

**La diversidad de género en los consejos de administración y el rendimiento empresarial: perspectivas actuales y futuras**  
**La diversité du genre dans les conseils administratifs et la performance de l'entreprise : perspectives actuelles et futures**  
**Gender Diversity in Administrative Boards and Business Performance: Current and Future Perspectives**

Diana Benito-Osorio, Alfredo Jiménez, Clara Díaz Dávila et Mónica Zazo Vaquero

Volume 23, numéro 2, 2019

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1060027ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/1060027ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

HEC Montréal  
Université Paris Dauphine

ISSN

1206-1697 (imprimé)  
1918-9222 (numérique)

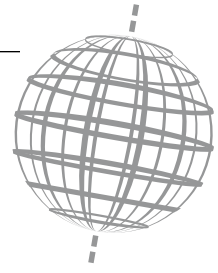
[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Benito-Osorio, D., Jiménez, A., Díaz Dávila, C. & Zazo Vaquero, M. (2019). La diversidad de género en los consejos de administración y el rendimiento empresarial: perspectivas actuales y futuras. *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 23(2), 12–22. <https://doi.org/10.7202/1060027ar>

Résumé de l'article

La diversité du genre est un élément clé de la composition du Conseil d'administration. Cependant, la littérature n'a pas atteint un consensus quant à son impact sur la performance des entreprises. Dans ce document, nous avons l'intention de passer en revue l'état actuel du problème, les lacunes éventuelles et les axes de recherche futurs. Nous structurons d'abord la revue de la littérature en fonction du cadre théorique utilisé pour expliquer les mécanismes sous-jacents, puis analysons les effets empiriques observés (positifs, négatifs ou non significatifs). Nous constatons qu'en dépit de l'abondante évolution théorique, il existe encore des limites et des lacunes qui offrent des opportunités intéressantes pour continuer à avancer dans la compréhension de la relation entre la diversité des genres au Conseil d'administration et la performance des entreprises.



# La diversidad de género en los consejos de administración y el rendimiento empresarial: perspectivas actuales y futuras\*

## La diversité du genre dans les conseils administratifs et la performance de l'entreprise : perspectives actuelles et futures

### Gender Diversity in Administrative Boards and Business Performance: Current and Future Perspectives

DIANA BENITO-OSORIO  
Universidad Rey Juan Carlos

ALFREDO JIMÉNEZ  
Kedge Business School

CLARA DÍAZ DÁVILA  
Universidad Rey Juan Carlos

MÓNICA ZAZO VAQUERO  
Universidad Rey Juan Carlos

#### RESUMEN

La diversidad de género es una pieza clave en la composición del Consejo de Administración. Sin embargo, la literatura no ha alcanzado un consenso respecto a sus repercusiones en el rendimiento empresarial. En este trabajo pretendemos revisar el estado de la cuestión actual, posibles lagunas y futuras líneas de investigación. Estructurando la revisión de la literatura en base al marco teórico empleado para explicar los mecanismos subyacentes en un primer paso, para después analizar los efectos empíricos observados (positivos, negativos o no significativos), encontramos que a pesar del abundante desarrollo teórico del análisis de la relación, existen todavía algunas limitaciones y deficiencias que proporcionan interesantes oportunidades de continuar avanzando en el entendimiento de la relación entre diversidad de género en el Consejo de Administración y el rendimiento empresarial.

**Palabras Clave:** Empresas multinacionales; rendimiento empresarial; diversidad género; Consejo de Administración.

#### RÉSUMÉ

La diversité du genre est un élément clé de la composition du Conseil d'administration. Cependant, la littérature n'a pas atteint un consensus quant à son impact sur la performance des entreprises. Dans ce document, nous avons l'intention de passer en revue l'état actuel du problème, les lacunes éventuelles et les axes de recherche futurs. Nous structurons d'abord la revue de la littérature en fonction du cadre théorique utilisé pour expliquer les mécanismes sous-jacents, puis analysons les effets empiriques observés (positifs, négatifs ou non significatifs). Nous constatons qu'en dépit de l'abondante évolution théorique, il existe encore des limites et des lacunes qui offrent des opportunités intéressantes pour continuer à avancer dans la compréhension de la relation entre la diversité des genres au Conseil d'administration et la performance des entreprises.

**Mots-Clés :** Entreprises multinacionales; performance de l'entreprise; diversité des genres; Conseil d'administration

#### ABSTRACT

Gender diversity is a key element in the composition of the Board of Directors. However, the literature has not reached a consensus regarding its impact on business performance. In this paper we intend to review the status of the current issue, possible gaps and future lines of research. We first structure the review of the literature based on the theoretical framework used to explain the underlying mechanisms and then analyze the observed empirical effects (positive, negative or not significant). We find that despite the abundant theoretical development, there are still some limitations and deficiencies that provide interesting opportunities to continue advancing in the understanding of the relationship between gender diversity in the Board of Directors and business performance.

**Keywords:** Multinational companies; business performance; gender diversity; Board of Directors.

El papel de la mujer ha ido adquiriendo mayor relevancia tanto en el ámbito social como en el político y económico, lo que ha constituido uno de los fenómenos más característicos del siglo XX, donde se ha producido un aumento significativo y constante tanto de su participación laboral como de su nivel formativo (Goldin, 2006). Pero a pesar de ello, esta incorporación masiva de las mujeres al mercado de trabajo no se ha traducido en un incremento proporcional de mujeres en los

puestos de mayor responsabilidad (Bombuwela y De Alwis 2013; Dezsö *et al.*, 2016).

La literatura académica aboga por una mayor diversidad en el Consejo de Administración (CA) como vía para incrementar el valor de las empresas a través de diferentes vías (Francoeur *et al.*, 2008; Wachudi y Mboya, 2012; Kakabadse *et al.*, 2015). Teniendo en cuenta que la primera gran distinción radica en el género, la representación equitativa de hombres y mujeres

\* Acknowledgements: This work has been funded by the project ECO2015-67434-R of the Ministry of Economy and Competitiveness (Spain) and by the Research Group of Excellence "Strategor" URJC-Banco de Santander.

Remerciements: Ce travail a été financé par le projet ECO2015-67434-R du ministère de l'Économie et de la Compétitivité (Espagne) et par le Groupe de recherche d'excellence "Strategor" URJC-Banco de Santander.

Agradecimientos: Este trabajo ha sido financiado por el proyecto ECO2015-67434-R del Ministerio de Economía y Competitividad (España) y por el Grupo de Investigación de Excelencia "Strategor" URJC-Banco de Santander.

en puestos directivos constituye un primer y relevante hito a conseguir. El concepto de diversidad de hace referencia a la inclusión de las mujeres en los CA o en los grupos de dirección en las empresas (Adler, 2001; Catalyst, 2004; Francoeur *et al.*, 2008; Gallego *et al.*, 2010; Bear *et al.*, 2010; Carter, *et al.*, 2010; Dobbin y Jung, 2011; Boulouta, 2013; Chapple y Humphrey, 2014; Eden y Forquell, 2017), puesto que es en este ámbito donde la discriminación laboral se manifiesta con mayor intensidad.

El concepto de diversidad de género está inicialmente asociado a las políticas de no discriminación, si bien desde hace algunas décadas ha suscitado un interés creciente en el campo de la competitividad empresarial (Catalyst, 2004 y 2008; Krishnan y Park, 2005). Así ha sido abordado por diferentes estudios que argumentan tanto a favor como en contra de la representación equilibrada entre hombres y mujeres en el entorno laboral, y concretamente en los CA (Adler, 2001; Carter, *et al.*, 2003; Smith, *et al.*, 2006; Adams y Ferreira, 2004; Catalyst, 2004; De Dreu y Homan, 2004; Randoy y Thomsen, 2006; Francoeur *et al.*, 2008; Herring, 2009; Gallego *et al.*, 2010; Dobbin y Jung, 2011; Daunfeldt y Rudholm, 2012; Dezső y Gaddis, 2012; Boulouta, 2013; Ali *et al.*, 2014; Kakabadse *et al.*, 2015; Abdullah *et al.*, 2016; Dezső, *et al.*, 2016; Sanan, 2016a).

El objetivo de este trabajo consiste en revisar el estado de la cuestión actual en torno a la relación entre diversidad de género en el CA y el rendimiento empresarial como punto de partida para identificar las razones de la falta de consenso en los resultados empíricos e identificar posibles lagunas o deficiencias que permitan delinear posibles futuras líneas de investigación para avanzar y profundizar en el entendimiento de dicha relación. Para ello, hemos realizado una revisión crítica de la literatura estructurada en torno al marco teórico empleado para explicar los mecanismos subyacentes en un primer paso, para a continuación analizar los efectos empíricos observados (positivos, negativos o no significativos). Aunque el objetivo de esta revisión no es de ser completamente exhaustiva, puesto que ello iría más allá del alcance de un artículo de investigación, pretendemos recoger aquellas aportaciones más significativas dentro de la literatura. Utilizando diversas bases de datos como EBSCO o Web of Science (WOS) para recolectar los artículos y comprobando manualmente el abstract para verificar su relación con el tema que nos ocupa, nuestra revisión parte de la década de los 90 en la que esta literatura se pone particularmente de relieve, hasta la actualidad. Aunque la mayoría de trabajos se han centrado en Estados Unidos, pretendemos que la contextualización geográfica de nuestro estudio sea internacional, por lo que también incluimos trabajos que abordan el estudio de la diversidad de género en otras regiones del mundo.

## Marco teórico

### LA DIVERSIDAD DE GÉNERO EN LA EMPRESA

El concepto de diversidad surge en Estados Unidos, ligado fundamentalmente a la heterogeneidad racial, aunque pronto empieza a ser tenido en cuenta por el sector privado y el mundo empresarial. En Europa esta preocupación por la diversidad en la empresa se incorpora debido, en gran medida, a la influencia de empresas multinacionales de origen estadounidense pero, también, debido a una creciente diversidad en los recursos

humanos que se produce por una serie de cambios sociodemográficos recientes (Kochan *et al.*, 2003). De esta forma las políticas de gobierno corporativo comienzan a hacer hincapié en la necesidad de establecer entornos diversos en las organizaciones por cuestiones éticas (Gallego *et al.*, 2010; Laible, 2013) y esto abre el debate sobre las implicaciones que tendrán estas medidas en los resultados empresariales desde un punto de vista de efectividad y beneficio empresarial (Abdullah *et al.*, 2016).

El género es considerado como aquellos conceptos sociales de las funciones, comportamientos, actividades y atributos que cada sociedad considera apropiados para los hombres y las mujeres (Organización Mundial de la Salud, 2015). Las diferentes funciones y comportamientos atribuidos a hombres y mujeres, pueden generar desigualdades de género, es decir, diferencias entre ellos que pueden provocar situaciones más beneficiosas a uno de los dos grupos. A lo largo de la historia, la mujer y el hombre han conservado unos roles muy diferenciados que han venido delineando de forma inquebrantable el modo de vida de cada uno de ellos en todos los aspectos de la vida, atribuyéndose a las mujeres el cuidado del hogar, quedando por tanto excluida de las relaciones laborales (Domenico y Jones, 2006; Boulouta, 2013).

De este modo, algunos autores entienden que la diversidad de género se plantea como una estrategia útil para favorecer la aplicación del principio de igualdad (Barberá, 2004), buscando una presencia laboral equilibrada de mujeres y hombres, y tiene claramente orígenes sociales, ya que evoca un problema de igualdad en la distribución de oportunidades y poder en un sistema social dado (Iannotta *et al.*, 2016). Por otro lado, apoyados en la idea de optimización de los recursos humanos, encontramos otros autores (Nash, 2001; Guzmán y Rodríguez, 2008; Souto, 2012) que, al margen de esta definición de diversidad de género basada en la estricta igualdad entre personas de distinto género, consideran que aunque se debe partir de los mismos derechos, beneficios y posibilidades, hombres y mujeres no son iguales, y por tanto, requieren un trato diferenciado. Entienden que la diversidad de género supone la inserción de mujeres en el ámbito laboral, pero no ante la búsqueda de una situación de igualdad entre ellos, sino por apreciar que las diferencias existentes entre géneros enriquecen el proceso empresarial como consecuencia de sus discrepancias en cuanto a la forma de actuar y comportarse con relación a dicho proceso. En este sentido es importante nombrar la teoría del rol social, la cual establece que los hombres y las mujeres se comportan de acuerdo con los estereotipos y las creencias, asociados al rol social que ocupan. Estas creencias se originan en la división del trabajo, que refleja una interacción biosocial entre los atributos físicos masculinos y femeninos y la estructura social. Además, estas creencias (roles de género) se aplican a los individuos sobre la base de su sexo socialmente identificado y pueden ser descriptivas (es decir, lo que es típico de su sexo) o prescriptivas (indican lo que se considera admirable para ambos sexos en una cultura determinada). Además, estas creencias pueden actuar tanto como normas sociales (incrustadas en las expectativas de los demás) como como disposiciones personales (incorporadas en las identidades de género individuales) (Boulouta, 2013). De esta forma, un incremento de mujeres en las altas esferas empresariales, las cuales disponen de diferentes creencias culturales, marcos cognitivos, mentalidades y visiones del mundo, supondrá importantes cambios en cómo los gerentes manejan sus empresas.

Así pues, podemos concluir que el criterio de diversidad de género trata de compatibilizar el principio de igualdad, con el reconocimiento de la singularidad. El equilibrio entre justicia de la igualdad, por un lado, y valoración de la variabilidad individual e intergrupala, por otro, representan los dos pilares conceptuales en los que se apoya el desarrollo de la estrategia de diversidad (Barberá, 2004).

### Diversidad de género y rendimiento empresarial

El creciente interés por la diversidad de género que existe en las organizaciones empresariales ha provocado un aumento de estudios académicos e investigaciones tanto teóricas como empíricas acerca de este fenómeno. Junto con la perspectiva ética que 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 (Cuadrado *et al.*, 2014); la literatura ha abordado el impacto de la diversidad de género desde el punto de vista financiero que trata de demostrar la contribución positiva que las mujeres pueden hacer a los resultados de la empresa, puesto que aumenta la diversidad en otras experiencias y valores.

#### REVISIÓN DE LOS ARGUMENTOS TEÓRICOS

Desde un punto de vista teórico, la literatura se ha organizado principalmente en torno a la resolución de problemas a través de las relaciones entre la empresa y su entorno, a partir de los postulados de la Teoría de la Agencia, la Teoría de los *Stakeholders* o la Teoría Institucional; o bien analizando cómo se resuelven los problemas en la propia organización o el entorno empresarial, realizando dicha aproximación desde la Teoría de Recursos y Capacidades. Además, también con relativa frecuencia la literatura se apoya en teorías de otras ramas próximas como la psicología social o el comportamiento organizacional.

#### Teoría de la Agencia

La Teoría de la Agencia es uno de los marcos teóricos más utilizados en las investigaciones financieras y económicas para entender la relación entre las características del CA y el valor de la empresa, y sugiere que una mayor diversidad en los consejos aumenta su independencia, implicando una mejor supervisión de los directivos (Dunning y Lundan, 2008; Gallego *et al.*, 2010; Carter *et al.*, 2010; Wachudi y Mboya, 2012; Chapple y Humphrey, 2014; Kakabadse *et al.*, 2015; Kiliç y Kuzey, 2016). Estas investigaciones buscan alinear los intereses y reducir los conflictos que se manifiestan en las organizaciones por las relaciones contractuales entre principal y agente, es decir, entre los propietarios o accionistas, más o menos ausentes, y los directivos, a veces oportunistas, con el objetivo de reducir los denominados costes de agencia (Randoy y Thomsen, 2006). La cuestión central se proyecta en el impacto que tendría la diversidad sobre la independencia del Consejo, puesto que si se acepta que consejos más heterogéneos pueden realizar mejor la función de control, debido a que un rango más amplio de puntos de vista incrementa la independencia, la diversidad de género en el Consejo podría plantearse como un mecanismo de reducción de los costes asociados a los problemas de agencia, lo cual supone en última instancia incrementar el valor de la firma (Jimeno y Redondo, 2005 y 2008). En este contexto, la diversidad de género puede ser un elemento diferenciador fundamental en las organizaciones (Adams y Funk, 2012).

#### Teoría de los Stakeholders

La Teoría de los *Stakeholders* se orienta hacia la creación de riqueza para todos los partícipes desde una perspectiva pluralista o comunitaria de la empresa. Una de las principales aportaciones de este enfoque es el cambio sustancial que introduce respecto a la propiedad de la empresa que, si bien se sigue reconociendo la importancia de remunerar adecuadamente a los accionistas, estos dejan de ser los “únicos propietarios” relevantes, siendo también partes interesadas desde la sociedad en general, pasando por los acreedores, trabajadores, clientes, sindicatos, entre otros.

En definitiva, esta teoría defiende la necesidad de incrementar la diversidad en los consejos ya que de este modo gozarán de una amplia gama de información para tomar decisiones más informadas a través de los contactos con las partes externas interesadas, puesto que una junta dominada por hombres podría tener pocas conexiones con las partes interesadas de sexo femenino (Ali *et al.*, 2014). Al igual que en la Teoría de la Agencia, la no inclusión de los intereses de las mujeres implica unos costes relacionados con la insatisfacción de esta minoría, por no estar satisfechas con sus carreras y posibilidades de ascenso (Carter, *et al.*, 2003).

Por otro lado, la diversidad de género y la incorporación de mujeres a los consejos, puede contemplarse como un importante indicador de la responsabilidad social de una compañía. Desde la perspectiva estratégica, la reputación corporativa, definida en función de la percepción de los *Stakeholders*, se considera uno de los recursos intangibles más importantes para obtener una ventaja competitiva. Distintos trabajos (Ali *et al.*, 2014; Herring, 2009) han explorado los efectos sobre la reputación empresarial de algunas cuestiones sociales, éticas o de responsabilidad, siendo la diversidad una dimensión relevante a considerar en este contexto, puesto que una reputación favorable repercute en la rentabilidad, enriquece al equipo de trabajo, mejorando el clima laboral, la satisfacción y el aumento de la productividad de los empleados, lo que en definitiva se traduce en una mejora de la eficacia de la empresa.

#### Teoría Institucional

La Teoría Institucional considera que las reglas institucionales afectan a las estructuras organizacionales y su desempeño (Meyer y Scott, 1992; Iannotta *et al.*, 2016). La adopción por parte de las organizaciones de principios institucionalizados hace que dicha organización alcance la legitimación social y, de esta manera, puedan incrementar sus recursos y capacidades (Dimaggio y Powell, 1983; Kostova y Roth, 2002; Díaz y González, 2012). Así, se considera que la gobernanza de una empresa está íntimamente relacionada con los países en los que dicha organización opera (Oxelheim y Randoy, 2003 y 2005; Oxelheim *et al.*, 2013), por lo que los CA han de actuar acorde con los sistemas establecidos en dichos países. Un ejemplo de esta institucionalización empresarial es la integración y consideración de la diversidad de género (Carrasco y Laffarga, 2007) sobre todo si quieren obtener mejores resultados, acceso a los mercados o una mejor reputación (Díaz y González, 2012). Terjesen *et al.*, (2009) analizan los factores específicos que facilitan la igualdad de género en el tejido empresarial a través de la legislación e identificación de cuotas, tales como la existencia de un estado del Bienestar, la participación de la

mujer en el mercado de trabajo, las coaliciones políticas o la historia de dicho país respecto de la igualdad de género. En esta misma línea, Chapple y Humphrey (2014), Iannotta *et al.*, (2016) o Reguera-Alvarado *et al.*, (2017) muestran como aspectos institucionales y legales, así como las instituciones laborales y culturales tienen un efecto determinante en el impacto de la diversidad de género en el rendimiento empresarial.

### 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 CA. Debido a la gran complejidad y dinamismo que caracterizan al actual entorno empresarial, esta teoría plantea que la diversidad del Consejo es un instrumento que la administración puede utilizar para facilitar el acceso a los recursos que son críticos para el éxito de la empresa (Gallego *et al.*, 2010). Las actitudes, el funcionamiento cognitivo y las creencias no están distribuidas al azar en la población, sino que tienden a variar sistemáticamente con variables demográficas como la edad, la raza y el género (Carter *et al.*, 2003). Por tanto, la teoría de recursos y capacidades hace referencia a la potencial sinergia producida por gerentes y propietarios diversos en cuanto al género, que supone un aumento al acceso de recursos que sean escasos, valiosos y difíciles de imitar y sustituir, y que deben sugerir un impacto positivo en el rendimiento de la empresa (Randoy y Thomsen, 2006). Sabiendo que el ambiente externo de una organización influye en el rendimiento de la misma, puesto que las empresas dependen de las características de su entorno el cual presenta desafíos e incertidumbres para las organizaciones, es lógico pensar que para que una organización tenga éxito, sus directivos deberán desarrollar vínculos con el exterior para reducir esa dependencia. Es por ello que las empresas necesitan diversidad de género en sus cúpulas directivas, lo cual se traduciría en un crecimiento del negocio al mejorar el conocimiento y la comprensión de los mercados (Ali *et al.*, 2014; Carter *et al.*, 2003; Carter *et al.*, 2010; Daunfeldt y Rudholm, 2012; Wachudi y Mboya, 2012).

Esta teoría también argumenta otra ventaja, puesto que un aumento de la diversidad en las cúpulas directivas se traducirá en un aumento de la calidad de decisiones y la resolución de problemas (Adams y Ferreira, 2004; Carter *et al.*, 2003; Gallego *et al.*, 2010; Kiliç y Kuzey, 2016). Cabe esperar que los equipos con diversidad de género aporten un mayor abanico de soluciones posibles a la hora de resolver problemas, por contar con perfiles diversos de personas (Randoy y Thomsen, 2006), relacionándose con el aumento de la creatividad, innovación (Daunfeldt y Rudholm, 2012; Kakabadse *et al.*, 2015), la mejora de la calidad de los productos (Herring, 2009; Catalyst, 2004), la creación de nuevo valor, con un incremento de la productividad y, de ahí, del desempeño financiero (Zahra y Pearce, 1989; Adler, 2001; Ehrhardt *et al.*, 2003; Carter *et al.*, 2003; Catalyst, 2004; Adams y Ferreira, 2004; Jimeno y Redondo, 2005; Luis-Carnicier *et al.*, 2006; Gómez y Sánchez, 2009; Kotiranta *et al.*, 2010).

### Miscelánea teórica: Otras teorías

El comportamiento organizacional es un campo de estudio dedicado a reconocer, explicar y, finalmente, desarrollar las actitudes y comportamientos de las personas –tanto individuales como grupales– dentro de las organizaciones. El comportamiento

organizacional hace referencia a la calidad de trabajo del equipo y su adhesión a los objetivos organizacionales. Si los miembros no tienen colectivamente los conocimientos, habilidades, capacidades o recursos necesarios para resolver sus tareas, el equipo no será eficaz. En ese sentido, los resultados del equipo están determinados por la diversidad de sus miembros, puesto que depende de sus habilidades, capacidades y experiencias (Kaifi y Noori, 2011). Partiendo de esta teoría, algunos autores argumentan a favor de la diversidad, puesto que el estilo de liderazgo femenino, caracterizado por ser más propenso a la orientación y desarrollo de sus subordinados, se relaciona con un superior desempeño del comportamiento organizacional. Las mujeres tienen más probabilidades de poseer un estilo cognitivo que hace hincapié en la armonía, en comparación con sus homólogos masculinos. Este estilo se asocia con la confianza entre compañeros y subordinados, la propensión a compartir información y poder, unir a la gente y responder ante los desafíos. Además, las mujeres son más propensas a crear lazos, no sólo con los demás dentro de la organización, sino también en las relaciones extraorganizacionales (Krishnan y Park, 2005). Este estilo de liderazgo femenino tiende a animar y a desarrollar el potencial de los subordinados, así como les recompensa por su buen desempeño (Dezsö y Gaddis, 2012). Kaifi y Noori (2011) demuestran que las mujeres directivas valoran la comunicación con sus equipos más que sus homólogos masculinos. Las organizaciones que valoran la comunicación, la responsabilidad y la transparencia son las que tienen más éxito en tiempos de cambio organizacional, y son las mujeres las que pueden contribuir más a la realización de tareas en equipo que los hombres por tener la ventaja de ser mejores comunicadoras.

De aquí se desprenden varios beneficios; por un lado el incremento de mujeres en los puestos directivos se traducirá en la mejor comprensión en la gestión de los recursos humanos y la gestión estratégica, siendo más capaces de influir en los comportamientos específicos de los subordinados (Dezsö y Gaddis, 2012). Por otro, las habilidades de comunicación son imprescindibles para el éxito empresarial actual, además la comunicación puede beneficiar a las empleadas puesto que les permite compartir mejores ideas con los miembros, hacer recomendaciones, y buscar ayuda cuando se enfrentan a un problema que no pueden resolver personalmente (Kaifi y Noori, 2011). Por último, al ampliar su información teniendo en cuenta los puntos de vista de los subordinados se obtiene un mayor nivel de información para la toma de decisiones que además se traduce en un aumento de la productividad de los empleados (Krishnan y Park, 2005).

La segunda de las teorías en favor de la diversidad en las organizaciones es la *Information Processing Theory*. Numerosos estudios (Francoeur *et al.*, 2008; Ali *et al.*, 2014; Dezsö y Gaddis, 2012; De Dreu y Homan 2004) argumentan que los grupos más diversos son más propensos a tener un rango más amplio de conocimientos, habilidades y capacidades que los grupos homogéneos, lo que, en general, está asociado con altos niveles de creatividad e innovación. Diversas personas tendrán diversas ideas y al tratar de realizar la misma tarea partiendo desde diferentes puntos de vista, se encontrarán con determinados conflictos relacionados con la tarea. Ante la necesidad de hacer frente a estos conflictos, es decir, de combinar diversos puntos de vista sobre cuestiones relacionadas con la tarea, se supone que harán una consideración más exhaustiva y completa de todos los

aspectos, y esto a su vez garantiza una mayor calidad en la toma de decisiones mediante la obtención de soluciones creativas e innovadoras. (Dezsó and Gaddis, 2012; De Dreu and Homan, 2004; Carter *et al.*, 2010). A pesar de esto, esta teoría tiene una parte negativa argumentada por varios estudios, puesto que a mayor diversidad de opiniones, más lentas y menos efectivas serán las decisiones (Carter *et al.*, 2010).

En contra de estos argumentos en favor de la diversidad, la literatura, a través de otras teorías sociales como la *Similitary-Attraction Theory* o la *Social Identity Theory*, también argumentan la existencia de efectos negativos sobre la diversidad en los equipos. La *Similitary Attraction Theory* se basa en la idea de que las personas se sienten más cómodas con otras similares a sí mismas (Lee and James, 2003). Las investigaciones sobre prácticas de evaluación del rendimiento y de contratación han documentado como en las decisiones de evaluación, los evaluadores favorecen a aquellos candidatos que tienen características similares a las suyas en alguna dimensión, encontrando una relación positiva entre la similitud demográfica entre calificado y calificador, y la calidad percibida del evaluador (Zajac and Westphal, 1996). Dentro del grupo, la similitud puede mejorar la atracción interpersonal e influir en la toma de decisiones puesto que la diversidad de opiniones puede generar desconfianza y acritud entre miembros del grupo con diferentes objetivos (Hambrick *et al.*, 1996). Esta es una importante barrera que encuentran las mujeres a la hora de acceder a los altos cargos, ya que ante un relevo en los mismos, se preferirá un sustituto similar tratando así de preservar su legado (Zajac y Westphal, 1996).

Este hallazgo enlaza con *Social Identity Theory*, puesto que psicológicamente cuando formamos parte de un grupo sentimos “la identidad del grupo” y cuando mayores sean las similitudes entre los miembros del grupo, mayor será la autoestima de sus miembros, ya que ayuda a reforzar esa identidad (Zajac y Westphal, 1996). Esta similitud resulta gratificante y tranquilizadora ya que reafirma nuestras creencias y se interpreta como una señal de que las futuras interacciones con el grupo estarán libres de conflicto (De Dreu y Homan, 2004). Barsade *et al.*, (2000) señalan que ante una mayor similitud entre los directivos y el consejo, menor es la tendencia de los directores para desafiar las preferencias de gestión en nombre de los intereses de los accionistas. De esta forma los líderes que se sienten similares a sus equipos confían en las perspectivas de los mismos, siendo más propensos a dar a sus equipos mayor poder de decisión. Así mismo estos autores también argumentan que la homogeneidad afectiva debe conducir a una mayor cooperación y menor conflicto. Una mayor cooperación y menor conflicto deberán reducir la fricción y aumentar la eficiencia en la ejecución de tareas, en particular con las tareas complejas que requieren información como los que enfrentan los equipos de alta dirección. Dobbin y Jung (2011) concluyen que las investigaciones sobre la diversidad de perspectivas en los equipos de toma de decisiones sugieren que los equipos con heterogeneidad funcional son más eficaces en la solución de problemas y en la implementación de cambios que los equipos homogéneos. Sin embargo, en la mayoría de los casos, los efectos del conflicto y la mala comunicación parecen dominar.

Por otra parte, realizan una comparativa nacional de los CA, abordando el papel de las características institucionales nacionales en la configuración de la diversidad de género en los

consejos de administración, especialmente en lo que respecta a los sistemas institucionales, las infraestructuras, las políticas públicas y los entornos laborales. Estudios muestran que los países con generosas provisiones de bienestar que alientan a las mujeres a equilibrar el trabajo y la familia, tienen menos directoras en las juntas que aquellos países con una cultura “no-género”. Desde una perspectiva cultural, los autores constatan que los países orientados a la cultura europea nórdica y de Europa oriental tienen un porcentaje significativamente mayor de mujeres en las juntas directivas, debido a sus menores niveles de diferenciación de género. Concluyen que el empleo femenino y sus carreras se ven afectados principalmente por dos elementos: instituciones de bienestar y normas culturales (normativas sobre los roles de género en la sociedad). Descubren la existencia de una relación causal respecto de la diversidad de género en los consejos y la orientación conjunta entre las distintas instituciones nacionales. En los países con una alta interconexión entre las instituciones de bienestar social, laboral y cultural, los efectos se refuerzan mutuamente siendo complementarios y más efectivos, por lo que alegan que puede ser más efectivo implementar políticas que involucren a todos estos dominios institucionales, en lugar de introducir únicamente políticas regulatorias a nivel de junta directiva.

#### REVISIÓN DE LOS RESULTADOS EMPÍRICOS

Diversos autores han tratado de demostrar empíricamente las teorías anteriormente descritas, utilizando como indicadores de rendimiento tanto medidas de mercado (Carter, *et al.*, 2003; Lee y James, 2003; Reguera-Alvarado *et al.*, 2017) como medidas contables (Ali *et al.*, 2014; Daunfeldt y Rudholm, 2012; Francoeur *et al.*, 2008; Herring, 2009; Wachudi y Mboya, 2012; Kiliç y Kuzey, 2016), o bien una combinación de ambas (Adams y Ferreira, 2004; Adler, 2001; Catalyst, 2004; Gallego *et al.*, 2010; Carter *et al.*, 2010; Dobbin y Jung, 2011; Randoy y Thomsen, 2006). Sin embargo, nuestra revisión de la literatura empírica muestra conclusiones en ocasiones contradictorias ya que no siempre los resultados obtenidos han sido acordes a los postulados teóricos (Barsade *et al.*, 2000; Kaifi y Noori, 2011; Dezsó y Gaddis, 2012; Hambrick *et al.*, 1996; Carter *et al.*, 2010; De Dreu y Homan, 2004; Krishnan y Park, 2005; Zajac, *et al.*, 1996; Dobbin y Jung, 2011). Aunque algunos estudios empíricos encuentran resultados positivos consistentes al analizar la relación entre diversidad y distintas medidas económico-financieras, otras investigaciones no hallan evidencia o bien concluyen que existe un efecto negativo. A continuación, sintetizamos los resultados de nuestra revisión de la literatura realizada en las últimas décadas, con el fin de ofrecer una panorámica lo más amplia posible sobre esta cuestión.

#### Efecto positivo de la diversidad de género

Empezaremos analizando aquellos estudios que encuentran una relación positiva entre la diversidad de género y el rendimiento empresariales o la generación de habilidades que pueden ser considerados como recursos estratégicos al aumentar el valor empresarial. Así, estas investigaciones sugieren que una mayor diversidad de género en la fuerza de trabajo y en los equipos directivos proporciona variabilidad en los estilos de liderazgo, afectando a la creación de nuevos valores, al aumento de la productividad y por lo tanto al desempeño financiero (Catalyst,

2004; Adams y Ferreira, 2004; Jimeno y Redondo, 2005; Luis-Carnicier *et al.*, 2006; Kotiranta *et al.*, 2010; Sanan, 2016a) En esta línea, Joecks *et al.*, (2013) consideran que una masa crítica de mujeres consejeras del 30% es necesaria para que las empresas desarrollen un mejor desempeño financiero.

Adler (2001), Carter *et al.*, (2003) y Catalyst (2004) analizan empresas incluidas en la lista "Fortune 500" a través de la diversidad y el desempeño financiero utilizando para ello diversos indicadores y métodos. Adler (2001) se centra en la rentabilidad que alcanzan entre 1980 y 1992 medida como un porcentaje de beneficios sobre ingresos, sus activos y su valor de mercado y concluye que aquellas empresas con mayor número de mujeres en sus puestos de alta dirección tuvieron mejores resultados en las tres medidas de rentabilidad utilizadas. Carter *et al.*, (2003) encuentran una relación positiva estadísticamente significativa entre el porcentaje de mujeres en los Consejos y el valor de la empresa medido por la Q de Tobin. Por último, Catalyst (2004) utiliza dos criterios para medir la rentabilidad financiera: el rendimiento total para los accionistas (TRS) y la rentabilidad económica (ROE) durante un período de tiempo comprendido entre los años 1996 y 2000, demuestran la existencia de una relación positiva entre diversidad de género y resultados financieros, aunque cabe señalar que esta relación no es de tipo causal. El grupo de empresas con mayor número de mujeres en su equipo de alta dirección presenta mejores resultados financieros que el grupo de empresas con menor representación. Un resultado similar es el alcanzado por Herring (2009) o Carter, *et al.*, (2010) respecto de empresas estadounidenses. Concluye que existe una relación positiva entre la diversidad de género y los mejores resultados empresariales.

Otros estudios se han llevado a cabo con el mismo objetivo: analizar la relación entre la diversidad de género y la rentabilidad o el desempeño financiero empresarial, pero en diferentes países europeos similares en cuanto a su nivel de institucionalización (EGEI, 2015). Así, Smith *et al.*, (2006), se centra en las 2500 empresas danesas de mayor tamaño para el período de tiempo comprendido entre el año 1993 y el año 2001. Finalmente concluyen que la proporción de mujeres en alta dirección y Consejos de dirección tiene un efecto positivo sobre los resultados empresariales. Una parte de este efecto se atribuye a la mejor cualificación, en términos de educación, de las mujeres directivas. Para poder presentar el resultado como un efecto y no como una correlación, las autoras realizan un test de causalidad, encontrando que la relación positiva es debida a que la diversidad de los Consejos afecta a los resultados de las empresas y no al contrario. El estudio sobre empresas suecas llevado a cabo por Adams y Ferreira (2004) concluye de manera similar: la diversidad de género tiene un impacto significativo en los resultados empresariales. No obstante, encuentran, que un aumento del riesgo medido a través de la desviación típica del precio de sus acciones, disminuye la probabilidad de que la empresa sea dirigida por una mujer. Así mismo, al igual que Carter *et al.*, (2003) los autores encuentran una relación positiva significativa entre la diversidad en los consejos y el valor de la empresa medida a través de la Q de Tobin.

El análisis de empresas canadienses que realizan Francoeur *et al.*, (2008) en el que comparan a aquellas con un bajo porcentaje de mujeres en puestos directivos y aquellas con un alto

porcentaje, no muestran diferencias significativas entre los dos grupos, incluso tomando en consideración el riesgo y la complejidad. Sin embargo, el ROE muestra cómo las empresas con una alta proporción de mujeres directivas tienden a superar a su contraparte en los rendimientos.

Si nos atenemos al análisis de las habilidades de cada uno de los géneros, Kaifi y Noori (2011) se enfocan en las competencias de las mujeres frente a las de los hombres directivos obteniendo como resultado que las mujeres directivas no solo tienen habilidades de comunicación más altas que los hombres directivos, sino que también están más influenciadas por pensamiento de grupo. Así, las empleadas contribuyen a los resultados del equipo más que los del sexo masculino. Por otro lado, y respecto de la innovación empresarial, Dezsö y Ross (2012) analizan los datos de los CA sobre el S&P sobre 1.500 empresas encontrándose con que la representación femenina en la alta dirección mejora el rendimiento de la empresa en la medida en que la estrategia de la empresa se centra en la innovación, en cuyo contexto los beneficios informativos y sociales de la diversidad de género y los comportamientos asociados con la gestión, conllevan a obtener mayores beneficios así como a incentivar a las mujeres de la empresa. Ali *et al.*, (2014) encuentran una relación positiva entre la diversidad de género y la productividad de los empleados de empresas cotizadas de Australia, si bien no encuentran un efecto significativo sobre la rentabilidad de los activos.

Reguera-Alvarado, de Fuentes y Laffarga (2015) analizan 125 sociedades no financieras cotizadas en la Bolsa de Madrid para el período 2005-2009. Los resultados muestran una relación positiva entre la diversidad de género del consejo y resultados económicos positivos. Es decir, los resultados muestran que tener más mujeres en posiciones de gobernabilidad aumenta el desempeño del negocio.

Abdullah *et al.*, (2016) realizan un análisis sobre 841 empresas incluidas en el Bursa Malasia tratando de profundizar en la comprensión del impacto de las mujeres en empresas emergentes en base al rendimiento. Muestran que las mujeres afectan positivamente tanto al ROA pero por el contrario afectan negativamente al comportamiento del mercado. Estos hallazgos sugieren que las mujeres directivas crean valor económico pero el mercado reduce su impacto.

Sanan (2016a), sobre una muestra de 148 empresas Asiáticas del Bombay Stock Exchange (BSE) en el periodo comprendido entre 2008-2009 y del 2012-2013, concluye que existe una relación estadísticamente significativa y positiva entre el número de directoras independientes en el CA y el rendimiento que obtiene la empresa en las dos medidas analizadas ROA y Tobin's Q

Routray y Bal (2016) realizan un estudio sobre 162 compañías de la India del "Nifty 200" en el 2014, arrojando como resultado que el incremento del número de mujeres en el Consejo de Administración tiene efectos positivos en el rendimiento de la empresa en las tres medidas analizadas; ROE, ROA y Tobin's Q.

Por último, Kiliç y Kuzey (2016) realizan un análisis sobre 149 empresas listadas en la Bolsa de Estambul en el periodo de tiempo 2008-2012, mostrando que la inclusión de mujeres en el CA está positivamente relacionada con el rendimiento financiero de las empresas, medido por ROE, ROA y ROS.



### Efecto negativo de la diversidad de género

Por otro lado, y aunque más escasos, también encontramos estudios que han encontrado una relación negativa entre diversidad de género y resultados empresariales. Se aproximan a la explicación de esta problemática a través del estudio de la diversidad de género y el proceso de toma de decisiones, de la respuesta a las acciones de mercado, del comportamiento organizacional de las mujeres o del desempeño financiero

Hambrick *et al.*, (1996) consideran que en las empresas de aerolíneas estadounidenses, las CA con una alta diversidad eran más lentos en sus acciones y respuestas ante las acciones de la competencia, lo que puede entenderse como aunque la heterogeneidad en el equipo de la alta dirección es un arma de doble filo, su efecto neto global en el rendimiento de la línea aérea, en términos de cuota de mercado y beneficios, fue positivo para los equipos homogéneos y negativo para los equipos heterogéneos. En un sentido similar, Lee y James (2003) para comprobar la respuesta del mercado ante el nombramiento de mujeres como consejeras delegadas en empresas estadounidenses, observan que los prejuicios existentes sobre la capacidad de liderazgo femenino y los estereotipos gerenciales masculinos contribuyen a una reacción negativa del accionariado ante la designación de mujeres como consejeras. En este sentido Dobbin y Jung (2011) concluyen que son los inversionistas institucionales, los cuales controlan el 80% de las acciones de compañías líderes en Estados Unidos, los que están desencadenando estos prejuicios a la diversidad de género al reducir el valor de las empresas que aumentan el liderazgo femenino en el seno de sus empresas.

El desempeño y su relación con la diversidad de género en los órganos de decisión empresarial estadounidense son objeto de estudio por Ryan y Haslam, (2005) examinan la posible relación causal entre la incorporación de, al menos una mujer en el CA de una empresa y el rendimiento financiero de la misma. Concluyen que existe una relación negativa entre el porcentaje de mujeres en los CA y los resultados anuales de la empresa. Sin embargo, un contraste de medias indica que no hay diferencias significativas en los resultados anuales en función de si se incorpora un hombre o una mujer al CA. El análisis apunta que durante un período global de caída en el mercado de valores, aquellas compañías que habían nombrado mujeres en sus CA habían experimentado peores resultados que aquéllas que habían designado hombres.

Resultados similares son los que alcanzan Schrader *et al.*, (1997) al relacionar el porcentaje de mujeres en dirección con los resultados financieros de las 200 empresas estadounidenses con mayor valor de mercado en el año 1992. El estudio muestra como en la mayoría de los casos, el porcentaje de mujeres en los CA se corresponde con una relación negativa en los resultados empresariales. Por su parte, Triana *et al.*, (2014) realizan un estudio sobre 462 empresas del listado "Fortune 500" en el periodo 2002-2004 y concluyen que, para aquellas empresas en una situación financiera comprometida, la diversidad puede conducir a menos cambios estratégicos.

Fuera del entorno estadounidense, se han llevado a cabo trabajos similares con resultados parecidos, si bien difieren los métodos utilizados. Así, Gallego *et al.*, (2010) realizan un estudio sobre 96 empresas cotizadas españolas midiendo la rentabilidad de las empresas con y sin diversidad de género a través del ROA, ROE, ROAN, Q de Tobin o la eficiencia entre

otras variables, concluyendo que existe un efecto negativo entre la diversidad de género y el rendimiento corporativo. De igual manera, Daunfeldt y Rudholm (2012), quienes estudian 20.487 sociedades suecas en el periodo 1997-2005 y concluyen que a mayor diversidad de género en las juntas directivas, existe mayor impacto negativo en la rentabilidad de los activos totales.

Sobre los estudios que experimentan una relación negativa entre la diversidad de género y los resultados empresariales, no podemos concluir firmemente dicha relación en lo que se refiere a la rentabilidad puesto que, utilizando las mismas medidas, otros estudios encuentran la relación contraria. Ahora bien, en lo que respecta al análisis sobre la reacción negativa del accionariado ante la designación de mujeres como consejeras, se demuestra el hecho de que sobre las mujeres sigue pesando el denominado "techo de cristal" debido a varias razones, como la persistente existencia de estereotipos de dirección masculina, la tendencia a pensar que las mujeres no poseen la experiencia adecuada para desarrollar dichas tareas en los puestos directivos, los fallos que el desfavorable entorno laboral vuelca sobre el desarrollo de la carrera profesional de las mujeres o el temor a que una directiva este más preocupada de solventar sus cargas familiares en detrimento de la sociedad. Todo ello provoca inseguridad en aquellos accionistas que se sienten más cómodos con perfiles parecidos a los suyos.

### Estudios que muestran relaciones no significativas

Por último, cabe señalar también que otros estudios no han encontrado ninguna relación, o al menos no significativa, entre diversidad de género y resultados empresariales. Entre ellos encontramos a autores como Kochan *et al.*, (2003) los cuales analizan 4 empresas del listado "Fortune 500" en el periodo 1998-2000 a través de variables como las estrategias de negocio, la cultura y las prácticas de recursos humanos llega a la conclusión de que la relación entre la diversidad y el rendimiento va a depender del contexto de la organización en la que el trabajo se lleva a cabo, sin encontrar por tanto ninguna relación significativa que pueda explicar este fenómeno de manera general.

La composición del CA y su no influencia con el rendimiento empresarial se analiza por Randoy y Thomsen (2006) en empresas cotizadas escandinavas; por Dutta y Bose (2007) a través de la rentabilidad económica y la rentabilidad sobre activos de una muestra de 15 bancos bangladesíes listados en el Dhaka Stock Exchange (DSE) y en el Chittagong Stock Exchange (CSE); por Rose (2007) quien no encuentra ninguna relación estadísticamente significativa entre resultados empresariales, medidos a través de la Q de Tobin y la representación femenina en los composiciones de los CA de un listado de empresas danesas analizadas en el periodo de tiempo comprendido entre los años 1998 y 2001.

Marimuthu y Kolandaisamy (2009) miden el desempeño del ROA y ROE obteniendo resultados incoherentes para demostrar la relevancia de la diversidad entre los miembros del consejo con respecto al desempeño financiero mediante una serie de regresiones OLS para el periodo 2000-2006. A la misma conclusión sobre el ROA llegan Ali *et al.*, (2014). Wachudi y Mboya (2012), tampoco encuentran efectos significativos entre la diversidad de género y el rendimiento de los bancos comerciales en Kenia en el periodo comprendido entre 1998-2009.



Sanan (2016b) analizan 54 empresas del ranking Economic Times. El estudio investiga el impacto de las tablas heterogéneas de género en el desempeño financiero y social de las empresas indias no hallando ninguna asociación significativa en ninguno de los parámetros analizados.

### Conclusiones y futuras líneas de investigación

En este estudio, hemos analizado la literatura existente relativa al impacto que la diversidad de género produce en el rendimiento empresarial, tratando de relacionar **teórica y empíricamente** este fenómeno.

Tras la revisión de estos estudios observamos que no se ha producido un consenso acerca de si la incorporación de mujeres en los CA o en altos puestos directivos influye sobre la actividad empresarial. Mientras algunos estudios no observan ningún tipo de relación entre la diversidad de género y los resultados empresariales, otros le atribuyen relaciones tanto positivas como negativas. Esta disparidad de resultados puede ser debida a una diferencia en la utilización de métodos estimativos. Además, y aunque la mayoría de estos estudios muestran una relación positiva entre la diversidad de género y la rentabilidad empresarial, sigue existiendo una notable ausencia de estudios que analicen y expliquen adecuadamente los mecanismos que dan lugar a esta correlación positiva.

A tenor de los resultados de nuestra revisión de la literatura podemos identificar algunas limitaciones de los estudios realizados hasta ahora, así como áreas que han recibido escasa atención, lo que sugiere la existencia de diversas líneas potenciales de investigación que pueden ampliar el conocimiento existente y permitir una comprensión más detallada del papel de la diversidad de género en los CA. Así, en primer lugar, los estudios empíricos se han enfocado en una variedad de contextos geográficos y culturales que puede dificultar la generalización de resultados dado que ciertos tipos de culturas que son más propicias a que las mujeres asuman posiciones de liderazgo que otras (Bullough *et al.*, 2017). Los marcos regulatorios y las políticas comerciales afectan a la mayor o menor aceptación social y apoyo para cambiar los papeles y las expectativas de las mujeres y los hombres, y son los encargados de crear el ambiente donde las desigualdades de género sean fomentadas o erradicadas (Eden y forquell, 2015). Low *et al.*, (2015) critican que la mayoría de los estudios se centran exclusivamente en factores individuales, utilizan muestras de un solo país y no sitúan los hallazgos en un contexto social e institucional más amplio. A la luz de los resultados contradictorios producidos por la investigación previa, estos autores sugieren que la cultura del país puede mediar en la eficacia de este estilo de gobierno corporativo en los países asiáticos. Limitan la noción de cultura específicamente a la actitud de la sociedad hacia las mujeres, y argumentan que la diversidad de género del CA puede ser más beneficiosa en ciertos contextos culturales o sociales que en otros. Por ejemplo, en las culturas altamente patriarcales o masculinas, la actitud de la sociedad hacia las mujeres tiende a ser menos favorable. De este modo sugieren que las futuras líneas de investigación no deben descuidar los factores culturales (Iannotta *et al.*, 2016).

La segunda deficiencia detectada en la literatura nos la muestra Chapple y Humphrey (2014) al mencionar que tradicionalmente una junta de género se ha definido simplemente como un consejo con al menos una directora femenina, ya que ésta es la forma más fácil de aplicar, especialmente dada la falta de datos. Se pregunta cómo de diverso debe ser un consejo para que haya un impacto económico. Esto se ha denominado “masa crítica”. Este concepto es la base de la teoría del tokenismo, la cual argumenta que la proporción numérica de directoras tiene que ser “lo suficientemente significativa” como para permitir que la “voz” femenina sea escuchada y verdaderamente valorada. Por lo tanto, se argumenta que una masa crítica es esencial antes de que se pueda producir cualquier diferencia material en el rendimiento (Low *et al.*, 2015). De esta forma, en aquellos países donde la participación de mujeres en cargos directivos es muy baja, será muy difícil observar ningún tipo de impacto, puesto que no hay en las empresas una masa crítica considerada adecuada como para causar efectos relevantes.

Esta argumentación se asemeja con la denominada teoría del impacto social, que afecta negativamente al desempeño de las mujeres en las juntas directivas. Esta teoría establece que los directores demográficamente minoritarios no serán capaces de influir con éxito en las decisiones del grupo. Las diferencias demográficas reducen la cohesión social entre los grupos y las barreras sociales reducen la probabilidad de que los puntos de vista de las minorías influyan en las decisiones del grupo. Por lo tanto, es posible que directores diversos no influyan en el consejo como resultado de la dinámica de grupo interna del consejo (Carter *et al.*, 2010).

Otro factor que nos sugiere que los estudios empíricos anteriores pueden no ser válidos, está determinado por la amenaza del estereotipo que no es más que el miedo de ser visto y juzgado de acuerdo a un estereotipo negativo. Se ha observado una amenaza estereotipada entre los grupos minoritarios, especialmente cuando realizan tareas que, según el estereotipo de los miembros de su grupo, están mal. Tales amenazas pueden tener un impacto perjudicial en el desempeño y pueden inducir ansiedad causada por el miedo a confirmar el estereotipo negativo como verdadero de uno mismo. En respuesta, no es raro que las mujeres oculten sus identidades y se comporten como hombres para mezclarse y ser aceptadas (Low *et al.*, 2015). Ante esta amenaza, las mujeres tienden a mantenerse amables por miedo a la marginación, mientras que los hombres pueden mostrar asertividad en ausencia de tal amenaza de grupo (Kakabadse *et al.*, 2015)

Encontramos aquí varios problemas que no han sido tenidos en cuenta en los análisis empíricos: Por un lado, la mayoría de estudios analizados han incluido datos de empresas que no cuentan con una masa crítica necesaria para obtener resultados consistentes, haciendo que esta minoría no sea ni siquiera tenida en cuenta en las decisiones; Por otro, es posible que muchas de las directivas no estén dirigiendo bajo su rol de género, por estar sometidas a los estereotipos masculinos que las fuerzan a actuar con un estilo de liderazgo impropio de su naturaleza. Sugerimos por tanto para futuras líneas de investigación estudios más complejos que no solo se basen en el número de consejeras, si no que vayan más allá para poder determinar si estas consejeras tienen verdaderamente poder de decisión en las empresas para desempeñar con éxito sus trabajos.

Por otro lado, Wagana y Joyce (2016) critican que la mayoría de los trabajos empíricos se centran exclusivamente en los efectos de la diversidad de los consejos sobre el desempeño financiero de las empresas. Por lo tanto, sugieren que los estudios futuros deben examinar el vínculo entre la diversidad de género y el desempeño no financiero. En este sentido por ejemplo Boulouta (2013) relaciona la responsabilidad social empresarial con la diversidad de género. De este modo los autores demostraron empíricamente que a mayor diversidad de género en los consejos menores eran las prácticas sociales negativas. Determinan que hay una fuerte correlación entre la diversidad y las buenas prácticas, puesto que el estereotipo de liderazgo femenino está ligado a determinados valores como el “cuidado” y la empatía. Tras la revisión literaria de este estudio, concluye que las mujeres son más ‘comunales’ y los hombres más ‘egocéntricos’ con capacidades orientados al logro (Low *et al.*, 2015).

Otra limitación radica en que la mayoría de los estudios solo se centran en el análisis de las empresas cotizadas o de mayor tamaño, principalmente debido a la ausencia de información relativa a pequeñas y medianas empresas. También debemos tener en cuenta que estas investigaciones empíricas en torno a la relación entre diversidad en las plantillas y competitividad empresarial se ve muy limitada por la falta de estadísticas que combinen información detallada sobre los puestos de trabajo, los trabajadores y los resultados de las empresas.

Finalmente, por lo que respecta a factores internos a la empresa, futuros estudios pueden enfocarse en áreas que, a pesar de su larga tradición en otras áreas relacionadas con la administración y estrategia, tales como el sector al que se dedica la empresa o la Responsabilidad Social Corporativa, todavía tienen un desarrollo escaso en cuanto a la diversidad de género. Otro factor interno que no se ha analizado empíricamente sería la influencia de la pertenencia de una consejera femenina a un comité particular (por ejemplo, Ejecutivo, de Responsabilidad Social, Auditoría, etc) sobre el desempeño financiero a lo largo del tiempo con estudios de carácter longitudinal.

Existen por lo tanto numerosas oportunidades relacionadas tanto con los antecedentes como con las consecuencias de la diversidad de género en los CA para aquellos investigadores interesados en este campo. Esperamos que nuestro trabajo sea de utilidad como punto de partida para que esta temática reciba una mayor atención que amplíe los límites de nuestro conocimiento.

### Bibliografía

- ABDULLAH, Shamsul N.; Ismail, Ku NOR IZAH Ku; NACHUM, Lilac (2016). “Does having women on boards create value? The impact of societal perceptions and corporate governance in emerging markets”, *Strategic Management Journal*, Vol. 37, p. 466-476.
- ADAMS, Rene’e B.; FERREIRA, Daniel (2004). “Gender Diversity in the Boardroom”, *Stockholm School of Economics*.
- ADAMS, Rene’e B.; FUNK, Patricia (2012). “Beyond the glass ceiling: Does gender matter?”, *Management Science*, Vol. 58, N° 2, p. 219-235.
- ADLER, Roy D. (2001). “Women in the executive suite correlate to high profits”, *Working Paper, Pepperdine University*.
- ALI, Muhammad; Lu Ng, YIN; KULIK, Carol T. (2014). “Board Age and Gender Diversity: A Test of Competing Linear and Curvilinear Predictions”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 125, p. 497-512.
- BARBERÁ, Ester (2004). “Diversidad de género, igualdad de oportunidades y entornos laborales”, *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, Vol. 50, p. 37-53.
- BARSADE, Sigal G.; WARD, Andrew J.; TURNER, Jean D. F.; SONNENFELD, Jeffrey A. (2000). “To Your Heart’s Content: A Model of Affective Diversity in Top Management Teams”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 45, p. 802-836.
- BOMBUEWELA, P.M; De ALWIS, A Chamaru. (2013). “Effects of Glass Ceiling on Women Career, Development in Private Sector Organizations – Case of Sri Lanka”, *Journal of Competitiveness*, Vol. 5, N° 2, p. 3-19.
- BOULOUTA, Ioanna (2013). “Hidden Connections: The Link Between Board Gender Diversity and Corporate Social Performance”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 113, N° 2, p. 185-197.
- BULLOUGH, Amanda; MOORE, Fiona; KALAFATOGLU, Tugba (2017) “Research on Women in International Business and Management: Then, Now, and Next”, *Cross Cultural & Strategic Management*. Vol. 24, N° 2.
- CARRASCO, Amalia; LAFFARGA, Joaquina (2007). “La diversidad de género en el código unificado español y la práctica empresarial”, *Pecunia*, Vol. 4, p. 1-25.
- CARTER, David A.; SIMKINS, Betty J.; SIMPSON, W. Gary (2003). “Corporate Governance, Board Diversity, and Firm Value”, *The Financial Review*, Vol. 38, p. 33-53.
- CARTER, David A.; D’SOUZA, Frank; SIMKINS, Betty J.; SIMPSON, W. Gary (2010). “The Gender and Ethnic Diversity of US Boards and Board Committees and Firm Financial Performance”, *Corporate Governance: An International Review*, Vol. 18, p. 396-414.
- CATALYST (2004). “The Bottom Line: Connecting Corporate Performance and Gender Diversity”. *New York: Catalyst*, Disponible en [www.catalystwomen.org](http://www.catalystwomen.org)
- CATALYST (2008). “Catalyst Census of Women Board Directors”, *New York: Catalyst*.
- CHAPPLE, Larelle; HUMPHREY, Jacquelyn E. (2014). “Does board gender diversity have a financial impact? evidence using stock portfolio performance.”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 122, N° 4, p. 709-723.
- CUADRADO, Beatriz; GARCÍA, Raquel; MARTÍNEZ, Jennifer (2014). “Efecto de la composición del CA en las prácticas de responsabilidad social corporativa/Effect of the composition of the board of directors on corporate social responsibility”, *Revista de Contabilidad*, Vol. 18, N° 1, p. 20-31.
- DAUNFELDT, Sven-Olov; RUDHOLM, Niklas (2012). “Does Gender Diversity in the Boardroom Improve Firm Performance?”, *HUI Research*, Working Paper 60.
- DEZSÖ Cristian L; GADISS, David Ross (2012). “Does Female Representation in Top Management Improve Firm Performance? A Panel Data Investigation”, *Strategic Management Journal*, Vol. 33, N° 9.
- DEZSÖ Cristian L.; GADISS, David Ross; URIBE, Jose (2016). “Is there an implicit quota on women in top management? a large-sample statistical analysis”, *Strategic Management Journal*, Vol. 37, p. 98-115.

- DiMAGGIO, Paul; POWELL, Walter (1991). *The institutionalism in organizational analysis*. Chicago. University of Chicago.
- DiMAGGIO, Paul; POWELL, Walter (1983). "The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields", *American Sociological Review*, Vol. 48, p. 147-160.
- DOBBIN, Frank; JUNG, Jiwook (2011). "Corporate board gender diversity and stock performance: The competence gap or institutional investor bias?", *North Carolina Law Review*, Vol. 89, N° 3, p. 809.
- DOMENICO, Desirae M.; JONES, Karen H. (2006). "Career Aspirations of Women in the 20th Century", *Journal of Career and Technical Education*, Vol. 22, N° 2.
- DUNNING, John H.; LUNDAN, Sarianna M. (2008). *Multinational enterprises and the global economy*, (2nd ed). Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- DUTTA, Probal; BOSE, Sudipta (2007). "Gender diversity in the boardroom and financial performance of commercial banks: Evidence from Bangladesh", *MPRA*, N° 7916, posted 25. Disponible en <http://mpra.ub.uni-muenchen.de/7916/> (fecha de consulta, junio 2016).
- EDEN, Lorraine; FORQUEL, Susan (2017). "Culture and context matter: gender in international business and management", *Cross Cultural & Strategic Management*, Vol. 24, N° 2, P. 194-210.
- EHRHARDT, Niclas L.; WERBEL, James D.; SHRADER, Charles B. (2003). "Board of director diversity and firm financial performance", *Corporate Governance: An International Review*, Vol. 11, p. 102-111.
- FRANCOEUR, Claude; LABELLE, Réal; SINCLAIR-DESAGNE, Bernard (2008). "Gender Diversity in Corporate Governance and Top Management", *Journal of Business Ethics*, Vol. 81, p. 83-95.
- GALLEGO, Isabel; GARCÍA, Isabel María; RODRÍGUEZ, Luis (2010). "The influence of gender diversity on corporate performance", *Revista de Contabilidad-Spanish Accounting Review*, Vol. 13, N° 1, p.53-88.
- GOLDIN, Claudia (2006). "The Quiet Revolution That Transformed Women's Employment, Education, and Family", *NBER Working Paper 11.953*. Disponible en <http://www.nber.org/papers/w11953.pdf>
- GUZMÁN, Joaquín; RODRÍGUEZ, M<sup>a</sup> José (2008). "Behaviour of the Woman Entrepreneur: A Global Perspective", *Revista de Economía Mundial*, Vol. 18, p. 381-392.
- HAMBRICK, Donald C.; CHO, Theresa S.; CHEN, Ming-Jer (1996). "The influence of Top Management Team Heterogeneity on Firms Competitive Moves", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 41, p. 659-684.
- HERRING, Cedric (2009). "Does Diversity Pay?: Race, Gender, and the Business Case for Diversity", *American Sociological Review*, Vol. 74, N° 2.
- Iannotta, Michela; Gatti, Mauro; Huse, Morten (2016). Institutional Complementarities and Gender Diversity on Boards: A Configurational Approach. *Corporate Governance: An International Review*, Vol. 24, N° 4, p. 406-427
- JIMENO, Francisco Javier; REDONDO, Mercedes (2005). "Sobre el techo de cristal empresarial", *Revista Española de Contabilidad y Administración de Empresas*, Vol. 71, p. 42-46.
- JOECKS, Jasmin; PULL, Kerstin; VETTER, Karin (2013). "Gender diversity in the boardroom and firm performance: What exactly constitutes a Critical mass?", *Journal of Business Ethics*, Vol. 118, N° 1, p. 61-72.
- KAIFI, Belal A.; NOORI, Selaiman A. (2011). "Organizational Behavior: A Study on Managers, Employees, and Teams", *Journal of Management Policy and Practice*, Vol. 12, N° 1.
- KAKABADSE, Nada K.; FIGUEIRA, Catarina; NICOLOPOULOU, Katerina; HONG YANG, Jessica; KAKABADSE, Andrew P.; ÖZBILGIN, Mustafa F. (2015). "Gender diversity and board performance: Women's experiences and perspectives", *Human Resource Management*, Vol. 54, N° 2, p. 265-281.
- KILIÇ, Merve; KUZEY, Cemil (2016). "The effect of board gender diversity on firm performance: evidence from Turkey", *Gender in Management: An International Journal*, Vol. 31, N° 7, p. 434-455.
- DE DREU, Carsten; HOMAN, Astrid C. (2004). "Work Group Diversity and Group Performance: An Integrative Model and Research Agenda", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 89, N° 6, p. 1008-1022.
- KOCHAN, Thomas; BEZRUKOVA, Katerina; ELY, Robin; JACKSON, Susan; JOSHI, Aparna; JEHN, Karen; LEONARD, Jonathan; LEVINE, David; THOMAS, David (2003). "The effects of diversity on business performance: Report of the diversity research network", *Human Resource Management*, Vol. 42, N° 1, p. 3-21.
- KOSTOVA, Tatiana; ROTH, Kendall (2002). "Adoption of an organizational practice by subsidiaries of multinational corporations: Institutional and relational effects", *Academy of Management Journal*, Vol. 45, p. 215-33.
- KOTIRANTA, Annu; KOVALAINEN, Anne; ROUVINEN, Petri (2010). "Female leadership and company profitability", en Brush, C.G., De Bruin, A., Gatewood, E.J. and Henry, C. (Eds), *Women entrepreneurs and the global environment for growth: A research perspective*. 57-72. Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- KRISHNAN, Hema A.; PARK, Daewoo (2005). "A few good women—on top management teams", *Journal of Business Research*, Vol. 58, p. 1712-1720.
- LAIBLE, Marie-Christine (2013). "Gender Diversity in Top Management and Firm Performance: An Analysis with the IAB-Establishment Panel", *CAED Conference Paper*, Atlanta, September.
- LEE, Peggy M.; JAMES, Erika Hayes (2003). "She-E-Os: gender effects and stock price reactions to the announcements of top executive appointments", *Darden Graduate School of Business Administration, Working paper 02-11*.
- LOW, Daniel C.M.; ROBERTS, Helen; WHITING, Rosalind H. (2015). "In Behavioral Finance and Recent Developments in Capital Markets", *Pacific-Basin Finance Journal*, Vol. 35.
- LUIS-CARNICIER, Pilar; MARTINEZ-SÁNCHEZ, Ángel; PÉREZ-PÉREZ, Manuela; VELA-JIMÉNEZ, María José (2006). "¿Puede la presencia de mujeres en los cuadros directivos generar diferencias en los resultados de la empresa?", En: *X Jornadas de Economía Crítica*. Barcelona 23-25 marzo. Disponible en <http://pendientedemigracion.ucm.es/info/ec/jec10/ponencias/508deLuis1.pdf>
- MARIMUTHU, Maran; KOLANDAISAMY, Indraah (2009). "Ethnic and Gender Diversity in Boards of Directors and Their Relevance to Financial Performance of Malaysian Companies", *Journal of Sustainable Development*, Vol. 2, N° 3, p. 139.

- MEYER, John W.; SCOTT, W. Richard (1992). *Organizational Environments. Ritual and Rationality*. London: Sage.
- NASH, Mary (2001). "Diversidad, multiculturalismos e identidades: perspectivas de género", En Nash, M., Marre, D. (eds.), *Multiculturalismos y género: perspectivas interdisciplinarias*, Barcelona: Bellaterra.
- SANAN, NEETI KHETARPAL (2016A). "Board gender diversity and firm performance: evidence from India", *Asian Journal of Business Ethics*, Vol. 5, Nº 1-2, p. 1-18.
- SANAN, Neeti Khetarpal (2016b). "Board Gender Diversity, Financial and Social Performance of Indian Firms", *Vision*, Vol. 20, Nº 4, p. 361-367.
- Organización Mundial de la Salud (2015). <http://www.who.int/topics/gender/es/> (Fecha de consulta, septiembre 2016)
- OXELHEIM, Lars; GREGORIC, Aleksandra; RANDOY, Trond; THOMSEN, Steen (2013). "On the internationalization of corporate boards. The case of Nordic firms", *Journal of International Business Studies*, Vol. 44, p. 173-194.
- OXELHEIM, Lars; RANDOY, Trond (2003). "The impact of foreign board membership on firm value", *Journal of Banking and Finance*, Vol. 27, Nº 12, p. 2369-2392.
- OXELHEIM, Lars; RANDOY, Trond (2005). "The anglo-american financial influence on CEO compensation in non-Anglo-American firms", *Journal of International Business Studies* Vol. 36, p. 470-483.
- RANDOY, Trond; THOMSEN, Steen (2006). A Nordic perspective on Corporate Board Diversity. *Nordic Innovation Center*. Disponible en [http://www.nordicinnovation.org/Global/\\_Publications/Reports/2006/The%20performance%20effects%20of%20board%20diversity%20in%20Nordic%20Firms.pdf](http://www.nordicinnovation.org/Global/_Publications/Reports/2006/The%20performance%20effects%20of%20board%20diversity%20in%20Nordic%20Firms.pdf)
- REGUERA-ALVARADO, Nuria; DE FUENTES, Pilar; LAFFARGA, Joaquina (2017). "Does Board Gender Diversity Influence Financial Performance? Evidence from Spain", *Journal of Business Ethics*, 141: 337.
- ROSE, Caspar (2007). "Does female board representation influence firm performance? The Danish evidence", *Corporate governance: An international review*, Vol. 15, Nº 2, p. 404-413.
- RYAN, Michelle K.; HASLAM, S. Alexander (2005). "The Glass Cliff: Evidence that Women are Over-Represented in Precarious Leadership Positions", *British Journal of Management*, Vol. 16, Nº 2, p. 81-90.
- ROUTRAY, Saroj K.; BAL, Ranjan K. (2016). "Board Composition, Board Gender Diversity and Firm Performance: Evidence from India", *Parikalpana: KIIT Journal of Management*, Vol. 12, Nº 2.
- Schrader, Charles B.; Blackburn, Virginia; Iles, Paul (1997). "Women in management and firm financial performance: an explorative study", *Journal of Management Issues*, Vol. 9, Nº 3, p.355-372.
- SMITH, Nina; SMITH, Valdemar; VERNER, Mette (2006). "Do Women in Top Management Affect Firm Performance? A Panel Study of 2500 Danish Firms", *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 55, Nº 7, p. 569-593.
- SOUTO, Clara (2012). *Principio de igualdad y transversalidad de género*. Editorial Dykinson.
- TERJESEN, Siri; SEALY, Ruth; SINGH, Val (2009). "Women Directors on Corporate Boards: A Review and Research Agenda", *Corporate Governance: An International Review*, Vol. 17, Nº 3, p. 320-337.
- TRIANA, María Carmen; MILLER, Toyah L.; TRZEBIATOWSKI, Tiffany (2014). "The double-edged nature of board gender diversity: Diversity, firm performance, and the power of women directors as predictors of strategic change", *Organization Science*, Vol. 25, p. 609-632.
- WACHUDI, Ekadah J.; MBOYA, JOSPHAT (2012). "Effect of board gender diversity on the performance of commercial banks in Kenya", *European Scientific Journal*, Vol. 8, Nº 7.
- WAGANA, Duncan M.; JOYCE, D. Nzulwa (2016). "Corporate governance, board gender diversity and corporate performance: A CRITICAL review of literature", *European Scientific Journal*, Vol. 12, p. 221-233.
- ZAHRA, Shaker A.; PEARCE, John A. (1989). "Boards of directors and corporate financial performance: A review and integrative model", *Journal of Management*, Vol. 15, Nº 2, p. 291-244.
- ZAJAC, Edward J.; WESTPHAL, James D. (1996). "Who shall succeed? how CEO/board preferences and power affect the choice of new CEOs", *Academy of Management Journal*, Vol. 39, Nº 1, p. 64-90.