0.171)	-0.014 (0.385)
Estadísticas del modelo	R <sup>2</sup> =0.067 R <sup>2</sup> <sub>Aj</sub> =0.064 F=18.62** N = 779	R <sup>2</sup> =0.183 R <sup>2</sup> <sub>Aj</sub> =0.177 F=34.55** N = 779	R <sup>2</sup> =0.046 R <sup>2</sup> <sub>Aj</sub> =0.041 F =9.31** N = 779	R <sup>2</sup> =0.043 R <sup>2</sup> <sub>Aj</sub> =0.040 F=11.74** N = 779	R <sup>2</sup> =0.046 R <sup>2</sup> <sub>Aj</sub> =0.041 F =9.31** N = 779	R <sup>2</sup> =0.004 R <sup>2</sup> <sub>Aj</sub> =0.002 F =1.61 N = 779

Nota: Este análisis estadístico comprueba las hipótesis H1 y H1b. Valores  $\beta$  estandarizados, t-student entre paréntesis. Nivel de significación: + $p < 0.1$  \* $p < 0.05$  \*\* $p < 0.01$

**Tabla 4.3.7. Análisis de regresión de resultados empresariales (2000-2004)**

	Rentabilidad fondos propios	Return on total assets	Profit margin	Net assets turnover	Productividad	Gross value added/Sales
Diversidad de género H1a,b	0.537** (7.302)	0.738** (10.630)	0.445** (6.036)	0.225** (2.998)	0.349** (4.679)	0.076 (0.994)
(Gender diversity) <sup>2</sup> H1a,b	-0.479** (5.352)	-0.612** (8.958)	-0.393** (4.436)	-0.182 (1.621)	-0.294* (2.596)	-0.059 (0.642)
<b>VARIABLES DE CONTROL</b>						
Tamaño	0.065+ (1.898)	0.022 (0.677)	0.056 (1.621)	-0.062+ (1.747)	0.091* (2.587)	0.010 (0.284)
Edad	0.076* (2.216)	0.118** (3.655)	0.110** (3.186)	-0.062+ (1.745)	0.031 (0.881)	0.040 (1.124)
Primary, food, beverages	-0.063+ (1.812)	-0.093** (2.817)	-0.079* (2.244)	-0.022 (0.599)	-0.033 (0.917)	0.001 (0.042)
Industria	-0.045 (1.287)	-0.037 (1.122)	-0.009 (0.260)	0.054 (1.356)	-0.060+ (1.692)	0.013 (0.359)
Construcción	0.008 (0.215)	-0.048 (1.135)	0.002 (0.065)	0.171** (4.872)	0.010 (0.258)	-0.029 (0.804)
Química y farmacéutica	0.009 (0.269)	0.034 (1.003)	0.077* (2.226)	-0.044 (1.177)	-0.014 (0.390)	0.012 (0.328)
Servicios	0.008 (0.215)	-0.048 (1.135)	0.002 (0.065)	-0.021 (0.564)	0.010 (0.258)	-0.029 (0.804)
Estadísticas del modelo	R <sup>2</sup> =0.093 R <sup>2</sup> <sub>Aj</sub> =0.089 F=26.45**	R <sup>2</sup> =0.195 R <sup>2</sup> <sub>Aj</sub> =0.190 F=37.42**	R <sup>2</sup> =0.082 R <sup>2</sup> <sub>Aj</sub> =0.077 F=17.27**	R <sup>2</sup> =0.049 R <sup>2</sup> <sub>Aj</sub> =0.045 F=13.29**	R <sup>2</sup> =0.055 R <sup>2</sup> <sub>Aj</sub> =0.050 F=11.16**	R <sup>2</sup> =0.002 R <sup>2</sup> <sub>Aj</sub> =0.001 F=0.62

Nota: Este análisis estadístico comprueba las hipótesis H1 y H1b. Valores  $\beta$  estandarizados, t-student entre paréntesis. Nivel de significación: + $p < 0.1$  \* $p < 0.05$  \*\* $p < 0.01$

### Desde los resultados empresariales a la diversidad de género

También es factible anticipar algunos efectos desde los resultados empresariales a la diversidad de género, pero la evidencia empírica también es ambigua. Por una parte, el eventual mayor nivel de mujeres en los consejos puede dar como resultado mayores niveles de resultados empresariales cuando la dirección de la empresa se siente más segura y en consecuencia

más dispuesta a incorporar mas diversidad en los consejos. Y la percepción de mayores riesgos podría hacer retroceder la tendencia a incorporar mujeres a las posiciones del Consejo en algunas empresas. Siguiendo estos argumentos, Carter *et al.* (2003) estudiaron 638 empresas de la lista Fortune 1000 y encontraron que el valor de la empresa, medido con la Q de Tobin, explicaba positivamente la presencia de una directiva y el porcentaje de mujeres en el Consejo, después de controlar por otros factores (número de reuniones del Consejo, tamaño del Consejo, sector y tamaño de la empresa). Adams y Ferreira (2003) estudiaron 1.462 grandes empresas estadounidenses y encontraron que después de controlar por tamaño de la empresa y del Consejo, las empresas con más variabilidad en su beneficios sobre acciones tenían menos mujeres en sus Consejos de Administración.

Por otra parte, las mujeres podrían ser colocadas en posiciones de liderazgo en periodos de crisis financiera y bajos resultados empresariales. Incorporar mujeres a posiciones en el Consejo en esas circunstancias podría ser visto como una estrategia corporativa diseñada para enviar señales a los accionistas de que se están haciendo cambios radicales. En este sentido, Ryan y Haslam (2005) encontraron que durante un periodo de caída de la bolsa en Gran Bretaña en las compañías FTSE100 que incorporaban mujeres a sus Consejos aumentaba la probabilidad de haber obtenido malos resultados en los cinco meses anteriores con respecto a las empresas que habían incorporado hombres. Los autores argumentan que mientras están ahora alcanzado posiciones mas elevadas, tienen mayor probabilidad que los hombres de encontrarse en un “acantilado de cristal” que convierte sus posiciones en arriesgadas o precarias. De acuerdo con la evidencia inconclusa y los argumentos expuestos, proponemos dos hipótesis para comprobar la relación causal desde los resultados empresariales a la diversidad de género.

*Hipótesis H2a. Cuanto mayor sean los resultados empresariales, mayor será la diversidad de género en los consejos de Administración y en los equipos de alta dirección.*

*Hipótesis H2b. Cuanto menor sean los resultados empresariales, mayor será la diversidad de género en los consejos de Administración y en los equipos de alta dirección.*

Se ha efectuado primero una regresión logística para explicar la existencia de cargos ocupados por mujeres en las empresas, utilizando como variables independientes: el número de cargos existentes, la ratio de beneficio/ingresos como medida de resultados de la empresa y la tipología de sector (feminizado o masculinizado, según que el porcentaje de empleo femenino en el sector fuera superior o inferior a la media)<sup>50</sup>. Los datos de la tabla 4.3.8 indican que la existencia de un mayor número de cargos representa una mayor oportunidad para la representación femenina, y que ésta se da en las empresas orientadas a servicios. Por su parte, la variable de resultados evidencia que las empresas con mayor ratio beneficio/ingresos son aquellas en las que las mujeres ocupan cargos en consejos de administración y alta dirección<sup>51</sup>.

**Tabla 4.3.8. Regresión logística de la existencia de cargos ocupados por mujeres (año 2004)**

Número total de cargos en consejo de administración y alta dirección	0,214*** (62,858)
Resultados de la empresa: beneficio/ingresos	2,095** (4,322)
Tipo de sector (masculinizado-feminizado)	0,365* (3,450)
Estadísticas del modelo	R <sup>2</sup> Nagelkerke = 0,181 -2 log=653,67 Chi-cuadrado=83,17 P = 0,000 N = 625

Notas: La variable *Tipo de sector* toma valor 0 si el sector tiene un empleo femenino inferior a la media y toma valor 1 si es superior. Los valores de Wald se indican entre paréntesis. Nivel de significación: \* $p < 0,1$  \*\* $p < 0,05$  \*\*\* $p < 0,01$   
Fuente: Elaboración propia

<sup>50</sup> Se ha realizado también esta regresión utilizando la variable del tipo de sector por la de industrial-servicios. Dado que existe una elevada colinearidad entre ambas variables de tipología del sector ( $r=0,591$   $p=0,000$ ), no se han introducido conjuntamente en las regresiones. No cambian los resultados obtenidos, excepto que la variable de la ratio *beneficio/ingresos* es menos significativa.

<sup>51</sup> Se ha repetido esta regresión con las otras dos ratios elaboradas (valor añadido/ingresos y cash-flow/ingresos) pero no han resultado estadísticamente significativas.

En segundo lugar, se ha realizado una regresión lineal para explicar el número de cargos ocupados por mujeres, así como el porcentaje de mujeres en el total de cargos de consejo de administración y alta dirección. Se ha incluido también la variable tipo de sector (feminizado-masculinizado) y la ratio beneficio/ingresos. Los datos de la tabla 4.3.9 indican que la variable de segregación de empleo resulta significativa para explicar el número de mujeres pero no para explicar el porcentaje de mujeres en cargos<sup>52</sup>. La variable de resultados explica de forma positiva el porcentaje de mujeres en cargos<sup>53</sup>.

**Tabla 4.3.9. Regresión lineal de la representación femenina en cargos de consejos y alta dirección**

	Nº de mujeres en cargos	% de mujeres sobre total de cargos
Número total de cargos en consejo de administración y alta dirección	0,399*** (10,809)	0,072* (1,780)
Resultados de la empresa: beneficio/ingresos	0,054 (1,463)	0,069* (1,714)
Tipo de sector (masculinizado-feminizado)	0,080** (2,161)	0,063 (1,570)
Estadísticas del modelo	R <sup>2</sup> =0,171 R <sup>2</sup> aj. = 0,167 F = 42,08 P = 0,000 N = 625	R <sup>2</sup> =0,014 R <sup>2</sup> aj. = 0,009 F = 2,936 P = 0,033 N = 625

Notas: La variable *Tipo de sector* toma valor 0 si el sector tiene un empleo femenino inferior a la media y toma valor 1 si es superior. Valores de t-student entre paréntesis. Nivel de significación: \* $p < 0,1$  \*\* $p < 0,05$  \*\*\* $p < 0,01$

Fuente: Elaboración propia

Se han realizado también análisis de regresión para explicar la existencia de representación femenina y el nivel de la misma en cargos de consejo de administración y alta dirección de las empresas de la muestra. La variable del

<sup>52</sup> Si se sustituye la variable del tipo de sector por la de industrial-servicios, entonces si que resulta estadísticamente significativa dicha variable para la representación femenina en ambas medidas: el porcentaje de mujeres en cargos es mayor en las empresas orientadas a servicios. Otro cambio que se produce al considerar la variable tipo de sector industrial-servicios es que la variable de resultados no resulta estadísticamente significativa.

<sup>53</sup> Se ha repetido esta regresión con las otras dos ratios elaboradas (valor añadido/ingresos y cash-flow/ingresos) pero no han resultado estadísticamente significativas.

número total de cargos de alta dirección y consejo de administración está correlacionada con la variable de tamaño de la empresa ya sea medido por la cifra de empleo ( $r=0,169$   $p=0,000$ ) o por la de ingresos ( $r=0,223$   $p=0,000$ ) por lo que no se ha incluido el tamaño de empresa en el análisis de regresión, sino el del número de cargos existentes, considerando que la mujer tendrá más oportunidades de, por ejemplo, formar parte de un consejo de administración cuanto mayor sea el número de puestos existente.

**Tabla 4.3.10. Regresión lineal de la variación de la representación femenina en cargos de consejos y alta dirección**

	Variación del nº de mujeres en cargos	Variación del % de mujeres sobre total de cargos
Número total de cargos en consejo de administración y alta dirección	0,190*** (3,902)	0,026 (0,530)
Variación relativa del empleo de la empresa en el periodo 2000-2004	0,006 (0,120)	-0,032 (0,641)
Variación relativa de los resultados de la empresa (1) en el periodo 2000-2004	0,012 (0,256)	0,034 (0,680)
Tipo de sector (masculinizado-feminizado)	0,018 (0,372)	0,025 (0,507)
Estadísticas del modelo	$R^2=0,037$ $R^2$ aj. = 0,028 $F = 3,939$ $P = 0,004$ $N = 483$	$R^2=0,004$ $R^2$ aj. = -0,006 $F = 0,365$ $P = 0,834$ $N = 483$

Notas: (1) La medida de resultados de la empresa utilizada es la ratio *beneficio/ingresos*. La variable *Tipo de sector* toma valor 0 si el sector tiene un empleo femenino inferior a la media y toma valor 1 si es superior. Valores de t-student entre paréntesis. Nivel de significación: \* $p<0,1$  \*\* $p<0,05$  \*\*\* $p<0,01$

Fuente: Elaboración propia

Se ha realizado una regresión lineal para explicar la variación en la representación femenina en el periodo 2000-2004. Se ha incluido también en la ecuación la variable del tipo de sector (feminizado-masculinizado) y del número total de cargos existentes, pero ahora se han añadido las variaciones relativas de empleo y de resultados en el periodo 2000-2004. Los datos de la regresión que aparecen en la tabla 4.3.10 indican que la variación de resultados no explica la variación de la representación femenina en cargos de consejos de



administración y alta dirección<sup>54</sup>. Solamente se explica esta variación por el hecho de que ha sido en las empresas con mayor número de cargos, donde se ha producido la representación femenina o ha aumentado si ésta ya existía con anterioridad al año 2000.

**Tabla 4.3.11. Análisis de regresión de diversidad de género (% mujeres presidentas, Consejeras y Directivas en el año 2004) (n=779)**

	Rentabili- dad fondos propios	Rentabili- dad activos	Margen de beneficio	Rentabili- dad sobre acciones	Producti- vidad	Valor añadido/ Ventas
Resultado empresarial (una medida por modelo) H2a,b	0.176** (5.509)	0.288** (9.169)	0.122** (3.790)	0.099** (3.507)	0.187** (5.706)	0.037 (1.150)
<b>VARIABLES DE CONTROL</b>						
Tamaño Consejo y equipo de Alta Dirección	0.054 (1.543)	0.031 (0.906)	0.064+ (1.817)	0.078* (2.222)	0.029 (0.816)	0.072* (2.034)
Tamaño de la empresa	-0.064+ (1.893)	-0.054+ (1.651)	-0.061+ (1.794)	-0.057+ (1.673)	-0.069* (2.045)	-0.062+ (1.791)
Edad de la empresa	-0.008 (0.252)	-0.024 (0.740)	-0.010 (0.308)	-0.002 (0.056)	-0.005 (0.136)	-0.003 (0.101)
Empresa familiar	0.410** (12.801)	0.387** (12.400)	0.414** (12.815)	0.423** (13.059)	0.406** (12.676)	0.422** (12.985)
Sector feminizado	0.065* (2.003)	0.059+ (1.853)	0.077* (2.323)	0.060+ (1.804)	0.077* (2.372)	0.073* (2.192)
<b>Estadísticos del modelo</b>	R <sup>2</sup> =0.231 R <sup>2</sup> <sub>Aj</sub> =0.225 F =38.55**	R <sup>2</sup> =0.279 R <sup>2</sup> <sub>Aj</sub> =0.273 F =49.74**	R <sup>2</sup> =0.215 R <sup>2</sup> <sub>Aj</sub> =0.209 F =35.22**	R <sup>2</sup> =0.210 R <sup>2</sup> <sub>Aj</sub> =0.204 F =34.17**	R <sup>2</sup> =0.233 R <sup>2</sup> <sub>Aj</sub> =0.227 F =39.01**	R <sup>2</sup> =0.202 R <sup>2</sup> <sub>Aj</sub> =0.195 F =32.51**

Nota: Este análisis estadístico comprueba las hipótesis H2a y H2b. Valores  $\beta$  estandarizados, t-student entre paréntesis. Nivel de significación: + $p < 0.1$  \* $p < 0.05$  \*\* $p < 0.01$

Por último, se ha realizado un análisis de regresión para ver el efecto de los resultados sobre la diversidad de género en el periodo 2000-2004, controlando por diversas variables, como el número de puestos a ocupar, el tamaño y edad de la empresa, el carácter familiar de la propiedad y el grado de segregación del personal. Los resultados se muestran en la tabla 4.3.11. Cada

<sup>54</sup> No se producen modificaciones en la significación de ninguna de las variables si se cambia la variable del tipo de sector (industrial-tecnológico u orientado a servicios). Se ha repetido esta regresión con las otras dos ratios elaboradas de resultados (valor añadido/ingresos y cash-flow/ingresos) pero no son estadísticamente significativas.

medida de los resultados (excepto el valor añadido sobre ventas) esta positivamente relacionado con la diversidad de género ( $p < 0,01$ ) lo que confirma la hipótesis H2a (y rechaza la hipótesis H2b): Las empresas con elevados resultados tienen una mayor diversidad de género en los Consejos de Administración y equipos de Alta Dirección que las empresas con bajos resultados. Sin embargo, los resultados de las variables de control incluidas en la regresión indican que hay una variable que puede explicar más significativamente el acceso de las mujeres al poder económico: El carácter familiar de la propiedad de la empresa. Las mujeres tienen mayor acceso a puestos ejecutivos en empresas familiares donde tienen lazos familiares con los propietarios y pueden ser incorporadas a posiciones de alta dirección ( $p < 0,01$ ). La variable que controla la segregación laboral (sector feminizado) también es estadísticamente significativa en la mayor parte de los modelos ( $p < 0,05$ ). El número de asientos en el Consejo y puestos directivos está positivamente relacionado a la diversidad de género en pocos modelos ( $p < 0,05$ ) mientras el tamaño de la empresa está negativamente relacionado con la diversidad de género en todos los modelos ( $p < 0,1$ ).

Los datos analizados y elaborados en este estudio confirman los obtenidos en los trabajos de Olcese *et al.* (2005) y Mateos *et al.* (2006) sobre la escasa representación femenina en los cargos de consejos de administración, así como señalan también la escasa presencia en cargos de la alta dirección. Esta situación es más acusada en los sectores industriales y tecnológicos que en los sectores orientados a los servicios. También refuerzan lo obtenido en otros trabajos (por ejemplo, Smith *et al.*, 2006) respecto a que la significación estadística de la relación entre representación femenina y resultados de la empresa depende de la medida que se utilice para cuantificar estas variables.

La relación positiva entre representación femenina y resultados de la empresa indica que para algunas empresas, los inversores pueden considerar que una mayor diversidad de género se relaciona favorablemente con un mejor comportamiento bursátil. Ello puede implicar que sean los propios inversores quienes tomen un papel activo en estimular una mayor presencia femenina en las empresas de las que son propietarios como forma de promover la igualdad de género y mejorar potencialmente el rendimiento de su inversión.

Los datos del estudio indican también que la presencia de mujeres en cargos de alta dirección y consejos de administración es mayor en las empresas de sectores con mayor porcentaje de mujeres en la plantilla. Que la representación femenina en cargos de alta responsabilidad sea mayor en sectores más feminizados refuerza la segregación ocupacional de la mujer en el mercado laboral español, al igual que lo indica la mayor presencia en un tipo de cargos directivos que en otros.

Esta segregación en el mercado ocupacional, que explica parcialmente las diferencias salariales entre mujeres y hombres, puede servir también para interpretar la significación estadística de las variables de resultados empresariales en la explicación de la representación femenina en cargos de alta dirección y consejos de administración. El tipo de sector (orientado a servicios) y el tamaño del equipo directivo y/o consejo de administración son las variables más explicativas. La representación femenina tiene mayores oportunidades de producirse en las empresas con equipos más grandes (ya sea por tamaño o por diversificación), lo que concuerda con los resultados obtenidos en otros estudios (Agrawal y Knoeber, 2001; Carter *et al.*, 2003). Asimismo en las empresas orientadas a servicios, que es en las que puede existir una mayor rentabilidad sobre ingresos debido a los mayores márgenes, es en las que existe una mayor representación femenina. También es significativa la representación femenina en las empresas con una mayor capacidad de ahorro o de generación de recursos, lo que constituye otro indicativo de la presencia de mujeres directivas en empresas con mejores resultados.

#### **4.4. EL LIBRO VERDE DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA (RSC)**

En este apartado se analiza el libro verde de la UE sobre RSC y la relación entre la nueva concepción del concepto de RSC vista desde las nuevas teorías de los stakeholders con perspectiva de género. El aumento de representación de mujeres en los Consejos de Administración debería de ser uno de los puntos contemplados en la RSC.

Nos centramos en la filosofía de la UE sobre la RSC. Ciertamente este concepto ha sido creado y muy estudiado en la literatura anglosajona y en el ámbito de la teoría de empresas y recursos humanos.

Sin embargo, desde hace unos años ha suscitado interés en la esfera jurídica hasta el punto de que se han elaborado una serie de documentos en el ámbito del derecho comunitario. Nuestro estudio se focaliza tan sólo en el análisis de los conceptos que se utilizan en estos documentos de la UE, adoptando una perspectiva de género.

Para encuadrar adecuadamente el tema hay que tener en cuenta la diferencia entre la legislación prescriptiva que el legislador nacional o comunitario puede imponer a las empresas, a través del derecho laboral, del derecho mercantil o del derecho administrativo (hard law), frente a otros ámbitos que pertenecen a la libre iniciativa empresarial y que no son regulados desde el Estado (soft law o códigos éticos de conducta).

Una discusión habitual entre los académicos suele consistir en discutir previamente si la Responsabilidad Social Corporativa de las empresas es un ámbito regulado jurídicamente o sólo un campo propio de la ética empresarial.

Sobre este debate existen numerosas y profundas monografías, que se toman aquí como referentes. Nuestro interés ahora es mucho más concreto. A saber, nos proponemos investigar qué concepción del RSC se esgrime en el libro verde de la Comisión europea sobre RSC y cómo se enfoca en él la

perspectiva de género. Se trata de ver qué dice el legislador europeo en sus normas, y no la perspectiva voluntarista que se pueda adoptar desde el ámbito empresarial.

Indagamos, por tanto, en la mente del legislador. ¿Tiene el legislador europeo una teoría concreta sobre la RSC y cómo se entiende en ella la perspectiva de género?. Se trata de descubrir si la Unión Europea a través de estos documentos y su diversa legislación mantiene algún modelo concreto sobre la RSC y qué lugar ocupa en él el objetivo de alcanzar la igualdad entre hombres y mujeres en la empresa como parte de la RSC.

La conclusión de este estudio es que la UE sostiene una teoría concreta de la RSC, que es la teoría de los stakeholders integrativa, una teoría del Business case, a la que se le añade un enfoque social. Además la igualdad de mujeres y hombres ocupa un lugar prioritario entre los objetivos de la RSC, junto a otras medidas referentes al medio ambiente.

Para llegar a esta conclusión se debe de cruzar en el análisis dos factores, por una parte la documentación referente a RSC y por otra todas las Directivas, Recomendaciones y Planes sobre la igualdad de oportunidades laborales entre mujeres y hombres.

No vamos a dar aquí una información exhaustiva de todas las normas legisladas, sino marcar algunos hitos y señalar algunas claves que nos sirvan para demostrar nuestra tesis principal.

Analizaremos si la UE afirma que este objetivo forma parte de la RSC por razones de igualdad de oportunidades con criterios de justicia social (Society case ) y/o por el efecto positivo que la diversidad laboral conlleva para los resultados de las organizaciones (Business case). En realidad, desde nuestro punto de vista, no hay una contradicción entre ambos argumentos. No serían por tanto excluyentes, sino complementarios.

La UE sostiene de algún modo que la diversidad de género en la empresa enriquece a la misma; especialmente la diversidad de género en consejos de administración y alta dirección<sup>55</sup>.

La razón para adoptar criterios sociales no es sólo la de la producción de beneficios. La UE sin embargo, apoya simultáneamente la RSC en razones de crecimiento económico, a la vez que otros de sus argumentos son de carácter social.

Un estudio de los modelos teóricos que orientan las normas comunitarias es imprescindible porque el legislador pergeña el sistema jurídico basándose, de un modo consciente o inconsciente, en un modelo de justicia o de Estado.

El modelo de Estado social europeo ha influido notablemente no sólo en la legislación pública sino en el modo de organización de las empresas europeas, que es bastante diferente al estadounidense, también en el papel que el Estado juega en el fomento de la RSC en el sector privado.

Nuestra tesis es que la UE combina dos visiones de la RSC; una con criterios sociales (Society case), haciéndola compatible con la idea de que la diversidad de género enriquece a la empresa (Business case). La mayoría de la literatura sitúa la tesis de la UE sobre RSC en el case Business con algunos matices.

Pero el derecho comunitario en ocasiones no distingue suficientemente ambos niveles, entremezclando argumentos que debería diferenciar con una

---

<sup>55</sup> <http://www.lex.unict.it/eurolabor/en/documentation/com/com2001.htm> Economic and Social Committee and the Committee of the Regions *A Roadmap for equality between women and men* - COM(2006) 92.

Communication from the Commission concerning Corporate Social Responsibility: Implementing the Partnership for Growth and Jobs: Making Europe a pole of excellence on CSR (March 2006) COM(2006)136 final.

Corporate Social Responsibility Green paper, Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility (July 2001) (COM (2001)366 final of 18.7. 2001

Commission of the European Communities: 2001, Communication from the Commission. A Sustainable Europe for a Better World: A European Strategy for Sustainable Development, Brussels 15.5.2001 COM(2001)264 final

Commission of the European Communities: 2006, A Roadmap for equality between women and men 2006-2010 (SEC (2006) 275, Brussels, 01.3.2006 COM (2006) 71

mayor coherencia lógica. La UE utiliza el término social visto desde la tradición intelectual europea, en la que el Estado asume un papel en el logro de la igualdad de hecho, a través del Estado social. Entender el papel del Estado en la RSC, tal y como se diseña en el Libro Verde, requiere conocer las raíces del Estado Social y democrático de derecho de la Europa continental.

Se debe de fundamentar hasta dónde es legítima la intervención del Estado en el logro de la igualdad en las empresas. Ello conecta con las teorías éticas que sostiene la UE: en concreto depende de la filosofía sobre igualdad que defiende la UE en éstos y otros documentos. De ella se desprenderá también cuál es la función que se autoasignan los poderes públicos en el logro de la corresponsabilidad de mujeres y hombres también en la empresa.

Por tanto interesa analizar con qué medios puede intervenir el Estado en sus exigencias de RSC a las empresas, respetando los principios de libertad de empresa propios de la filosofía de la UE.

Habrá que diferenciar las políticas públicas realizadas desde el Estado y las Administraciones frente a la toma de decisiones privadas en el ámbito de la libertad empresarial. Marcar esos límites es esencial en una teoría de la justicia que debe equilibrar la igualdad con la libertad, especialmente en el derecho comunitario que defiende la libertad de mercado.

### **Libro verde para promover un marco europeo para la RSC**

En el año 2001, la UE se propuso iniciar una discusión sobre la RSC y para ello elaboró el Libro Verde (a partir de aquí LV) para promover un marco europeo para la RSC. El Libro Verde, «Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas», publicado en 2001, fue una iniciativa que pretende «iniciar un amplio debate sobre cómo podría fomentar la Unión Europea la responsabilidad social de las empresas a nivel europeo e internacional ». Esta propuesta ponía de manifiesto la inquietud que la UE había ya expresado en ocasiones anteriores (por ejemplo, en la Cumbre de Lisboa, de 2000 y en la «Resolución del Parlamento Europeo sobre la adopción

de normas para las empresas que operan en países en desarrollo», de 1999). El Libro Verde fue el inicio de un proceso de consultas a todas las partes interesadas en la responsabilidad social corporativa, con el fin de encontrar un marco de actuación satisfactorio que articulase «la contribución al logro de una sociedad mejor y un medioambiente más limpio» por parte de las empresas. Eventualmente, el proceso podría derivar en una directriz, marco legislativo sobre la cuestión de la Unión Europea, pero al igual que las anteriores, esta iniciativa es de carácter voluntario para las empresas. Como resultado y síntesis del proceso de consulta abierto con el Libro Verde, la Comisión Europea publicó otra Comunicación «La Responsabilidad Social Corporativa: la contribución de las empresas al desarrollo sostenible»<sup>56</sup>, en la que presenta propuestas y líneas directrices que contribuyen al diseño de una estrategia europea de promoción de la responsabilidad social corporativa.

En él LV se tratan los siguientes temas; la definición de RSC, las dimensiones internas de la RSC, la dirección de recursos humanos, la salud y seguridad en el trabajo, las adaptaciones al cambio, la organización del impacto medioambiental y de los recursos naturales, la dimensión externa de la RSC, las comunidades locales, los empresarios, los proveedores y los consumidores, los derechos humanos, la preocupación por el Medio Ambiente Global, el enfoque holístico de la RSC, la dirección de empresas y la integración de la RSC, informar y auditar la RSC, la calidad en el trabajo, etiquetas ecológicas y sociales, la inversión socialmente responsable, el proceso de consultas.

Nos detendremos en aquellos puntos que arrojen luz a la investigación propuesta<sup>57</sup>.

---

<sup>56</sup> COM(2002)347

<sup>57</sup> Para una exposición cronológica, véase BALLESTER PASTOR, Inmaculada. “El distintivo de calidad empresarial como manifestación de la responsabilidad social corporativa y su repercusión en las prácticas empresariales defensoras de la igualdad de oportunidades. Estudio de Derecho Internacional y Comunitario”, *Revista del Ministerio de Trabajo e Inmigración*, nº 67, (2007), pp. 175-188. Disponible en <http://www.mtas.es/es/publica/revista/numeros/67/Est06.pdf>



### *Definición de SRC*

La mayoría de las definiciones sitúan la RSC como un concepto por el cual las compañías integran de modo voluntario su preocupación social y sobre el medio ambiente en sus operaciones de empresa y en su interacción con los distintos grupos de interés; “La RSC como concepto parte de la voluntariedad de las empresas para contribuir a una sociedad mejor y a un medioambiente limpio. En el contexto de la UE, el concepto de RSC se inserta en el compromiso por parte de las empresas de colaborar en incluir la Carta de Derechos Fundamentales como parte de sus objetivos de empresa”<sup>58</sup>.

El libro verde afirma que esto supone ir más allá de lo legalmente exigido y que hacerlo puede contribuir a la competitividad de las empresas. De manera que la RSC se sitúa más allá de las obligaciones legales, pero no sustituye a éstas. Es decir, debe existir en primer lugar legislación sobre derechos sociales o estándares en relación con el medio ambiente. En los países en que haya carencias de legislación se debe empezar antes por la creación de esa normativa.

Las medidas de RSC contribuyen a mejorar la empresa directa e indirectamente. Si una empresa alcanza mayores estándares éticos, ello puede ayudar a que reciba una mejor clasificación en el ranking de empresas, y esa imagen podría contribuir a una mejora financiera. De todos modos, según la literatura especializada es difícil hacer un cálculo cuantitativo de en qué medida las buenas prácticas de RSC repercuten en una mejora económica. Según algunas investigaciones, se afirma que la mitad de los beneficios se deben a la RSC y la otra mitad dependen del desarrollo del sector.

Resulta de gran importancia esta toma de conciencia por parte de las empresas en hacer suyos los contenidos de la Carta buscando hacer realidad dentro y en la sociedad de su entorno los derechos humanos. De este modo, las empresas jugarán un papel activo en los nuevos cambios sociales. Todo ello supone admitir que el crecimiento económico debe ir a la par o de la mano del logro de la cohesión social y de la protección del medio ambiente. Esto

---

<sup>58</sup> LV, punto 8.

implica afirmar una nueva tesis que admite la sinergia y sintonía en esos tres campos, en lugar de verlos como enfrentados. Es decir, no hay una contradicción entre la eficiencia económica y la justicia en la empresa, ni entre el desarrollo económico y el cuidado del medio ambiente. Esos fines no son antagónicos sino complementarios y se apoyan mutuamente: es más, persiguiendo el uno se acrecienta el otro.

En el sumario se señala que un número creciente de compañías europeas están promoviendo estrategias de RSC como respuesta a una variedad de presiones sociales, medioambientales y económicas. Quieren a través de ello enviar una señal a los diversos “interesados” (*stakeholders*) con los que interactúan. Haciendo esto, las empresas están invirtiendo en su futuro y esperan que la adopción de este compromiso voluntario ayude a aumentar su rentabilidad (*profitability*).

Ya en sus primeras líneas el LV introduce el término *stakeholders*, es decir se va a tener en cuenta que la RSC debe atender a los diversos grupos de interés en juego, que incluyen los empleados, los accionistas, los inversores, los consumidores, las autoridades públicas y las ONG´s.

Por tanto, podemos sostener desde esta primera aproximación que el libro verde adopta una visión de la RSC apoyada en una teoría de los *stakeholders*, incluyendo entre los interesados tanto al sector privado como al sector público, al aludir a las autoridades públicas, y también al tercer sector, al citar a las ONG´s.

La implicación de todos esos sectores permite marcar cómo se concibe desde la UE la relación entre lo público y lo privado en la RSC.

Por otra parte, en relación con el otro tema que nos ocupa, también arroja luz en la búsqueda sobre la teoría sostenida por la UE, el hecho de que entre los interesados se incluya a los empleados. Esto nos ilumina con respecto a dos aspectos; la RSC no puede hacerse de un modo jerárquico sino democrático, incluyendo la negociación colectiva, es decir incorporando al personal en la toma de decisiones que afecten a la RSC. En segundo lugar, habrá que examinar cuál es el papel que se asigna a la igualdad de

oportunidades de las mujeres dentro de las finalidades que persigue la filosofía del la RSC. La perspectiva de género afecta por supuesto no sólo a los empleados, sino a todo el espectro de interesados, que incluyen a los accionistas, y al Consejo de Administración, consumidores etc.

La necesidad de la RSC se ha visto cada vez más incrementada entre otras razones por la creciente influencia de los criterios sociales en las decisiones de inversión económica, como exigencia tanto de los consumidores como de los inversores <sup>59</sup>. Las TIC's exigen también una mayor transparencia y publicidad en la comunicación de la toma de decisiones.

Asistimos a un cambio de tendencias en la motivación para asumir medidas concretas de RSC. Una de las razones es que se admite que la RSC tiene un valor económico directo. La primera responsabilidad de la empresa es generar beneficios, desde ese punto de vista la integración de la RSC se convierte en una estrategia de inversión<sup>60</sup>.

La razón para juzgarla como una inversión y no como un coste es que la RSC contribuye a la estabilidad de la empresa a largo plazo y a minimizar los riesgos ligados a la incertidumbre <sup>61</sup>. En la UE se trata de ver la conexión entre la RSC y el Tratado de Lisboa, construyendo una economía dinámica, competitiva y cohesiva, basada en el conocimiento. El Consejo Europeo ha pedido a las empresas que introduzcan la RSC a través de buenas prácticas, relacionadas con la inclusión social y la igualdad de oportunidades.

El interés de la UE en promover la RSC debe estudiarse en el contexto de la política social de la UE. La Agenda Social de la Comisión Europea pide a las empresas que tengan en cuenta las consecuencias sociales de sus políticas económicas.

---

<sup>59</sup> Cfr., nº 10

<sup>60</sup> Cfr., nº 11.

<sup>61</sup> Cfr., UNICE. "Realising Europe's employment potencial: companies' views on European Social Policy beyond 2000", UNICE (Union of Industrial and Employers' Confederations of Europe).

La Comunicación de la Comisión sobre el desarrollo sostenible, apoyada en el Consejo Europeo de Gotemburgo (Göteborg) insiste en la importancia de la RSC. Concretamente se afirma que las políticas públicas tienen un papel fundamental en incentivar una mayor sensibilidad en la RSC y en establecer un marco para asegurar que los negocios integren entre otras cosas una visión social en sus actividades.

En definitiva, estas afirmaciones contribuyen a demostrar algunas de las tesis que defendemos en este artículo; una de ellas, como se ha mencionado en la introducción, es que el legislador de la Europa comunitaria se siente legitimado no sólo para sugerir que las empresas adopten voluntariamente medidas de RSC, sino que prácticamente lo exige, a pesar de la definición previa de este libro verde, en la que se usaba el término “voluntariamente”, ya que atribuye a las políticas públicas la función de establecer un marco legal a través del cual se establecerá un marco estándar para que las empresas se impliquen en la puesta en práctica de valores sociales, relacionados con los derechos humanos y los valores comunes europeos.

Se da aquí ya un solapamiento entre unos valores sociales que deben ser exigidos legalmente a través de políticas públicas, y que no se dejan sin más al libre arbitrio de las empresas, y otros aspectos que se recomiendan como voluntarios, códigos éticos de conducta.

Señalaremos detenidamente más adelante esa ambigüedad entre voluntariedad y obligatoriedad en el papel de la UE al fomentar la RSC.

El espíritu empresarial (entrepreneurship) está ligado a la RSC, y a la idea de una Europa emprendedora, con iniciativa. La RSC debe aplicarse tanto en el sector privado como dentro de las propias administraciones públicas.

Aquí reside, quizá, una de las claves de la diferencia en el enfoque de la economía realizado dentro de las políticas de la UE frente a EEUU, ya que la política comunitaria no busca sólo un mercado económico basado en la mera eficiencia sino que establece unos criterios éticos y de valores a través del acervo legal comunitario.

Concretamente la Comisión Europea promueve activamente las directrices de la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico) <sup>62</sup>.

### *La dimensión interna de la RSC*

La RSC está relacionada con los empleados y con la actitud de invertir en capital humano, es decir con la dirección de Recursos Humanos.

Uno de los objetivos de las empresas en la actualidad es retener a los trabajadores más preparados. En ese contexto algunas estrategias relevantes pueden ser las medidas de conciliación entre vida laboral y familiar, el objetivo de lograr igual salario y carrera para las mujeres, la mayor participación de los empleados en la toma de decisiones, la seguridad en el empleo.

Las prácticas responsables de selección de personal no discriminatorias, facilitan el reclutamiento de personas de minorías étnicas, trabajadores

---

<sup>62</sup> *Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales. ¿Qué son las Directrices de la OCDE?*. En 21 de junio 1976 se adaptaron por primera vez las Líneas Directrices de la OCDE (en adelante, las Directrices), como parte de la Declaración sobre Inversión Internacional y Empresas Multinacionales. El objetivo principal de las Directrices era garantizar que las actividades de las EMNS se desarrollaran en armonía con las políticas nacionales de los países de la OCDE y fortalecer la base de la confianza mutua entre las empresas y las autoridades gubernamentales. Las Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales son recomendaciones dirigidas por los gobiernos a las empresas multinacionales. Los 30 miembros de la OCDE y 9 países no-miembros (Argentina, Brasil, Chile, Eslovenia, Rumania, Estonia, Israel, Latvia y Lituania) han suscrito las Directrices. Las Directrices enuncian principios y normas voluntarias para una conducta empresarial responsable en terrenos como:

- publicación de informaciones
- empleo y relaciones laborales
- medio ambiente
- lucha contra la corrupción
- intereses de los consumidores
- ciencia y tecnología
- competencia
- fiscalidad

Los principales aspectos son:

- contribución al desarrollo sostenible;
- respeto a los derechos humanos;
- respeto al las normas de empleo
- el medio ambiente
- corrupción
- protección para el 'toque de silbato' (en ingles: 'whistleblower': los trabajadores que de buena fe, elaboran un informe para la dirección o, para las autoridades públicas acerca de prácticas contrarias a la ley, a las políticas de la empresa o a las Directrices de la OCDE)

mayores, mujeres en paro de larga duración, el reciclaje profesional etc. Estas prácticas son esenciales para lograr los objetivos de la Estrategia Europea de Empleo, que persigue reducir el desempleo, aumentar la tasa de empleo, y luchar contra la exclusión social.

La RSC incluye la relación con los actores locales para fomentar la preparación laboral de las personas del entorno en el que se sitúa la empresa, diseñando de un modo conjunto programas de aprendizaje, proveyendo de plazas para prácticas, valorando el aprendizaje, y/o valorando y acreditando la experiencia anterior (APEL, Prior and Experiencial Learning). Esto por ejemplo, se tiene en cuenta en Alemania, en algunos concursos de acceso a la Administración Pública (Ley del Land de Hesse para la función pública), facilitando el aprendizaje continuo <sup>63</sup>.

#### *RSC: la dimensión externa.*

La RSC se extiende mucho más allá de la empresa hacia la comunidad local y afecta a una amplia gama de personas “interesadas” además de los empleados y accionistas; los socios de negocio, proveedores, autoridades públicas, ONG’s, representantes de las comunidades locales. En un mundo globalizado, se extiende también más allá de Europa; de ahí se deriva la importancia de la gobernanza global.

Las empresas mejoran las comunidades locales en las que se insertan porque proveen puestos de trabajo, salarios, beneficios, impuestos que revierten en ese lugar. La imagen de la compañía también incide en los consumidores.

Muchas compañías se implican en las comunidades locales ofertando una preparación a sus empleados, contribuyendo a crear fundaciones en la zona, o

---

<sup>63</sup> ELÓSEGUI, M. *Las acciones positivas para la igualdad de oportunidades laborales entre mujeres y hombres. Un análisis de la legislación alemana y la Directiva 76/207/CEE desde la teoría de la argumentación de Robert Alexy*, Madrid, Centro de Estudios Políticos y Constitucionales, 2003, p 256. Entre los criterios que cuentan a favor de los candidatos en la ley del Land de Hesse para la función pública están “la capacidad y la experiencia adquiridas en el ejercicio del trabajo familiar, en la medida en que tengan importancia para la aptitud, la competencia y la capacidad técnica de los candidatos y las candidatas, mientras que la antigüedad, la edad y la fecha del último ascenso sólo podrán considerarse si son relevantes a este respecto”. *Hessisches Beamtenengesetz*, Ley de 18 de diciembre de 1997 (CGVBL. I. ).

contratando mano de obra entre sectores más excluidos, facilitando medidas para el cuidado de los hijos e hijas de los empleados, como guarderías en el lugar de trabajo, patrocinando distintos eventos culturales o deportivos en ese lugar.

En relación con otras empresas asociadas, proveedores y consumidores, las empresas también influyen en su entorno inmediato, buscando socios de esa zona, o creando franquicias etc. También tienen en cuenta las necesidades de los consumidores, incluidos los consumidores con minusvalías.

### *Derechos Humanos*

La RSC tiene una fuerte dimensión relacionada con los Derechos Humanos, particularmente en relación con las operaciones internacionales y el trabajo en cadena. Así está reconocido en la Declaración Tripartita de la OIT sobre los principios que conciernen a las Empresas Multinacionales y la Política Social y las Directrices de la OCDE para Compañías Multinacionales. Los Derechos Humanos presentan dilemas morales, legales y políticos muy complejos. Las empresas se enfrentan con cuestiones relacionadas con valores, y también con dilemas de cómo operar en países en los que las violaciones de derechos humanos están muy extendidas.

La UE tiene sus propios compromisos y obligaciones en relación con el marco legal establecido para sus políticas de Cooperación, que exigen un respeto de las leyes laborales, de la protección del Medio Ambiente y de los Derechos Humanos, con una exigencia de coherencia entre las políticas de desarrollo, las políticas de mercado y las estrategias de Cooperación al desarrollo en los países terceros en los que existe inversión europea.

En el Acuerdo de Cotonou<sup>64</sup> se establece un compromiso de lucha contra la corrupción, de manera que se puede suspender un proyecto de cooperación si se detecta corrupción.

---

<sup>64</sup> Acuerdo de Cotonou, acuerdo de intercambio comercial y de asistencia firmado en el 2000 entre la Unión Europea (UE) y los 77 estados de África, del Caribe y del Pacífico (ACP) en Cotonou, Benín. Reemplazó a la Convención de Lomé.

Por presiones de las asociaciones de consumidores y de ONG's las empresas están adoptando códigos sobre las condiciones laborales de los trabajadores, los derechos humanos y el medio ambiente, especialmente en el trabajo que subcontratan en países en vías de desarrollo. En ocasiones, una de dichas razones es mejorar la imagen corporativa e impedir una reacción negativa de los consumidores. Estos códigos de conducta no sustituyen la necesidad de normas legales prescriptivas como las laborales etc. Los códigos de conducta son voluntarios, mientras que las normas legales marcan unos mínimos legales obligatorios.

Algunas compañías europeas se han comprometido con códigos de conducta para importar bienes producidos según unos estándares éticos <sup>65</sup>. En 1998 EuroCommerce adoptó una recomendación sobre las Condiciones Sociales de Compra excluyendo el trabajo infantil y el trabajo forzado <sup>66</sup>.

Los Códigos de conducta deben estar basados en la Convención de la OIT y en la Declaración sobre Principios Fundamentales y Derechos Laborales de la OIT de 1998 y en las directrices de la OCDE, para empresas multinacionales.

#### *Un enfoque holístico de la RSC. Auditorías e informes.*

El enfoque de las empresas al establecer sus responsabilidades en sus relaciones con los stakeholders varía según el sector y las diferencias culturales. Como punto de partida, las empresas adoptan un código de conducta o credo con una serie de valores. Estos valores necesitan ponerse en práctica en el día a día, de manera que deben aplicarse en las decisiones

---

<sup>65</sup> También el Parlamento Europeo intenta marcar unos estándares comunes para las empresas europeas, Cfr., Resolución del 15/1/1999, del Parlamento Europeo sobre "Los estándares de la UE para las empresas Europeas que operan en países en vías de desarrollo: hacia un Código de Conducta Europeo".

<sup>66</sup> Cfr., <http://www.eurocommerce.be/content.aspx?Pageld=41021>. Consultado el 8 de junio de 2009.

RAMOS, Eva, PUEYO, Ramón y LLARÍA, Jesús. *Las organizaciones de la sociedad civil y la responsabilidad social corporativa. Algunos casos destacables*, Zaragoza, Fundación Ecología y desarrollo, 2004. Disponible en

[http://www.ecodes.org/documentos/archivo/Ecodes\\_OSC\\_y\\_RSC\\_2004.pdf](http://www.ecodes.org/documentos/archivo/Ecodes_OSC_y_RSC_2004.pdf)



diarias. Todo ello conduce a incluirlo en la organización de la empresa y en educar a los directivos y empleados en ética empresarial <sup>67</sup>.

Algunas empresas están comenzando a hacer libremente informes sobre RSC. Es más frecuente incluir temas sobre medio ambiente, seguridad y salud, y menos común tratar temas como los derechos humanos y el trabajo infantil. Sólo algunos de ellos proporcionan información sobre sus políticas sobre dirección de recursos humanos y negociación con los empleados.

El High Level Group on Economic and Social Implications of Industrial Change sugiere un marco común que trate sobre las políticas y las prácticas relacionadas con las condiciones de empleo y trabajo, el diálogo social, reciclaje profesional, e igualdad de oportunidades.

A efectos del tema de investigación interesa resaltar que algunos informes comienzan a incluir la igualdad de oportunidades y las condiciones laborales. También se trata de anticipar y prepararse frente a los futuros cambios en el modo de trabajar para reciclar adecuadamente a los empleados <sup>68</sup>.

La UE está desarrollando un papel activo, promoviendo a través de iniciativas públicas y con subvenciones de la propia UE a empresas que adoptan políticas de RSC, lo que demuestra el papel activo de las administraciones en la promoción de RSC con fondos públicos. En este contexto, existen ya iniciativas públicas que apoyan el desarrollo de informes sobre desarrollo social y medio ambiente, así como una Recomendación de la Comisión sobre medidas sobre Medio Ambiente <sup>69</sup>.

Distintos grupos de organizaciones han desarrollado estándares para los informes sociales y auditorías. Los contenidos varían, dado que en algún caso se establecen estándares obligatorios, y en otros son voluntarios.

---

<sup>67</sup> CSR Europe y el Centro de Copenhague han creado un programa de educación en RSC. [http://www.csreurope.org/csr\\_europe/Activities/programmes/universities/universities.htm](http://www.csreurope.org/csr_europe/Activities/programmes/universities/universities.htm)

<sup>68</sup> Esto recuerda los pronósticos realizados por Esping-Andersen en ESPING-ANDERSEN, G. "Un Estado de Bienestar europeo para el siglo XXI", *La Factoría*, nº 13, Octubre-enero, (2001), pp.1-10.

<sup>69</sup> Adoptada el 30 de Mayo de 2001.

[http://Europa.eu.int/comm/internal\\_market/en/company/account/news/01-814.htm](http://Europa.eu.int/comm/internal_market/en/company/account/news/01-814.htm)

Una de las discusiones se centra en la posibilidad de encontrar estándares comunes a las distintas culturas especialmente en las multinacionales, pero no sólo en relación con empresas de los países terceros sino también con respecto a empresas europeas que operan en países terceros. Es importante conocer que hay un cierto consenso en tomar como punto de partida común las convenciones de la OIT y la Declaración de 1998 <sup>70</sup>.

En respuesta a la diversidad de códigos de conducta, la SAI (Social Accountability International) ha desarrollado un estándar sobre las condiciones laborales y un sistema para una verificación de su cumplimiento <sup>71</sup>.

Tratan de verificar un amplio abanico de cuestiones; desde estrategias económicas para asegurar la calidad hasta el cumplimiento de derechos humanos como algo esencial en las auditorías sociales.

Parece moverse más bien en el terreno de guías y consejos sobre políticas de RSC, compartiendo experiencias eficientes y buenas prácticas; todo ello en un clima de asunción voluntaria. Algunos de estos informes son

---

<sup>70</sup> Declaración de la OIT relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo, 86ª reunión, Ginebra, junio de 1998. Las claves filosóficas de la Declaración son esenciales y se encuadran dentro de la defensa de los derechos humanos, incluido la no discriminación laboral por razón de sexo, todo ello dentro de una defensa del Estado Social y Democrático de Derecho.

Considerando que, con el objeto de mantener el vínculo entre progreso social y crecimiento económico, la garantía de los principios y derechos fundamentales en el trabajo reviste una importancia y un significado especiales al asegurar a los propios interesados la posibilidad de reivindicar libremente y en igualdad de oportunidades una participación justa en las riquezas a cuya creación han contribuido, así como la de desarrollar plenamente su potencial humano;

Considerando que la OIT es la organización internacional con mandato constitucional y el órgano competente para establecer Normas Internacionales del Trabajo y ocuparse de ellas, y que goza de apoyo y reconocimiento universales en la promoción de los derechos fundamentales en el trabajo como expresión de sus principios constitucionales; Considerando que en una situación de creciente interdependencia económica urge reafirmar la permanencia de los principios y derechos fundamentales inscritos en la Constitución de la Organización, así como promover su aplicación universal.

Los principios relativos a los derechos fundamentales que son objeto de esos convenios, es decir:

- a) la libertad de asociación y la libertad sindical y el reconocimiento efectivo del derecho de negociación colectiva;
- b) la eliminación de todas las formas de trabajo forzoso u obligatorio;
- c) la abolición efectiva del trabajo infantil; y
- d) la eliminación de la discriminación en materia de empleo y ocupación.

<sup>71</sup> Social Accountability 8000 (SA8000): <http://www.cepaa.org/introduction.htm>

encargados a terceras partes independientes para que sean hechos de un modo objetivo y no se les pueda acusar de que se hacen sólo buscando dar una imagen correcta de la compañía. En ese proceso están empezando a intervenir los grupos de interés (stakeholders), lo que incluye a los sindicatos y ONG's, lo cual mejora la calidad de la verificación.

### *Calidad en el trabajo*

Según el LV, los empleados son el mayor grupo de interés de las empresas. El diálogo social con los representantes de los trabajadores es el mecanismo principal en la relación entre la empresa y los trabajadores, por tanto juega un papel crucial en la adopción de prácticas socialmente responsables. Las medidas socialmente responsables mejoran los mínimos contemplados en el derecho laboral y en la negociación colectiva. Enfocarlo desde la RSC supone añadir mejoras más allá de lo legislado, lo que añade un plus de valor añadido.

Según el Libro Verde, la RSC exigiría introducir o extender el diálogo social a casi todas las actividades de la empresa. Los representantes de los trabajadores deberían ser consultados sobre las políticas, planes y medidas, conforme al Borrador de Directiva COM (98)612 de la Comunidad Europea sobre un marco general sobre la información y consulta a los empleados en la Comunidad Europea <sup>72</sup>.

En ese diálogo social se incluye tanto los temas referentes al Medio Ambiente, como todos los aspectos relacionados con criterios sociales en relación con la igualdad de oportunidades por razones de raza o sexo. Se trata de establecer mejoras por encima de lo que en principio está ya incluido en la legislación laboral de cada Estado miembro de la UE.

---

<sup>72</sup> Propuesta de Directiva del Consejo por la que se establece un marco general relativo a la información y la consulta de los trabajadores en la Comunidad Europea. DOCE C 2, 5-1-99 (98/612 FINAL)

Todos los procedimientos que se citan en el Libro Verde en relación con el Medio Ambiente pueden servir paralelamente para negociar los temas de igualdad; concienciación a los trabajadores, impartición de cursos de información y sensibilización sobre cuestiones de igualdad, con ejemplos de buenas prácticas etc. Hay una relación directa entre la igualdad y las medidas de conciliación y la eficacia, de modo paralelo a lo que ocurre con la tecnología blanca. Todas las buenas prácticas en recursos humanos, transparencia, etc contribuyen a la eficacia global de la empresa.

Varios países han iniciado campañas para dar publicidad a las empresas que se distingan en estos temas. Por ejemplo, Reino Unido con su campaña "The 50 Best Companies to Work For in the UK", patrocinada por el Departamento de Comercio e industria (DTI).

En este campo, se encuentran también actuaciones en las que desde el Estado se apoya esas iniciativas. La empresa adopta de un modo voluntario ciertas medidas y el Estado actúa con un apoyo institucional a posteriori, a través de reconocimientos, subvenciones, facilidades para contratar con la administración. Algunos Estados miembros de la UE, entre ellos España <sup>73</sup>, han adoptado medidas de este tipo.

La UE se planteó publicar anualmente una lista de los Mejores Empleadores Europeos. De momento, existen iniciativas voluntarias desde el sector empresarial. En el 2003 Great Place to Work® Institute Europa <sup>74</sup> elaboró la primera lista "100 Best Workplaces in Europe" con la participación voluntaria de empresas de todos los países miembros de la UE. Con anterioridad el Instituto había elaborado la Lista en varios países europeos, entre ellos Gran Bretaña, Dinamarca, Italia, Portugal y Suiza.

La lista Best Workplaces selecciona a las empresas donde mejor se trabaje de los 29 países en los que se elabora. Las empresas se someten a

---

<sup>73</sup> Ley Orgánica 3/2007, sobre igualdad efectiva entre mujeres y hombres.

<sup>74</sup> Great Place to Work es un Instituto de origen estadounidense.

<http://www.greatplacetowork.es/>

Se pueden consultar las listas de las empresas españolas desde 2003 hasta 2009 incluidos en <http://www.greatplacetowork.es/best/list-es-2009.htm>

este proceso voluntariamente y deben de inscribirse <sup>75</sup>. Entre las iniciativas directas de la Comisión Europea se encuentra la posibilidad de que las empresas se inscriban voluntariamente en la lista de correo de lucha contra la discriminación <sup>76</sup>.

El Consejo Europeo en su reunión de Lisboa aconsejó invertir en las personas y en los procesos de aprendizaje laboral a lo largo de toda la vida como un componente básico del Modelo Social Europeo de Estado.

---

<sup>75</sup> Confróntese el proceso en <http://www.greatplacetowork.es/best/inscripcion.php>

<sup>76</sup> [ec.europa.eu/antidiscrimination](http://ec.europa.eu/antidiscrimination)

El nuevo programa comunitario denominado "Progress" financia el fomento de más y mejores empleos y de una sociedad más justa e inclusiva. La lucha contra la discriminación es una de las cinco áreas prioritarias del programa, que tiene previsto invertir un total de 700 millones de euros en nuevos estudios, actividades de concienciación y otros eventos entre 2007 y 2013. Entre los ejemplos de las muchas actividades ya emprendidas cabe destacar la realización de estudios sobre los medios de comunicación y la discriminación, la organización de cursos de formación para jóvenes y la concesión de premios para empresas con políticas innovadoras en materia de diversidad. Además, el programa apoya la colaboración entre organizaciones dedicadas a combatir la discriminación en el ámbito comunitario.

En la Red Europea contra el Racismo (ENAR), por ejemplo, participan más de 500 organizaciones que luchan contra el racismo en la UE.

Todos los ciudadanos europeos tienen derecho a la igualdad de oportunidades. El trato imparcial es uno de los derechos básicos en la Unión Europea. Es ilegal discriminar por motivos de sexo, de edad, de discapacidad, de origen racial o étnico, de religión o convicciones o de orientación sexual. Los empleadores tienen una responsabilidad específica a la hora de realizar contrataciones laborales imparciales y dar un trato justo a sus empleados.

Sensibilizar y mejorar la formación: La Unión Europea financia campañas de información en toda Europa concebidas para que los ciudadanos sean más conscientes de sus derechos y responsabilidades en cuestiones relacionadas con la discriminación.

Entre ellas destacan, por ejemplo, premios a periodistas, concursos para jóvenes y seminarios informativos para pequeñas empresas.

El Año Europeo de la Igualdad de Oportunidades para Todos, celebrado en 2007, ha constituido el mayor evento en la materia hasta el momento. De ese modo, los dirigentes políticos asumieron un compromiso con respecto a la igualdad de oportunidades en sus países y además se celebraron cientos de debates, exposiciones y otros acontecimientos en centros de enseñanza, calles y centros de trabajo de toda Europa.

La UE financia la formación de cientos de organizaciones, sindicatos y empresas en todos los Estados miembros. En particular, esos cursos han ayudado a mejorar los conocimientos y las competencias de personas que defienden los derechos de las víctimas de discriminación. Por ejemplo, la Unión ha financiado cursos de formación en materia de lucha contra la discriminación para más de 500 profesionales del derecho.

Más del 80% de las empresas con política de diversidad afirma que una plantilla laboral diversa aporta beneficios económicos. Todos los países de la UE están legalmente obligados a contar con una entidad u organización que ayude a las personas que han sufrido discriminación por motivos de origen racial o étnico. Sólo el 50% de las personas discapacitadas en la Unión Europea tiene empleo, frente a un 68% de las personas sin discapacidad

<http://ec.europa.eu/genderequality>

También se han creado premios para las empresas que se distinguen por sus políticas de igualdad de oportunidades para mujeres y para personas con discapacidad.

Entre las medidas de reconocimiento promovidas desde la UE se encuentran las etiquetas de productos ecológicos o RSC (SR) socialmente responsable. Algunos consumidores buscan productos con estas características, por ejemplo empresas que aseguren que respetan los derechos humanos o no emplean mano de obra infantil.

Este tipo de etiquetas son voluntarias. Implican una garantía de que ese producto se ha producido sin explotación ni abuso. Para ello la empresa se somete a un proceso voluntario de verificación <sup>77</sup>. Una de las ventajas de lograr la etiqueta de “Inversiones socialmente responsables” es la publicidad de ese producto a través de la web de la UE (SRI, Socially Responsible investing).

Una opción para los inversores es implicarse en grupos de interés activistas para conseguir que la empresa adopte prácticas de RSC. Para ello los inversores deben ser conscientes del retorno potencial de las inversiones realizadas con criterios de RSC. La Comisión Europea también se ha implicado en organizar la Primera Conferencia on Triple Bottom Line Investing in Europe in Lisbon <sup>78</sup>.

La información para configurar si una empresa es SR se elabora partiendo no sólo de la información interna proporcionada por la propia

---

<sup>77</sup> <http://Europa.eu.int/comm/enviroment/ecolabel/>

La etiqueta ecológica de la Unión Europea es un distintivo, común a todos los países de la Unión Europea, que se otorga a determinados productos, que siguiendo una serie de criterios ecológicos, se considera que tienen un menor impacto medioambiental en comparación con otros productos de la misma categoría.

El esquema de la ecoetiqueta fue regulado por vez primera por el Reglamento (CEE) 880/92, sin embargo la legislación actualmente aplicable es el Reglamento (CE) 1980/2000 del Parlamento Europeo y del Consejo relativo a un sistema comunitario revisado de concesión de la etiqueta ecológica

Los productos que llevan la etiqueta ecológica de la Unión Europea y los lugares donde comprarlos pueden consultarse en el siguiente enlace:

<http://www.eco-label.com/spanish/>

<sup>78</sup> [http://Europa.eu.int/comm/employment\\_social/soc-dial/csr/csr\\_conf\\_lisbon.htm](http://Europa.eu.int/comm/employment_social/soc-dial/csr/csr_conf_lisbon.htm)

empresa sino también a través de la opinión de los grupos de interés (stakeholders). Según el Libro Verde también es necesaria la colaboración de las empresas con las autoridades públicas para desarrollar la RSC. La meta es más ambiciosa. Se trata de alcanzar el objetivo de promover un modelo de RSC basada en los valores europeos.

El papel de las instituciones Europeas (Parlamento, Consejo de Ministros, la Comisión) es estimular el debate, proporcionar apoyo político y organizar un intercambio de información y conocimiento sobre la RSC.

### **Comunicación de la Comisión sobre la RSC**

Un año después del Libro verde la Comisión elabora una Comunicación sobre la RSC: una contribución de los negocios al desarrollo sostenible <sup>79</sup>. En ella reitera parte de las ideas expuestas en el Libro Verde, profundizándolas y completándolas.

#### *Definición de RSC en la comunicación de la Comisión*

La Comisión hace suya la definición de RSC, según la cual ese concepto “designa cómo las empresas integran su preocupación social y medioambiental en sus operaciones de negocios y en su interacción con los grupos de interés de un modo voluntario” <sup>80</sup>.

La conducta socialmente responsable conduce al éxito de lograr un negocio sostenible. La RSC lleva a conseguir un equilibrio entre los diversos grupos de interés, con medidas que benefician a todos y son aceptables por todas las partes implicadas.

En nuestra opinión, este modo de afrontar la economía y los negocios es positivo en relación con el principio de igualdad, ya que demuestra que una

---

<sup>79</sup> Communication from the Commission concerning Corporate Social Responsibility: A business contribution to sustainable development (July 2002) COM (2002)347 final of 2.7.2002

<sup>80</sup> Idem

empresa más igualitaria tiene mayores rendimientos económicos, es decir no sólo supone costes, sino que genera beneficios.

En la Comunicación se señala que habrá un impacto positivo a nivel de la macroeconomía; sin embargo, debería considerarse también el impacto en la microeconomía, ya que se trata de que cada empresa se vea beneficiada, porque en caso contrario difícilmente invertirá en medidas costosas a fondo perdido, o sólo rentabilizables a largo plazo.

La RSC es necesaria para alcanzar los objetivos marcados en la cumbre de Lisboa del año 2000 y en la Estrategia Europea para un Desarrollo Sostenible <sup>81</sup>. En esta Comunicación la Comisión presenta ya una estrategia para promover la RSC, tras un proceso de consultas.

#### *El resultado de las consultas sobre el LIBRO VERDE*

La Comisión recibió más de 250 respuestas al Libro Verde <sup>82</sup>. La mitad de ellas provenían de las organizaciones de empleados, asociaciones de empresarios y empresas concretas. Los sindicatos y las organizaciones sociales proporcionaron la otra mitad de respuestas. También respondieron organizaciones sociales de todos los niveles, locales, regionales, nacionales, europeas, internacionales, así como académicos y particulares interesados.

Las instituciones europeas, tanto el Consejo, como el Parlamento Europeo, y el Comité Económico y Social también tomaron postura. Algunos Estados miembros enviaron sus comentarios.

Se destaca que hay un acuerdo común sobre la necesidad de discutir este concepto y un apoyo a la acción comunitaria en este campo. A pesar de ello, hay posiciones con diferencias significativas.

---

<sup>81</sup> En la mencionada Comunicación se afirma, en el epígrafe titulado Towards a EU action framework for CS, lo siguiente ; “In principle, adopting CSR is clearly a matter for enterprises themselves, which is dynamically shaped in interaction between them and their stakeholders. Nevertheless, as there is evidence suggesting that CSR creates value for society by contributing to a more sustainable development, there is a role for public authorities in promoting socially and environmentally responsible practices by enterprises” (p. 8).

<sup>82</sup> Se pueden consultar en este sitio de la web:

[http://Europa.eu.int/comm/employment\\_social/socdial/csr/csr\\_responses.htm](http://Europa.eu.int/comm/employment_social/socdial/csr/csr_responses.htm)



1. Las empresas subrayan la naturaleza voluntaria de la RSC y que debería haber medidas y soluciones variadas según las circunstancias. En este sentido las empresas, por una parte, no son partidarias de que la UE regule la RSC con medidas obligatorias porque eso ahogaría la creatividad y la innovación en las empresas, y por otra porque al operar en diferentes áreas geográficas no se puede exigir unos estándares comunes.

En mi opinión, la actitud de las empresas es lógica, más cuando en la propia definición del Libro Verde y en la Comunicación que estamos discutiendo se afirma que la RSC es voluntaria. Pero por otra parte, a mi juicio, se produce una contradicción si admitiéramos que en la RSC se incluyen aspectos relacionados con los Derechos Humanos, que serían contenidos prescriptivos y comunes que son exigibles a cualquier empresa y en cualquier lugar.

Sería aconsejable distinguir con claridad los aspectos legalmente exigibles de los códigos de conducta meramente éticos. En el propio Libro Verde se mezclan ambos planos cuando al pretender establecer algunos contenidos del RSC se remite a las Convenciones de la OIT, en definitiva a normas de derecho laboral de obligado cumplimiento.

Aclarar esta diferencia de niveles resulta de extraordinaria urgencia cuando los temas de igualdad entre mujeres y hombres se están introduciendo dentro del concepto y de las medidas de RSC. No considero que eso sea negativo. De hecho, puede tener efectos positivos con tal de que se delimite dentro de la RSC las medidas obligatorias frente a las voluntarias.

Caben dos peligros; el primero se daría si la RSC es sólo voluntaria y se trasladaran a ella los temas de igualdad, porque entonces las medidas antidiscriminatorias dejarían de tener las garantías legales pertinentes.

El segundo peligro se daría si las medidas de conciliación entre vida familiar y laboral pasan a ser medidas dejadas al arbitrio de la empresa ya que podrían desaparecer de los convenios colectivos. Ya en la actualidad, aun existiendo numerosas medias legales en el Estatuto de los Trabajadores, son pocos los Convenios Colectivos que incluyen temas de conciliación. Los

propios sindicatos eluden incluir estos temas en la negociación colectiva aun siendo prescriptivos. El temor es que si pasan a formar parte de la discusión de grupos de intereses puedan verse empeorados, caso de que en esos grupos, entre los que se incluye la representación de los trabajadores y los propios sindicatos sigan estando formados mayoritariamente por hombres <sup>83</sup>. En definitiva, si pasan a considerarse sólo como temas de RSC voluntaria, se escaparían del control de la inspección de trabajo, y así las empresas las pueden ver como un acto de generosidad por su parte, con peligro de eludir sus obligaciones legales.

Todas esas dudas y sospechas que suscita la lectura del Libro Verde se confirman al investigar la bibliografía de las teorías sobre los distintos grupos de interés.

De hecho los sindicatos y la sociedad civil ponen el énfasis en que las iniciativas voluntarias no son suficientes para proteger los derechos de los trabajadores y de los ciudadanos. Abogan por un marco legal que establezca unos estándares mínimos y su cumplimiento. Por otra parte, como se señala en el Libro Verde, siendo la práctica habitual hasta ahora, el control y las auditorías de la RSC son voluntarias y están hechas desde la propia empresa. Aunque se sometan a controles externos, en el fondo, todos ellos dependen de la aceptación previa por parte de la empresa. Ésta es la que solicita voluntariamente y elige los otros grupos de interés que intervienen en la evaluación. Si bien hemos señalado, al hilo de información proporcionada por el propio Libro Verde, que existen institutos de evaluación los cuales elaboran sus conclusiones con consultas a los trabajadores, no hay ningún mecanismo que obligue a que se siga esa estrategia. Por ello no es extraño que los actores que ahora señalamos opinen que debería introducirse otros mecanismos de control sobre la puesta en práctica real de la RSC.

---

<sup>83</sup> La composición de las mesas de negociación en España está estadísticamente datada. Entre otros estudios, remitimos a los resultados de un estudio minucioso de los Convenios Colectivos de Aragón desde la perspectiva de género. Cfr., ELÓSEGUI, M (Coordinadora). *Negociación colectiva y prácticas laborales. Perspectiva de género*, Barcelona, Icaria., 2005, 521 pp.

A los inversores les preocupa más la transparencia de las prácticas económicas de las empresas y los fondos de pensiones.

Los consumidores tienen interés en exigir que los productos se produzcan respetando las normas éticas en relación con los trabajadores y el contexto social en el que se producen, especialmente en países del tercer mundo.

El Consejo en su Resolución del 3 de diciembre de 2001 <sup>84</sup>, se inclina por una toma de postura europea común sobre RSC para asegurar los derechos fundamentales y para mejorar la competitividad en todo tipo de negocios. Si bien es fácil compartir la primera razón, es más difícil entender la relación entre competitividad y RSC, salvo que se sostenga el argumento de que las empresas con mayor RSC mejoran sus resultados económicos.

El Comité Económico y Social también insiste en el carácter voluntario junto con los acuerdos ya existentes de las organizaciones internacionales que pueden servir de referente común.

El Comité de la Regiones asigna a la UE el papel de concienciar y asesorar a las empresas y a las autoridades públicas para que incorporen estos principios de RSC pero no le asigna un rol que suponga la creación de normas obligatorias.

El Parlamento Europeo propone introducir la RSC como tema transversal en las propias instituciones de la UE y crear una plataforma europea sobre RSC con todos los grupos de interés y con informes de las empresas que incluyan los temas sociales, entre ellos la dimensión de los derechos humanos.

Sin embargo, no queda especificado en esta Comunicación cuál es el deseo del Parlamento en relación con el nivel legal de exigencia de estos informes.

---

<sup>84</sup> La Resolución del Consejo, de 3 de diciembre de 2001, sobre el seguimiento del Libro Verde de la Comisión. DO C 86 de 10.4.2002, p. 3.

### *Un marco europeo de acción para la RSC*

Este marco europeo de momento es voluntario. La RSC se centraría en prácticas voluntarias por encima del marco legal, uniendo este concepto al de desarrollo sostenible.

Un elemento destacable es que este marco de RSC da la impresión de estar orientado a la actuación de empresas europeas en terceros países o países en vías de desarrollo, en lugar de hacer un examen de la situación de la RSC en los propios Estados miembros de la UE. Determinados temas parecen estar ausentes; entre ellos, por ejemplo, no se destaca la situación de posible discriminación de la mano de obra inmigrante dentro de Europa, ni la pobreza del cuarto mundo o la feminización de la misma. Todo ello resulta algo sorprendente en unos documentos que resaltan la necesidad de cohesión social.

La Comunicación insiste en que la mayor función de las empresas es crear valor añadido a través de la producción de bienes y servicios que la sociedad demanda, generando beneficios tanto para sus propietarios, como para los grupos de interés como para el bienestar de la sociedad, especialmente generando puestos de trabajo.

Según la UE, las propias empresas hoy tienen cada vez más conciencia de que no pueden alcanzar beneficios sólo maximizando los beneficios a corto plazo, sino que necesitan una conducta responsable en el mercado. La UE afirma que muchas empresas han adoptado esas prácticas basadas en su propio convencimiento.

Las iniciativas de responsabilidad social tiene una larga tradición en Europa. Aunque las estrategias de RSC dependan del contexto del país, también de si operan en Europa o en un país tercero, es necesario a la vez encontrar puntos comunes entre los propios países miembros de la UE y cara a los nuevos miembros candidatos para formar parte de la UE.

El reconocimiento de la mayor importancia de la buena gobernanza de las empresas y de la RSC se ve como un interés e iniciativa de las propias

empresas. Son conscientes de una especial responsabilidad en los países en vías de desarrollo, por la visión que dan cara a los consumidores europeos de su cuidado del medioambiente en los países en que operan las compañías.

En relación con la dimensión global de la RSC, esta Comunicación confirma lo que se indicó en el Libro Verde, así como su apoyo a las directrices de la OCDE, que acepta como las más completas.

Además de ello, se deben de cumplir los acuerdos internacionales sobre temas laborales. La Comisión ha insistido en este punto en su Comunicación sobre Promoting Core Labour Standards and Improving Social Governance in the context of Globalisation <sup>85</sup>. En esta Comunicación se da apoyo a todos los estándares internacionales y se hace especial hincapié en la lucha contra la pobreza.

La UE reconoce la importancia de los gobiernos, de las organizaciones internacionales y de la sociedad civil en crear una mayor concienciación sobre estas materias y exigir su cumplimiento en la difusión de la teoría del Business case <sup>86</sup>; en dar a conocer la RSC; en proporcionar medios a las PYMES; en la transparencia; en la coherencia en las políticas públicas.

Adoptar RSC es una cuestión de las empresas, en interacción con sus stakeholders. A su vez, hay evidencias de que la RSC crea valor para la sociedad <sup>87</sup>, de ahí que a su vez las autoridades públicas deban de asumir un papel en promover prácticas sociales y medioambientales responsables. Esta acción es especialmente necesaria a nivel global. El papel de las políticas públicas de RSC debe hacerse de la mano de las empresas de un modo positivo porque esto completará los esfuerzos públicos para lograr un desarrollo sostenible. El marco de acción se encuadra dentro del respeto de los acuerdos internacionales y según el principio de subsidiariedad.

Hay dos razones para la necesidad de emprender una Acción Comunitaria en el campo de la RSC. La primera porque es un instrumento que

---

<sup>85</sup> COM (2001) 416.

<sup>86</sup> COM (2002) 347 (final), p. 7.

<sup>87</sup> COM (2002) 347 (final), p. 7.

refuerza las políticas comunitarias. La segunda, porque la Comunidad puede facilitar la convergencia de los instrumentos usados, para evitar la actual difuminación y confusión, que desconcierta a todos; consumidores, inversores, otros stakeholders y el público en general. Todo ello contribuiría a la claridad, a la transparencia, y a compartir objetivos.

La Comisión propone una Estrategia de fomento de la RSE fundada en los siguientes principios:

- naturaleza voluntaria de la RSE;
- transparencia y credibilidad de las actividades de la RSE;
- focalización de la acción comunitaria en las actividades en las que la intervención de la Comunidad aporte un verdadero valor añadido;
- enfoque equilibrado de la RSE en los ámbitos económico, social y medioambiental, así como para los intereses de los consumidores;
- atención a las necesidades específicas de las PYME;
- respeto de los acuerdos e instrumentos internacionales existentes [por ejemplo, normas de trabajo de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), directrices de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE), etc.].

La nueva Campaña de sensibilización es una de las acciones concretas que la Comisión pretende llevar a cabo para solventar las carencias existentes actualmente:

- la falta de información sobre la relación que existe entre la RSE y los resultados económicos de las empresas;
- el conocimiento insuficiente de los consumidores y de los inversores sobre el concepto de RSE;
- la ausencia de consenso sobre una definición general de RSE por las diferencias entre los Estados miembros;

- la escasa presencia del concepto de RSE en la formación universitaria;
- la falta de recursos para acciones en favor de la RSE con que cuentan las pequeñas y medianas empresas (PYME);
- la inexistencia de instrumentos para diseñar y administrar las actividades de la RSE;
- la falta de coherencia de las políticas públicas en este ámbito.

Dichas acciones estarán encaminadas a:

1. Dar a conocer los beneficios que puede aportar la RSE a las empresas y a los países

A pesar del amplio consenso existente sobre la importancia de la RSE para las empresas, es difícil por el momento valorar detalladamente los beneficios concretos de una acción en este ámbito. Por consiguiente, la Comisión sugiere realizar estudios sobre las consecuencias positivas de las acciones en el marco de la RSE para la competitividad de las empresas, apoyar las actividades de sensibilización sobre la RSE, y analizar y difundir la información sobre las prácticas socialmente responsables.

Está constatada la relación entre RSC y las mejoras en cohesión social, educación y desarrollo sostenible. El aumento de confianza entre empleadores y trabajadores redundará de inmediato en una mayor eficiencia. Pero faltan estudios en la relación de las prácticas de RSC y los otros stakeholders. Se parte de la hipótesis de que una empresa no corrupta, que no limpia dinero negro proveniente del crimen o de actividades delictivas será más aceptada por los consumidores, pero carecemos de investigación cuantificable sobre esa relación de causa-efecto.

También parece haber una relación entre innovación y mejora de rendimientos; innovación que incluye introducir la perspectiva de género en la empresa, o en la contribución al desarrollo económico del Sur a través de la transferencia de nuevas tecnologías a esos países para aumentar su productividad.

2. Aumentar el intercambio de buenas prácticas entre empresas y entre Estados miembros

Las propias empresas han destacado la importancia de intercambiar las experiencias respectivas y sus buenas prácticas en materia de RSE. Por tanto, deben mejorar los foros existentes mediante una mejor conexión en red y cooperación. Esto también es válido para los Estados miembros que han elaborado políticas de RSE distintas entre sí y que reflejan sus diferentes tradiciones.

3. Apoyar las capacidades de gestión en materia de RSE

Hay que integrar los principios de la RSE en la educación general y en la formación en materia de administración de empresas. Además, deben utilizarse los Fondos Estructurales y, principalmente, el Fondo Social Europeo para fomentar la RSE en la formación destinada al personal de dirección y otros trabajadores.

A nuestro juicio, en todos los puntos relacionados con educación en Responsabilidad Social debería introducirse el principio de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres, y el de no discriminación de inmigrantes.

4. Incitar a las PYME a adoptar estrategias de RSE

Dado que este concepto se ha diseñado sobre todo para las grandes empresas, es importante acabar con el desconocimiento que tienen las PYME al respecto. Los principales problemas de éstas últimas son la falta de sensibilización y de recursos. Por ello, hay que estudiar las características específicas de la estrategia de RSE de las PYME, fomentar el intercambio y la difusión de buenas prácticas, presentar el concepto de RSE a las asociaciones de PYME y a las organizaciones de ayuda a las PYME, facilitar la cooperación entre las grandes y pequeñas empresas, y sensibilizar a las PYME en relación con el impacto de sus actividades en los países en desarrollo.

En la práctica, según una encuesta realizada en 2001 a las PYMES europeas, un 50% de ellas están implicadas en prácticas de responsabilidad



social, en ocasiones por meras razones éticas. Se trataría de reforzar todo ello de un modo más eficiente.

#### 5. Reforzar la transparencia de las prácticas y los instrumentos de RSE

La transparencia es esencial para el intercambio de mejores prácticas y su mejora, y para ayudar a las empresas a cuantificar los resultados obtenidos. Por tanto, es deseable un aumento de la transparencia en los siguientes ámbitos:

- códigos de conducta (derechos de los trabajadores, derechos humanos, protección del medio ambiente, etc.);

En relación con los códigos de conducta, códigos éticos o de buenas prácticas conviene destacar que muchas empresas, especialmente las relacionadas con el sector de bienes de consumo, han incorporado Códigos de conducta con estándares éticos en tres campos; condiciones laborales, derechos humanos y medioambiente. Los códigos de conducta son instrumentos innovadores para la promoción de los derechos fundamentales, los derechos laborales y las prácticas anticorrupción.

Pueden paliar el déficit en legislación en alguno de los países aunque su finalidad primaria no es sustituir a la norma legal sino el ir más lejos que los mínimos establecidos por la legislación nacional, comunitaria o internacional.

El problema fundamental de estos códigos es el de la verificación de su implementación real.

- normas de gestión (integrar los aspectos sociales y medioambientales en las actividades diarias de las empresas);

La Comisión promueve que las empresas se sometan voluntariamente a procesos de Auditoria en Eco-Management y RSC.

- medición de resultados, elaboración de informes y validación (redacción de informes internos por parte de las empresas sobre sus actividades en el ámbito de la RSE);

Entre las recomendaciones se encuentra la rendición de cuentas triples (Triple bottom line), como una buena práctica.

La UE alaba la iniciativa de la ONU sobre el Pacto Mundial o global Impact.

- etiquetado (derecho de los consumidores a la información sobre los productos mediante el etiquetado);

En el derecho de los consumidores se introducen factores éticos desde la perspectiva de que el consumidor optará por productos socialmente responsables y boicoteará productos realizados sin respetar los derechos humanos, por ejemplo, empleando mano de obra infantil o con salarios abusivos. Han proliferado etiquetas como la de comercio justo. Estas se utilizan todavía sólo para algunos productos. A veces el consumidor no tiene fácil acceso o información sobre el punto de venta de estos productos.

Los movimientos por un comercio justo poseen sus propias iniciativas para que la certificación y el etiquetado se realice con verdaderos criterios éticos y sociales <sup>88</sup>. La etiqueta de comercio justo intenta unificar la diversidad de etiquetados existentes.

La solicitud de pasar por un proceso de este tipo es voluntaria.

- ISR (inversión socialmente responsable, especialmente para los fondos de pensión, cuando se realiza con criterios éticos, sociales o medioambientales; es decir, invertir en empresas teniendo en cuenta sus resultados sobre RSE).

## 6. Integración de la RSE en las demás políticas comunitarias

Como se declaró en la Estrategia en favor del Desarrollo Sostenible, adoptada por la Unión Europea en la Cumbre de Gotemburgo de 2001, y en la Carta de los Derechos Fundamentales, proclamada en Niza en 2000, la UE se ha comprometido a integrar plenamente en sus políticas y acciones

---

<sup>88</sup> Ya hemos señalado que la UE ha creado su propia verificación, la eco-etiqueta, "la Flor", que se otorga siguiendo unos procedimientos muy estrictos de verificación.

consideraciones de tipo económico, social y medioambiental, así como los derechos humanos incluyendo los estándares laborales y la igualdad de género con arreglo al concepto de RSE. Los principios de la RSE son especialmente importantes en las varias políticas de la UE, de las que vamos a destacar tan sólo tres de ellas:

- políticas de empleo y de asuntos sociales. Esto incluye cambios sociales que vayan a la raíz, como el hecho de que la participación de la mujer en el mercado laboral deba ser incluida entre los objetivos de la RSC. La meta es que se produzcan cambios estructurales y en el ambiente de trabajo para crear unas condiciones más equilibradas para los dos sexos reconociendo la contribución valiosa de las mujeres como una estrategia que beneficiará a toda la sociedad, así como a la propia empresa <sup>89</sup>.

- política de empresa.

La Comunicación de la UE establece una conexión de causa-efecto entre el hecho de que sólo una empresa que sea eficiente y competitiva será a su vez capaz de contribuir al desarrollo sostenible y de comprometerse en generar riqueza y puestos de trabajo. A continuación afirma que de hecho sólo las empresas eficientes (con beneficios) son sostenibles y tienen más posibilidades de adoptar prácticas responsables.

Este discurso se hace de acuerdo en parte a la teoría de Business case, en la que el discurso de la competitividad y la eficiencia es siempre esencial. A mi juicio este razonamiento es endeble.

Para justificar este juicio de valor, debemos precisar algunos puntos para convencer a las empresas de que asuman prácticas de RSC voluntariamente. Primero, efectivamente las empresas tienen que ser rentables porque de lo

---

<sup>89</sup> Coincide en reafirmar lo que ya se exponía en el Libro Verde; "Employment and social policy integrates the principles of CSR, in particular, through the European Employment Strategy, an initiative on socially responsible restructuring, the European Social Inclusion Strategy, initiatives to promote equality and diversity in the workplace, the EU Disability Strategy and the Health and Safety Strategy. Deeply rooted societal changes such as increasing participation of women in the labour market should be reflected in CSR, adapting structural changes and changing the work environment in order to create more balanced conditions for both genders acknowledging the valuable contribution of women as strategies which will benefit the society as well as the enterprise itself" (pp. 18-19).

contrario no son sostenibles ni para sus propietarios. Pero una empresa puede generar riqueza y no por ello cumplir con estándares éticos, ni sociales. Es cierto, que unos salarios bajos generan una situación social de exclusión que puede dar lugar a falta de cohesión social, y conducir en cualquier momento a conflictos sociales, que nos afectan a todos de un modo indirecto como ciudadanos, pero los stockholders pueden vivir muy lejos de esos conflictos y no verse afectados por ellos.

Para justificar la necesidad de códigos de conducta y los criterios sociales no basta apelar a la eficiencia económica, sino a criterios de justicia que no son meramente economicistas.

- política exterior, comercial y de cooperación al desarrollo

La UE, como hemos señalado en el punto anterior, ha firmado el Acuerdo de Cotonou con África, países del Caribe y del Pacífico. Desde 1994 ha incorporado una cláusula definiendo los derechos humanos como elemento fundamental del Acuerdo, que sirve de base al diálogo con el gobierno de ese país tercero sobre derechos humanos. Esto incluye promover los estándares laborales, como una forma necesaria del éxito de la RSC para las empresas que invierten en esos países.

La UE ha publicado una Comunicación sobre el papel de la UE en la promoción de los derechos humanos y en la democratización de los países terceros<sup>90</sup>. Ese diálogo incluye a la sociedad civil de esos países, también al sector privado, usando esa vía para expandir la RSC. Los sindicatos, las asociaciones de consumidores, los defensores de los derechos humanos y otros observadores juegan un papel fundamental en la promoción de los derechos humanos, compartiendo experiencias y buenas prácticas entre los países de la UE y los países en vías de desarrollo.

Entre los temas que destaca sobre RSC en relación con la actuación de multinacionales en esos países se encuentra la igualdad entre los sexos y los derechos laborales de las mujeres.

---

<sup>90</sup> COM (2001) 416

De este modo, la aplicación efectiva del concepto de la RSE ayudará a alcanzar el objetivo expresado durante el Consejo Europeo de Lisboa de que la Unión Europea logre convertirse en la economía basada en el conocimiento más competitiva y dinámica del mundo, capaz de crecer económicamente de manera sostenible con más y mejores empleos y con mayor cohesión social.

#### 7. Administraciones públicas <sup>91</sup>, RSC y la legislación española.

Tanto en la Comunicación de la Comisión como en el LV queda patente la legitimidad de la intervención de las administraciones públicas en el fomento de la RSC. La filosofía de la UE justifica un apoyo desde las Administraciones públicas a través de ayudas y subvenciones a las empresas que implantan políticas de RSC. Eso figura ya en el Libro Verde, pero se refuerza en los objetivos de la estrategia renovada de Lisboa que persigue poner en práctica la asociación para el crecimiento y el empleo, lo cual es compatible con la libre competencia entre empresas en el mercado común europeo.

Como han afirmado profesores del área del Derecho Laboral, otorgar ayudas públicas orientadas hacia la consecución de objetivos horizontales de interés comunitario justifica el fomento desde las Administraciones públicas de la RSC.

Desde el foro académico se sugiere que se elabore un reglamento específico que declare expresamente la compatibilidad del mercado común con el fomento de la RSE desde los poderes públicos, compatibles con el derecho de libre competencia <sup>92</sup>. Como señala Moreno Mendoza; “Tanto la Administración General del Estado y sus instituciones como las Administraciones de algunas Comunidades Autónomas han elaborado diversas políticas públicas para intentar difundir y poner en práctica los postulados comunitarios sobre la RSE en España. Sin embargo, cabe manifestar que no

---

<sup>91</sup> LV, p. 24; “Public administrations, including the Commission, need to practice CSR principles in their own management and with their own <<stakeholders>>”.

<sup>92</sup> MORENO MENDOZA, David.” La dimensión laboral de la responsabilidad social de las empresas y su adecuación al derecho comunitario de la competencia”, *Claridad*, primavera, Cuarta etapa, (2007), pp. 56-63.

Disponible en red en <http://www.ugt.es/claridad/numero10/david.pdf>

predominan, por el momento, políticas públicas de fomento de la RSE en el ámbito específico de las relaciones laborales orientadas a promover la adopción de prácticas laboral y socialmente responsables entre el tejido empresarial operante en España <sup>93</sup>; sino que, en la mayoría de casos, únicamente se han llevado a cabo actuaciones por los poderes públicos encaminadas a fomentar el estudio de la significación y contenido de este fenómeno y el análisis de los retos que el mismo plantea a los diferentes agentes implicados” <sup>94</sup>.

Ello se ha reflejado en la Ley Orgánica de Igualdad efectiva entre mujeres y hombres que ha regulado en su artículo 31 la posibilidad de recibir ayudas a empresas que tengan medias para la igualdad, “mediante el cual se establece que las Administraciones públicas en las bases reguladoras para la concesión de subvenciones pueden incluir la valoración de actuaciones en las que se haya conseguido efectivamente la igualdad por parte de las entidades solicitantes, pudiendo valorarse a estos efectos, v. gr. medidas de RSE en este ámbito <sup>95</sup>; y, es incardinable dentro de lo establecido en el artículo 69 del citado

---

<sup>93</sup> Lo cual viene a confirmar la crítica manifestada por RODRÍGUEZ-PIÑERO, M. de que “tanto desde el plano comunitario como desde el plano interno se han observado las deficiencias y retrasos existentes en materia de responsabilidad social en España”. Id.: “Una nueva iniciativa comunitaria ... ” op. cit., p. 4 in fine, en “Responsabilidad social corporativa y relaciones laborales, líneas para un acercamiento”, en Observatorio sobre la RSE y las Relaciones Laborales, Consejo Andaluz de Relaciones Laborales (consultado el 10-09-2006), en [http://www.juntadeandalucia.es/empleo/carl/observatorio/56\\_RESPONSABILIDAD\\_SOCI/inicio.asp](http://www.juntadeandalucia.es/empleo/carl/observatorio/56_RESPONSABILIDAD_SOCI/inicio.asp)). Resultan de especial interés la documentación que se aporta en esta web coordinada por Miguel Rodríguez-Piñero Royo respecto a la relación de estas medidas de RSE con el Derecho del Trabajo.

<sup>94</sup> MORENO MENDOZA, o.c., p. 60.

<sup>95</sup> Un detallado análisis sobre posibles medidas laborales de los códigos de conducta se ha llevado a cabo por ARAGÓN MEDINA, J. y ROCHA SÁNCHEZ, F., *La responsabilidad social empresarial en España, una aproximación desde la perspectiva laboral*, Madrid, MTAS, Colección Informes y Estudios, núm. 16, 2005, p. 103 y ss. Ley Orgánica 3/2007, Artículo 35. Subvenciones públicas: “Las Administraciones públicas, en los planes estratégicos de subvenciones que adopten en el ejercicio de sus competencias, determinarán los ámbitos en que, por razón de la existencia de una situación de desigualdad de oportunidades entre mujeres y hombres, las bases reguladoras de las correspondientes subvenciones puedan incluir la valoración de actuaciones de efectiva consecución de la igualdad por parte de las entidades solicitantes.

A estos efectos podrán valorarse, entre otras, las medidas de conciliación de la vida personal, laboral y familiar, de responsabilidad social de la empresa, o la obtención del distintivo empresarial en materia de igualdad regulado en el Capítulo IV del Título IV de la presente Ley”.

Proyecto la Orden de la Comunidad Autónoma de Aragón <sup>96</sup>. Es importante destacar que mediante la concesión de subvenciones para la realización de proyectos destinados a mejorar la gestión empresarial mediante la incorporación del concepto de la Responsabilidad Social Corporativa en dicha gestión, pretende ayudar a la adopción de la RSE en todo tipo de empresas “sin discriminación por tamaño o actividad de las mismas” y, puesto que, entre otras acciones, se subvenciona la puesta en marcha de códigos de conducta de acuerdo a iniciativas nacionales e internacionales que promuevan la responsabilidad social corporativa, todo ello resulta trascendente en la práctica, porque los códigos de conducta son un instrumento idóneo para implementar buenas prácticas laborales voluntarias en las empresas, tales como medidas que vayan más allá de lo regulado por la normativa laboral y convencional en materia de formación profesional continua, prevención de riesgos laborales, participación de los trabajadores en mayores ámbitos de la gestión empresarial.

En el caso de Galicia <sup>97</sup>, se hace una referencia explícita de máximo interés a los planes de conciliación; a saber, la iniciativa puesta en funcionamiento por la Consejería de Innovación e Industria de Galicia, mediante la cual se otorgan subvenciones con el objeto de apoyar la realización de actuaciones en el ámbito de la responsabilidad social corporativa en las que se lleven a cabo, entre otras, acciones de conciliación entre la vida familiar y laboral y la igualdad de oportunidades laborales de mujeres y hombres, con el fin de sensibilizar a las PYMES gallegas sobre la cultura de acciones empresariales que favorezcan la igualdad de oportunidades laborales de mujeres y hombres, tanto en la selección, formación, como en la valoración de los puestos de trabajo y en la política retributiva y/o profesional y que

---

<sup>96</sup> Orden de 11-11-2005, del Departamento de Industria, Comercio y Turismo, por la que se convocan para el ejercicio 2006 las ayudas a empresas industriales aragonesas para el refuerzo de la competitividad y mejora de la productividad. Boletín Oficial de Aragón de 14-11-2005, pp.13912-13920.

<sup>97</sup> Orden de 21 de junio de 2006 de la Consellería de Innovación e Industria por la que se establecen las bases reguladoras y se convocan para el año 2006 subvenciones a Pymes, en régimen de concurrencia competitiva, para el impulso de actuaciones de sensibilización y difusión en materia de responsabilidad social corporativa y de apoyo a las acciones de responsabilidad social en la promoción de la igualdad en el ámbito de la Comunidad Autónoma de Galicia. Diario Oficial de Galicia, de 6-07-2006, pp. 10910-10917.

favorezcan la conciliación familiar y laboral con el sistema de organización del trabajo.

Por otra parte, la Ley Orgánica estatal para la igualdad efectiva entre mujeres y hombres ha creado un distintivo para las empresas en materia de igualdad <sup>98</sup>. El art 50 se formula del siguiente modo;

“1. El Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales creará un distintivo para reconocer a aquellas empresas que destaquen por la aplicación de políticas de igualdad de trato y de oportunidades con sus trabajadores y trabajadoras, que podrá ser utilizado en el tráfico comercial de la empresa y con fines publicitarios.

2. Con el fin de obtener este distintivo, cualquier empresa, sea de capital público o privado, podrá presentar al Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales un balance sobre los parámetros de igualdad implantados respecto de las relaciones de trabajo y la publicidad de los productos y servicios prestados.

3. Reglamentariamente, se determinarán la denominación de este distintivo, el procedimiento y las condiciones para su concesión, las facultades derivadas de su obtención y las condiciones de difusión institucional de las empresas que lo obtengan y de las políticas de igualdad aplicadas por ellas.

4. Para la concesión de este distintivo se tendrán en cuenta, entre otros criterios, la presencia equilibrada de mujeres y hombres en los órganos de dirección y en los distintos grupos y categorías profesionales de la empresa, la adopción de planes de igualdad u otras medidas innovadoras de fomento de la igualdad, así como la publicidad no sexista de los productos o servicios de la empresa.

5. El Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales controlará que las empresas que obtengan el distintivo mantengan permanentemente la

---

<sup>98</sup> Para un comentario remito a ELÓSEGUI, M. en LOUSADA, Fernando, CABEZA, Jaime, PÉREZ DEL RÍO, Teresa, ELÓSEGUI, María. *Ley de igualdad y contrato de trabajo*, Madrid, ediciones Francis Lefebvre, 2007.



aplicación de políticas de igualdad de trato y de oportunidades con sus trabajadores y trabajadoras y, en caso de incumplirlas, les retirará el distintivo”.

En conexión con este artículo se deben de leer los artículos 33, 34 y 35 de la misma Ley Orgánica que favorece para contratos con la Administración y subvenciones públicas a aquellas empresas que introducen políticas de igualdad, aspecto desarrollado ya reglamentariamente.

#### Artículo 33. Contratos de las Administraciones públicas.

Las Administraciones públicas, en el ámbito de sus respectivas competencias, a través de sus órganos de contratación y, en relación con la ejecución de los contratos que celebren, podrán establecer condiciones especiales con el fin de promover la igualdad entre mujeres y hombres en el mercado de trabajo, de acuerdo con lo establecido en la legislación de contratos del sector público.

#### Artículo 34. Contratos de la Administración General del Estado.

1. Anualmente, el Consejo de Ministros, a la vista de la evolución e impacto de las políticas de igualdad en el mercado laboral, determinará los contratos de la Administración General del Estado y de sus organismos públicos que obligatoriamente deberán incluir entre sus condiciones de ejecución medidas tendentes a promover la igualdad efectiva entre mujeres y hombres en el mercado de trabajo, conforme a lo previsto en la legislación de contratos del sector público.

En el Acuerdo a que se refiere el párrafo anterior podrán establecerse, en su caso, las características de las condiciones que deban incluirse en los pliegos atendiendo a la naturaleza de los contratos y al sector de actividad donde se generen las prestaciones.

2. Los órganos de contratación podrán establecer en los pliegos de cláusulas administrativas particulares la preferencia en la adjudicación de los contratos de las proposiciones presentadas por aquellas empresas que, en el momento de acreditar su solvencia técnica o profesional, cumplan con las directrices del apartado anterior, siempre que estas proposiciones igualen en

sus términos a las más ventajosas desde el punto de vista de los criterios objetivos que sirvan de base a la adjudicación y respetando, en todo caso, la prelación establecida en el apartado primero de la disposición adicional octava del Texto Refundido de la Ley de Contratos de las Administraciones Públicas, aprobado por Real Decreto Legislativo 2/2000, de 16 de junio.

### **El libro verde y la obligatoriedad o voluntariedad en la RSC**

El Libro Verde refleja el actual debate sobre la RSC que se centra en el hecho de que sean las mismas empresas las que propongan de un modo autónomo y libre sus medidas de RSC (autorregulación voluntaria), o bien sea el Estado el que de un modo obligatorio implante a través de una legislación de mínimos un marco legal obligatorio exigiendo un cumplimiento de unos estándares de justicia social y de ambiente limpio. El Estado asumiría así el papel de garante de ciertos derechos fundamentales que son exigibles también en el sector privado, y no pueden quedar a la autonomía de la voluntad de las partes contratantes (como ocurre, por ejemplo, en las normas laborales obligatorias, que ni siquiera el trabajador puede excluir voluntariamente del contrato laboral porque harían a éste jurídicamente inválido).

Una excesiva escisión entre ambas teorías llevará a que aunque el Libro Verde pretenda defender la primera (es decir, la voluntariedad), caiga en ambigüedades inclinándose en ocasiones a apoyar la necesidad de un marco legal obligatorio.

Esa contradicción se debe quizá a que, como señala la profesora de la Cuesta González (2002), en la práctica es más realista sostener una teoría mixta, de manera que unos aspectos sean necesariamente regulados por ley, y otros se dejen a la libre iniciativa de las organizaciones.

En el fondo los documentos de la UE se mueven en una teoría mixta inconfesada, a la vez que se posicionan en una teoría de business case y de sus stakeholders (intereses del sector privado), cuando debería de reconocer la UE más abiertamente que las instituciones comunitarias de una Europa con

Estados Sociales de derecho deben velar también por los intereses de la sociedad en su conjunto (society case for CSR).

En definitiva, la UE se mantiene en su toma de postura de la teoría del “business case for CSR”, introduciendo elementos de la teoría del “society case for CSR”.

Algunos de los argumentos del Libro Verde y de la Comunicación posterior se podrían encuadrar en el enfoque de la voluntariedad o business case, que se basa en la afirmación de que adoptar medidas de RSC beneficia a la empresa, de ahí que esta teoría se denomine business case for corporate social responsibility. Como se desprende del propio Libro Verde, este enfoque se basa en los vínculos existentes o potenciales entre la calidad de las relaciones de la empresa con sus stakeholders y sus resultados económicos<sup>99</sup>. Las estrategias que se adopten de RSC se dejan en las manos de los grupos de interés implicados en ese mercado o en ese negocio.

El argumento no es falaz, en el sentido de que hay investigaciones contrastadas científicamente que permiten establecer esa relación<sup>100</sup>.

El Libro Verde baraja también las razones que se exponen en la literatura económica; reduciendo el riesgo<sup>101</sup>; atrayendo o reteniendo empleados<sup>102</sup>; o

---

<sup>99</sup> DE LA CUESTA GONZÁLEZ, Marta, VALOR MARTÍNEZ, Carmen y KREISLER MERINO, Isabel. “Promoción institucional de la Responsabilidad Social Corporativa”, *Boletín Económico de ICE*, nº 2779, del 22 al 28 de septiembre, (2003), pp. 9-20, aquí p. 10.

<sup>100</sup> CUESTA M. de la; VALOR, C.; BOTIJA, M. y SANMARTIN, S. *La responsabilidad social corporativa: una aplicación a España*. Madrid: Economistas Sin Fronteras, UNED, 2002.

SIMPSON, W. G. y KOHERS, T. «The link between corporate social and financial performance: evidence from the banking industry», *Journal of Business Ethics*, número 35(2),(2002), páginas 97-109.

McWILLIAMS, A. y SIEGEL, D. (2000): «Corporate social responsibility and financial performance: correlation or misspecification», *Strategic Management Journal*, número 21, páginas 603-609. GRIFFIN, J. J. y MAHON, J. F. «The corporate social performance and corporate financial performance debate: twenty-five years of incomparable research», *Business and Society*, número 36(2), (1997), pp. 5-31.

AUPPERLE, K. E. CARROLL, A. B. y HATFIELD, J. D. “An empirical examination of the relationship between corporate social responsibility and profitability”, *Academy of Management Journal*, número 28 (2), (1985), pp. 446-463.

<sup>101</sup> ORLITZKY, M y BENJAMIN, Jd. “Corporate social performance and firm risk: A meta-analytic review”. *Business & Society*, 40 (4), pp. 369-396. ORLITZKY, M. SCHMIDT, F. L. y RYNES, S. L. “Corporate social and financial performance: A meta-analysis”, *Organization*

incrementando la lealtad y mejorando la imagen o reputación corporativa <sup>103</sup>. Este enfoque tiene en cuenta tanto a los accionistas, como a los empleados (línea que se refleja en el Libro Verde), y recibe en la literatura diversas denominaciones como “ciudadanía corporativa, triple cuenta de resultados, o desarrollo sostenible”. Estos términos son utilizados en el Libro Verde, en el que como hemos visto, en el que se encarece precisamente a las empresas a introducir estas memorias con un tripple bottom (triple cuenta de resultados).

El Libro Verde argumenta que la RSC contribuye a crear una buena imagen de la empresa (imagen corporativa) que redundará en un posible aumento de la clientela <sup>104</sup>. La conclusión de la adopción de esta teoría es el fomento de la autorregulación con el optimismo de que las empresas aplicarán esas medidas por su eficiencia.

Esta actitud ha sido criticada por otros autores por su falta de realismo <sup>105</sup>. El sector crítico sostiene que no todas las empresas ven la eficiencia de no

---

*Studies*, May-June, (2003).

<sup>102</sup> BACKHAUS, K. B. STONE, B. A. y HEINER, K. “Exploring the relationship between corporate social performance and employer attractiveness”, *Business and Society*, 41(3), (2002), pp. 292-318.

TURBAN, D. B., & GREENING, D. W. “Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees”, *Academy of Management Journal*, 40, (1997), 658-763.

<sup>103</sup> MAIGNAN, I. FERRELL, O.C. y HULT, G. T. M. “Corporate Citizenship: cultural antecedents and business benefits”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(4), (1999), pp. 455-469.

BROWN, T.J y DACIN, P.A. “The Company and the Product: Corporate Association and Consumer Product Responses”, *Journal of Marketing*, vol. 61, January, (1997).

<sup>104</sup> Estudiado por ejemplo por JACKSON, P. “Serving stakeholders”, *CA Magazine*, número 136(2), (2003), pp. 34-36.

<sup>105</sup> No todos los trabajos empíricos han encontrado una positiva relación entre RSC y beneficios, véase OMRAN, M.; ATRILL, P. y POINTON, ., “Shareholder versus stakeholders: corporate misión statement and investor returns”, *Business Ethics: an European Review*, número 11(4), (2002), pp. 318-326.

SIMPSON, W. G. y KOHERS, T. “The link between corporate social and financial performance: evidence from the banking industry”, *Journal of Business Ethics*, número 35(2), (2002), pp. 97-109.

McWILLIAMS, A. y SIEGEL, D. “Corporate social responsibility and financial performance: correlation or misspecification», *Strategic Management Journal*, número 21, (2002), pp. 603-609.

GRIFFIN, J. J. y MAHON, J. F. “The corporate social performance and corporate financial performance debate: twenty-five years of incomparable research”, *Business and Society*, número 36(2), (1997), pp. 5-31.

contaminar y por tanto, es imprescindible la regulación obligatoria de ciertas normas medioambientales. En suma, aunque sea cierto que el cuidado del medioambiente es eficiente para la propia empresa, no todos los stakeholders tienen una visión inmediata de este hecho.

Pensamos que ese argumento también es trasladable a las cuestiones de género. A la larga, muchas teorías de organización de empresa demuestran que introducir la diversidad en las organizaciones enriquece a las mismas, pero existe tal prejuicio en la idea de que las medidas de conciliación o las bajas maternas y paternas sólo suponen costes directos al empresario y que no aportan ningún beneficio que es imprescindible introducir medidas antidiscriminatorias y de conciliación obligatorias en las normas laborales.

Además, si algunos invierten costes en estas medidas, pero otros no siguen este ejemplo, al final los primeros se ven perjudicados porque compiten en peores condiciones, y así quienes intentan cumplir con unos criterios sociales de justicia pueden verse expulsados del mercado porque deben de encarecer sus productos, contrariamente a la previsión de la business case RSC que afirmaba que los clientes apoyarían estos productos por cumplir con unos estándares sociales <sup>106</sup>.

Para ello también sería necesario una información transparente a los consumidores sobre la RSC y eso sólo sería posible en un mercado de competencia perfecta que no se da en la práctica.

He ahí una razón más para quienes abogan por un marco legal común. Entre otras cosas, se pide la intervención de la Administración pública para, por lo menos, premiar en positivo a través de incentivos fiscales a las empresas socialmente responsables.

Otro argumento para no dejar todo en mano de las empresas es que en ocasiones éstas califican como medidas de RSC estrategias que son sólo de

---

AUPPERLE, K. E.; CARROLL, A. B. y HATFIELD, J. D. "An empirical examination of the relationship between corporate social responsibility and Profitability", *Academy of Management Journal*, número 28(2), (1985), pp. 446-463.

<sup>106</sup> KORTEN, D. *When corporations rule the World*, Londres, Earthscan, 1996.

imagen social corporativa (o de mera eficiencia económica de los stockholders) y que nada tienen que ver con la verdadera acción social o con medidas que repercutan en el beneficio de los stakeholders.

Dentro de los países de la UE hay sensibilidades diferentes; la cultura anglosajona tiende a la desregulación mientras que franceses y holandeses establecen un marco regulador.

Como estamos analizando, las instituciones comunitarias siguen con su idea de voluntariedad. Son las ONG's y la sociedad civil las que presionan para que se legisle sobre RSC. El argumento más sólido de estas entidades es de carácter filosófico. Se apoya en la defensa de una teoría basada en la justicia social, y en la consideración de que la RSC es de interés social y se encuadra en una teoría del bien común.

Esta tesis es más defendible en una concepción de la economía con bases filosóficas en la Europa continental y no en la economía liberal estadounidense. El medioambiente y la igualdad social son bienes públicos y ello justifica una intervención del Estado exigiendo a las empresas que en sus actividades tengan en cuenta estos factores.

De ahí que algunas instituciones hayan comenzado un camino intermedio, en el que a la vez que se mantiene la voluntariedad no todo se deja a la libre iniciativa de las empresas. Como consecuencia se están elaborando unos códigos de conducta de RSC con unos contenidos concretos consensuados en organismos internacionales, los cuales no los imponen directamente pero piden a los gobiernos de los países que forman parte de dichas organizaciones que sean éstos quienes los exijan obligatoriamente a través de sus legislaciones nacionales.

La UE está actuando de intermediaria en esta línea, ya que no desea implantar de un modo prescriptivo un contenido concreto de RSC, asumiendo en el Libro Verde, como hemos reiterado, las directrices de estos organismos internacionales, OCDE, ONU, OIT, y animando a su vez a los Estados miembros de la UE a que impongan unas normas internas legales de obligado cumplimiento basadas en ese marco internacional.

Las directrices de la OCDE sobre RSC son recomendaciones de los gobiernos a las empresas multinacionales que operan en sus territorios. En cada Estado parte hay un Punto Nacional de Contacto (PNC).

Tanto la OCDE como la ONU destacan por centralizar sus propuestas en los derechos humanos, lo que incluye los propios derechos, las condiciones laborales y el gobierno corporativo. Todo ello introduce las cuestiones de igualdad entre hombres y mujeres en la RSC.

La ONU ha evolucionado desde una propuesta de RSC voluntaria en el Pacto Mundial lanzado en el Foro Económico Mundial de Davos (1999) hacia la presentación de unas “Normas sobre las responsabilidades de las empresas multinacionales y otras empresas con respecto a los derechos humanos”, el 13 de agosto de 2003. Con su aprobación, quedarían sentadas las bases para un código de conducta universal de obligado cumplimiento y un mecanismo vinculante de aplicación de la RSC. Además de reconocer las responsabilidades de los Estados, esta iniciativa apunta por primera vez de manera directa y explícita a las empresas multinacionales y advierte sobre la necesidad de unos mínimos requerimientos en el ámbito de los derechos humanos. De contravenir las normas, quedarían abiertas las puertas a posibles procesos penales contra las compañías en tribunales nacionales e internacionales <sup>107</sup>. La ONU se desmarca así del enfoque voluntarista que hasta ahora había adoptado en el ámbito de la RSC <sup>108</sup>.

La mayoría de los países han optado por estrategias nacionales positivas con incentivos a las empresas para que se adhieran a estos códigos. El problema es que basta tan sólo con la adhesión, pero no existen procedimientos para comprobar el cumplimiento posterior. Por tanto esto no resulta muy útil. Algunos gobiernos han asumido la tarea de verificación para ciertos productos. Dentro de las medidas voluntarias está el seguimiento que hacen los PNC (Punto Nacional de Contacto) de las directrices de la OCDE.

---

<sup>107</sup> (<http://www.un.org/News/Press/docs/2003/hr4686.doc.htm>)

<sup>108</sup> Cfr., DE LA CUESTA GONZÁLEZ, Marta, VALOR MARTÍNEZ, Carmen y KREISLER MERINO, Isabel. “Promoción institucional de la Responsabilidad Social Corporativa”, *Boletín Económico de ICE*, nº 2779, del 22 al 28 de septiembre, (2003), pp. 9-20.

Otros países fomentan “las memorias de sostenibilidad” o “balance social”. En Francia, por ejemplo, las empresas cotizadas deben (obligatoriamente) ofrecer información sobre el impacto de su actividad en los grupos de interés, especialmente de los trabajadores; el comportamiento de las filiales en países en vías de desarrollo; y su impacto medio ambiental <sup>109</sup>. En la mayoría de los países estas memorias son voluntarias. Deben de informar si están utilizando criterios éticos en la gestión de las carteras, e incluso de si han introducido o no estos criterios.

Quizá una muestra de la sensibilización de estas actitudes en la cultura anglosajona es que 21 de los 25 fondos de pensiones más grandes de Reino Unido van a introducir algún tipo de criterio ético en la selección de la cartera.

En España la RSC ha surgido a través de la sociedad civil: “ Varias organizaciones han creado códigos de conducta y tratan de que las empresas se adhieran a ellos (por ejemplo, proyecto ETHOS [www.proyectoethos.com](http://www.proyectoethos.com)). En concreto, se han creado dos estándares redactados por empresas, por profesores universitarios de Ética y de RSC, y representantes de stakeholders: el Código de Buen Gobierno para la Empresa Sostenible (IESE, PwC, y Fundación Entorno) y el «Sistema para la Gestión Ética de la Empresa» (FORETICA). Ninguno de los dos prevé un proceso de verificación o auditoría, por lo que la adherencia al código no implica su cumplimiento. La agencia española de normalización (AENOR) está trabajando en una norma sobre Gestión Ética y Social de la Empresa (PNE 165010). Esta norma incluye todos los principios recogidos en las normas internacionales de la ONU, la UE y la OCDE. Si la empresa quiere obtener la etiqueta, debe ser auditada por una organización autorizada” <sup>110</sup>.

La diversa bibliografía consultada sobre las situación de España coincide en afirmar la poca sensibilización y el desconocimiento en nuestro país del RSC por parte de los ciudadanos. Sólo se conocen ( y no siempre) las medidas

---

<sup>109</sup> *Décret n° 2002-221 du 20 février 2002, Journal Officiel de la République Française, du 21 février 2002.*

<sup>110</sup> Cfr., DE LA CUESTA GONZÁLEZ, Marta, VALOR MARTÍNEZ, Carmen y KREISLER MERINO, Isabel. “Promoción institucional de la Responsabilidad Social Corporativa”, *Boletín Económico de ICE*, n° 2779, del 22 al 28 de septiembre, (2003), p. 16.



introducidas de un modo obligatorio a través de la legislación (derechos de los trabajadores, prevención de riesgos laborales, legislación sobre prohibición de contaminación, derecho de daños, etc): “Sin embargo, todavía quedan algunos aspectos no regulados: la publicación de resultados sociales y medio ambientales, la responsabilidad social corporativa en países en vías de desarrollo y otros aspectos relacionados con el buen gobierno y la transparencia”<sup>111</sup>.

### **El modelo de RSC de la UE. Una teoría de los stakeholders con un enfoque integrativo**

En el Libro Verde de la UE se refleja de un modo claro la diferencia en la aproximación al tema de la RSC en Europa frente al modelo estadounidense. No se trata ahora de relatar toda la historia de las raíces de las teorías económicas de la RSC<sup>112</sup>. En síntesis, se desprende a mi juicio después del análisis realizado del discurso que se utiliza en la documentación de la UE, que el concepto de RSC que maneja la UE no refleja sólo una cuestión económica, sino que se adentra en planteamientos éticos, aunque intenta como hemos visto, justificar la ética como un requisito para la eficacia económica.

Realmente se trasluce algunas de las conclusiones de Georges Enderle<sup>113</sup> en sus estudios comparativos entre la ética empresarial en Norte América y Gran Bretaña frente a la Europa Continental.

Los europeos enfatizan las cuestiones macro y su fundamentación, lo cual conlleva sus correspondientes luces y sombras<sup>114</sup>.

---

<sup>111</sup> Idem, p. 17.

<sup>112</sup> Remito para ello a la tesis doctoral disponible en Internet de GONZÁLEZ, Elsa, *La responsabilidad moral de la empresa. Una revisión de la teoría de Stakeholder desde la ética discursiva*, Castellón, Universitat Jaume I, 2004.

<http://dialnet.unirioja.es/servlet/extaut?codigo=580309>

<sup>113</sup> ENDERLE, G. “ A comparison of Business Ethics in North America and Continental Europe”, *Business Ethics. A European Review*, vol 5, nº 1, (1996).

<sup>114</sup> GONZÁLEZ, Elsa, o.c., p. 179.

Las cuestiones de acción organizacional van tomando importancia en los dos lados del Atlántico como “ética de las organizaciones” o “ética empresarial”, pero Estados Unidos va por delante en el debate y en la construcción de teorías elaboradas como la de los stakeholders. En Europa se está prácticamente empezando. Ya hemos visto que el Libro Verde entra de lleno y que apoya en esa teoría su estrategia de RSC.

Los americanos son más dados al estudio de casos, mientras que en las directrices de la UE se parte de afirmaciones genéricas <sup>115</sup>. El gusto por la teoría también se detecta en la actitud europea de sumarse a Códigos de conducta a modo de principios, sin ningún estudio serio de cómo llevarlo a la práctica.

El discurso de la UE sigue la tónica de la tendencia europea de tratar este tema de la RSC a nivel macro <sup>116</sup>, centrándose en el sistema económico, en políticas generales, marcos legales comunes, aunque a la vez hace incursiones en sugerencias a nivel micro, invitando a las empresas a diseñar sus propios programas con acciones concretas, insistiendo en el voluntarismo de estos planes.

Un tercer aspecto notorio destacable en los documentos de la UE es el interés por las cuestiones internacionales, enfocadas desde la perspectiva de Cooperación al desarrollo en los países terceros en los que trabajan las empresas europeas. Los Estados miembros de la UE, y la UE como institución, se sienten obligados éticamente y en justicia en relación con el desarrollo de los países que han sido antiguas colonias. Las afirmaciones sobre la necesidad de contribuir al desarrollo de los derechos humanos y de la democracia en

---

<sup>115</sup> Los estudios llevados a cabo por consultorías, escuelas de negocios o documentos elaborados por Fundaciones en España y Europa siguen el modelo americano de estudio de buenas prácticas en empresas concretas con rankings y listas, y no con afirmaciones teóricas como las que hemos leído en los documentos de la UE.

<sup>116</sup> SPENCE, J.L. “On Effective Interdisciplinary Alliances in European Business Ethics Research: Discussion and Illustration”, *Journal of Business Ethics*, vol. 17, 1029-1044.

SPENCE, J.L. “Is Europe Distinctive from America? An Overview of Business Ethics in Europe”, *Report prepared for the Second World Congress of Business, Economics and Ethics*, 19-23, July, Sao Paulo Brazil, 2000.

países en vías de desarrollo se introduce a través del lenguaje de la RSC, conectando con toda la política de la UE en Cooperación al desarrollo.

Como apreciación general, el enfoque de la RSC del Libro Verde de la UE se sitúa en una teoría económica más bien neoliberal, centrada en la libertad de las empresas y de los stakeholders en el diseño de las estrategias de la RSC. En ese sentido, algunos autores sostienen que nos hallamos ante un liberalismo creciente de las instituciones políticas y económicas europeas, lo que contrasta con el modelo social de la Europa comunitaria.

Del estudio del Libro Verde se desprende que la UE, se suma a la tendencia europea en la RSC, en los siguientes puntos; los argumentos para la ética empresarial en Europa son economicistas, tienen una débil orientación práctica, no existe plena aceptación e integración; comienzan a implantarse y desarrollarse códigos éticos o códigos de conducta; con algunas iniciativas de la UE a nivel de formación, no hay oficinas oficiales, salvo algunos procedimientos de verificación de productos ecológicos; se está introduciendo en la enseñanza en grado y postgrado, más encaminada a ofrecer marcos de reflexión. Existen además algunas acciones de consultoría privadas que la UE alienta.

A su vez, y compatible con lo dicho anteriormente, el Derecho comunitario asume y desarrolla un concepto de empresa diferente al norteamericano <sup>117</sup>, que está implícito en muchas de las afirmaciones de sus Resoluciones, Comunicaciones y Directivas, enmarcadas en el espíritu de la Estrategia de Lisboa. La empresa en la Europa continental se ve como una tarea de equipo y a su vez más comprometida con el entorno social. Esto es lo que se ha venido a denominar como “modelo renano”. A ello hay que añadir que el espíritu fundacional de la UE, se inserta en un marco muy acuñado de modelo social de Estado, con raíces también alemanas. A mi juicio, la unión de ambas tendencias en el concepto de RSC no es casual, sino que es una suma de dos

---

<sup>117</sup> No se pretende ahora hacer ningún juicio de valor maniqueo. Cada sistema es fruto de la historia de cada país. Lo que sería peligroso es introducir la teoría estadounidense en las escuelas de negocios europeas intentando una copia mimética, que olvide las virtudes a su vez del modelo europeo. Sobre este tema existe también abundante bibliografía, Cfr., ZSOLNAI, L. (ed), *The European Difference: Business Ethic in the Community of European Management Schools*, Boston, Dordrecht, London, Kluwer Academic Publishers, 1998, pp. 47-58.

actitudes complementarias. La Europa continental sostiene un tipo de valores entre los cuales se sitúa la distribución de la riqueza y el equilibrio económico de toda la población. La apuesta por este modelo social incluye acortar las diferencias económicas entre los ciudadanos, y las diferencias por razón de raza y de sexo, como elementos esenciales de la cohesión social.

Fijándonos ahora tan sólo en algunas claves que nos ayuden a entender la mentalidad europea, es obvio que el modelo renano y en definitiva el modelo de Estado Social, está muy unido en Europa al nacimiento de los derechos laborales; en suma, a la protección del trabajador. En ese contexto, se ha dado un concepto dual de empresa, trabajadores y empresarios en permanente conflicto, que se ha resuelto a través de la negociación colectiva, con un gran protagonismo de los sindicatos y de intervencionismo estatal. Esta mentalidad ha ido cambiando en parte. Sólo recientemente se ha ido introduciendo el concepto americano de stakeholders en el que la empresa tiene en cuenta los grupos de interés, de un modo plural, y no centrado sólo en el binomio patrón-obrero.

Otra de las características del modelo empresarial europeo que se aprecia en el concepto de RSC esgrimido en el Libro Verde es el de consolidación del puesto de los trabajadores, la estabilidad laboral, la permanencia a largo plazo del trabajador en la misma empresa. De manera que también la formación de los trabajadores y trabajadoras repercute en la mejora de la calidad de la propia empresa y en la recuperación de los costes de inversión en el reciclaje del personal. Se procura la fidelización de la marca y de la empresa para que permanezca a un largo plazo en el mercado, con la correspondiente fidelidad de la clientela.

El peligro de esta visión ha sido la falta de dinamicidad para la innovación y la puesta al día ante la velocidad de los cambios tecnológicos y los nuevos modos de trabajo. No se trata ahora de detenernos en este hecho, evidente y ya muy estudiado, sino en ver sus consecuencias en un cambio de mentalidad que ha llevado a la UE a introducir junto al lenguaje de los derechos sociales, el lenguaje de la eficiencia económica. Evidentemente el mantenimiento

económico de los derechos sociales sólo es posible con empresas económicamente eficientes.

La mentalidad europea ha ido introduciendo paulatinamente la teoría de los stakeholders, en la que las obligaciones éticas se identifican e implementan y se extienden al resto de grupos de intereses. Inicialmente esta teoría se hará desde el Business case. Poco a poco, a ella se añade las responsabilidades de la compañía hacia la sociedad, todavía de modo voluntario, pero en la que se reintroduce la tradición social europea.

El Libro Verde da muestras de esta evolución con la defensa de una teoría de la RSC desde los stakeholders con un enfoque integrativo, en el que se insertan los fines sociales <sup>118</sup>. Esta teoría sintética se podríamos denominar como “RSC integrativa”. Esta RSC no puede hacerse sólo con normas éticas, sino que debe de complementarse en algunos puntos con normas legales. Es ahí donde quizá parezca insuficiente el papel de los discursos éticos, sino se complementan con el discurso jurídico. Ciertamente todo el discurso sobre RSC se propone como algo voluntario, un nivel ético, que va más allá de lo jurídico. Sin embargo, en algunos casos cuando existen incumplimientos de normas legales, la RSC debería empezar por educar y reforzar la aplicación de las normas prescriptivas, en contenidos que se incumplen con facilidad.

Especialmente en el Derecho comunitario, estamos hablando de derecho; es decir, de una dimensión normativa jurídica, no sólo de normas éticas.

Y ahí entraríamos en la necesidad de un planteamiento society case, o por lo menos de dar un paso más en la metodología del stakeholders integrativo. En la mentalidad europea la empresa es una actividad cooperativa

---

<sup>118</sup> En opinión de Elsa González, “ la teoría o metodología de *stakeholders* que ha conocido su desarrollo en paralelo a este proceso de reflexión y acción recoge potencialmente las ventajas de una visión del largo plazo tal y como la entiende el modelo renano, pero manteniendo el concepto plural de empresa. Es decir, se mantiene que en el proyecto empresarial confluyen numerosos intereses y que para el mantenimiento a largo plazo y para lograr la legitimidad de tal proyecto empresarial es necesario *tener en cuenta* todos esos intereses no sólo de un modo estratégico o cortoplacista. Es en este sentido en el que un enfoque de *Stakeholder* parece presentar una gran potencialidad para el desarrollo de una ética empresarial integrativa siempre y cuando se sepa enmarcar su propuesta en un marco de reflexión ética “ (GÓNZALEZ, Elsa. o.c., p. 187).

con un fin social. Interesa estudiar si en esta metodología es posible integrar la perspectiva de género y los temas de igualdad entre mujeres y hombres.

La teoría de los stakeholders (grupos de intereses) <sup>119</sup> nace motivada por la idea de que el fin de la empresa no es únicamente obtener beneficios económicos para los propietarios y accionistas, sino generar beneficio social haciéndolo extensivo a otros grupos que apoyaban o garantizaban la existencia de la empresa, mediante el trabajo, la compra de sus productos, etc. A través de esa vía se introdujeron entre los grupos de interés a los trabajadores, y a los consumidores.

El LV refleja esta visión, según la cual la empresa debe de tener en cuenta a los múltiples grupos que influyen en ella, como los propietarios, trabajadores, consumidores, la comunidad local, los competidores y la sociedad en general.

La metáfora del término “stakeholder” está hecha con un juego de palabras, tomado de uno de sus significados en inglés, “el depositario de una apuesta como un jugador de póquer”. Todos los que juegan arriesgan algo, y no sólo intereses económicos sino otros intereses como el ser tratado con dignidad en la empresa.

El LV utiliza en este sentido términos sobre ambiente laboral confortable, o sano, o derechos sociales de los trabajadores, ambiente social del trabajo, etc, en el que se incluyen los derechos laborales, la seguridad laboral en el trabajo como parte de los intereses del grupo de trabajadores. En la legislación comunitaria esto se refleja en muchas normas prescriptivas sobre protección de los trabajadores frente a sustancias tóxicas, estableciendo una lista concreta de las mismas, pero además hay otros conceptos inmateriales que se han ido introduciendo paulatinamente en el derecho comunitario como la protección

---

<sup>119</sup> FREEMAN, R.E. *Strategic Management. A Stakeholder Approach*, Toronto, Pitman, 1984, p. 31. Se hace un juego de palabras entre *Stockholder* (accionista) y *Satakeholder* (depositario de una apuesta). La primera definición de *stakeholder* proviene de la SRI (Stanford Research Institute) de 1963; “aquellos grupos sin cuyo apoyo la organización podría dejar de existir”, Cfr., GONZÁLEZ, E. o.c., p. 196.

jurídica contra el acoso laboral (Mobbing), hasta llegar a directivas concretas en las que se ha defendido la inversión de la carga de la prueba <sup>120</sup>.

De este modo a través del concepto de interés se introduce la idea de los derechos jurídicos y éticos. Se crean unas obligaciones en dos direcciones; de la empresa hacia sus grupos de interés y al contrario. En la teoría neoclásica la empresa sólo tenía obligaciones con sus accionistas. En el nuevo enfoque la empresa tiene responsabilidad con otros grupos porque éstos tienen intereses legítimos, como el derecho a la seguridad del producto, la no-discriminación en el puesto de trabajo, la protección del medioambiente.

Entre todos estos posibles derechos, en Europa ha habido un largo desarrollo de los derechos de los consumidores desde la perspectiva de la responsabilidad civil por daños. Por otra parte, la no-discriminación se ha introducido a través de normas laborales, muchas de las cuales se incumplen continuamente, especialmente en el principio de igualdad de oportunidades laborales y de no discriminación por razón de sexo y por razón de raza. Estas discriminaciones se encubren muchas veces bajo el paraguas del principio de libre contratación.

La teoría de stakeholders nació desde una filosofía utilitarista. Una primera evolución ha sido el ampliar el abanico de personas con interés a cualquier grupo o individuo directamente afectado por los objetivos de la empresa <sup>121</sup>.

Pero esto no es suficiente. Debería interesar no sólo el logro de los objetivos, sino también los medios que se utilizan, introduciendo así el principio ético de que el fin no justifica los medios.

---

<sup>120</sup> ELÓSEGUI, M. *Las acciones positivas para la igualdad de oportunidades laborales entre mujeres y hombres. Un análisis de la legislación alemana y la Directiva 76/207/CEE desde la teoría de la argumentación de Robert Alexy*, Madrid, Centro de Estudios Políticos y Constitucionales, 2003.

<sup>121</sup> FREEMAN, R.E. *Strategic Management. A stakeholder Approach*, o.c., p. 24.

La pregunta es si este método se reduce sin más a una mera estrategia para obtener beneficios o si tiene algún carácter normativo (de ética), con un valor intrínseco y no meramente estratégico <sup>122</sup> .

A nuestro juicio, el LV introduce el carácter de justicia social, o por lo menos de cohesión social, a través de la metodología de stakeholders con criterios sociales. El LV tiene en cuenta a los accionistas y considera que la dirección de una empresa requiere atender a los stakeholders por razones morales. Según la profesora Elsa González, las empresas deberían dirigirse estratégicamente y moralmente al mismo tiempo. La empresa tiene una responsabilidad fiduciaria hacia los accionistas y hacia los consumidores y trabajadores <sup>123</sup> .

En la Comunicación que desarrolla el Libro Verde aparecen las tres dimensiones integradas de la metodología de stakeholders, descritas por Donaldson y Preston; la normativa <sup>124</sup>, la descriptiva y la instrumental <sup>125</sup>. Se mantiene también una corrección a la racionalidad estratégica utilitarista de la teoría de stakeholders hecha desde una perspectiva kantiana, que fue introducida por el propio Freeman: no se puede usar a las personas como meros medios <sup>126</sup>. Ello se refleja en la continua referencia que la UE hace a los valores comunitarios europeos.

Un stakeholder es una persona influyente en la empresa porque tiene habilidades o recursos que puede utilizar a favor o en contra de la empresa (ahí pueden entrar las mujeres como compradoras para la economía familiar, y como empresarias y/o empleadas).

---

<sup>122</sup> Cfr., GOODPASTER, K.E. "The concept of Corporate Responsibility", *Journal of Business Ethics*, (1983), pp. 1-22.

<sup>123</sup> GÓNZALEZ, E. o.c., p. 200.

<sup>124</sup> Códigos éticos, procesos éticos de toma de decisión, sistemas de evaluación y medición de responsabilidad social, auditorías éticas (ver GÓNZALEZ, E., o.c., bibliografía notas 38-43) .

<sup>125</sup> DONALDSON, T y PRESTON, L.E. "The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications", *Academy of Management Review*, vol. 20, (1995), pp. 65-91.

<sup>126</sup> FREEMAN, R.E. *Strategic Management. A stakeholder Approach*, Toronto, Pitman, 1984.



El LV maneja un concepto amplio de stakeholders, que incluye tanto los stakeholders internos <sup>127</sup> como los stakeholders externos <sup>128</sup>.

Al margen de la ampliación del concepto de stakeholders incluyendo ahora a stakeholders no sociales, interesa destacar dentro de los stakeholders secundarios el papel que pueden desempeñar determinados grupos clasificados en función de alguna propiedad, como la edad, el sexo o la raza, es decir los stakeholders específicos.

Además un elemento innovador es el de entender el poder de los stakeholders y de la empresa, no sólo como un poder estratégico sino “como un poder comunicativo conducente a la reflexión sobre los intereses en juego en la empresa y la valoración de los mismos desde perspectivas tanto pragmáticas, como estratégicas y morales que permitan abordar la cuestión de la responsabilidad moral de las empresas con respecto a sus stakeholders”. Esa es la propuesta de la profesora Elsa González <sup>129</sup> y de la profesora Kate Grosser <sup>130</sup>. Ambas desde distintos ámbitos académicos coinciden en apoyarse en la teoría de Habermas de la acción comunicativa.

Esta idea de introducir los stakeholders secundarios no está todavía muy desarrollada. Sería una oportunidad para introducir la perspectiva de género, no sólo en los stakeholders primarios (trabajadoras, directivas), sino solapándola incluso con algunos de los stakeholders secundarios ya más admitidos como los grupos de consumidoras, asociaciones de mujeres, ONG´s de mujeres, que velan por ejemplo por la inclusión social de la mujer para resolver la feminización de la pobreza en el primer mundo, y en el tercer

---

<sup>127</sup> Los stakeholders internos son los propietarios, directivos, trabajadores, proveedores, clientes.

<sup>128</sup> Los stakeholders externos son la administración pública, competidores, defensor de los clientes, ecologistas, grupos de intereses específicos, comunidad local, sociedad en general, medios de comunicación.

<sup>129</sup> GÓNZALEZ, E. o.c., p. 222.

<sup>130</sup> GROSSER, Kate. “CSR and Gender Equality: Women as stakeholders and the EU sustainability Strategy”, *Business Ethics: A European Review*, vol 18, Issue 3, July 2009, 290-237.

mundo, así como en el sector terciario, visto desde una perspectiva de género<sup>131</sup> etc.

Según Elsa González una posible clasificación sería tener en cuenta cuatro atributos de los stakeholders; el poder que tienen para influir, la urgencia de su propuesta, el poder que tienen para representar y defender sus intereses, y la legitimidad de sus propuestas.

Sin embargo, para que todo ello sea reconocido en las empresas es necesaria una tarea previa de sensibilización y educación de las partes implicadas para visibilizar todas esas cualidades que de hecho poseen las mujeres, pero que siguen siendo difíciles de reconocer y visibilizar incluso entre los stakeholders sociales primarios. No es suficiente hablar de un modo genérico y neutral de la acción comunicativa integrativa de los stakeholders, sino que hay que tratar de un modo específico las discriminaciones que se arrastran en relación con las mujeres.

El término “visibilización”, frecuente en la literatura feminista encuentra cierto paralelo en algunas de las teorías económicas, en las que se ha acuñado la noción de stakeholders expectantes, que designa el tránsito de un poder latente a su verdadera actualización como un stakeholder con poder definitivo. Lo que en la opinión de González requeriría precisar tres conceptos de la metodología stakeholders; a saber, el concepto de poder estratégico, el concepto de legitimidad y el concepto de responsabilidad de la empresa.

Para que se atribuya poder real a las mujeres, comparto en este punto la visión de la profesora González, no sería suficiente una aproximación meramente descriptiva, de vigencia social, sino que habría que recurrir a una perspectiva de juicio moral, en definitiva ética.

---

<sup>131</sup> Por ejemplo, un tema que empieza a estudiarse es cómo la discriminación en la promoción profesional de la mujer en el ámbito de la empresa privada se repite en el tercer sector, en el que la mayoría de los cargos directivos son hombres, incluso en sectores en los que el trabajo principal lo realizan las mujeres y la mayoría de las empleadas son mujeres. Cfr., ELÓSEGUI, M. “¿Cuáles son las principales aportaciones de la Ley Orgánica de Igualdad efectiva entre mujeres y hombres?”, en REY MARTÍNEZ, F. (Coord.), *III Foro Tercer Sector, Igualdad de trato, de oportunidades y Tercer Sector*, Cuadernos de debate, Fundación Luis Vives, Caja Madrid, Obra social, Madrid, 2008, pp. 97-98.

Existiría, según esta visión un uso normativo, y no sólo instrumental de la teoría de Stakeholders <sup>132</sup>.

De hecho llama poderosamente la atención que la mayor parte de la literatura referida a organización de empresas y RSC apenas dedique unas líneas a la discriminación laboral de las mujeres en el primer mundo.

Algunos escasos autores incluyen entre los temas propios de esta teoría las demandas de los empleados por un salario justo, condiciones de trabajo dignas, y el derecho a tener una vida privada <sup>133</sup>, así como el interés de la sociedad en general por los programas de acción positiva de las empresas.

La introducción del carácter ético llevaría a superar una visión utilitarista de los stakeholders basada sólo en el beneficio de los accionistas. Algunos economistas introducen la tesis de que se debe tener en cuenta los intereses de todos los grupos de stakeholders y la dignidad de la persona, así como ciertos criterios de justicia <sup>134</sup>.

Pero a mi juicio, eso sigue siendo insuficiente porque se sustenta en una ética utilitarista. Como afirma González, el tipo de razones que se esgrime a favor de que la empresa es responsable de los intereses de otros grupos, y no sólo de sus accionistas, son más bien estratégicas y pocos de estos trabajos inciden en las razones morales o éticas a favor de una empresa plural de intereses o como institución social <sup>135</sup>.

La visión que se tiene en la bibliografía estadounidense de stakeholders de los derechos de los trabajadores es muy pobre y está muy por debajo de los derechos laborales que están legislados en la Europa continental. Al aceptar que la situación de empleador-trabajador no es una relación entre iguales sino de subordinación y jerárquica, el derecho social europeo ha desarrollado una

---

<sup>132</sup> FREEMAN, R.E. *Strategic Management. A Stakeholder approach*, 1984.

<sup>133</sup> BOWIE, N.E y DUSKA, R.F. *Business Ethics*, o.c., p. 40.

<sup>134</sup> EVAN, W.M. y FREEMAN, R.E. "A Stakeholder Theory of the Modern Corporation: Kantain Capitalism", in T.L. Beauchamp/ N.E: Bowie, *Ethical theory and Business*, o.c., p. 81. Aunque en estos contextos se utiliza la teoría kantiana no parece que sea para aplicarla en su sentido genuino, sino sólo para acentuar el concepto de autonomía de los interesados.

<sup>135</sup> GONZÁLEZ, E. o.c., p. 256.

normativa muy proteccionista con respecto al trabajador. En esa línea, resulta paradójico que con unas bases filosóficas mucho menos liberales que las del sistema empresarial americano, sin embargo el derecho laboral europeo proteja constantemente la vida privada del trabajador frente a las posibles injerencias del empleador. El derecho de autonomía kantiano puede servir de base a esa privacidad del empleador, en lugar de basarlo en un derecho a la intimidad de raíces más anglosajonas.

El derecho de autonomía aporta sólidas bases teóricas para fundamentar los derechos de los trabajadores y trabajadoras a la hora de hacer uso de sus derechos de paternidad y maternidad, y los derechos de conciliación entre vida laboral y familiar (privacidad y autonomía en relación con su tiempo y su espacio). Lo que conecta con muchos de los estudios realizados por sociólogos europeos como Esping-Andersen <sup>136</sup>, mucho más aplicables a los Estados sociales europeos.

Precisamente en Europa, diversos estudios sobre los objetivos de ascenso en las carreras profesionales ponen de manifiesto que entre las nuevas generaciones de jóvenes directivos algunos están empezando a priorizar su tiempo de ocio frente al beneficio económico, aplicando la teoría de costes de oportunidad. Así, por una parte muchas mujeres priorizan la dedicación a sus hijos sin renunciar al puesto de trabajo, pero prefieren tener horarios más flexibles y no tanto salarios más altos. Eso que es común en las mujeres se extiende a la generación de varones jóvenes, aunque estén altamente cualificados <sup>137</sup>.

---

<sup>136</sup> ESPING-ANDERSEN, G, *The Three Worlds of Welfare Capitalism*, Cambridge, Polity Press, Traducción al castellano, *los tres mundos del Estado del Bienestar*, Valencia, Edicions Alfons el Magnànim, 1990.

ESPING-ANDERSEN, G, *Welfare States in Transition*, Londres, Sage, 1996.

ESPING-ANDERSEN, G. "Un Estado de Bienestar europeo para el siglo XXI", *La Factoría*, nº 13, Octubre-enero, (2001), pp.1-10.

ESPING-ANDERSEN, G. "New Gender Contract", en Gosta Esping-Andersen, Duncan Gallie, Anton Hemerijck y John Myles, *Why Need a New Welfare State?*, Oxford University Press, Oxford, 2002.

<sup>137</sup> Cfr, Linda GRATTON "*Innovative Potencial: Men and Women in Team*", investigadora y directora académica del Lehman Brothers Centre for Women in Business en la London Business School, entrevista publicada por ROCA, Juanma. "Los equipos con paridad de sexo al

Comparto con González la idea de que el enfoque de stakeholder posee una laguna filosófica en su seno, porque aunque el enfoque nació con una idea normativa no está fundamentado en una teoría filosófica adecuada que “permita diferenciar entre intereses y responsabilidades morales, económicas y sociales”, ni tampoco permite establecer unos criterios de justicia que rijan los comportamientos humanos y de las empresas.

Obedece más bien a una teoría ética concreta, la utilitarista, que se apoya en el marco de una economía liberal. Frente a ello, la visión europea aporta a esta teoría un fundamento filosófico diferente que es el del Estado Social de Derecho. No parece que la solución vaya a venir dada por una ética dialógica como la habermasiana o la de Appel, sino a través del lenguaje de los derechos sociales, muy consolidado ya en Europa.

En general, la literatura estadounidense solventa los problemas como una cuestión de equilibrio entre intereses de los directamente implicados, pero el enfoque de la RSC como *society case* añade la perspectiva de la justicia social y la intervención del Estado para lograr esa equidad.

La RSC es algo que interesa a todos los ciudadanos y ciudadanas, no sólo a las partes interesadas, o, dicho de otro modo, en último caso el interés se extendería a toda la sociedad. La legitimidad de los intereses no depende sólo de estos mismos sino, en ciertos extremos, de su adecuación o no a principios de justicia<sup>138</sup>. Hay unos límites éticos impuestos y recogidos incluso por el propio derecho, también en relación con las obligaciones de los trabajadores con respecto a la empresa (cfr, Estatuto de los Trabajadores). El derecho laboral de los distintos países de la UE, la OIT, y el derecho comunitario han elaborado en buena medida estos aspectos, por ejemplo, la

---

50% son más innovadores”, Fuente *La Gaceta de los Negocios*, <http://madrimasd.org/informacionidi/noticias/noticia.asp?id=32557&origen=not>

Nuestro comentario en ELÓSEGUI, M y LOUSADA, F. “La participación de las mujeres en los consejos de administración de las sociedades mercantiles”. *Revista del Poder Judicial*, vol 86, Segundo Trimestre, (2007), pp. 255-284. Aquí pp. 277-279.

<sup>138</sup> STEAD, W.E., WORREL, D.L, STEAD, J.G. “An integrative model for understanding and managing ethical behaviour in business organizations”, en J. Drummond, B. Bain, *Managing Business Ethics*, Oxford, Rutterworth Hineman, pp. 55-63.

obligación de lealtad a la empresa, la competencia leal, los contratos con obligaciones posteriores, el secreto profesional etc.

El modelo integral de los stakeholders se entrevé en el concepto de RSC desarrollado por la UE. Esa RSC no incluye sólo aspectos pactados por las partes, sino que obliga al respeto de unos estándares sociales cuyo contenido son los derechos humanos de la ONU, el Tratado de Maastricht (con su desarrollo posterior en las Directivas y Reglamentos comunitarios), la Carta de Derechos Fundamentales de la UE, y otros instrumentos jurídicos del Consejo de Europa, como la Convención europea de Derechos y Libertades de 1950, la Carta Social Europea, etc.

Indudablemente esto no supone reducir la justicia a la validez del derecho, ya que no siempre las normas son justas, pero es admitir unos mínimos estándares universales de justicia, que afectan también al sector empresarial.

El desarrollo de la RSC en Europa está imbuida de responsabilidad social corporativa. En buena medida, por la influencia que tuvo en los siglos XIX y XX, la llamada “cuestión obrera”, tanto el socialismo y los sindicatos, como la doctrina social de la Iglesia Católica y la Iglesia protestante luterana. Todo ello contribuye también a la creación de la Comunidad Económica Europea tras la segunda Guerra Mundial.

No se puede entender la historia de la empresa en Europa sin atender a sus raíces culturales específicas, las de la Europa continental. Esta clave de análisis es imprescindible para entender la filosofía social y de empresa que subyace en el derecho comunitario europeo.

La cultura empresarial europea ha tenido en cuenta desde el siglo XIX criterios de distribución de la riqueza (justicia social), y no se ha basado tan sólo en una visión individualista de la misma, o que buscara sólo el beneficio económico. La Economía clásica de mercado estuvo paliada por criterios sociales. La trayectoria europea a raíz de la Revolución Industrial fue diferente a la de Estados Unidos. Dentro de la cuestión social hay que incluir el

desarrollo de las cuestiones de igualdad entre mujeres y hombres, que se desarrollarán de un modo más lento.

La RSC del mundo anglosajón se encuadra dentro de una ética ilustrada que dejaba en manos de la charity la cuestión social. En contraste, la Europa continental desarrolló un fuerte Estado social intervencionista, a través también del desarrollo de un férreo derecho administrativo centralizador, que unificaba criterios a lo largo de cada Estado Nacional y con un derecho Fiscal redistribuidor. Incluso la idea de interés público que se desarrolla en el mundo ético anglosajón difiere de la filosofía del bien social desarrollada en Alemania a finales del siglo XIX <sup>139</sup>, fecha en la que arranca la implicación de la empresa en Europea en cuestiones sociales <sup>140</sup>.

En EEUU, es en los 60, según Davis <sup>141</sup>, cuando la empresa comienza a regirse por criterios económicos y simultáneamente por criterios sociales. Nace entonces la idea de empresa como institución social y como contribución al bienestar social <sup>142</sup>, introduciéndose la idea de beneficio a largo plazo.

---

<sup>139</sup> BORRAJO DACRUZ, Efrén. *Introducción al derecho del trabajo*, Madrid, Tecnos, decimotercera edición, 2003.

<sup>140</sup> CRUZ, I. DESDENTADO, A y CABRERO RODRÍGUEZ, G. *Política social y crisis económica; aproximación a la experiencia española*, Madrid, Siglo XXI de España, 1985.

<sup>141</sup> DAVIS, K. "Can Business afford to ignore social responsibilities?", *California Management Review*, vol 2, (1960), p. 70. En 1966, en *Business and Environment*, "La responsabilidad social, por lo tanto, se refiere a la obligación de la persona para considerar los efectos de sus decisiones y acciones sobre el sistema social como un todo. Los empresarios aplican responsabilidad social cuando consideran las necesidades e intereses de otros quienes pueden estar afectados por las acciones empresariales. Al hacer esto, están mirando más allá de los intereses económicos y técnicos de la empresa", DAVIS, K y BLOMSTROM R.L, en *Business and Environment*, New York, MacGraw-Hill, 1966, p. 12.

<sup>142</sup> Adela Cortina usa el concepto de empresa ciudadana. CORTINA, A. *Ciudadanos del mundo: Hacia una teoría de la ciudadanía*, Madrid, Alianza, 1997, pp. 104-115.

En EEUU, se crea en 1971 El Committee for Economic Development (Administración Pública). Se introduce el concepto de valores. Entre los criterios que utilizó para dar premios a las empresas estaba el de asegurar iguales oportunidades de trabajo.

## **Las mujeres como stakeholders.**

La UE introduce la perspectiva de género en la RSC y en la estrategia sobre desarrollo sostenible <sup>143</sup> porque al incorporar en su definición los aspectos sociales, incluye la igualdad de género. En este sentido, se adelanta a buena parte de la literatura sobre RSC y stakeholders en la que todavía apenas se ha mencionado la perspectiva de género.

La idea que defiende es la de la participación de los sexos tanto en la esfera privada como en la esfera pública. Igualdad no significa identidad, sino tener en cuenta la visión diferente de las mujeres, también sus distintas necesidades para conciliar vida laboral y familiar (junto con el varón), y su visión como consumidoras o stakeholders.

Un enfoque aparentemente neutral no es el más justo porque acaba discriminando a las mujeres o adoptando una visión de las necesidades, basadas en parámetros masculinos.

Esta visión del Gender Mainstreaming (GM) se introduce también en el concepto de la RSC. El enfoque es bastante más avanzado que el habitual en la literatura estadounidense sobre RSC. De hecho, la UE sostiene que esta perspectiva de género debe estar presente de un modo transversal en todas las políticas comunitarias <sup>144</sup>.

Otra idea novedosa es que la idea de participación de las mujeres se aplica no sólo a la política en sí misma en la esfera pública (partidos políticos) sino a todos los procesos de toma de decisión (empowerment of women). Eso supone incluir la participación de las mujeres en el sector privado y en las organizaciones empresariales.

---

<sup>143</sup> Council of the European Union, 2006. *Renewed Sustainable Development Strategy*. 10117/06. "SOCIAL EQUITY AND COHESION; Promote a democratic, socially inclusive, cohesive, healthy, safe and just society with respect for fundamental rights and cultural diversity that creates equal opportunities and combats discrimination in all its forms".

<sup>144</sup> European Commission, *Work Programme for 2005 for the implementation of the Framework Strategy on Gender Equality*. European Commission, Staff Working Document, Brussels, 29 del 7 de 2005, SEC (2005) 1044, 2005.



Otro de los términos claves de la filosofía de la UE es el de solidaridad, que apenas aparece en la literatura de RSC. La Comunidad Europea estableció en el año 2006 un programa para la solidaridad social reafirmando el compromiso de la UE para el GM <sup>145</sup>, en continuidad con los conceptos claves asentados en la reunión del Consejo Europeo de Lisboa en marzo de 2000; crecimiento económico, pleno empleo cohesión social y desarrollo sostenible.

La Agenda Social de la Comisión Europea <sup>146</sup> está en línea con la política de la UE de inclusión social y de lucha contra la pobreza.

La estrategia de Desarrollo Sostenible del Consejo de la Unión Europea establece entre sus principales objetivos los referidos a la democracia, la igualdad de género, el imperio de la ley y el respeto a los derechos fundamentales, incluida la libertad e igualdad de oportunidades para todos.

La UE ha dedicado especial atención a la igualdad de género como clave del desarrollo sostenible, y la subordinación y no sujeción de los objetivos económicos a los objetivos sociales, como el de la igualdad y la participación en la toma de decisiones. La estrategia de Gender Mainstreaming se introdujo primeramente en las políticas de empleo. Hoy esta perspectiva de género sigue siendo necesaria porque las mujeres cobran un 15 % menos en empleos iguales, y constituyen el 80% de los trabajadores a tiempo parcial.

En la UE, el papel de la RSC se desarrolla en el contexto de apoyo a la estrategia de la UE para el desarrollo sostenible.

La RSC tal y como se concibe en la UE incluye la responsabilidad de la empresa por sus actividades económicas, legales, éticas y antropológicas <sup>147</sup>,

---

<sup>145</sup> Community Programme 2006 for employment and social solidarity (PROGRESS). Incluye en la agenda social el tema de la conciliación entre vida familiar y laboral y la implantación efectiva del principio de igualdad de género y la promoción del GM en todas las políticas comunitarias.

<sup>146</sup> EC, 2007. Social Agenda 2005-2010 website

[http://ec.europa.eu/employment\\_social/social\\_inclusion/jrep\\_en.htm](http://ec.europa.eu/employment_social/social_inclusion/jrep_en.htm)

Cfr, LEVITAS, R. "Los límites de la Agenda Social Europea: revisión de la políticas de inclusión social", *Revista española del tercer Sector*, nº 5, enero-abril, (2007), pp. 173-193.

European Commission, *Equality and non-discrimination in an enlarged European Union, GREEN PAPER. Fundamental Rights and anti-discrimination*. European Commission , Directorate-General for Employment and Social Affairs, Unit D.3, Mayo de 2004.

partiendo del cumplimiento de lo legalmente establecido. El concepto se ha ampliado a la responsabilidad por los productos y servicios, y por los empleados, que se extiende a las cadenas de proveedores, y no sólo al lugar material de trabajo, sino a la comunidad y el medioambiente <sup>148</sup>.

La iniciativa de comercio justo desarrolla el concepto incluyendo a los interesados en un sentido amplio. Se introduce el término de “auditoría social” e “informe social”, entendiéndose que la RSC de las compañías va más allá de sus acciones económicas.

En la UE, la RSC se ha convertido en un concepto clave, y forma parte del debate sobre globalización, competitividad y sostenibilidad. Desde una perspectiva de género, las mujeres son también stakeholders, como empleadas y como ciudadanas. En ese contexto, la literatura reconoce la infrarepresentación de las mujeres en los Consejos de Administración, en los sindicatos y en las empresas <sup>149</sup>. Se constata que las mujeres no están presentes en la toma de decisiones de poder económico <sup>150</sup>. Además se establece una relación entre empresas y derechos humanos. El análisis de la RSC amplía de este modo la conexión entre el sector privado y la sociedad en sí. Por primera vez en la bibliografía sobre RSC se introduce el concepto de ciudadanía corporativa como sinónimo de RSC <sup>151</sup>. La idea de Corporación abarca la sociedad, desarrollándose un nuevo concepto de Gobernanza <sup>152</sup>.

---

<sup>147</sup> MOON, J., CRANE, A., y MATTEN, D. “Corporate Power and Responsibility: A Citizenship Perspective”, *Responsible Organization Review*, 1, (2006), pp. 82-92.

CARROLL, A. “Corporate Social Responsibility-Evolution of a Definitional Construct”, *Business and Society*, vol 38, nº 3, (1999), pp. 268-295.

<sup>148</sup> El concepto de Stakeholders se amplía (Freeman *et al* 2007, Donaldson y Preston 1995).

<sup>149</sup> Cfr., LISTER, R. *Citizenship. Feminist Perspectives*, 2ª edición, Londres, Palgrave, 2003.

<sup>150</sup> STETSON, D AND MAZUR, A. *Comparative State Feminism*, Oxford, Oxford University Press, 1995, pp 7-8, RANDRIAMO, Z. “We the women: the United Nations, feminism and economic justice”, *Spotlight* 2, 2004, pp. 1-12. GROSSER, K AND MOON, J. “Gender Mainstreaming and Corporate Social Responsibility: Reporting Workplaces Issues”, *Journal of Business Ethics*, nº 62, 4, (2005).

<sup>151</sup> CRANE, A. MATTEN, D. and MOON, J. “Stakeholders as Citizens? Rethinking Rights, Participation, and Democracy”, *Journal of Business Ethics*, 53, (2004), pp. 1-2.

CRANE, A. MATTEN, D. and MOON, J. *Corporations and Citizenship*, CUP, 2008.

El concepto de corporación comienza a entenderse de los siguientes grupos:

1. Corporación como ciudadanos. Las corporaciones reclaman ser ciudadanos en la sociedad, ciudadanía corporativa

2. Corporación como gobiernos. Cada vez más las corporaciones actúan como si fueran gobiernos, ofertando bienes y servicios públicos, y administrando los derechos de ciudadanía, los derechos políticos, civiles y sociales

3. Stakeholders como ciudadanos. Las corporaciones se ven como nuevos ciudadanos en las que los stakeholders pueden ser vistos como ciudadanos en relación con la empresa.

La nueva bibliografía realizada con perspectiva de género exige de un modo novedoso que los stakeholders sean vistos como ciudadanos en relación con las empresas a través de las relaciones entre las corporaciones y los stakeholders.

Crane trata el tema en términos de derechos, de representación, participación y democracia. Las relaciones entre stakeholders forman parte de las relaciones entre los ciudadanos y en cuanto ciudadanos, de forma que tienen derecho a que sus intereses sean representados en el consejo de administración y en el consejo ejecutivo de la empresa <sup>153</sup>.

Desde esta teoría de lo stakeholders con perspectiva de género, se reclama que los stakeholders deben ser democráticos, participativos e inclusivos. Por ello, las mujeres deben de ser escuchadas como grupo de

---

MOON, J. CRANE, A. AND MATTEN, D. "Corporate Power and responsibility: A Citizenship Perspective", *Responsible Organization Review*, 1, (2006), pp. 82-92.

<sup>152</sup> MOON, J. CRANE, A. AND MATTEN, D. "Corporate Power and responsibility: A Citizenship Perspective", *Responsible Organization Review*, 1, (2006), pp. 82-92.

CRANE, A. MATTEN, D. and MOON, J. "Stakeholders as Citizens? Rethinking Rights, Participation, and Democracy", *Journal of Business Ethics*, 53, (2004), pp. 1-2.

<sup>153</sup> CRANE, A. MATTEN, D. and MOON, J. *Corporations and Citizenship*, CUP, 2008.

interés, de manera que no pueden quedar nuevamente excluidas en ese tipo de relaciones con las empresas o dentro de las propias empresas.

Se contempla a las mujeres desde dos planos; como empleadas y como beneficiarias de las medidas de bienestar; en ese sentido, en cuanto consumidoras de bienes y servicios forman también parte de los grupos de interés, ya que numéricamente son la mitad de la sociedad. Para ello debe de aumentarse el poder de participación real de las mujeres en ese contexto como sujetos activos en la toma de decisiones.

### **La igualdad de género, las relaciones stakeholder, la diversidad y la ética del cuidado.**

Una ciudadanía inclusiva supone incluir también a las mujeres en las relaciones de stakeholders. En este sentido, la perspectiva de la UE es mucho más avanzada e inclusiva que la literatura académica sobre este tema.

La Comisión europea ha insistido en repetidas ocasiones en que los cambios sociales que ha supuesto la incorporación laboral de la mujer deben de reflejarse en la RSC, así como la valoración de su contribución <sup>154</sup>. Eso implica que los empresarios reconozcan los beneficios positivos de la diversidad <sup>155</sup>. La propia Comisión ha financiado investigaciones sobre los costes y beneficios de la diversidad en las empresas, especialmente en cuestiones relacionadas con la igualdad de oportunidades para las mujeres. El enfoque de la diversidad en la UE difiere también del de EEUU, más centrado en ocasiones en la diversidad de raza. Sin embargo, las empresas europeas son más resistentes a conectar los temas de RSC con las cuestiones de igualdad de oportunidades para ambos sexos. Las empresas asumen la igualdad laboral entre mujeres y hombres desde un punto de vista de

---

<sup>154</sup> Comisión 2002, p. 19.

<sup>155</sup> Comisión europea 2004, p. 25.

cumplimiento de las obligaciones laborales, pero no como un objetivo estratégico voluntario que pueda ser ventajoso para la empresa misma <sup>156</sup>.

Burton y Dunn <sup>157</sup> afirman con claridad que la teoría de los stakeholders debe estar hecha con una base moral y ética. En esa discusión es imprescindible introducir el lenguaje de los derechos.

Una primera premisa será evitar las discriminaciones. Aun cuando existan normas legales antidiscriminatorias, la RSC puede complementarla en temas fronterizos o cuya regulación no es tan clara. Su función es ir más allá de lo estrictamente obligatorio <sup>158</sup>.

Mientras que algunos temas de igualdad, como por ejemplo, como el de evitar la división entre pobres y ricos, han sido tratados en la RSC <sup>159</sup> (también cuestiones relacionadas con la diversidad de valores <sup>160</sup>), sin embargo no ha habido un puente entre la bibliografía de RSC y los temas de igualdad de género, o de ciudadanía inclusiva para las mujeres, o de gender equality.

Sólo algunos estudios han reinterpretado la teoría de stakeholders incorporando la perspectiva del cuidado en las relaciones entre stakeholders. Esto significa reconocer que el individuo y la comunidad están relacionados, y que a su vez ello influye en sus relaciones como grupo de interés, en cuanto que consumidores, empleados etc.

Parte de las actividades de las personas en el mundo de los servicios y como consumidores de bienes están causadas por el objetivo de proporcionar

---

<sup>156</sup> En el campo de los consumidores, la UE ha elaborado una Directiva para la no discriminación de las mujeres en los seguros Council Directive 2004/113/EC, 13 de diciembre de 2004. Medida que ha sido controvertida incluso en la literatura feminista. Se igualan los costes de los seguros de vida y de enfermedad con independencia del sexo, a pesar de que la mujer sea más longeva.

<sup>157</sup> BURTON, B and y DUNN, C. "Feminist Ethics as Moral Grounding for Stakeholder Theory", *Business Ethics Quarterly*, 6, 2, (1996), pp. 133-147.

<sup>158</sup> RARE PROJECT REPORT, *CSR in the European banking Sector: Evidence from a Sector Survey*, 30 November, 2006., 2006.

<sup>159</sup> FREEMAN, R.E. HARRISON, J.S and WICKS, A.C. *Managing for Stakeholders. Survival. Reputation, and Success*. Yale University Press, 2007, p. 303.

<sup>160</sup> PETTS, J. "Evaluating the Effectiveness of Deliberative Processes: waste Management Case-studies", *Journal of Environmental Planning and Management*, 44, 2, (2001), pp. 207-226.

bienestar a otros. La mujer, por ejemplo, no es sólo autoconsumidora sino que organiza el consumo de la unidad familiar. Los trabajadores no sólo son empleados que rinden para la empresa sino que trabajan para llevar bienestar a sus familias y eso supone no sólo el tener un salario justo y proporcionado en proporción a las horas trabajadas sino también el poder atender a las necesidades familiares, lo que exige dentro de la RSC ver al trabajador inserto en su contexto familiar.

Si bien, alguna investigadora como Jeanne Liedtka<sup>161</sup> incluyen la atención y cuidado a los discapacitados, o a los miembros menos aventajados de la sociedad, apenas ninguno de ellos trata de los temas de conciliación entre vida familiar y laboral, como uno de los aspectos importantes para los empleados y directivos.

Por su parte, investigadores que trabajan sobre la ética del cuidado ven claro que la igualdad laboral no se alcanzará si no hay un reparto más equitativo de las responsabilidades familiares y que esto no es una decisión privada del trabajador, sino que la empresa puede poner medios para facilitarlos, no sólo a las mujeres, sino también para que sus trabajadores varones puedan desempeñar la parte que les corresponde en las tareas de cuidado y educación de los hijos y personas dependientes en la unidad familiar.

Según estos autores se debe incorporar “la perspectiva del cuidado” a las organizaciones de manera que las relaciones entre stakeholders tengan en cuenta la consideración del cuidado en la esfera privada y medidas de conciliación negociadas dentro de la empresa<sup>162</sup>. Estos temas incluyen el equilibrio entre trabajo y tiempo libre (tiempo personal), horarios flexibles y facilidades para el cuidado (como guarderías de empresa), no sólo para las mujeres sino para todos los trabajadores. Ello incluye la no discriminación de

---

<sup>161</sup> LIEDTKA, J. “Feminist Morality and Competitive Reality: A Role for an Ethic of Care?”, *Business Ethics Quarterly*, 6, 2, (1996).

<sup>162</sup> WICKS, A. GILBERT, D. Jr. and FREEMAN, E. “ A Feminist Reinterpretation of the Stakeholder Concept”, *Business Ethics Quarterly*, 4 (4), (1994).

LIEDTKA, J. “Feminist Morality and Competitive Reality: A Role for an Ethic of Care?”, *Business Ethics Quarterly*, 6 (2), (1996).

BURTON, B and DUNN, C. “Feminist Ethics as Moral Grounding for Stakeholder Theory”, *Business Ethics Quarterly*, 6( 2), (1996), pp. 133-147.

los trabajadores a tiempo parcial <sup>163</sup>, o la no penalización por hacer uso de licencias y permisos para cuidado de hijos. Estas cuestiones están prácticamente ausentes de la bibliografía académica sobre RSC. Como contraste, están muy presentes en la política de la UE.

Se han comenzado a introducir algunos cambios pero desde dos perspectivas diferentes (que no son incompatibles aunque sus argumentos son distintos).

En alguna bibliografía relacionada con la diversidad, se intenta convencer al empresario de que es rentable para la empresa emplear mujeres o la diversidad de razas, manteniendo el lenguaje típico del neoliberalismo o de la economía clásica <sup>164</sup>. Este tipo de enfoques son frecuentes en la bibliografía estadounidense o en las escuelas de negocios <sup>165</sup>. También se argumenta a favor de la utilidad de incorporar a la empresa personas con habilidades adquiridas de un modo informal en las tareas domésticas o de cuidado de personas. Incluso en algunos países europeos, como Alemania <sup>166</sup>, se valora

---

<sup>163</sup> En esta línea la Unión Europea ha realizado una tarea ingente contra la discriminación de las jornadas parciales, también en el sistema de la Seguridad Social.

<sup>164</sup> DE LUIS, P., MARTÍNEZ, Á., PÉREZ, M y VELA, M<sup>a</sup>. J. “La diversidad racial en las empresas aragonesas: implicaciones de la inmigración en la gestión de los recursos humanos”, en Pilar de Luis (Coord.), *Inmigración, empresa y formación*, Pamplona, Thomson-Aranzadi, 207, pp.65-96. Las empresas con política de diversidad son más valoradas, cfr., p. 65. Según los autores: “Estas teorías consideran que la diversidad puede ser además una fuente de satisfacción en el trabajo para los empleados, así como una fuente de ventaja competitiva sostenible para la empresa” (p. 74). Perspectiva ética en el análisis de la diversidad (BRIEF), por interés económico (COIL Y RICE 1993), teoría de la influencia minoritaria, teoría de recursos y capacidades, la diversidad racial en positivo: teoría de recursos y enfoque contingente.

<sup>165</sup> COLVIN, G. “The 50 best companies for Asians, Blacks, and Hispanics: Companies that pursue diversity out perform the S&P 500. Coincidence?”, *Fortune*, (1999), pp. 53-58.

<sup>166</sup> Se profundiza en la legislación alemana en ELÓSEGUI, M. *Acciones positivas para la igualdad de oportunidades laborales entre mujeres y hombres*, Madrid, Centro de Estudios Políticos y Constitucionales, 2003.

Para una actualización de las últimas mejoras, véase, GAMARRA, Y. “La diversidad en los altos puestos de responsabilidad de las empresas cotizadas en el DAX 30”. Gamarra destaca entre las medidas de acción positiva los programas de mentoring y coaching, programas de *Cross-Mentoring*, llevados a cabo por BMW y otras 13 empresas de Munich; etiquetas de igualdad, E-Quality, programas de incentivos para reincorporarse al trabajo.

En el Tercer Balance sobre el acuerdo entre el gobierno alemán y las asociaciones punteras de la economía alemana para fomentar la igualdad entre hombres y mujeres en la economía

en los concursos y oposiciones destrezas adquiridas en ese tipo de tareas si tienen relación con el puesto que se va a ocupar.

Otro tipo de planteamiento reclama esa presencia de las mujeres en esos espacios desde una perspectiva de justicia social, yendo a las raíces de la exclusión de las mujeres todavía hoy en día cuando están ya sobradamente capacitadas. Estos estudios de ética feminista proponen alternativas para que las mujeres y los varones puedan hacer compatible ambas cosas, trabajo y familia, sin verse perjudicadas en su carrera profesional, y sin perpetuar los estereotipos que llevan a justificar la subordinación de las mujeres también en el campo económico y de la empresa.

En este sentido, se argumenta que los grupos heterogéneos son más creativos e innovadores, tienen una mayor diversidad de enfoques.

En España apenas se ha iniciado estudios de este tipo <sup>167</sup>. El que ha realizado nuestro equipo de investigación en la Comunidad Autónoma de Aragón, a través de una encuesta a las empresas ha arrojado resultados muy positivos, en relación con las actitudes de los empresarios para la contratación de mano de obra extranjera.

---

privada de abril de 2008, se marcan cuatro objetivos, que están estrechamente relacionados con la RSC;

1. La mejora de la compatibilidad de la familia y la profesión.
2. El aumento de porcentaje de mujeres en los puestos directivos.
3. El aumento de mujeres en los ámbitos de la Técnica y la Ciencia.
4. El apoyo para la reincorporación al mercado laboral tras la etapa familiar.

<sup>167</sup> DE LUIS, P. y otros. "La diversidad en los equipos de trabajo: estudio de sus efectos y factores moderadores", *ICADE*, nº 62, (2004), pp. 133-154.

CAMELO M. C y VALLE, R. "Efectos de la diversidad del equipo de alta dirección y del proceso de búsqueda de acuerdos en la visión innovadora de las empresas", *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, nº 23, (2005), pp. 3-50.

JIMÉNEZ, A., AGUADO, M y PIMENTEL, M. *Inmigración y empresa: El desafío empresarial de la inmigración. Guía para el ejecutivo*, Ed. Almuzara, 2005.



Los argumentos que se aplican a la diversidad racial <sup>168</sup> se trasladan a estudios sobre diversidad en la empresa. Hemos señalado algunos de ellos en un artículo ya publicado sobre mujeres en Consejos de Administración <sup>169</sup>. También los recoge otra de las investigadoras de nuestro equipo al analizar la situación en Alemania <sup>170</sup>.

La literatura sobre stakeholders ha tratado a estos grupos de interés de un modo neutral, sin tener en cuenta que su posición como tales está condicionada por su sexo y el rol social que se les atribuye en el reparto de tareas.

Cuando en los orígenes de esta literatura se definía a los stakeholders como grupos de poder económicos hay que tener en cuenta que, si se utiliza una definición tan economicista las mujeres quedan excluidas de esa categoría porque la mayoría no ha formado parte de los grupos de interés clásicos en economía.

En las nuevas propuestas, que tímidamente comienzan a incorporar la perspectiva de género, se trata de retomar los distintos grupos de stakeholders

---

<sup>168</sup> NEMETH, C. "Minority dissent as a stimulant to Group performance", en S. Worchel, W. Wood y J.A: Simpson (editores), *Group processes and productivity*, Sage Publications, Newbury Park, CA, 1992, pp. 95-111.

GRUENFELD, D., THOMAN-HUNT, M y KIM, P. "Cognitive flexibility, communications strategy, and integrative complexity in groups: public versus private reactions to majority and minority status", *Journal of Experimental Social Psychology*, vol. 34, nº 2, (1998), pp. 202-206.

HODSON, R. "Demography or respect?: Work Group demography: versus organizational dynamics as determinants of meaning and satisfaction at work", *British Journal of Sociology*, vol. 53, nº 2, (2002), pp. 291-317.

THOMAS, D. y ELY, R. "Making differences matter: A new paradigm for managing Diversity", *Harvard Business Review*, vol. 74, (1996), pp. 79-90.

VON BERGEN, C. "Workforce Diversity and organisational performance", *Equal Opportunities International*, vol. 24, nº 5, (2005), pp. 1-16.

RICHARD, O., MURTHI, B. e ISMAIL, K. "The impact of racial Diversity on intermediate and long-term performance: the moderating role of environmental context", *Strategic Management Journal*, Vol 28, issue 12, (2007), pp. 12-13.

<sup>169</sup> ELÓSEGUI, M y LOUSADA, F. " La participación de las mujeres en los Consejos de Administración de las sociedades mercantiles", *Revista del Poder Judicial*, Consejo General del Poder Judicial, nº 86, Segundo Trimestre, (2007), pp. 255-284.

<sup>170</sup> GAMARRA, Y. "La diversidad en los altos puestos de responsabilidad de las empresas cotizadas". Trabajo de investigación, inédito, proyecto Instituto de la Mujer.

y de ver como se ven afectados de un modo u otro según que esos grupos estén compuestos por mujeres o varones.

Por ejemplo, una empresa que adopte la perspectiva de género, tendrá en cuenta si sus productos van destinados a mujeres u hombres <sup>171</sup> (de hecho esto ya se hace desde los departamentos de marketing pero sólo con una finalidad de eficiencia y de alcanzar mayores cuotas de mercado, no por una cuestión de justicia social). También dedicará atención a las materias de conciliación entre vida profesional y laboral haciendo que ocupen un lugar importante en la negociación colectiva, dejando de verlas como una lacra, como algo negativo, contrario siempre a la eficiencia empresarial, como una pérdida no recuperable etc, sino al contrario, viéndolas como favorables, invirtiendo en negocios que puedan ser desempeñados por mujeres (como por ejemplo, ocurrió con los bancos y microcréditos para mujeres en India).

Un aspecto de este enfoque llevaría también a exigir la igualdad de oportunidades en el acceso de las propias mujeres al Consejo de Administración. No afirmamos esto en el sentido de que las mujeres, por ejemplo como consumidoras, puedan verse representadas sólo por mujeres, sino el hecho de que para entender la mentalidad y las necesidades de las mujeres como consumidoras también sería útil para la empresa en su marketing contar con mujeres que sepan ponerse en el lugar de las otras mujeres, por ejemplo a la hora de acercar el producto a los hogares, establecer los horarios de mercado teniendo en cuenta a la mujer trabajadora y cuidadora etc.

Gillian Shapiro muestra, como conclusión de una investigación que han realizado con 34 organizaciones en Reino Unido sobre los beneficios de la diversidad de género <sup>172</sup>, que a menos que los cargos ejecutivos vean una contribución directa de la diversidad en la consecución de objetivos

---

<sup>171</sup> DERRY, D. "Towards a Feminist Firm", *Business Ethics Quarterly*, Vol 6, nº 1, (1996).  
DERRY, R. "Feminist Theory and Business Ethics", en R. Frederick *A Companion to Business Ethics*, Blackwell, 1999.

<sup>172</sup> SHAPIRO, G. " Redefinir la diversidad. El poder estratégico y el impacto de la igualdad de género y la innovación", la *Aequalitas*, nº 23, junio, (2009), pp. 15-22. Accesible en web. Gillian Shapiro es Directora General de Shapiro Consulting Limited.

estratégicos a corto plazo, es poco probable que apoyen inversiones a largo plazo en diversidad. Por ejemplo, un banco de inversión realizó una campaña dirigida a las mujeres como posibles inversoras, alcanzando un buen resultado. A través del estudio se trata de formar en los objetivos organizativos fundamentales a directivos especializados en la contribución de los programas de diversidad. Dar una importancia estratégica al tema requiere que los propios directivos encargados de diversidad sean vistos como líderes en su Consejo de Administración, y coordinados con Directores y Directoras Ejecutivos de la Diversidad que consigan resultados específicos (acceso a nuevos mercados, más clientes, ventajas competitivas, entender mejor las necesidades de los clientes, ampliar negocio). Los Directivos de Diversidad deben tener capacidad de influir y de comprender el mercado de la industria o del sector.

La bibliografía sobre stakeholders debe asumir este GM en el análisis de los distintos grupos de stakeholders. Cuando se pretende ser neutral el resultado es que la metodología está lastrada de sexismo y se produce la exclusión de las mujeres.

Algunos resultados de este enfoque desde la democracia en los stakeholders se han aplicado a las mujeres como trabajadoras, en relación con el fomento de su mayor participación en la empresa. En esto coincide también la bibliografía sobre diversidad en la organización de empresas <sup>173</sup>

Desde la bibliografía feminista se ha insistido en la participación y voz de las mujeres en los procesos de negociación colectiva, en su participación sindical, su presencia en las mesas de negociación o como enlaces sindicales, en las cúpulas de los propios sindicatos. Los estudios realizados desde el derecho laboral en España son abundantes <sup>174</sup>. Si la participación de las mujeres es mayor, los convenios colectivos recogerán más medidas para la conciliación entre vida familiar y laboral, como horarios flexibles, cuidado de

---

<sup>173</sup> ELY R., and THOMAS, D. "Cultural Diversity at Work: The Effects of Diversity Perspectives on Work Group Processes and Outcomes", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 46, (2001), pp. 229-273.

<sup>174</sup> Se remite a la bibliografía recogida en ELÓSEGUI, M (Coordinadora). *Negociación colectiva y prácticas laborales. Perspectiva de género*, Barcelona, Icaria, 2005. 521 pp.

niños, horarios compatibles con los horarios escolares, posibles sustituciones para imprevistos de urgencia, enfermedades de los hijos o de familiares.

Otra perspectiva que se está trabajando es la incorporación de mujeres a los Consejos de Administración de las empresas <sup>175</sup>.

Desde la ética feminista de la diferencia se insiste en que si hombres y mujeres son iguales y diferentes a la vez, esto debe de tenerse en cuenta en el mundo laboral y en la esfera productiva en lugar de marginar continuamente a las mujeres salvo que se asimilen a los modos de trabajo masculinos (tiempo de permanencia en el lugar de trabajo, dedicación exclusiva, disponibilidad absoluta, franjas de horarios para las reuniones, momentos informales de toma de decisiones cruciales, comidas y cenas, viajes etc). Además se les debe de dar acceso en las empresas a los ámbitos de decisión.

Alguna de esta bibliografía tiene en cuenta la perspectiva de la filosofía política aportada por autores como Kymlicka o Habermas sobre una ciudadanía inclusiva o la democracia deliberativa.

Esta idea de la participación inclusiva <sup>176</sup> comienza a ser utilizada en el ámbito de la organización de empresas y de recursos humanos. “Algunas empresas han empezado a introducir la perspectiva de género a través de programas de diálogo con los grupos de interés y la RSC” <sup>177</sup>. Otras han desagregado los datos conforme al sexo en sus informes de auditoría, en relación con los stakeholders <sup>178</sup>.

---

<sup>175</sup> Tema del que nos hemos ocupado en ELÓSEGUI, M y LOUSADA, F. “ La participación de las mujeres en los Consejos de Administración de las sociedades mercantiles”, *Revista del Poder Judicial*, Consejo General del Poder Judicial, nº 86, Segundo Trimestre, (2007), pp. 255-284.

<sup>176</sup> SHELL, 2001. SHELL in the UK Report 2001.

<sup>177</sup> GROSSER, K. o.c., p. 12.

<sup>178</sup> AA 1000 Assurance Standard, publicado por Accountability.

[www.accountability.org.uk](http://www.accountability.org.uk)

The AA1000 Stakeholder Engagement Standard. Accountability's standards, the AA1000 Series, are principles-based standards for helping organisations become more accountable, responsible and sustainable. They are for use by any type of organisation from multinational businesses, to SMEs, governments and civil society organisations. Our standards are developed through multi-stakeholder consultation processes which ensures they are written for those they impact, not just those who may gain from them.

En relación con la sociedad civil, un tema candente sería introducir la perspectiva de género en los estudios sobre el sector terciario en todo lo relativo a la atención de personas dependientes y tercera edad. En este sector la perspectiva de género es esencial, tanto porque una gran parte de las personas empleadas en estos sectores son mujeres como por el hecho de que muchas de las receptoras de atención son mujeres mayores viudas.

La sociedad civil, a través de Fundaciones y Asociaciones está autoorganizándose para cubrir este campo, también con una visión de justicia social, además de cómo negocio. Ese sector que antes era atendido desde la beneficencia o el voluntariado ahora se está profesionalizando. La RSC contribuye a tomar en consideración el papel de las mujeres cuidadoras y la sustitución de las mismas, o el apoyo profesional.

En el sector de la salud, la RSC del sector público y privado de atención sanitaria debe tener en cuenta la GM en la investigación y en la atención de los y las pacientes.

En todos esos ámbitos de decisión y en los cuadros directivos debería haber más mujeres, tanto en el sector público como en el privado, o de las ONG's. La exclusión de las mujeres sigue produciéndose porque los gestores del mundo sanitario son en su mayoría varones, y la dirección del sector terciario está también masculinizada.

Debería añadirse la perspectiva de género en los programas comunitarios de salud y en los servicios sociales .

Los criterios más innovadores en RSC provienen del *Calvert Women's Principles*, el primer Código de Conducta que se centra en las corporaciones de negocios como vehículos para trabajar el tema de las desigualdades de género y avanzar en un empoderamiento global de las mujeres:

*“Corporations will promote and strive to attain gender equality by adopting and implementing policies to ensure women's participation in corporate management and governance. In this regard, companies agree to take all reasonable steps to: Establish policies and undertake*

*proactive efforts to recruit and appoint women to managerial positions and to the corporate board of directors. Establish policies and undertake proactive efforts to assure participation by women in decision-making and governance at all levels and in all areas of the Business”*<sup>179</sup>.

El programa de trabajo para la implementación del la Estrategia Marco de la UE para la Igualdad de oportunidades, 2005, nombra diferentes tipos de stakeholders. La UE tiene entre sus objetivos promover a las mujeres empresarias y un clima de trabajo que facilite la creación y desarrollo de empresas lideradas por mujeres y promover la RSC en temas de igualdad de género (Comisión 2006).

En opinión de Grosser<sup>180</sup>, la UE y los países miembros deberían incentivar la participación de mujeres en estos procesos de RSC, en estos nuevos procesos de Gobernanza.

Muchos de los movimientos feministas se han centrado en el acceso de la mujer a los partidos políticos y a los Parlamentos, pero junto a ello no debería relegarse la presencia de la mujer en el mercado y en el mundo de los negocios y las finanzas, como una forma también de ciudadanía y de participación política y democrática, a través de la RSC, como apunta Grosser, como una visión más amplia de las relaciones entre los stakeholders que incluye la empresa, la sociedad y el desarrollo sostenible.

---

<sup>179</sup> CALVERT. *The Calverts Women's Principles: A Global Code of Conduct for Corporations*, Calvert Group, Bethesda, MD, 2004, p. 1.

<http://www.calvert.com/womensPrinciples.html>

<sup>180</sup> Según GROSSER, K. o.c., p. 17; “The use of gender disaggregated statistics and the participation of women's voice are central elements of a gender sensitive approach to stakeholders relations”.



#### 4.5. IMPORTANCIA DE LOS STAKEHOLDERS

Para poder definir estrategias (socialmente responsables) de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres, es crucial identificar los stakeholders relevantes para la empresa en temas de presencia equilibrada. En otras palabras, ¿hasta dónde debería una estrategia empresarial en presencia equilibrada, satisfacer las aspiraciones de los diferentes stakeholders?

De acuerdo con *Michell et al (1997)* y *Agle et al (1999)* la forma apropiada de identificar los stakeholders relevantes es en base a cuatro atributos generales (poder, urgencia, legitimidad y saliente). Nuestra propuesta trata de analizar estos atributos con respecto a un tema específico social – la presencia equilibrada de mujeres y hombres en los órganos de poder empresarial – para identificar los stakeholders relevantes para que las empresas diseñen sus estrategias de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres.

Como originalmente expresó *Edward Freeman (1984)*, la teoría de los stakeholders identifica y modela los grupos que son stakeholders y describe y recomienda métodos para que los directivos puedan reconocer los intereses de estos grupos. En resumen, trata de aplicar el “Principio de quién o qué realmente importa”. Un stakeholder se define como un grupo que afecta, o puede ser afectado por las acciones de la compañía.

En la teoría tradicional de la empresa, el enfoque shareholder (único enfoque con autoridad reconocida en la mayor parte de los países) los accionistas son los propietarios de la empresa y la empresa tiene el deber de priorizar sus necesidades, creando el mayor valor añadido posible para ellos. En el clásico modelo empresarial input-output, la empresa transforma los recursos de los inversores, empleados y proveedores en productos útiles (vendibles) que serán comprados por los clientes, de este modo consiguen obtener el beneficio para la empresa. Según este modelo, las empresas solo enfocan su atención en las necesidades y deseos de estos cuatro grupos: inversores, empleados, proveedores y clientes. Sin embargo, la teoría de los stakeholders sostiene que hay otros grupos involucrados, incluyendo departamentos gubernamentales, grupos políticos, asociaciones mercantiles,



sindicatos, comunidades, corporaciones asociadas, posibles empleados, posibles clientes y el público en general. A veces incluso los competidores son tenidos en cuenta como stakeholders.

Mitchell, *et al.* (1997) propone una tipología de stakeholders basada en los atributos de

- Poder: posibilidad de obtención por un grupo de recursos coercitivos (fuerza física, armas), recursos utilitarios (tecnología, dinero, conocimiento, logística, materias primas) y recursos simbólicos (prestigio, estima, carisma) para imponer su voluntad sobre otros en una relación),

- Legitimidad (presunción o percepción generalizada de que las acciones de un actor social son deseables o apropiadas dentro de ciertos sistemas socialmente construidos de normas, valores, creencias y definiciones).

- Urgencia: Consiste en la demanda por una atención inmediata en función de diferentes grados de: a) sensibilidad temporal de no aceptación del atraso; y b) criticidad, equivalente a la importancia de la demanda, teniendo en vista la posibilidad de daño a la propiedad, sentimiento, expectativa y exposición.

Examinando combinaciones de estos atributos se obtienen 8 tipos de stakeholders. Friedman and Miles (2002) exploran las implicaciones de las relaciones entre los stakeholders y las organizaciones al introducir intereses compatibles/incompatibles y conexiones necesarias/contingentes como atributos adicionales con los que examinar la configuración de estas relaciones.

Blattberg (2004) ha criticado la teoría de los stakeholders asumiendo que los intereses de varios stakeholders pueden entrar en conflicto entre ellos. Él recomienda la negociación y el diálogo y esto le lleva a defender lo que él llama un concepción “patriótica” de la corporación como una alternativa a la que está asociada la teoría stakeholders.

## **Atributos de los Stakeholders ante la “presencia equilibrada”**

Una de las críticas que ha recibido el enfoque stakeholder es la dificultad de determinar quienes son los diversos stakeholders. La definición de “aquellos grupos afectados por la actuación de la empresa” es demasiado ambigua (Key, 1999). En nuestro caso no podemos hablar de “las mujeres” como un grupo de interés dado que: a) las mujeres suponen el 51% de la población y b) las mujeres forma parte de todos los posibles grupos de interés considerados: como empleadas, consumidoras, directivas, etc. (Gosser, 2008). Ahora bien, dentro de estos grupos de interés la situación de inferioridad de las mujeres se manifiesta con más fuerza. Por ejemplo, su situación inferioridad como empleadas y principalmente su ausencia en los equipos de gobierno. La teoría de los stakeholders nos dice que la empresa debe tener en cuenta los objetivos de todos los participantes en la empresa, o cuando menos evitar las externalidades que sus acciones pueden provocar. Desde este punto de vista conseguir una “presencia equilibrada” de mujeres y hombres en los órganos de decisión entraría dentro de los objetivos que la empresa debe plantearse, incluso aún cuando esta acción no tuviera unos efectos positivos en sus resultados financieros (Francoeur *et al*, 2007). Esta variable, “presencia equilibrada”, podría considerarse como uno de los indicadores para medir el grado de consecución de los objetivos sociales, puesto que la falta de instrumentos para medir los objetivos no financieros (y concretamente la “riqueza neta total para todos los participantes”) en la empresa es considerada una de las deficiencias que tiene la teoría stakeholder (Rodríguez, 2003, pg. 111).

La importancia de los stakeholders en una empresa puede ser clasificada de diferentes formas, de acuerdo con el tema que se esté considerando. De la misma forma, cada persona o grupo puede estar afectada de forma diferente en el tema. Además, parece lógico limitar el análisis a un tema específico y determinar el interés de los stakeholders en él, así como la respuesta que cada uno de ellos recibiría desde la dirección. En este trabajo limitamos nuestro análisis al problema de la falta de mujeres en los órganos de poder de las empresas, uno de los más importantes temas en la agenda política y social de estos días.

Debido a la falta de estudios acerca de los grupos que podrían calificarse de stakeholders en relación a la presencia equilibrada de mujeres y hombres en los órganos de dirección, hemos elegido grupos similares a los utilizados en el estudio de otros temas sociales, como temas medioambientales (Fernández y Nieto, 2004; Caballero *et al*, 2007). Los stakeholders serán diez: el gobierno, directivos, empleados, propietarios, clientes, medios de comunicación, proveedores, sindicatos, generaciones futuras y por último, grupos feministas y asociaciones de mujeres.

En el estudio los stakeholders han sido clasificados en función del poder, legitimidad y urgencia percibidos por la dirección de la empresas; variables que a su vez van a determinar la importancia de cada uno de los grupos, de acuerdo con Mitchell *et al* (1997). El número e intensidad de estos atributos van a determinar la importancia que cada grupo tiene para la empresa a la hora de implantar estrategias relativas a la variable que nos ocupa: “la presencia equilibrada”. Aquellos grupos que no tengan ninguno de estos atributos no serán considerados como stakeholders, al menos a corto plazo. También será interesante considerar la importancia relativa de cada uno de los stakeholders cuando sus expectativas afecten a la política de igualdad de oportunidades de la empresa, en uno solo de los atributos (stakeholders latentes), en dos de los atributos (stakeholders expectantes), o en tres de los atributos (stakeholders definitivos).

El propósito de este trabajo es llegar a definir los stakeholders de una empresa de acuerdo con sus atributos referidos a la igualdad de oportunidades. También observaremos cual es la importancia relativa que la dirección de la empresa<sup>181</sup> percibe de cada uno de ellos, y si esa importancia es mayor a medida que aumenta su poder, urgencia y legitimidad. Además del efecto individual de cada uno de estos atributos, se observará también el efecto conjunto de los tres atributos sobre la importancia de cada grupo. Este

---

<sup>181</sup> La razón para utilizar la percepción de los directivos es que, con independencia de cuales sean los diferentes grupos de interés y por tanto los intereses contrapuestos que puedan originarse, el papel de la alta dirección no cambia sustancialmente en cuanto a que van a ser (y están habituados a ser) los encargados de determinar objetivos y arbitrar soluciones ante reivindicaciones en conflicto (Vinten, 2001).

razonamiento fue considerado adecuado por Mitchell *et al* (1997) y Agle *et al* (1999) para la clasificación de los stakeholders en general, y en este estudio intentaremos comprobar que también se cumple cuando los atributos considerados se relacionan con las políticas de igualdad de oportunidades y más concretamente con acciones de búsqueda de presencia equilibrada entre mujeres y hombres en los órganos de poder de las empresas. Por lo tanto, proponemos las siguientes hipótesis:

*H1. El atributo percibido de poder para alcanzar la “presencia equilibrada” de un stakeholder, influirá positivamente sobre la importancia percibida de ese stakeholder.*

*H2. El atributo percibido de legitimidad para alcanzar la “presencia equilibrada”, influirá positivamente sobre la importancia percibida de ese stakeholder.*

*H3. El atributo percibido de urgencia para alcanzar la “presencia equilibrada”, influirá positivamente sobre la importancia percibida de ese stakeholder.*

*H4. La acumulación de poder, legitimidad y urgencia para alcanzar la “presencia equilibrada” en un stakeholder estará positivamente asociada con la importancia percibida de ese stakeholder.*

## **Resultados empíricos**

Tras aplicar la metodología expuesta en el capítulo 3, obtuvimos los siguientes resultados:

La tabla 4.5.1 nos muestra los datos descriptivos de las empresas de la muestra. La mayoría de las empresas (68,1% ) tienen una antigüedad superior a 20 años. Tanto para la plantilla como para la composición del equipo de dirección y el Consejo de Administración, se ha observado aquellas empresas que mantienen una presencia equilibrada. Más del 40% y menos del 60% de cualquiera de los sexos. Se consideran masculinizado cuando la presencia de hombres es superior al 60% o feminizado si la presencia de mujeres es

superior al 60%. El 25,3% de las empresas tienen una presencia equilibrada de hombres y mujeres en sus plantillas, mientras que este porcentaje se reduce al 18,4% en los equipos de dirección y al 9% en los Consejos de Administración.

**Tabla 4.5.1. Datos descriptivos de la muestra**

EDAD	menos de 10 años	7,7 %
	entre 10-20 años	24,2 %
	más de 20 años	68,1 %
	Media: 30 años; desviación: 18; Mínima:7; Máxima: 92	
PLANTILLA	Media: 1.112 personas; Desviación: 2.383	
<b>Relativos al género</b>		
PERSONAL	Presencia equilibrada (40-60)	29,3 %
	Masculinizado	55,5 %
	Feminizado	14,1 %
	% mujeres en plantilla	36,4 %
EQUIPO DE DIRECCIÓN	Presencia equilibrada (40-60)	18,4 %
	Masculinizado	81,6 %
	Feminizado	0 %
	% cargos directivos ocupados por mujeres	18,9 %
CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN	Presencia equilibrada (40-60)	9,0 %
	Masculinizado	91,0 %
	Feminizado	0 %
	% cargos en el Consejo de Adm. ocupados por mujeres	10,5 %
Empresas que han elaborado un “plan de igualdad”		58,2 %
Empresas que han incluido algún informe sobre igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en sus memorias		43,5 %
Sexo de la persona encuestada		52,2 % mujeres 42,4 % hombres 5,4 % n/d
N = 92		

El 58,2% de las empresas han elaborado un plan de igualdad y el 43,5% han incluido algún informe sobre igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en sus memorias. El 52,2% de los directivos que respondieron la encuesta fueron mujeres. El alto porcentaje de mujeres puede deberse a dos razones: a) que las mujeres están más predispuestas a colaborar en este

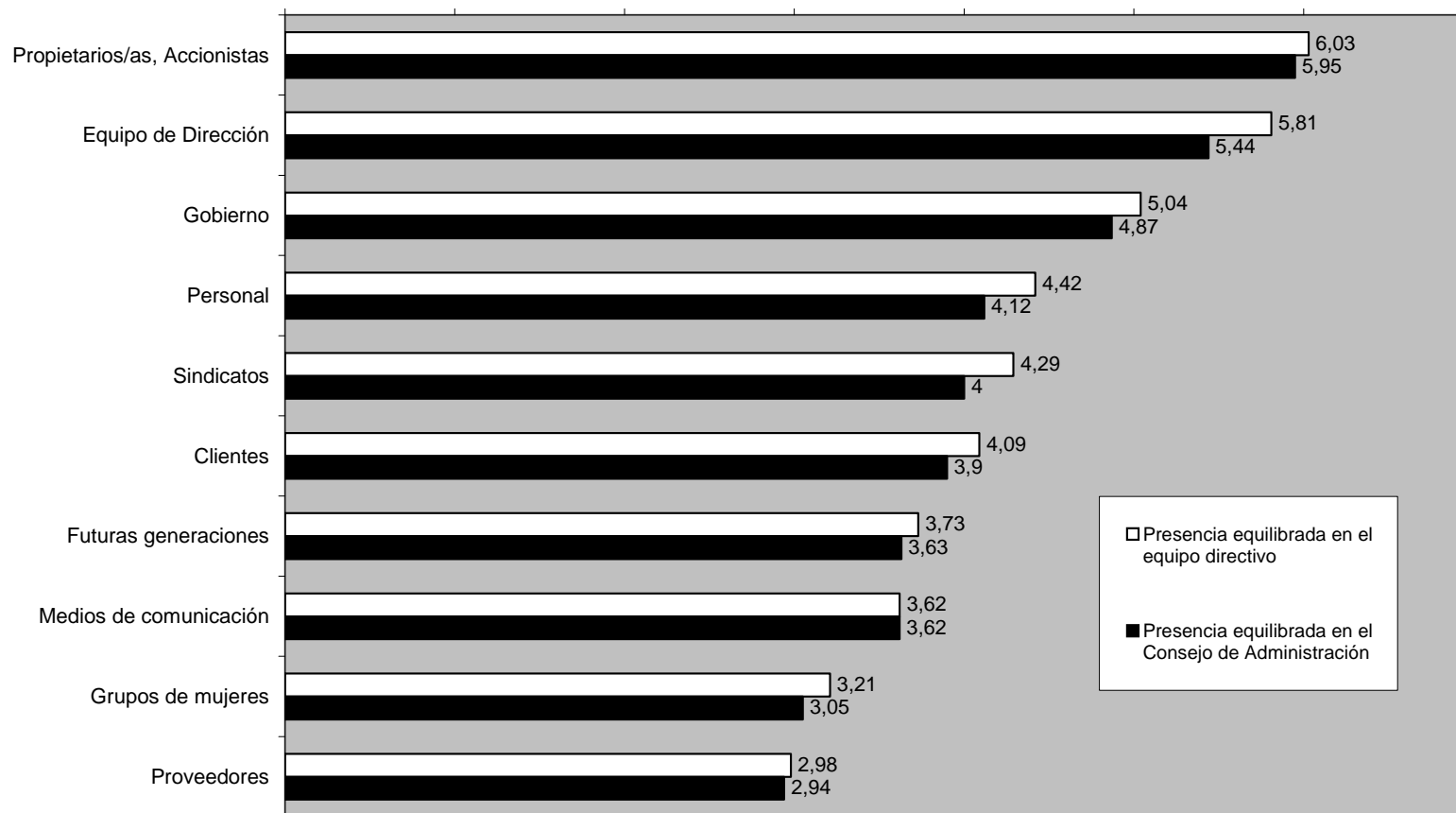
estudio o b) que la encuesta se dirigió al/la directora/a de RRHH, área en la que se concentran un elevado número de mujeres.

El primer paso fue valorar y jerarquizar la importancia de los distintos stakeholders en función de la variable utilizada: “presencia equilibrada” tanto en la Dirección como en el Consejo de Administración. La figura 4.5.1 nos muestra este resultado.

La importancia que los encuestados perciben de los distintos stakeholders es similar, tanto para conseguir una presencia equilibrada en el Equipo de Dirección como en el Consejo de Administración. Quizás las valoraciones sean un poco más elevadas cuando se mide su grado de importancia a la hora de conseguir una presencia equilibrada en el Equipo Directivo que en el Consejo de Administración, pero con independencia de la valoración, la jerarquización que resulta es idéntica para ambos casos.

En ambos casos los propietarios/as y accionistas son percibidos como el grupo de mayor importancia, seguido del equipo de dirección y del Gobierno. En cuarto y quinto lugar aparece el personal de la empresa y los sindicatos. Los clientes parecen tener mayor importancia que otros grupos que podríamos clasificar de “sociales”, como las futuras generaciones, los medios de comunicación y los grupos feministas y/o asociaciones de mujeres. En último lugar figuran los proveedores.

Este primer resultado nos lleva a pensar que, aún cuando todos los grupos tienen cierta importancia para las empresas, el objetivo financiero prevalece en sus prioridades. Los accionistas se mantienen como el grupo de mayor importancia, junto con el Equipo de dirección. Quizás puede sorprendernos que las empresas otorguen una mayor importancia al Gobierno que al personal de la empresa, quizás este resultado nos indique que la consecución de una “presencia equilibrada” representa más un objetivo político que una demanda real de las/os trabajadoras/es por conseguir una igualdad real de oportunidades.



**Figura 4.5.1. Valoración y jerarquización de la importancia percibida de los stakeholders, con respecto a la “presencia equilibrada” de mujeres y hombres en el Equipo Directivo y en el Consejo de Administración.**

**Tabla 4.5.2. Valoración de los atributos de cada stakeholder**

	"presencia equilibrada" en el Equipo de Dirección				"presencia equilibrada" en el Consejo de Administración			
	Poder	Legitimidad	Urgencia	Importancia	Poder	Legitimidad	Urgencia	Importancia
Propietarios/as	5,83	5.18	4.97	6.03	5.84	5.22	4.80	5.95
Equipo de dirección	5.53	5.03	4.75	5.81	4.52	4.71	4.31	5.44
Gobierno	4.77	4.42	4.58	5.04	4.56	4.35	4.34	4.87
Personal de la empresa	3.26	4.24	3.62	4.42	2.63	3.80	3.31	4.12
Sindicatos	3.63	4.19	3.89	4.29	3.13	3.83	3.73	4.00
Clientes	3.39	3.12	3.09	4.09	3.00	3.00	3.02	3.90
Futuras generaciones	3.85	4.13	3.26	3.73	3.59	3.91	3.17	3.63
Medios de comunicación	3.19	3.37	3.19	3.62	3.00	3.40	3.23	3.62
Grupos feministas y/o de mujeres	2.76	3.84	3.26	3.21	2.49	3.75	3.23	3.05
Proveedores	2.46	2.57	2.38	2.98	2.23	2.54	2.38	2.94

La tabla 4.5.2 nos muestra las puntuaciones de cada stakeholder en cada uno de los atributos. Para algunos atributos el orden de priorización cambia con respecto a la importancia dada. Es destacable el caso de los clientes, a los que se les otorga una gran importancia (6º lugar) que no se corresponde con las puntuaciones que obtienen en los atributos, que los posicionan en penúltimo lugar por delante de los proveedores.

Por el contrario otros stakeholders con menor importancia, se les reconocen altas puntuaciones en algunos atributos. Por ejemplo, futuras generaciones se les reconoce un poder y legitimidad superior a los empleados, sindicatos o clientes.

En cuanto a los grupos de mujeres se puede observar que alcanzan una alta puntuación en cuanto a legitimidad pero se les reconoce escaso



poder y urgencia. Este resultado puede estar condicionado por las recientes medidas del gobierno español, tanto en la agenda política como en la legislativa.

### *Efecto individualizado*

Para contrastar las tres primeras hipótesis hemos observado el efecto individualizado de cada atributo sobre la importancia percibida. Para ello, se han calculado las correlaciones bivariadas utilizando el coeficiente de Spearman debido a la falta de normalidad de los datos disponibles (tabla 4.5.3) y se han realizado análisis de regresión lineal por etapas para cada uno de los diez grupos de interés considerados para observar el efecto conjunto (tabla 4.5.4).

**Tabla 4.5.3. Correlación de los atributos con la importancia percibida de cada stakeholder**

	"presencia equilibrada" en el Equipo de Dirección			"presencia equilibrada" en el Consejo de Administración		
	Poder	Legitimidad	Urgencia	Poder	Legitimidad	Urgencia
Rho de Spearman						
Propietarios/as, accionistas	0.197*	0.452**	0.426**	0.271*	0.434**	0.414**
Equipo de dirección	0.415**	0.313**	0.496*	0.428**	0.394**	0.579**
Gobierno	0.525**	0.492**	0.535	0.515**	0.474**	0.608**
Personal	0.364**	0.571**	0.547**	0.465**	0.547**	0.608**
Sindicatos	0.580**	0.557**	0.733**	0.665**	0.629**	0.772**
Clientes	0.410**	0.439***	0.692**	0.485**	0.501**	0.698**
Futuras generaciones	0.617**	0.682**	0.663**	0.573**	0.625**	0.664**
Medios de comunicación	0.642**	0.643**	0.772**	0.593**	0.611**	0.764**
Grupos feministas y/o de mujeres	0.695**	0.535**	0.681**	0.640**	0.546**	0.694**
Proveedores	0.645**	0.662**	0.710**	0.581**	0.680**	0.693**

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01; \* la correlación es significativa al nivel 0,05.

**Tabla 4.5.4. Resultados de la regresión lineal. Variable dependiente: Importancia percibida de cada stakeholder**

		Presencia equilibrada en Equipo de Dirección	Presencia equilibrada en Consejo de Administración
<b>Propietarios/as , accionistas</b>			
	Constante	4,003*** (.442)	3,964***(.484)
	Legitimidad	0,393***(.080)	0,389***(.087)
	R <sup>2</sup> corregida // F	0,211//24,028***	0,197//20.147***
<b>Equipo de dirección</b>			
	Constante	3,192 ** (0,511)	3,153***(367)
	Poder	0,198** (0,089)	
	Urgencia	0,322 *** (.073)	0,531***(.077)
	R <sup>2</sup> corregida // F	0,274//17.383***	0,372//47.185***
<b>Gobierno</b>			
	Constante	1,916*** (.434)	1,946***(.419)
	Poder	0,208** (.091)	
	Legitimidad	0,205** (.085)	0,249***(.079)
	Urgencia	0,274***(.086)	0,431***(.080)
	R <sup>2</sup> corregida // F	0,397//19,857***	0,416//28.822***
<b>Personal de la empresa</b>			
	Constante	1,127*** (.393)	1,425***(.378)
	Legitimidad	0,463***(.093)	0,346***(.100)
	Urgencia	0,375***(.103)	0,422***(.112)
	R <sup>2</sup> corregida // F	0,451//36,666***	0,434//30,865***
<b>Sindicatos</b>			
	Constante	0,641*(.328)	0,867***(.296)
	Poder		0,294***(.094)
	Legitimidad	0,242***(.084)	
	Urgencia	0,664***(.082)	0,581***(.102)
	R <sup>2</sup> corregida // F	0,639//78.303***	0,635//68.014***
<b>Clientes</b>			
	Constante	1,617*** (.306)	1,730***(267)
	Poder	0,192** (.096)	
	Urgencia	0,585*** (.087)	0,703***(.075)
	R <sup>2</sup> corregida // F	0,529//48,155***	0,530//86.852***
<b>Futuras generaciones</b>			
	Constante	0,374 (.337)	0,703* (.365)
	Legitimidad	0,470***(.090)	0,367***(.095)
	Urgencia	0,432***(.100)	0,477***(.110)
	R <sup>2</sup> corregida // F	0,575//57.772***	0,504//40,072***
<b>Medios de comunicación</b>			
	Constante	0,713***(.252)	0,992***(.273)
	Poder	0,203** (.087)	
	Legitimidad	0,159** (.078)	0,170** (.081)
	Urgencia	0,540***(.080)	0,640***(.087)
	R <sup>2</sup> corregida // F	0,655//55.468***	0,598//58.379***
<b>Grupos feministas</b>			
	Constante	0,230 (.264)	0,505* (.278)
	Poder	0,523***(.092)	0,400***(.099)
	Urgencia	0,464***(.069)	0,477***(.076)
	R <sup>2</sup> corregida // F	0,655//80.726***	0,591//56.607***
<b>Proveedores</b>			
	Constante	1,013***(.254)	1,304***(.232)
	Poder	0,284** (.128)	
	Urgencia	0,534***(.108)	0,704***(.081)
	R <sup>2</sup> corregida // F	0,504//44.126***	0,490//74.915***

\*\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01; \*\* la correlación es significativa al nivel 0,05. \*la correlación es significativa al nivel 0,10

La correlación es positiva y significativa entre la importancia percibida y cada uno de los atributos para todos los stakeholders. En todos los casos se observa una relación conjunta positiva entre diferentes atributos y la importancia percibida.

Si nos centramos en la presencia equilibrada en el equipo de Dirección, los resultados de la regresión ofrecen resultados que requieren un análisis más detallado y profundo de cada uno de estos grupos. Tan sólo en dos grupos se observa la influencia positiva y significativa conjunta de los tres atributos: Gobierno y medios de comunicación. Para el grupo de accionistas, tan sólo un atributo parece explicar de forma significativa la importancia de este grupo: la legitimidad. Lo contrario sucede con el grupo de feministas y/o asociaciones de mujeres, donde la importancia viene determinada por el reconocimiento de poder y de urgencia, pero no parece que se les reconozca legitimidad. Ya hemos comentado que la alta puntuación de este grupo en legitimidad no se correspondía con la importancia percibida. Es decir, se les reconoce legitimidad pero no es suficiente para reconocer que este grupo sea importante. Similares resultados se observan cuando analizamos la importancia de clientes y proveedores. En ambos casos, son el poder y la urgencia, los atributos que explican su importancia.

Si observamos las diferencias entre la importancia de los grupos para conseguir presencia equilibrada en el equipo de dirección o para conseguirla en el Consejo de Administración, también observamos algún resultado interesante. Algunos de los atributos que resultan significativos en el caso de conseguir una presencia equilibrada en el Equipo Directivo pierden la significación cuando nos referimos al Consejo de Administración. Por ejemplo, el poder en el caso del equipo directivo, el Gobierno, los clientes, los medios de comunicación y los proveedores o la legitimidad en el caso de los sindicatos.

### *Efecto acumulativo*

Para verificar la Hipótesis cuarta se han clasificado los stakeholders en función del número de atributos de poseen, dando lugar a cuatro clasificaciones, si no poseen ningún atributo, o bien poseen, uno, dos o tres atributos. Para determinar si un stakeholder posee o no un atributo se ha utilizado el método propuesto por Agle *et al* (1999). Según estos autores, se considera que un stakeholder posee un atributo si se encuentra en la media o por encima de la media de ese atributo para el total de la muestra.

**Tabla 4.5.5. Prueba de Kruskal-Wallis**

Stakeholders	“presencia equilibrada” en el Equipo de Dirección		“presencia equilibrada” en el Consejo de Administración	
	Kruskal-Wallis	Correlación	Kruskal-Wallis	Correlación
	Chi-cuadrado	Rho de Spearman	Chi-cuadrado	Rho de Spearman
Propietarios/as, accionistas	13.587**	.395***	11.286*	.356***
Equipo de dirección	21.566***	.450***	18.736***	.444***
Gobierno	33.694***	.609***	29.733***	.610***
Personal	33.137***	.604***	26.969***	.549***
Sindicatos	42.151***	.696***	37.166***	.684***
Clientes	32.331***	.597***	29.255***	.620***
Futuras generaciones	44.674***	.723***	33.221***	.636***
Medios de comunicación	43.548***	.711***	40.649***	.689***
Grupos feministas y/o de mujeres	45.565***	.731***	36.069***	.672***
Proveedores	37.647***	.659***	39.770***	.701***

\*p<0,01\*\*p<0,005; \*\*\*p<0,001

Para ello realizamos dos tipos de análisis (tabla 4.5.5). En primer lugar utilizamos la prueba de Kruskal-Wallis para contrastar la hipótesis nula de que varias muestras provienen de la misma población y, por tanto, tienen igualdad de promedios poblacionales. En segundo lugar calculamos la correlación (Rho de Spearman) para observar cual era el sentido de dicha relación. La prueba de Kruskal-Wallis nos confirmó que existen diferencias en los promedios poblacionales respecto a los atributos acumulados en todos los stakeholder, con lo que se confirma que existen diferencias significativas entre los distintos niveles de importancia percibida por los directivos y el número de atributos que

poseen. El coeficiente de correlación nos indica que el sentido de la relación es positivo en todos los casos. Con lo que se confirma la hipótesis 4 planteada.



CUESTIONARIO SOBRE LA IMPORTANCIA DE LOS STAKEHOLDERS EN LAS ESTRATEGIAS DE IGUALDAD DE OPORTUNIDADES ENTRE MUJERES Y HOMBRES

EMPRESA.....Teléfono.....E-mail.....

El objetivo de este cuestionario es determinar la importancia percibida por Vds. de los diferentes grupos de interés relacionados con su empresa, ante posibles demandas para implantar estrategias que favorezcan la consecución de una "presencia equilibrada" entre mujeres y hombres en los órganos de decisión de su empresa.

1. Algunos grupos relacionados con su empresa pueden tener suficiente poder para conseguir que su empresa busque la mencionada "presencia equilibrada". Estos grupos podrían utilizar algún tipo de presión, incluso influyendo en su imagen pública para conseguirlo. Indique por favor en qué medida percibe que cada uno de los siguientes grupos relacionados con su empresa puede ejercer este poder. Utilice una escala de 1 "ningún poder" a 7 "máximo poder":

Table with 2 main columns: 'Presencia equilibrada en el equipo directivo' and 'Presencia equilibrada en el Consejo de Administración'. Rows include Propietarios/as, Equipo de dirección, Personal de la empresa, Gobierno, Clientes, Proveedores, Medios de comunicación, Sindicatos, Futuras generaciones, and Grupos feministas y/o asociaciones de mujeres.

2. Algunos grupos relacionados con su empresa pueden sentirse preocupados por conseguir esta "presencia equilibrada" en su empresa. Indique por favor en qué medida considera que las preocupaciones de cada uno de los siguientes grupos de interés pueden ser consideradas adecuadas y/o legítimas. Utilice una escala de 1 "ninguna legitimidad" a 7 "máxima legitimidad":

Table with 2 main columns: 'Presencia equilibrada en el equipo directivo' and 'Presencia equilibrada en el Consejo de Administración'. Rows include Propietarios/as, Equipo de dirección, Personal de la empresa, Gobierno, Clientes, Proveedores, Medios de comunicación, Sindicatos, Futuras generaciones, and Grupos feministas y/o asociaciones de mujeres.

3. Indique por favor en qué medida considera que las preocupaciones de cada uno de los siguientes grupos de interés pueda tener sobre la obtención de una “**presencia equilibrada**” le va a exigir una **rápida respuesta** a sus demandas. Utilice una escala de 1 "ninguna urgencia" a 7 "máxima urgencia":

	Presencia equilibrada en el equipo directivo								Presencia equilibrada en el Consejo de Administración						
Propietarios/as , accionistas	1	2	3	4	5	6	7		1	2	3	4	5	6	7
Equipo de dirección	1	2	3	4	5	6	7		1	2	3	4	5	6	7
Personal de la empresa, asalariados/as	1	2	3	4	5	6	7		1	2	3	4	5	6	7
Gobierno	1	2	3	4	5	6	7		1	2	3	4	5	6	7
Clientes	1	2	3	4	5	6	7		1	2	3	4	5	6	7
Proveedores	1	2	3	4	5	6	7		1	2	3	4	5	6	7
Medios de comunicación	1	2	3	4	5	6	7		1	2	3	4	5	6	7
Sindicatos	1	2	3	4	5	6	7		1	2	3	4	5	6	7
Futuras generaciones	1	2	3	4	5	6	7		1	2	3	4	5	6	7
Grupos feministas y/o asociaciones de mujeres	1	2	3	4	5	6	7		1	2	3	4	5	6	7

4. El grado de **importancia** de un grupo podría ser medido en función de la **atención, tiempo y prioridad** que nos requiere ante una determinada petición. Indique por favor en qué medida consideraría **importantes** a cada uno de los siguientes grupos de interés, si nos solicitaran acciones para conseguir una “**presencia equilibrada**”. Utilice una escala de 1 "nada importantes" a 7 "muy importantes":

	Presencia equilibrada en el equipo directivo								Presencia equilibrada en el Consejo de Administración						
Propietarios/as , accionistas	1	2	3	4	5	6	7		1	2	3	4	5	6	7
Equipo de dirección	1	2	3	4	5	6	7		1	2	3	4	5	6	7
Personal de la empresa, asalariados/as	1	2	3	4	5	6	7		1	2	3	4	5	6	7
Gobierno	1	2	3	4	5	6	7		1	2	3	4	5	6	7
Clientes	1	2	3	4	5	6	7		1	2	3	4	5	6	7
Proveedores	1	2	3	4	5	6	7		1	2	3	4	5	6	7
Medios de comunicación	1	2	3	4	5	6	7		1	2	3	4	5	6	7
Sindicatos	1	2	3	4	5	6	7		1	2	3	4	5	6	7
Futuras generaciones	1	2	3	4	5	6	7		1	2	3	4	5	6	7
Grupos feministas y/o asociaciones de mujeres	1	2	3	4	5	6	7		1	2	3	4	5	6	7

### 5. Características propias de la empresa

Marque por favor la casilla correspondiente para cada una de las siguientes cuestiones:

Edad de la empresa en años	Menos de 10	Entre 10 y 20	Más de 20
Código CNAE de su empresa (ver anexo)			
Número total de trabajadores en plantilla			
Porcentaje de mujeres en plantilla			
Número de personas que componen el equipo de dirección			
Porcentaje de mujeres en la dirección			
Número de personas que componen el consejo de administración			
Porcentaje de mujeres en el consejo			
¿Puede indicarnos su sexo?		Hombre	Mujer
¿Ha elaborado su empresa un “plan de igualdad”?		Si	No
¿Han incluido algún informe sobre igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en sus memorias anuales?		Si	No

### MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACION

Por favor, remita este cuestionario cumplimentado dentro del sobre franqueado adjunto. Para cualquier consulta puede dejar un mensaje en la dirección de correo electrónico plus@unizar.es y nos pondremos en contacto con usted. También puede llamar si lo desea al teléfono 976 762575.

## 5.- CONCLUSIONES Y PROSPECTIVA

Aumentar la diversidad de género hasta conseguir una presencia equilibrada es un objetivo político que las Instituciones consideran prioritario para conseguir la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres. Sin embargo los esfuerzos que se están realizando desde las Instituciones Públicas no se ven reflejados en el ámbito empresarial. Las empresas comienzan a aceptar que ciertos valores que son mas predominantes (o han sido cultivados) entre las mujeres pueden ser beneficiosos para la mejora de sus objetivos, sin embargo no se observan cambios en sus estructuras que eliminen las barreras que las mujeres encuentran en el acceso a los puestos de poder. Las estructuras empresariales siguen utilizando sesgos androcéntricos, que obligan a las mujeres que desean acceder a los puestos de poder económico a asimilarse a los modelos masculinos dominantes que se califican como neutros y universales o a renunciar a su carrera profesional.

Con este estudio se infiere la necesidad de una mayor diversidad en todos los sectores de responsabilidad empresarial, en aras de una mayor cohesión económica y social a nivel nacional y europeo. La diversidad es un imperativo económico por la escasez de mano cualificada (talentos) en las sociedades desarrolladas, modernas y democráticas. No obstante, en el estadio actual de desarrollo social, político, económico y empresarial, para hacer real esta necesidad se requiere de medidas legislativas que contemplen acciones favorables.

Los Consejos de Administración que cuentan con presencia femenina representativa y relevante se caracterizan por ser más activos e independientes. La independencia de los Consejos de Administración respecto de los órganos de alta dirección, de todos sabido, es un 'talón de aquiles' de la nueva era del gobierno corporativo. Aquellos que integren la idea de la diversidad en su funcionamiento podrán alcanzar mayores cuotas de independencia respecto de los altos puestos directivos, fundamentalmente por



dos elementos. De un lado, las mujeres son el reflejo de la diversidad de otros grupos de interés concurrentes. Esto puede generar toda una serie de sinergias hacia la empresa con los consiguientes resultados positivos. De otro, ocupar estos puestos de máxima responsabilidad significa enfrentarse a nuevos retos, problemas y experiencias no siempre fáciles de afrontar por su propia complejidad. En un Consejo de Administración en el que reine la idea de la diversidad se abordará el problema desde distintos puntos de vista, lográndose una mayor independencia en la decisión.

De otro lado, con la puesta en práctica de la diversidad en los Consejos de Administración se evita la tan temida unidireccionalidad del pensamiento. Afortunadamente, no todos piensan de la misma manera, ni conciben los problemas desde el mismo prisma, incluso si se trata de personas del mismo sexo, religión o etnia. Más, si la empresa adopta una postura abierta en cuanto a la diversidad está fomentado su competitividad a largo plazo. La diversidad supone, en definitiva, practicar la responsabilidad social corporativa y, al final del día, resulta una parte fundamental de la cultura corporativa de la empresa.

La teoría de los stakeholders aporta un marco teórico que podría llevarnos a conseguir esa presencia equilibrada en un marco de Responsabilidad Social Corporativa. La mayor parte de los estudios, tanto teóricos como empíricos se sitúan desde una perspectiva financiera o ética, en función de que prevalezcan objetivos de eficiencia financiera o equidad social. Creemos que los objetivos de eficiencia y equidad no son contrapuestos y pueden ser conseguidos simultáneamente, tal como predica la teoría de los stakeholders, para alcanzar un desarrollo sostenible. Alcanzar una presencia equilibrada puede beneficiar a las empresas mejorando sus resultados, no únicamente por la contribución directa que los talentos de las mujeres puedan hacer a sus resultados financieros, sino en cuanto la empresa puede alcanzar objetivos de equidad que diversos partícipes demandan, como un mayor compromiso del personal o una mejora de su imagen social corporativa, lo que a su vez repercutirá en mejores resultados financieros.

La UE apoya una teoría de los stakeholders integrativa, propia de un Estado social europeo y basada en los valores éticos de la UE, diferenciándose

del modelo de stakeholders estadounidense, moviéndose en el plano de la ética y no en el plano de unas normas jurídicas obligatorias impuestas desde la UE.

En esta teoría integrativa, se plantea como correctamente ético y equitativo que las empresas realicen voluntariamente políticas de acción positiva para lograr la igualdad de género dentro de la empresa, incluido la igualdad en el Consejo de Administración.

Estas recomendaciones de la UE se mueven en el terreno de la ética y no de lo jurídico (no son normas obligatorias), es decir se entiende que la RSC debe de elaborarse libre y voluntariamente por las empresas a través de códigos de buenas prácticas empresariales y que no deben de ser impuestas de modo jurídicamente prescriptivo desde la normativa comunitaria.

Los argumentos de la UE son argumentos éticos, de búsqueda de justicia social, y de equidad, justificada también por su compatibilidad con la eficiencia económica.

La UE hace propuestas y recomendaciones tratando de persuadir a las empresas, a través de argumentos basados en la defensa de los derechos humanos y de los valores comunes de la UE. En suma, basándose en argumentos de una teoría integrativa de los stakeholders como más justa, que combina la eficiencia con la justicia social. Apela a argumentos éticos intentando que las empresas voluntariamente actúen en consecuencia, adoptando medidas concretas de buenas prácticas.

La teoría integrativa es un modelo mixto, que combina eficiencia con equidad, incluyendo el logro de la igualdad entre hombres mujeres en el ámbito de la empresa en los Consejos de Administración y alta dirección.

La UE ha sentado la base de que no impondrá legislación obligatoria sobre cuotas de mujeres en los Consejos de Administración de las empresas, ya que esto último en el marco de la legislación comunitaria iría contra la libertad de contratación de las empresas, pero propone como parte de la RSC otras medidas de acción positiva que permitan la conciliación entre vida familiar

y laboral para que las mujeres y hombres con responsabilidades familiares puedan llegar a esos puestos.

Entre las conclusiones críticas de nuestra investigación, se señala que la UE debería clarificar mejor cuándo está tratando de consejos éticos y cuándo trata de establecer un marco legal común obligatorio. En los textos se entremezclan ambos aspectos, primando más bien el nivel ético.

Por otra parte, confrontando los textos comunitarios con la bibliografía académica sobre Stakeholders se observa que la UE va por delante introduciendo la perspectiva de género, tal y como figura en alguna de la todavía escasa bibliografía académica de una economía realizada con perspectiva de género, que incluye las cuestiones de igualdad entre los trabajadores y trabajadoras como una de las metas prioritarias de la RSC, dentro de la teoría de los stakeholders.

La teoría integrativa de Stakeholders de la UE no está todavía basada o respaldada en estudios empíricos, sino que es un acicate para que desde el mundo académico y de la investigación se contraste su tesis en futuras investigaciones cuantitativas. De momento, su método ha sido cualitativo y basado en una teoría de la justicia y de los derechos humanos en el marco de la filosofía de los valores defendidos por la Europa comunitaria, especialmente del modelo social europeo.

Nuestra conclusión es que a UE combina dos visiones de la RSC; una con criterios sociales (Society case), haciéndola compatible con la idea de que la diversidad de género enriquece a la empresa (Business case), a pesar de que la mayoría de la literatura ha situado las tesis de la UE sobre RSC en el Business case con algunos matices. Pero el derecho comunitario en ocasiones no distingue suficientemente ambos niveles, entremezclando argumentos que debería diferenciar con una mayor coherencia lógica.

Hay cierta ambigüedad y solapamiento entre unos valores sociales que deberían de ser exigidos legalmente a través de políticas públicas (*hard law*), y que no se deberían dejar sin más al arbitrio de las empresas, y otros aspectos que se recomiendan como voluntarios (*soft law*).

En conclusión, el marco del derecho comunitario para la RSC es un marco de actuaciones voluntarias y no legalmente prescriptivo.

Aún cuando defendemos la diversidad de género como un objetivo de equidad social, en esta investigación también se ha estudiado, desde un punto de vista financiero, la relación entre resultados empresariales y representación femenina en cargos de consejos de administración y alta dirección en una muestra de grandes empresas españolas en el periodo 2000-2004. Los resultados obtenidos evidencian que la escasa representación femenina en estos cargos es aún más acusada en los sectores industriales y tecnológicos que en los sectores orientados a los servicios. La representación femenina en cargos es mayor en los sectores con un porcentaje de mujeres en la plantilla superior a la media del conjunto de sectores. La significación estadística y el signo de la relación entre representación femenina y resultados de la empresa dependen de la medida utilizada para cuantificar estas variables.

En este estudio, resolvemos resultados previos inconsistentes al proponer y encontrar una relación curvilínea en forma de U invertida, entre diversidad de género en los Consejos (y Alta Dirección) y resultados empresariales. El resultado empresarial aumenta inicialmente cuando aumenta la diversidad de género, sin embargo comienza a decrecer cuando el grupo vuelve a ser heterogéneo.

Los resultados obtenidos para la muestra de empresas española utilizada, confirman la previas investigaciones que encuentran que el impacto de la diversidad de género en los resultados empresariales, aunque positivos en su mayoría, dependen de la medida de representación femenina y la medida de resultados empresariales (Schrader *et al.*, 1997; Smith *et al.*, 2006). Sin embargo, nuestros resultados también indican que el impacto positivo de la diversidad de género requiere un mayor equilibrio entre la diversidad en los Consejos y la diversidad en los equipos de Alta Dirección. Además, ambas medidas de representación femenina son igualmente importantes: Las empresas que tengan simultáneamente mayor diversidad de género en sus Consejos de Administración y en sus equipos de Alta Dirección obtendrán

mejores resultados que las empresas con mejor diversidad en uno de los dos grupos ejecutivos.

Estos argumentos proveen de un fuerte argumento a favor de tener más mujeres en posiciones de alta dirección que serán promovidas a través del “techo de cristal” hacia unos consejos mas equilibrados en género. Quizás las empresas que consiguen una mayor diversidad de género en los mas altos niveles obtienen mejores resultados porque sus promociones están basadas en el mérito más que en estereotipos de quién puede o no puede obtener resultados. Los inversores pueden jugar un papel activo en incentivar una mayor representación femenina en sus propias empresas como una forma de promover la igualdad entre mujeres y hombres y potencialmente aumentar la rentabilidad de su inversión. Políticas de adecuación a posiciones directivas deberían de ser implementadas para ser mas receptivos a las contribuciones de las mujeres. Desde una perspectiva organizacional, las mujeres necesitan una adecuada mentorización, y oportunidades para desarrollar puestos de línea y operativos cuando están los niveles medios o bajos de la organización. Tales oportunidades servirían probablemente como un escalón para alcanzar posiciones mas elevadas en la empresa. Deberían desarrollarse programas formativos para ayudar a identificar directivas y superar sesgos de género. Las implicaciones para los políticos también son importantes. En un país como España, donde hay altas barreras culturales en las organizaciones para romper el “techo de cristal”, los programas de ventajas de la diversidad, conciliación vida personal y laboral y acciones positivas deberían de ser seriamente examinados.

Nuestros resultados también indican que la diversidad de género en los consejos y alta dirección está explicada por los lazos familiares con la propiedad y por la segregación sexual del mercado de trabajo. Estos resultados sugieren que la mujeres pueden tener mas acceso a los puestos de responsabilidad en empresas con empleo feminizado o donde la familia controle la empresa. Como consecuencia, las mujeres pueden experimentar mayores dificultades a puestos ejecutivos en aquellas empresas donde el empleo es predominantemente masculino o donde no hay un control familiar. No obstante, este resultado sugiere que la representación femenina en los

Consejos y Alta Dirección podría contribuir a reducir la segregación sexual del empleo en sus empresas: consejeras o directivas en sectores masculinizados pueden contribuir a atraer más mujeres a estos sectores.

Existen una serie de limitaciones en este estudio que deben ser tenidas en cuenta para futuros trabajos. En primer lugar, las derivadas de la propia fuente de información ya que no constituye un registro exhaustivo de los cargos directivos existentes en las empresas. En segundo lugar, el estudio se ha centrado en las grandes empresas (más de 250 empleados), en la medida en que pueden ser aquellas en las que potencialmente exista una mayor diversidad de género en los consejos de administración y equipos de alta dirección. No obstante, en el caso español la relación entre representación femenina y tamaño de empresa no es lineal, por lo que la inclusión de medianas empresas en los análisis del mercado español podría mejorar quizás la robustez de las relaciones estadísticas. Es posible incluso que en las empresas más pequeñas, la relación entre representación femenina y resultados sea aún más positiva, en la medida en que los esfuerzos individuales tengan más efecto en las organizaciones pequeñas que en las grandes.

No obstante, este tipo de análisis estadísticos adolece, en general, del desconocimiento de las capacidades directivas y del estilo de liderazgo de las mujeres directivas, cuya medida de representación se correlaciona con los resultados de la empresa. Si existen diferencias de comportamiento entre las mujeres y hombres del equipo de alta dirección y del consejo de alta dirección, habría que valorar cuál es el papel que tienen esas diferencias de unas empresas a otras para explicar mejor las diferencias en resultados que se observan en empresas con distinto grado de representación femenina. Esta variable sería necesario incluirla en un estudio que utilizase la metodología de eventos para analizar la reacción de la cotización bursátil de una empresa ante el anuncio de la incorporación de una mujer a un puesto de alta dirección y/o del consejo de administración.

Por último nos preguntamos: si promocionar a las mujeres a las altas posiciones empresariales es un asunto de equidad social: ¿Por qué todavía

tenemos que demostrar que las mujeres pueden mejorar los resultados financieros de las empresas? Aumentar el número de mujeres en la dirección debería ser un objetivo estratégico, aun cuando su presencia no aumentara el resultado financiero. La teoría de los Stakeholders nos ofrece un marco para poder alcanzar esta presencia equilibrada en los consejos de administración y en la dirección empresarial. Para ello, es necesario que las empresas reconozcan la Responsabilidad Social Corporativa como una acción estratégica y esto será así, si los directivos y directivas reconocen las demandas de los stakeholders en este tema y la importancia que los atributos de cada grupo en relación con la igualdad de oportunidades tiene para la dirección de la empresa.

El estudio realizado nos muestra como los accionistas son percibidos como el grupo de interés más importante, aún cuando estemos hablando de la presencia equilibrada de mujeres y hombres en los órganos de poder de las empresas, un tema que con frecuencia se califica como “social”. Este resultado nos lleva a pensar que la perspectiva financiera va a prevalecer en este tema, como en otros. Pero también observamos como la importancia que perciben de otros grupos, como el personal o las futuras generaciones, no es despreciable y requiere un análisis mas profundo.

Es deseable obtener información de los propios stakeholders, principalmente aquellos a quien la dirección de la empresa ha reconocido cierto grado de importancia, como el personal de la empresa o los clientes.

### **Futuras investigaciones**

Profundizar en la relación positiva entre diversidad de género y resultados empresariales puede resultar útil para animar a las empresas a tomar una posición proactiva en alcanzar una presencia equilibrada. Sin embargo creemos que es en el marco de la Responsabilidad Social Corporativa donde las empresas deben desarrollar sus políticas de igualdad, incluso apoyadas por un adecuado marco legislativo. Esta perspectiva requiere de un mayor desarrollo de los conceptos éticos y en este sentido creemos que la ética

feminista debería ser incorporada en la agenda de las empresas. El paradigma de sostenibilidad de la vida que defiende la economía feminista puede ayudarnos a encontrar un marco de análisis, donde el aumento de la diversidad de género en los órganos de poder de las empresas encuentre un acomodo en el desarrollo sostenible que pretende alcanzar la RSC.





## 6. BIBLIOGRAFIA

- ACKER, J. (1990): "Hierarchies, jobs, bodies: A theory of gendered organizations. *Gender & Society*, vol 4 (2) pp. 139-158.
- ADAMS, R. y FERREIRA, D. (2003): "Diversity and incentives: evidence from corporate boards", Working Paper, Stockholm School of Economics, Estocolmo, Suecia.
- ADAMS, S. y FLYNN, P. (2005): "Local knowledge advances women's access to corporate boards", *Corporate Governance: An International Review*, Vol. 13 No. 6, pp. 836-846.
- ADLER, R. (2001): "Women in the executive suite correlate to high profits", <http://glassceiling.org/InTheNewsFolder/HBRArticlePrintablePage.html>.
- AGLE, B.R., MITCHELL, R.K. y SONNENFELD, J.A. (1999): "Who matters to CEOs? An Investigation of stakeholder attributes and salience, corporate performance, and CEO values". *Academy of Management Journal*, Vol. 42 No 5, pp. 507-525.
- AGRAWAL, A. y KNOEBER, C. (2001): "Do some outside directors play a political role?", *Journal of Law and Economics*, Vol. 44 No.1, pp. 179-198.
- ANDRÉS, P., AZOFRA, V. y LOPEZ, F. (2005): "Corporate boards in OECD countries: size, composition, functioning and effectiveness", *Corporate Governance: An International Review*, Vol. 13 No. 2, pp. 197-210.
- APPOLD, S., SIENGTHAI, S. and KASARDA, J. (1998): "The employment of women managers and professionals in an emerging economy: gender inequality as an organisational practice", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 43 No. 3, pp. 538-565.
- ARAGÓN MEDINA, J. y ROCHA SÁNCHEZ, F. (2005): *La responsabilidad social empresarial en España, una aproximación desde la perspectiva laboral*, Madrid, MTAS, Colección Informes y Estudios, núm. 16, p. 103 y ss

- AUPPERLE, K. E. CARROLL, A. B. y HATFIELD, J. D. (1985): "An empirical examination of the relationship between corporate social responsibility and profitability", *Academy of Management Journal*, número 28 (2), pp. 446-463.
- BACKHAUS, K. B. STONE, B. A. y HEINER, K. (2002): "Exploring the relationship between corporate social performance and employer attractiveness», *Business and Society*, 41(3), pp. 292-318.
- BALLESTER PASTOR, I. (2007): "El distintivo de calidad empresarial como manifestación de la responsabilidad social corporativa y su repercusión en las prácticas empresariales defensoras de la igualdad de oportunidades. Estudio de Derecho Internacional y Comunitario", *Revista del Ministerio de Trabajo e Inmigración*, nº 67, pp. 175-188. Disponible en <http://www.mtas.es/es/publica/revista/numeros/67/Est06.pdf>
- BARBERA, E. y MARTÍNEZ, I. (coord) (2004): *Psicología y Género*. Prentice Hall.
- BARBERA, E. y RAMOS, A. (2004): "Liderazgo y discriminación de género" *Revista de Psicología General y Aplicada*, 57,2, pp. 147-160
- BARNEY, J. (1991): "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, Vol. 17 No. 1, pp. 99-110.
- BARNEY, J. (2001) "Is the resource-based view a useful perspective for strategic management research? Yes", *Academy of Management Review*, Vol. 26 No. 1, pp. 41-46.
- BARTOL, K., MARTIN, D. and KROMKOWSKI, J. (2003): "Leadership and the glass ceiling: gender and ethnic group influences on leader behaviors at middle and executive managerial levels", *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Vol. 9 No. 3, pp. 8-20.
- BASSI, L.J. (1990): "Confessions of a feminist economist: Why I haven't taught an economic course on women's issues" *Women's Studies Quarterly*, vol 17 (3,4), pp. 42-57.
- BILIMORIA, D. (2000): "Building the business case for women corporate directors", in R. Burke and M. Mattis (editors), *Women on Corporate*

*Boards of Directors, International Challenges and Opportunities.* Netherlands, Kluwer Academic, pp. 25-40.

BILIMORIA, D. and WHEELER, J. (2000): "Women corporate directors: current research and future directions", in M. Davidson and R. Burke (editors), *Women in Management: Current Issues*, Vol. II. London, Sage, pp. 138-163.

BLAIR, M. (1995): *Ownership and Control*. Brookings Institution. Washington.

BLALOCK, H. (1967): *Toward a Theory of Minority Group Relations*. John Wiley, New York.

BLATTBERG, C. (2004): *From Pluralist to Patriotic Politics: Putting Practice First*, Oxford and New York: Oxford University Press, ch. 6.

BOATRIGHT, J.R. (2002): "Contractors and stakeholders: reconciling stakeholder theory with the nexus-of-contract firms", *Journal of Banking and Finance*, vol 26, pp 1837-1852.

BORRAJO DACRUZ, Efrén (2003): *Introducción al derecho del trabajo*, Madrid, Tecnos, decimotercera edición.

BOWIE, N.E y DUSKA, R.F. *Business Ethics*.

BROWN J. (2008): "Democracy, sustainability and dialogic accounting technologies: Taking pluralism seriously". *Critical Perspectives on Accounting.*, doi:10.1016/j.cpa.2008.08.002

BROWN, T.J y DACIN, P.A. (1997): "The Company and the Product: Corporate Association and Consumer Product Responses", *Journal of Marketing*, vol. 61, January.

BURKE, R. (1997): "Women on corporate boards of directors: a needed resource", *Journal of Business Ethics*, Vol. 16 No. 9, pp. 909-915.

BURKE, R. (2000): "Women on Canadian corporate boards of directors: still a long way to go", in R. Burke and M. Mattis (editors), *Women on Corporate Boards of Directors, International Challenges and Opportunities*. Netherlands, Kluwer Academic, pp. 97-109.

- BURKE, R., ROTHSTEIN, M. AND BRISTOR, J. (1995) "Interpersonal networking of managerial and professional women and men: descriptive characteristics", *Women in Management Review*, Vol. 10 No. 1, pp. 21-27.
- 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.
- BURTON, B. y DUNN, C. (1996): "Feminist Ethics as Moral Grounding for Stakeholder Theory", *Business Ethics Quarterly*, 6, 2, (1996), pp. 133-147.
- CABALLERO, G.; GARCIA, J.M. Y QUINTAS, M.A. (2007): "La importancia de los stakeholders de la organización: un análisis empírico aplicado a la empleabilidad del alumnado de la Universidad española" *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*. Vol 13. No 2, pp. 13-32.
- CÁCERES, J.I., ESCOT, L., FERNÁNDEZ, J.A. y SAIZ, J. (2004): "La segregación ocupacional de la mujer en el mercado de trabajo español", Documento de Trabajo, Universidad Complutense de Madrid.
- CALAS, M.B. Y SMIRCICH, L. (1999): "Past postmodernism? Reflections and tentative directions". *Academy of Management Review*, vol 24 (4) pp. 646-671.
- CALAS, M.B. Y SMIRCICH, L. (2000): "Ignored for "Good Reason": beauvoir's philosophy as a revision of social identity approaches", *Journal of Management Inquiry*, vol. 9 (2) pp. 193-199
- CALVERT (2004): *The Calverts Women's Principles: A Global Code of Conduct for Corporations*, Calvert Group, Bethesda, MD, p. 1.
- CAMELO M. C y VALLE, R. (2005): "Efectos de la diversidad del equipo de alta dirección y del proceso de búsqueda de acuerdos en la visión innovadora de las empresas", *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, nº 23, pp. 3-50.

- CARRASCO GÁLLEGO, A. Y LAFFARGA BRIONES, J. (2007): “La diversidad de género en el Código Unificado español y la práctica empresarial”, *Pecunia*, 4, pp. 1-25.
- CARRASCO, C. (2001): “La sostenibilidad de la vida humana: ¿un asunto de mujeres?” *Mientras Tanto*, nº 82, pp. 43-70
- CARROLL, A. (1999): “Corporate Social Responsibility-Evolution of a Definitional Construct”, *Business and Society*, vol 38, nº 3, pp. 268-295.
- CARROLL, A.B. (1991): “The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders” *Business Horizons*, Vol. 34 No. 4, pp. 39-48.
- 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.
- CASEY, C (2004): “Contested Rationalities, Contested Organizations: Feminist and Postmodernist Visions” *Journal of Organizational Change Management*, vol 17 (3) pp. 302-314.
- CATALYST (2004): *The Bottom line: Connecting corporate performance and gender diversity*, Catalyst, Nueva York. [www.catalyst.org](http://www.catalyst.org)
- CATALYST (2008): *2007 Catalyst Census of Women Board Directors of the FP500: Voices from the Boardroom*, Catalyst, New York. [www.catalyst.org](http://www.catalyst.org)
- CHUNG, K.H. y PRUITT, S.W. (1994): “A Simple Approximation of Tobin’s q”, *Financial Management*, Vol. 23, pp. 70-74.
- CINAR ALTINTAS, F Y HAKAN ALTINTAS, M (2008): “The relationship between feminist/womanist identity and leadership styles of women”. *Gender in Management: An International Journal*, Vol 23, 3. pp. 175-193.
- COCKBURN, C. (1991): *In the way of women. Men’s resistance to sex equality in organizations*. ILR Press.

- COLVIN, G. (1999): "The 50 best companies for Asians, Blacks, and Hispanics: Companies that pursue diversity out perform the S&P 500. Coincidence?", *Fortune*, pp. 53-58.
- CORTINA, A. (1997): *Ciudadanos del mundo: Hacia una teoría de la ciudadanía*, Madrid, Alianza, pp. 104-115.
- CRANE, A. MATTEN, D. Y MOON, J. (2004): "Stakeholders as Citizens? Rethinking Rights, Participation, and Democracy", *Journal of Business Ethics*, 53, pp. 1-2.
- CRANE, A. MATTEN, D. Y MOON, J. (2008): *Corporations and Citizenship*, CUP.
- CRUZ, I. DESDENTADO, A Y CABRERO RODRÍGUEZ, G. (1985): *Política social y crisis económica; aproximación a la experiencia española*, Madrid, Siglo XXI de España.
- CUADRADO, I.; NAVAS, M. Y MOLERO, F. (2004): "El acceso de las mujeres a puestos directivos: género, contexto organizacional y estilos de liderazgo" *Revista de Psicología General y Aplicada*, 57 (2) pp. 181-192.
- CUESTA M. de la; VALOR, C.; BOTIJA, M. Y SANMARTIN, S. (2002): *La responsabilidad social corporativa: una aplicación a España*. Madrid: Economistas Sin Fronteras, UNED.
- DAILY, C., CERTO, S. Y DALTON, D. (1999): "A decade of corporate women: some progress in the boardroom, none in the executive suite", *Strategic Management Journal*, Vol. 20 No. 1, pp. 93-99.
- DAVIS, K Y BLOMSTROM R.L. (1966): *Business and Environment*, New York, MacGraw-Hill , p. 12.
- DAVIS, K. (1960): "Can Business afford to ignore social responsibilities?", *California Management Review*, vol 2, p. 70
- DE LA CUESTA GONZÁLEZ, M., VALOR MARTÍNEZ, C. y KREISLER MERINO, I. (2003): "Promoción institucional de la Responsabilidad Social Corporativa", *Boletín Económico de ICE*, nº 2779, del 22 al 28 de septiembre, pp. 9-20, aquí p. 10.

- DE LUIS, P., MARTÍNEZ, Á., PÉREZ, M y VELA, M<sup>a</sup>. J. (2004): “La diversidad en los equipos de trabajo: estudio de sus efectos y factores moderadores”, *ICADE*, nº 62, pp. 133-154.
- DE LUIS, P., MARTÍNEZ, Á., PÉREZ, M y VELA, M<sup>a</sup>. J. “La diversidad racial en las empresas aragonesas: implicaciones de la inmigración en la gestión de los recursos humanos”, en Pilar de Luis (Coord.), *Inmigración, empresa y formación*, Pamplona, Thomson-Aranzadi, 207, pp.65-96.
- DENCKER, J. C. (2008): “Corporate restructuring and sex differences in managerial promotion. *American Sociological Review*, vol 73 (3) pp. 455-476.
- DERRY, D. (1996): “Towards a Feminist Firm”, *Business Ethics Quaterly*, Vol 6, nº 1.
- DERRY, R. (1999): “Feminist Theory and Business Ethics”, en R. Frederick A *Companion to Business Ethics*, Blackwell.
- DONALDSON, T. Y PRESTON, L. (1995): The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *Academy of Management Review*, v 20 (1) pp 65-91.
- DRIVER, C. Y THOMPSON, G. (2002): “Corporate governance and democracy: the stakeholder debate revisited”, *Journal of Management and Governance*, vol 6, pp. 111-130.
- DROBETZ, W., SCHILLHOFER, A. AND ZIMMERMANN, H. (2004): “Corporate governance and expected stock returns: evidence from Germany”, *European Financial Management*, Vol. 10, pp. 267-293.
- DU REITZ, A. Y HENREKSON, M. (2000): « Testing the female underperformance hypothesis », *Small Business Economics*, vol 14, 1 pp. 1-10.
- DU RIETZ, A. y HENREKSON, M. (2000): “Testing the female underperformance hypothesis”, *Small Business Economics*, Vol. 14 No. 1, pp. 1-10.
- DUE BILLING, I. Y ALVESSON, M. (1989): “Four Ways of Looking at Women and Leadership”. *Scandinav Journal Management* Vol 5 (1).



- DYER, J. AND SINGH, H. (1998) "The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage", *Academy of Management Review*, Vol. 23 No. 4, pp. 660-679.
- EAGLY, A. (1987): *Sex differences in Social Behavior: A Social-role Interpretation*. Erlbaum, Hillsdale, NJ.
- EAGLY, A. Y JOHANNESSEN-SCHMIDT, M. (2001): "The leadership styles of women and men", *Journal of Social Issues*, Vol. 57 No. 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*, 43 (1), 26-49.
- EBY, L.T; CASPER, W.J.; LOCKWOOD, A; BORDEAUX, C. Y BRINLEY,A. (2005): "Work and family research in IO/OB: Content analysis and review of the literature (1980-2002)" *Journal of Vocational Behavior*, vol 66 (1) pp. 124-197.
- EISENHARDT, K. AND MARTIN, J. (2000): "Dynamic capabilities: what are they?", *Strategic Management Journal*, Vol. 21 No. 10-11, pp. 1105-1122.
- ELÓSEGUI, M y LOUSADA, F. , (2007): " La participación de las mujeres en los Consejos de Administración de las sociedades mercantiles", *Revista del Poder Judicial, Consejo General del Poder Judicial*, nº 86, Segundo Trimestre, pp. 255-284.
- ELÓSEGUI, M. (2003): *Las acciones positivas para la igualdad de oportunidades laborales entre mujeres y hombres. Un análisis de la legislación alemana y la Directiva 76/207/CEE desde la teoría de la argumentación de Robert Alexy*, Madrid, Centro de Estudios Políticos y Constitucionales, p 256.
- ELÓSEGUI, M. (2008): "¿Cuáles son las principales aportaciones de la Ley Orgánica de Igualdad efectiva entre mujeres y hombres?", en REY MARTÍNEZ, F. (Coord.), *III Foro Tercer Sector, Igualdad de trato, de oportunidades y Tercer Sector*, Cuadernos de debate, Fundación Luis Vives, Caja Madrid, Obra social, Madrid, pp. 97-98.

- ELÓSEGUI, M. en LOUSADA, F., CABEZA, J., PÉREZ DEL RÍO, T. Y ELÓSEGUI, M. (2007): *Ley de igualdad y contrato de trabajo*, Madrid, ediciones Francis Lefebvre.
- ELY R., Y THOMAS, D. (2001): "Cultural Diversity at Work: The Effects of Diversity Perspectives on Work Group Processes and Outcomes", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 46, pp. 229-273.
- ELY, R. Y PADAVIC, I (2007): "A Feminist analysis of Organizational research on sex differences" *Academy of Management Review*. Vol 32 No 4, pp. 1121-1143.
- ENDERLE, G. (1996): " A comparison of Business Ethics in North America and Continental Europe", *Business Ethics. A European Review*, vol 5, nº 1.
- EPWN (2008): Third Biannual European PWN Board Women Monitor 2008, [http://www.europeanpwnnet/files/3rd\\_bwn\\_2008\\_press\\_release\\_1.pdf](http://www.europeanpwnnet/files/3rd_bwn_2008_press_release_1.pdf)
- ERHARDT, N., WERBEL, J. Y SCHRADER, C. (2003): "Board of director diversity and firm financial performance", *Corporate Governance: An International Review*, Vol. 11 No. 2, pp. 102-111.
- ESPING-ANDERSEN, G. (1996): *Welfare States in Transition*, Londres, Sage.
- ESPING-ANDERSEN, G. (2001): "Un Estado de Bienestar europeo para el siglo XXI", *La Factoría*, nº 13, Octubre-enero, pp.1-10.
- ESPING-ANDERSEN, G. (2002): " New Gender Contract", en Gosta Esping-Andersen, Duncan Gallie, Anton Hemerijck y John Myles, *Why Need a New Welfare State?*, Oxford University Press, Oxford.
- EVAN, W.M. y FREEMAN, R.E. "A Stakeholder Theory of the Modern Corporation: Kantain Capitalism", in T.L. Beauchamp/ N.E: Bowie, *Ethical theory and Business*, o.c., p. 81.
- EVELINE, J. Y BOOTH, M. (2004): ""Don't write about it" – Writing "the other" for the ivory basement" *Journal of Organizational Change Management*. Vol 17 (3) pp. 243-255.
- FAGENSON, E. A. (1990): "Perceived masculine and feminine attributes examined as a function of individuals' sex and level in the organization

- power hierarchy: A test of four theoretical perspectives” *Journal of Applied Psychology*, vol 75 (2), pp. 204-211.
- FAMA, E. AND JENSEN, M. (1983): “Separation of ownership and control”, *Journal of Law and Economics*, Vol. 24 No. 2, pp. 301-325.
- FANTUR, L., “AK fordert gesetzliche Geschlechterquoten für Aufsichtsrat: verfassungswidrig“, [www.gmbhrecht.at](http://www.gmbhrecht.at), 30 de mayo 2008.
- FARRELL, K. y HERSCH, P. (2005): “Additions to corporate boards: the effect of gender”, *Journal of Corporate Finance*, Vol. 11 No. 1, pp. 85-106.
- FÉLEZ, M., ROMERO, A., PUEYO, R., y LLARÍA, J. (2004): Género y los Consejos de Administración de las Empresas del Ibex 35, Documento de trabajo, Fundación Ecología y Desarrollo.
- FERNÁNDEZ, E., GÓMEZ, S. y CUERVO, A. (2004): “The stock market reaction to the introduction of best practices codes by Spanish firms”, *Corporate Governance: An International Review*, Vol. 12 No. 1, pp. 29-46.
- FERNÁNDEZ, J. (2000): “¿Es posible hablar científicamente de género sin presuponer una generología?” *Papeles del psicólogo*. Época III, nº 75, pp. 3-12.
- FERNANDEZ, R. Y NIETO M. (2004): “Stakeholder salience in corporate environmental strategy” *Corporate Governance*, Vol 4, No 3, pp. 65-76.
- FIGUEROA BELLO, A., “Las recientes directivas comunitarias adoptadas en materia de Igualdad de trato entre mujeres y hombres en la UE”, en LÓPEZ DE LA VIEJA DE LA TORRE, M<sup>a</sup> T. (coord.), *Bioética y feminismo. Estudios multidisciplinares de género*, Salamanca, Servicio de Publicaciones de la Universidad de Salamanca, 2006, pp. 227 – 272.
- FLECHA GARCÍA, C. (2005): “Mujeres, género y diversidad: ¿qué hace la educación?” en Ruiz J. y Vázquez, G *Pedagogía y educación ante el siglo XXI*, pp. 597-610
- FONDAS, N. (2000) “Women on boards of directors: gender bias or power threat?”, in R. Burke and M. Mattis (editors), *Women on Corporate*

*Boards of Directors, International Challenges and Opportunities.*  
Netherlands: Kluwer Academic, pp. 171-177.

FONDAS, N. AND SASSALOS, S. (2000) "A different voice in the boardroom: how the presence of women directors affects board influence over management", *Global Focus*, Vol. 12 No. 2, pp. 13-22.

FORSYTH, D., Heiney, M. and Wright, S. (1997): "Biases in appraisals of women leaders", *Group Dynamics*, Vol. 1 No. 1, pp. 98-103.

FORT, TIMOTHY L. Y SCHIPANI, CINDY A. (2000): "Corporate Governance in a Global Environment: The Search for the Best of All Worlds" *Vanderbilt Journal of Transnational Law*, 33 pp. 829-876

FRANCOEUR, C.; LABELLE, R. Y SINCLAIR-DESGAGNÉ, B. (2007): "Gender Diversity in Corporate Governance and Top Management" *Journal of Business Ethics*, DOI 10.1008/s10551-007-9482-5.

FREEMAN, R.E. (1984): *Strategic Management. A stakeholder Approach*, Toronto, Pitman.

FREEMAN, R.E. HARRISON, J.S and WICKS, A.C. (2007): *Managing for Stakeholders. Survival. Reputation, and Success*. Yale University Press, p. 303.

FRIEDMAN, A.L. & MILES, S. (2002): Developing Stakeholder Theory. *Journal of Management Studies*, v 39, n 1, pp 1-21.

FRINK, D., ROBINSON, R., REITHEL, B., ARTHUR, M., AMMETER, A., FERRIS, G., KAPLAN, D. AND MORRISETTE, H. (2003): "Gender demography and organizational performance: A two-study investigation with convergence", *Group & Organization Management*, Vol. 28 No. 1, pp. 127-147.

FUNDACIÓN ECOLOGÍA Y DESARROLLO (2004): "Género y los consejos de administración de las empresas del Ibex-35".

GAMARRA, Y. "La diversidad en los altos puestos de responsabilidad de las empresas cotizadas". Trabajo de investigación, inédito, proyecto Instituto de la Mujer.

- GERSICK, C., BARTUNEK, J. AND DUTTON, J. (2000) "Learning from academia: the importance of relationships in professional life", *Academy of Management Journal*, Vol. 43 No. 6, pp. 1026-1044.
- GONZÁLEZ GARCÍA, M.I (2008): "Habitando los espacios naturales en cuerpos sexuados: género" *Arbor: Ciencia, pensamiento y cultura*, vol 729, pp. 115-126.
- GONZÁLEZ, E. (2004): *La responsabilidad moral de la empresa. Una revisión de la teoría de Stakeholder desde la ética discursiva*, Castellón, Universitat Jaume I.
- GOODPASTER, K.E. (1983): "The concept of Corporate Responsibility", *Journal of Business Ethics*, pp. 1-22.
- GOUCHAROV, I., WERNER, J-R. Y ZIMMERMANN, J. (2006: "Does compliance with the German corporate governance code have an impact on stock valuation? An empirical analysis", *Corporate Governance: An International Review*, Vol. 14 No. 5, pp. 432-445.
- GRIFFIN, J. J. Y MAHON, J. F. (1997): "The corporate social performance and corporate financial performance debate: twenty-five years of incomparable research", *Business and Society*, número 36(2), pp. 5-31.
- GROSSER, K Y MOON J. (2005a): "Gender Mainstreaming and Corporate Social Responsibility: Reporting Workplace Issues" *Journal of Business Ethics*, vol 62, pp. 327-340.
- GROSSER, K Y MOON J. (2005b): 'The Role of Corporate Social Responsibility in Gender Mainstreaming', *International Feminist Journal of Politics*, 7 (4).
- GROSSER, K Y MOON J. (2009): "Developments in company reporting on workplace gender equality? A corporate social responsibility perspective" *Accounting Forum*, vol 32, pp. 179-198.
- GROSSER, K. (2008): "CSR and Gender Equality: Women as stakeholders and the EU sustainability Strategy" *Business Ethics: An European Review* (en prensa).

- GRUENFELD, D., THOMAN-HUNT, M y KIM, P. (1998): "Cognitive flexibility, communications strategy, and integrative complexity in groups: public versus private reactions to majority and minority status", *Journal of Experimental Social Psychology*, vol. 34, nº 2, pp. 202-206.
- GUERRERO PADRÓN, T., "Directivas comunitarias sobre el principio de igualdad de trato entre hombres y mujeres y seguridad social", *Revista andaluza de trabajo y bienestar social*, 2003, nº 68, pp. 59 – 73
- HALFORD, S Y LEONARD, P (2001): *Gender, power and organizations*. Hampshire.
- HANSMANN, H. (1998): "Ownership of the firm" en P. Newman (ed) *The new Palgrave dictionary of economics and the law*, Londres, Macmillan, pp. 735-742.
- HARDING, S. (1987): *Feminism and Methodology: Social Sciences Issues*. Bloomington. Indiana University Press
- HAYNES, K. (2008): "Transforming identities: Accounting professionals and the transition to motherhood" *Critical Perspectives on Accounting*, 19, pp. 620-642.
- HEIDRICK & STRUGGLES (2005): *Corporate governance in Europe: what's the outlook?*. [www.heidrick.com](http://www.heidrick.com)
- HELFAT, C.E. (2002): "Work-life issues in academia and business – The current state of affairs" *Journal of Management Inquiry*, vol 11 (3) pp. 329-331.
- HENDRY, J. (2002): "The principal's other problems: Honest incompetence and the specification of objectives", *Academy of Management Review*, Vol. 27 No. 1, pp. 98-114.
- HEWISTON, G.J. (1999): *Feminist Economics: Interrogating the Masculinity of Rational Economic Man*. Northampton. Massachusetts: Edward Elgar Pub.
- HODSON, R. (2002): "Demography or respect?: Work Group demography: versus organizational dynamics as determinants of meaning and satisfaction at work", *British Journal of Sociology*, vol. 53, nº 2, pp. 291-317.

- IBARRA, H. (1992) "Homophily and differential returns: sex differences in network structure and access in an advertising firm", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 37 No. 3, pp. 422-447.
- JACKSON, P. (2003): "Serving stakeholders", *CA Magazine*, número 136(2), pp. 34-36.
- JENSEN, M.C. Y MECKLING, W.H. (1995): "Specific and general knowledge, and organizational structure", *Journal of Applied Corporate Finance*, vol 8, pp. 4-18.
- JENSEN, M.C. Y MECKLING, W.H. (2001): "Value maximization, stakeholder theory and the corporate objective function", *European Financial Management*, vol 7, pp. 297-317.
- JIMÉNEZ, A., AGUADO, M y PIMENTEL, M. *Inmigración y empresa: El desafío empresarial de la inmigración. Guía para el ejecutivo*, Ed. Almuzara, 2005.
- KANAZAWA, S. (2005): "Is 'discrimination' necessary to explain the sex gap in earnings?" *Journal of Economic Psychology*, 26 (2) pp 269-287.
- KANTER, R. (1993): *Men and Women of the Corporation*. New York: Basic Books, Inc.
- KATZENBACH, J., BECKETT, F., DICHTER, S., FEIGEN, M., GAGNON, C., HOPE, Q. AND LING, T. (1995): *Real Change Leaders: How You can Create Growth and High Performance at Your Company*. Times Books, Random House, New York.
- KENT, R. Y MOSS, S. (1994): "Effects of sex and gender role on leader emergence", *Academy of Management Journal*, Vol. 37 No. 5, pp. 1335-1360.
- KESNER, I. (1988): "Directors' characteristics and committee membership: an investigation of type, occupation, tenure, and gender", *Academy of Management Journal*, Vol. 31 No. 1, pp. 66-84.
- KEY, S. (1999): "Toward a new theory of the firm: a critique of stakeholder theory" *Management Decision*, vol 37, pp. 317-328.

- KIMMEL, MICHAEL S. (2000): *The Gendered Society*. Oxford University Press.
- KNIGHT, L. AND PYE, A. (2004) "Exploring the relationships between network change and network learning", *Management Learning*, Vol. 35 No. 4, pp. 473-490.
- 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 No. 1, pp. 3-21.
- KOR, Y. AND MAHONEY, J. (2005): "How dynamics, management, and governance of resource deployments influence firm-level performance", *Strategic Management Journal*, Vol. 26 No. 5, pp. 489-496.
- KORTEN, D. (1996): *When corporations rule the World*, Londres, Earthscan.
- 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.
- KRISHNAN, H.A. (2008): "What causes turnover among women on top management teams? *Journal of Business Research*, in Press. doi:10.1016/j.jbusres.2008.09.001
- KÜNST, R., KUHN, F. y Fracción del BÜNDNIS 90/DIE GRÜNEN, „Antrag: Quote für Aufsichtsratsrgemien börsennotierter Unternehmen“, Drucksache 16/5279, Parlamento Alemán, Período Electivo 16.
- KVANDE, E. (1999): "In the belly of the beast. Constructing femininities in engineering organizations" *The European Journal of Women's Studies*, vol 6 (3) pp. 305-328.
- LAPORTA, R., LOPEZ-DE-SILANES, F., SHLEITER, A. AND VISHNY, R. (2000) "Investor protection and corporate governance", *Journal of Financial Economics*, Vol. 58 No. 1, pp. 3-27.
- LAU, D. AND MURNIGHAN, J. (1998): "Demographic diversity and faultlines: The compositional dynamics of organizational groups", *Academy of Management Review*, Vol. 23, pp. 325-340.



- LEVITAS, R. (2007): "Los límites de la Agenda Social Europea: revisión de la políticas de inclusión social", *Revista española del tercer Sector*, nº 5, enero-abril, pp. 173-193.
- LEY ORGÁNICA 3/2007, sobre igualdad efectiva entre mujeres y hombres.
- LIEDTKA, J. (1996): "Feminist Morality and Competitive Reality: A Role for an Ethic of Care?", *Business Ethics Quarterly*, 6, 2.
- LISTER, R. (2003): *Citizenship. Feminist Perspectives*, 2ª edición, Londres, Palgrave.
- LITZ, R. Y FOLKER, C. (2002): "When he and she sell seashells: exploring the relationship between management team gender-balance and small firm performance", *Journal of Developmental Entrepreneurship*, Vol. 7 No. 4, pp. 341-359.
- LONGRES, J.F. (1996): "Marketing as an exercise in feminism" *Journal of Social Work Education*, vol 32 (3) pp. 294-295.
- MAIGNAN, I. FERRELL, O.C. y HULT, G. T. M. (1999): "Corporate Citizenship: cultural antecedents and business benefits", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(4), pp. 455-469.
- MATEOS, R., ESCOT, L. y GIMENO, R. (2006): "Análisis de la presencia de mujeres en los Consejos de Administración de las 1000 mayores empresas españolas", Documento de trabajo, Universidad San Pablo.
- MCDONAGH, P. Y PROTHERO A. (1997): "Leap-frog marketing: the contribution of ecofeminist thought to the world of patriarchal marketing" *Marketing Intelligence & Planning*, vol. 15 (7) pp. 361-368.
- McWILLIAMS, A. y SIEGEL, D. (2000): «Corporate social responsibility and financial performance: correlation or misspecification», *Strategic Management Journal*, número 21, páginas 603-609. GRIFFIN, J. J. y MAHON, J. F. «The corporate social performance and corporate financial performance debate: twenty-five years of incomparable research», *Business and Society*, número 36(2), (1997), pp. 5-31.
- McWILLIAMS, A. y SIEGEL, D. (2002): "Corporate social responsibility and financial performance: correlation or misspecification», *Strategic*

- Management Journal*, número 21, pp. 603-609.
- MEADE, J.E. (1972): "The theory of labour managed firms and of profit sharing" *Economic Journal*, vol 82, pp. 402-428.
- MICHAEL, J. AND YUKL, G. (1993) "Managerial level and submint functions as determinants of networking behavior in organizations, *Group and Organization Management*, Vol. 18, pp.328-351.
- MIELKE, B. K. (2005): "Frauen in Aufsichtsräten", *Mitbestimmung* 10/2005, pp. 33-36.
- MITCHELL, RON K., AGLE, BRADLEY R., Y WOOD, DONNA J. (1997): "Toward a Theory of Stakeholder Identification and Saliience: Defining the Principle of Who and What Really Counts". *Academy of Management Review*, v 22 (4), pp 853-886.
- MOON, J., CRANE, A., y MATTEN, D. (2006): "Corporate Power and Responsibility: A Citizenship Perspective", *Responsible Organization Review*, 1, pp. 82-92.
- MORENO MENDOZA, David. (2007): "La dimensión laboral de la responsabilidad social de las empresas y su adecuación al derecho comunitario de la competencia", *Claridad, primavera, Cuarta etapa*, pp. 56-63.
- NEMETH, C. (1992): "Minority dissent as a stimulant to Group performance", en S. Worchel, W. Wood y J.A: Simpson (editores), *Group processes and productivity*, Sage Publications, Newbury Park, CA, pp. 95-111.
- OAKES, L.S. Y HAMMNOD, T.A. (1995): "Biting the Epistemological Hand: Feminist Perspecives on Science and their Implications for Accounting Research" *Critical perspectives on Accounting*, nº 6, pp. 49-75
- OLCESE, A., BESCÓS, M., BOTÍN-SANZ, A.P., DE LA CRUZ, M.V., JIMÉNEZ, I. y URETA J.C. (2005): "Diversidad de género en los consejos de administración de las sociedades cotizadas y Cajas de Ahorros españolas", *Papeles de la Fundación* nº 12, Fundación de Estudios Financieros, Madrid.
- OMRAN, M.; ATRILL, P. y POINTON. (2002): "Shareholder versus

- stakeholders: corporate misión statement and investor returns”, *Business Ethics: an European Review*, número 11(4), pp. 318-326.
- ORLITZKY, M y BENJAMIN, Jd. “Corporate social performance and firm risk: A meta-analytic review”. *Business & Society*, 40 (4), pp. 369-396.
- ORLITZKY, M. SCHMIDT, F. L. y RYNES, S. L. (2003): “Corporate social and financial performance: A meta-analysis”, *Organization Studies*, May-June.
- OSHAGBEMI, T. AND 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.
- PÉREZ OROZCO, A. (2006): *Perspectivas feministas en torno a la economía: El caso de los cuidados*. Consejo Económico y Social. Madrid
- PETERS, H. AND KABACOFF, R. (2002): “*Leadership and gender: a new look at the glass ceiling*”, MRG Research Report, Management Research Group, Portland, ME.
- PETTS, J. (2001): “Evaluating the Effectiveness of Deliberative Processes: waste Management Case-studies”, *Journal of Environmental Planning and Management*, 44, 2, pp. 207-226.
- PHILLIPS, R. (2003): *Stakeholder Theory and Organizational Ethics*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- PRAHALAD, C. Y HAMEL, G. (1990): “The core competence of the corporation”, *Harvard Business Review*, Vol. 68 No. 3, pp. 79-93.
- PUTTERMAN, L. (1988): “The firm as association versus the firm as commodity: efficiency, rights, and ownership”, *Economics and Philosophy*, vol 4 (2) pp. 243-266.
- RAGINS, B., TOWNSEND, B. Y MATTIS, M. (1998): “Gender gap in the executive suite: CEOs and female executives report on breaking the glass ceiling”, *Academy of Management Executive*, Vol. 12 No. 1, pp. 28-42.

- RAMOS, E., PUEYO, R. Y LLARÍA, J. (2004): *Las organizaciones de la sociedad civil y la responsabilidad social corporativa. Algunos casos destacables*, Zaragoza, Fundación Ecología y desarrollo.
- RANDOY, T., THOMSEN, S. Y OXELHEIM, L., A (2006): *Nordic Perspective on Corporate Board Diversity*, Adger University College, Norway, November.
- RANDRIAMO, Z. (2004): "We the women: the United Nations, feminism and economic justice", *Spotlight 2*, pp. 1-12.
- RARE PROJECT REPORT (2006): *CSR in the European banking Sector: Evidence from a Sector Survey*, 30 November.
- REY MARTÍNEZ, F. (Coord.), *III Foro Tercer Sector, Igualdad de trato, de oportunidades y Tercer Sector*, Cuadernos de debate, Fundación Luis Vives, Caja Madrid, Obra social, Madrid, 2008, pp. 97-98
- RICHARD, O., MURTHI, B. E ISMAIL, K. (2007): "The impact of racial Diversity on intermediate and long-term performance: the moderating role of environmental context", *Strategic Management Journal*, Vol 28, issue 12, pp. 12-13.
- ROCA, J. "Los equipos con paridad de sexo al 50% son más innovadores", *La Gaceta de los Negocios*, <http://madrimasd.org/informacionidi/noticias/noticia.asp?id=32557&origen=not>
- RODRÍGUEZ FERNÁNDEZ, J.M. (2002): "Teoría de los partícipes y ciudadanía empresarial: una perspectiva pluralista del gobierno de las compañías" *Ekonomiaz*, 50 (2) pp.74-109.
- RODRÍGUEZ FERNÁNDEZ, J.M. (2003): *El gobierno de la empresa: un enfoque alternativo*. Ed. Akal
- RODRÍGUEZ, A. Y DÍAZ, A (2005): "Género, cuestiones éticas y formación en valores". *Convergencia*, 37, pp. 247-266.
- ROSE, C. (2007): Does female board representation influence firm performance? The Danish evidence, *Corporate Governance: An International Review*, 15 (2), 404-413.

- ROSENER, J. (1995): *America's Competitive Secret: Utilizing Women as a Management Strategy*. Oxford University Press, New York.
- ROSS-SMITH, A Y KOMBERGER, M. (2004): "Gendered Rationality? A Genealogical Exploration of the Philosophical and Sociological Conceptions of Rationality, Masculinity and Organization" *Gender Work and Organization*, vol 11, 3 pp 280-305.
- RYAN, M. AND HASLAM, S.A. (2007): "The glass cliff: exploring the dynamics surrounding the appointment of women to precarious leadership positions", *Academy of Management Review*, 32 (2), 549-572.
- 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.
- SALAS FUMÁS, V. (2002): *El Gobierno de la Empresa*. Servicio de Estudios de la Caja de Ahorros y Pensiones de Barcelona.
- SALMINEN-KARLSSON, M. (2005): "Situating gender in situated learning" *Scand. Journal Management*, 22, pp. 31-48.
- SCHOLEM Y MAVONDO, F. (2003): "Stakeholders & Gender: A New Phenomenon? ANZMAC 2003 Conference Proceedings Adelaide
- SCHRADER, C. BLACKBURN, V. E ILES, P. (1997): "Women in management and firm financial performance: an explorative study", *Journal of Managerial Issues*, vol. 9 (3) pp. 355-372.
- SCHRADER, C., BLACKBURN, V. AND 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.
- SCOTT, J.W. (1990): "El género: una categoría útil para el análisis histórico" en *Historia y Género. La mujeres en la Europa Moderna y Contemporánea*. Samuel Amelang y Mary Nash (ed) Alfons el Magnanim Valencia pp. 23-59

- SEGAL, L. (1990): *Slow motion: Changing masculinities, changing men*. Rutgers University Press.
- SELBY, C. (2000): "From male locker room to co-ed board room: a twenty-five year perspective", in R. Burke and M. Mattis (editors), *Women on Corporate Boards of Directors, International Challenges and Opportunities*. Netherlands, Kluwer Academic, pp. 239-251.
- SHAPIRO, G. (2009): " Redefinir la diversidad. El poder estratégico y el impacto de la igualdad de género y la innovación", *la Aequalitas*, nº 23, junio, pp. 15-22.
- SHERIDAN, A. y MILGATE, G. (2005): "Accessing board positions: a comparison of female and male board members' views", *Corporate Governance: An International Review*, Vol. 13 No. 6, pp. 847-855.
- SIMPSON, W. G. y KOHERS, T. (2002): "The link between corporate social and financial performance: evidence from the banking industry", *Journal of Business Ethics*, número 35(2), pp. 97-109.
- SINCLAIR, A. (2005): "Body and Management Pedagogy" *Gender Work and Organization*, vol 12, 1, pp. 89-104.
- SINGH VAL y VINNICOMBE, SUSAN (2003): "The 2002 female FTSE index and women directors" *Women in Management Review*, 18,7, pp. 349-358
- SINGH, V., VINNICOMBE, S. AND KUMRA, S. (2006) "Women in formal corporate networks: an organizational citizenship perspective", *Women in Management Review*, Vol. 21 No. 6, pp. 458-482.
- SLOAN, R. (2001): "Financial accounting and corporate governance – a discussion", *Journal of Accounting and Economics*, Vol. 32, pp. 335-347.
- SMITH, N., SMITH, V. Y VERNER, M. (2006): "Do women in top management affect firm performance? A panel study of 2,500 Danish firms", *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 55 No. 7, pp. 569-593.
- SPENCE, J.L. (2000): "Is Europe Distinctive from America? An Overview of Business Ethics in Europe", *Report prepared for the Second World*

*Congress of Business, Economics and Ethics*, 19-23, July, Sao Paulo Brazil.

SPENCE, J.L. "On Effective Interdisciplinary Alliances in European Business Ethics Research: Discussion and Illustration", *Journal of Business Ethics*, vol. 17, 1029-1044.

STEAD, W.E., WORREL, D.L, STEAD, J.G. "An integrative model for understanding and managing ethical behaviour in business organizations", en J. Drummond, B. Bain, *Managing Business Ethics*, Oxford, Rutterworth Hineman, pp. 55-63.

STETSON, D Y MAZUR, A. (1995): *Comparative State Feminism*, Oxford, Oxford University Press, pp 7-8.

TANNEN, D. (1990) *You just don't Understand: Women and Men in Conversation*, Ballantine Books, New York.

TEECE, D., PISANO, G. AND SHUEN, A. (1997) "Dynamic capabilities and strategic management", *Strategic Management Journal*, Vol. 18 No. 7, pp. 509-533.

THOMAS, D. y ELY, R. (1996): "Making differences matter: A new paradigma for managing Diversity", *Harvard Business Review*, vol. 74, pp. 79-90.

TIROLE, J. (2001): "Corporate governance", *Econometrica* vo 69, pp. 1-35

TSUI, A. EGAN, T. AND O'REILLY, C. (1992) "Being different: Relational demography and organizational commitment", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 37, pp. 549-579.

TUBERT, S. (coord) (2003): *Del sexo al "género": Los equívocos de un concepto*. Ed. Cátedra.

TURBAN, D. AND JONES, A. (1988): "Supervisor-subordinate similarity: types, effects, mechanisms", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 73 No. 2, pp 228-234.

TURBAN, D. B., & GREENING, D. W. (1997): "Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees", *Academy of Management Journal*, 40, 658-763.

- TWENGE, J. M. (1997): "Changes in masculine and feminine traits over time: A meta-analysis" *Sex Roles*, 36, (5/6), pp. 305-325.
- TYLER, MELISSA (2005): "Women in change management. Simone de Beauvoir and the co-optation of women's Otherness", *Journal of Organizational Change Management*, vol 18, (6), pp. 561-577.
- UNICE. "Realising Europe's employment potencial: companies' views on European Social Policy beyond 2000", UNICE (Union of Industrial and Employers' Confederations of Europe).
- VELEVA, V. (2005): "Gender diversity and financial performance", Citizens Advisers, Inc.  
[http://www.citizensfunds.org/common/pdfs/Gender\\_Diversity\\_Paper\\_110\\_5.pdf](http://www.citizensfunds.org/common/pdfs/Gender_Diversity_Paper_110_5.pdf)
- VINTEN, G. (2001): "Shareholder versus stakeholder, is there a governance dilemma?", *Corporate Governance*, vol 9, pp. 36-47.
- VON BERGEN, C. (2005): "Workforce Diversity and organisational performance", *Equal Opportunities International*, vol. 24, n° 5, pp. 1-16.
- WEISS, A.R. (1995): "Cracks in the foundation of stakeholder theory", *Electronic Journal of Radical Organization Theory*, vol 1, pp. 38.54.
- WHITEHEAD, S. (2001): "The invisible gendered subject: men in education management" *Journal of Gender Studies*, vol 10 (1) pp. 67-82.
- WICKS, A. GILBERT, D. Jr. and FREEMAN, E. (1994): " A Feminist Reinterpretation of the Sateholder Concept", *Business Ethics Quarterly*, 4 (4).
- WILKINSON, I. AND YOUNG, L. (2002) "On cooperating: firms, relations and networks", *Journal of Business Research*, Vol. 55 No. 2, pp. 123-132.
- WILKINSON, I., RITTER, T. AND JOHNSTON, W. (2004) "Firm's ability to manage in business networks: a review of concepts", *Industrial Marketing Management*, Vol. 33 No. 3, pp. 173-183.



- WRIGHT, P. AND MCMAHAN, G. (1992): "Theoretical perspectives for strategic human resource management", *Journal of Management*, Vol. 18 No. 3, pp. 295-320.
- YAMMARINO, F., DUBINSKY, A., COMER, L. AND JOLSON, M. (1997): "Women and transformational and contingent reward leadership: A multiple-levels of analysis perspective", *Academy of Management Journal*, Vol. 40 No. 1, pp. 205-222.
- ZELECHOSKI, D. y BILIMORIA, D. (2004): "Characteristics of women and men corporate inside directors in the US", *Corporate Governance: An International Review*, Vol. 12 No. 3, pp. 337-342.
- ZOTT, C. (2003): "Dynamic capabilities and the emergence of intraindustry differential firm performance: insights from a simulation study", *Strategic Management Journal*, Vol. 24 No. 2, pp. 97-125.
- ZSOLNAI, L. (ed) (1998): *The European Difference: Business Ethic in the Community of European Management Schools*, Boston, Dordrecht, London, Kluwer Academic Publishers, pp. 47-58