



CEU

*Universidad
San Pablo*

**Facultad de Ciencias
Económicas y Empresariales**

Mujeres y liderazgo empresarial: explorando la brecha en la cima

Ruth Mateos de Cabo
Profesora Titular de Comercialización e
Investigación de Mercados
Universidad CEU San Pablo
Festividad de San Vicente Ferrer
Abril de 2017



CEU | *Ediciones*

Mujeres y liderazgo empresarial: explorando la brecha en la cima

Ruth Mateos de Cabo
Profesora Titular de Comercialización e
Investigación de Mercados

Universidad CEU San Pablo
Festividad de San Vicente Ferrer
Abril de 2017

Facultad de Ciencias
Económicas y Empresariales
Universidad CEU San Pablo

Mujeres y liderazgo empresarial: explorando la brecha en la cima

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra sólo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. Dirijase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

© 2017, Ruth Mateos de Cabo
© 2017, Fundación Universitaria San Pablo CEU

CEU *Ediciones*
Julián Romea 18, 28003 Madrid
Teléfono: 91 514 05 73, fax: 91 514 04 30
Correo electrónico: ceuediciones@ceu.es
www.ceuediciones.es

Maquetación: Luzmar Estrada Seidel (CEU Ediciones)

Depósito legal: M-10510-2017

“Una perfecta igualdad no admitiría poder ni privilegio para unos ni incapacidad para otros”

John Stuart Mill y Harriet Taylor Mill

Quiero agradecer, en primer lugar, a la decana de la Facultad la profesora M^a del Carmen Calderón, y a su equipo decanal, la confianza depositada en mí para impartir esta Lección. Espero ser merecedora de la labor encargada y que no tengan que arrepentirse de la confianza depositada en mí.

Es para mí un honor poder hablaros en este Solemne Acto Académico y dedicar un tiempo a reflexionar sobre un tema que sigue siendo un desafío importante y sobre el cual espero poder transmitir algo de mi entusiasmo.

Igualmente quiero agradecer a todos los profesores que con sus comentarios y sugerencias me han aportado ideas y consejos sobre cómo motivar este trabajo, y que me han animado a atreverme a hablar en público de un tema que en ocasiones resulta polémico.

Estimados colegas...

Introducción

Una de las mayores aspiraciones que puede tener un profesor para con sus alumnos cuando se adentran en el mundo laboral es que, además de convertirse en profesionales con altos valores éticos y morales, logren llegar a lo más alto en su carrera profesional. Y de este deseo viene mi curiosidad sobre la realización profesional de nuestros alumnos, curiosidad que, desde que leí esta frase de Salvador Pániker: "La juventud de un ser no se mide por los años que tiene, sino por la curiosidad que almacena", no hago más que fomentar.

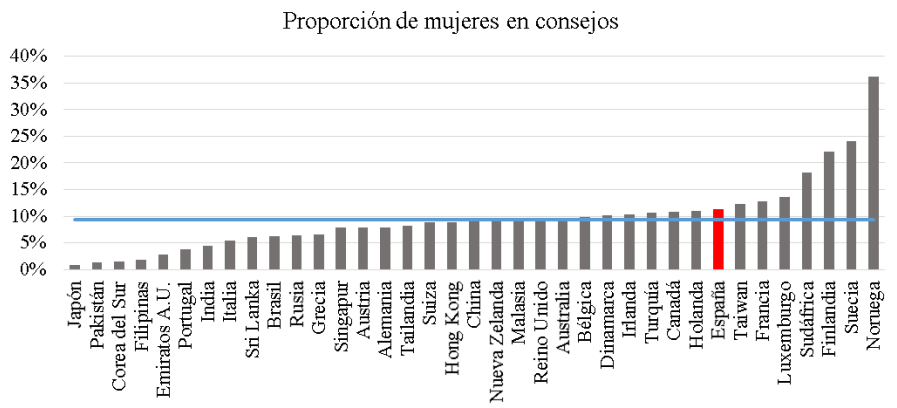
De añadir a esta curiosidad mi interés investigador por temas de liderazgo femenino, surgieron dos interrogantes a la hora de plantearme una motivación para esta lección: ¿cuántos de nuestros alumnos habrían logrado llegar a los consejos de administración de las empresas del IBEX 35? ¿Y, entre ellos, cuántos serían mujeres?

Un rápido vistazo a los datos de la base BoardEx para 2015 me permitió salir de dudas: entre los consejeros de las empresas del IBEX 35 hay 20 antiguos alumnos de la Universidad CEU San Pablo, de los cuáles tan sólo 5 son mujeres. Este 25% de representación femenina entre nuestros exalumnos consejeros, aunque baja, es coincidente con el porcentaje actual de presencia femenina para los 28 estados miembros de la Unión Europea (Miller, 2016), lo que nos sitúa en la media comunitaria.

Pero la menor presencia de mujeres en los órganos de administración de las empresas no es algo que se observe sólo entre nuestros antiguos alumnos sino que es un fenómeno bastante generalizado. De hecho, en muchos países desarrollados la representación de mujeres en los consejos se ha estancado en torno a, o por debajo de un 15% (Catalyst, 2015). Terjesen y sus coautores, a partir de una muestra de 40 países encontraron, que en el 2016, las mujeres sólo representaban el 9,4% de los cargos de consejos de administración de sus principales empresas. Algunos de los porcentajes más bajos se encontraban en Japón (0,9%), Corea del Sur (1,5%) y Portugal (3,8%) y entre los países con mayor presencia femenina en

los consejos se encontraban Noruega (36,3%), Suecia (24,1%) y Finlandia (22,1%) (véase la figura 1). En España, según datos del INE en el 2016, la presencia de las mujeres en puestos de dirección de empresas y de la administración pública se sitúa alrededor del 31%, mientras que tan solo un 19,5% de los consejeros en las sociedades del IBEX 35 son mujeres.

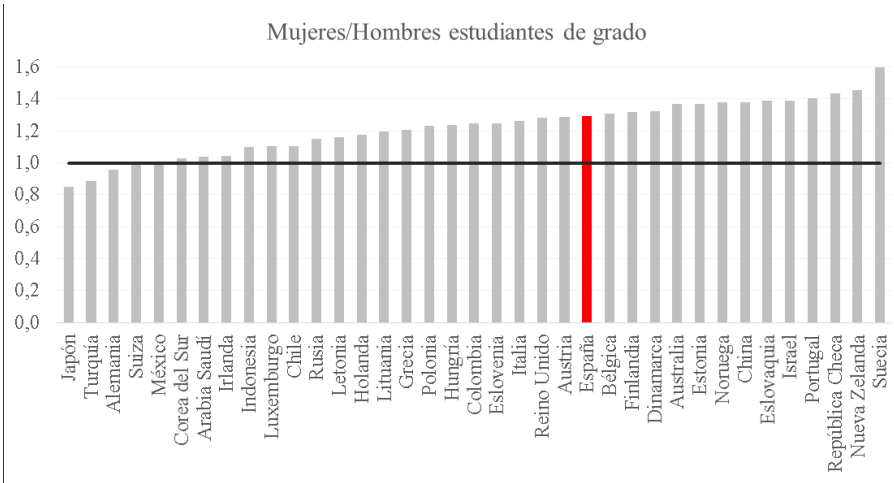
FIGURA 1



Fuente: Terjesen, Barbosa Couto y Morais Francisco (2016)

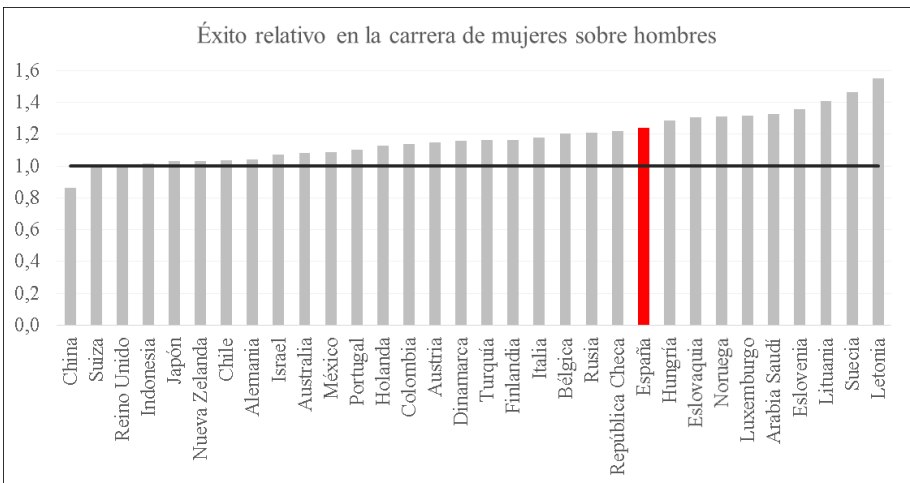
El desajuste que se observa entre la presencia de mujeres en ámbitos como el educativo (véanse las figuras 2 y 3) y en el mercado laboral y su representación en las áreas de decisión empresarial plantea nuevos interrogantes. Si las mujeres superan consistentemente en número a los hombres en los programas de grado, y logran un mayor rendimiento académico (hoy las mujeres suponen el 56,3% de todos los estudiantes universitarios y el 61,6% de los egresados según datos de la OCDE para el 2014) ¿por qué esta persistente desigualdad entre hombres y mujeres en los más altos niveles corporativos? Si el mercado de trabajo global español es equilibrado (según los datos de la Encuesta de Población Activa (EPA) realizada por el INE en 2016 entre los ocupados en el mercado de trabajo español la proporción de mujeres es del 45,6%) ¿por qué debería no estarlo el mercado de directivos? Y si los hombres y las mujeres tienen antecedentes educativos y niveles de participación en la fuerza laboral similares (según datos de la EPA en 2016 hay más mujeres que hombres con estudios universitarios en la franja de edad de los 19 a los 59 años) ¿por qué tan pocas mujeres están presentes en los consejos de administración de las empresas?

FIGURA 2



Fuente: OCDE (2014)

FIGURA 3



Fuente: OCDE (2014)

A la hora de intentar promover la presencia de mujeres en los consejos suelen ofrecerse dos tipos de razones: por un lado, está el argumento relativo a la justicia e igualdad social; y por otro, el argumento relativo a la mejora de la competitividad empresarial, en el sentido de aprovechamiento del talento de las mujeres, ya que el nivel educativo de éstas representa un activo importante para las empresas al suponer más del 50% de la reserva de talento de la sociedad.

Los resultados de una encuesta realizada a unos 300 directivos, académicos y altos funcionarios españoles mostraron que de entre estos dos argumentos el valor de la igualdad no es el predominante en la sociedad española, y que hasta las mujeres, que constituían el 70% de los encuestados, sentían la necesidad de justificar la presencia de mujeres en los consejos, por su capacidad de contribuir positivamente a los resultados económicos de las empresas (Izquierdo, Huse y Möltner, 2016).

Pero si existe esta tendencia a justificar la presencia femenina en las estructuras de gobierno de las empresas en términos de competitividad empresarial ¿por qué hay tan pocas mujeres en la práctica? Para dar respuesta a esta pregunta hay que identificar y analizar los mecanismos que producen y reproducen la escasez de mujeres en los órganos de administración de las empresas.

Causas de la desigualdad entre hombres y mujeres en los puestos de liderazgo empresarial

Los puestos directivos en los consejos de administración de las empresas pueden considerarse como un mercado de trabajo para personas con alta cualificación y, por tanto, el desequilibrio observado entre hombres y mujeres en los consejos puede explicarse recurriendo a teorías que se relacionan con los lados de la demanda y de la oferta del mercado de directivos. Por una parte, existen efectos por el lado de la oferta, tales como diferencias en valores y actitudes, roles sociales o conflictos entre la vida familiar y laboral, que pueden resultar en un número limitado de mujeres que reúnan los requisitos necesarios para incorporarse en los órganos de administración (Bygren y Gähler, 2012; Gregory-Smith, Main y O'Reilly, 2012). Por otro lado, también puede haber efectos por el lado de la demanda, esto es, por parte de las empresas, tales como la presencia de sesgos en los procesos de selección de directivos que dificultan el ascenso de las mujeres hacia las principales estructuras de gobierno de las empresas.

A continuación se presentan brevemente las principales teorías que explican estas dos perspectivas:

Por el lado de la oferta

las barreras por el lado de la oferta se pueden dividir en tres grupos diferentes (Pande y Ford, 2011; Terjesen, Sealy y Singh, 2009).

- *Diferencias en valores y actitudes*

Las potenciales diferencias en términos de valores y actitudes pueden dar lugar a diferencias en la motivación de hombres y mujeres para alcanzar posiciones de liderazgo (Eagly, 2005).

Las mujeres han mostrado, generalmente, menos ambición en la búsqueda de poder y en la persecución de objetivos que los hombres (Adams y Funk, 2012; Schuh *et al.*, 2014). En este sentido, un estudio realizado utilizando datos de la quinta oleada de la Encuesta Mundial de Valores en 16 países de altos ingresos, ha encontrado que las mujeres están generalmente menos orientadas a la consecución de poder que los hombres, y son mucho más altruistas y consideradas que éstos (Adams y Funk, 2012). Las mujeres a veces incluso muestran un comportamiento más conservador en los consejos y en la toma de decisiones de gestión (Baixauli Soler, Belda-Ruiz y Sanchez-Marín, 2015).

Sin embargo, algunos autores sostienen que las mujeres directivas tienen necesidades, valores y estilos de liderazgo similares a los de los hombres que persiguen carreras de gestión (Powell, 1990). Así, en un estudio realizado a partir de una encuesta a directivos en Suecia se ha observado que algunas de las diferencias "típicas" entre hombres y mujeres en la población general parecen revertirse en los cargos directivos, al menos en Suecia, ya que las consejeras se mostraban más abiertas al cambio y menos adversas al riesgo que sus homólogos masculinos (Adams y Funk, 2012). Según los autores, estos efectos pueden deberse a la autoselección de mujeres causada por sus costes de elección de carrera profesional.

No obstante, las posibles diferencias en valores y actitudes son sólo un aspecto que contribuye a las diferencias observadas en cuando a presencia de hombres y mujeres en puestos de liderazgo. Una proporción sustancial de estas diferencias se debe a otros factores importantes.

- *Identificación con los roles culturales y sociales*

La identificación de las mujeres con los roles culturalmente esperados podría ocasionar que algunas mujeres ni siquiera se esforzaran por alcanzar los puestos directivos, ya que iría en contra de su propia autoimagen y prefirieran involucrarse sólo en posiciones que maximicen su equilibrio cognitivo (Korman,

1970). Diversos estudios han encontrado que mientras que los directivos varones consideraban como más importantes para la satisfacción con su carrera profesional los factores relacionados con el estatus (esto es, los derivados de la promoción profesional y del éxito económico), en el caso de las mujeres directivas, los factores socioemocionales (esto es, los derivados de la calidad de las relaciones en el trabajo y el apoyo emocional proporcionado por sus carreras) eran más importantes (Eddleston, Veiga y Powell, 2006; Konrad, *et al.*, 2000).

Así pues, parece que los auto-esquemas culturales y sociales de los directivos juegan un papel importante a la hora de conformar lo que éstos valoran en sus carreras profesionales. Sin embargo, también hay estudios (como el de Powell y Butterfield, 2013) que encuentran que hombres y mujeres son igualmente propensos a aspirar a la alta dirección, por lo que es necesario investigar causas adicionales.

- *Conflicto trabajo-familia*

Aunque el reparto de las responsabilidades familiares está actualmente más equilibrado entre hombres y mujeres, las mujeres tienden a dedicar más horas a las actividades familiares y, sin embargo, el mismo número de horas al trabajo que los hombres (Eby *et al.*, 2005). En consecuencia, las mujeres, a menudo, experimentan una notable sobrecarga, que puede influir negativamente en el desarrollo de sus carreras en comparación con los hombres (Straub, 2007). De hecho, Fernández-Cornejo *et al.*, (2016), encuentran que, con independencia del entorno cultural que se analice, las mujeres jóvenes muestran una mayor disposición a sacrificar parte de su carrera profesional para facilitar la conciliación entre trabajo y familia, de la que tienen los hombres de la misma edad.

Sin embargo, la literatura no es concluyente a la hora de confirmar que la vida familiar es una barrera profesional para las mujeres. De hecho, Hamilton *et al.*, (2006) encontraron que las mujeres sin hijos experimentaban también conflictos entre el trabajo y su vida personal, porque las empresas con frecuencia cuentan con los trabajadores sin hijos para asumir tareas adicionales cuando es necesario. En lo que sí hay cierta unanimidad es en que un sistema de horarios flexibles y de menores exigencias de presencialidad en el trabajo sería beneficioso para la conciliación trabajo-familia de las mujeres (O'Neil, Hopkins y Bilimoria, 2008). Sin embargo, el uso de estas políticas es considerado generalmente como incompatible con el ascenso hacia los puestos de alta dirección (Drew y Murtagh, 2005).

Por el lado de la demanda

Existen también argumentos que por el lado de las empresas pueden explicar la baja representación de mujeres en los consejos. Estos factores son, como en el caso de la oferta, diversos:

- *Sesgos en los procesos de selección de directivos*

Hay diferentes tipos de sesgos que pueden afectar a las mujeres en los más altos niveles corporativos. En primer lugar, el género se puede utilizar para aproximar características diferenciales y específicas no observables de los grupos. Esto puede conducir a juicios basados en aplicar características medias de grupo de pertenencia a individuos particulares, lo que resulta en la conocida como *discriminación estadística* (Phelps, 1972). Este concepto está estrechamente relacionado con la *discriminación basada en creencias erróneas* que supone la infra-valoración sistemática de las capacidades de las mujeres para ocupar ciertos puestos (Wolfers, 2006). En la misma línea, la *discriminación basada en preferencias* por líderes masculinos está a menudo arraigada en las convenciones culturales y sociales que asocian el liderazgo corporativo con la masculinidad (Pande y Ford, 2011). Dichas normas culturales atribuyen características sociales diferentes a hombres y mujeres, que dan forma a las expectativas acerca de lo que constituye un comportamiento adecuado y pueden resultar en un sistema de promoción sesgado (Hoobler, Wayne y Lemmon, 2009). Por último, la *discriminación implícita* (Bertrand, Chugh y Mullainathan, 2005) se refiere a la presencia de sesgos que las personas pueden no reconocer de manera consciente.

Un tipo particular de discriminación que explica la reducida presencia de mujeres en los consejos es el fenómeno conocido como “tokenismo” (Kanter, 1977). Según este fenómeno, cuando la presencia de diferentes tipos de personas dentro de un grupo de trabajo es reducida, los miembros de la minoría, generalmente las mujeres, se convierten en símbolos, y son vistos como representantes de su categoría social y no como individuos particulares. En la literatura existe evidencia de tokenismo en el nombramiento de mujeres consejeras en Estados Unidos (Farrell y Hersch, 2005) y en el Reino Unido (Gregory-Smith Main y O'Reilly, 2014), países en los que se observa una tendencia al nombramiento de mujeres consejeras cuando su representación es baja o nula.

Sin embargo, en el caso español hemos encontrado que aquellas empresas que ya contaban con mujeres en sus consejos eran más propensas a nombrar nuevas mujeres consejeras (Mateos de Cabo, Gimeno y Escot, 2011). Este resultado apunta a la existencia de ideas preconcebidas o estereotipos sobre las capacida-

des de las mujeres para ocupar estos puestos, prejuicios que desaparecen cuando ya hay presencia femenina en el consejo.

- *Percepciones sesgadas sobre la aportación de las mujeres a los puestos de responsabilidad*

Para ser considerado potencial candidato al consejo de administración, los altos directivos suelen necesitar experiencia previa en áreas como finanzas y producción y, por lo general, tienen que tener estas habilidades hacia la mitad de su carrera profesional (Oakley, 2000). Gran parte de la literatura encuentra hallazgos de percepciones sesgadas generalizadas hacia los conocimientos, experiencia, recursos y capacidades para establecer redes sociales de las mujeres directivas. Por lo tanto, **éstas se enfrentan con el estereotipo de no contar con la preparación adecuada y ser menos eficaces que sus homólogos masculinos** (Mensi-Klarbach, 2014; Nielsen y Huse, 2010).

En términos de experiencia, la falta de, o la reducida experiencia en consejos de administración es a menudo considerada como la principal barrera para las mujeres en la búsqueda de puestos como consejeras independientes (Groysberg y Bell, 2013). Sin embargo, parece que las mujeres son más proclives a tener experiencias alternativas como directivas, por ejemplo, en los consejos de ONGs, pequeñas empresas o cooperativas (Mateos de Cabo, Gimeno e Iturrioz, 2009). Además, las mujeres tienden a compensar su carencia de experiencia en puestos de responsabilidad con mayores niveles educativos, lo que lleva a un mayor número de mujeres con títulos de MBA y con experiencia internacional (Singh, Tejersen y Vinnicombe, 2008).

Otro supuesto común, basado en la teoría del capital social reside en las conexiones que los miembros del consejo aportan, tanto internas como externas a la empresa (Kim y Cannella, 2008). En entornos en los que predominan los hombres en posiciones de poder, las mujeres tienen un grupo más pequeño de contactos de alto estatus de su mismo sexo y menos enlaces con hombres en altos niveles corporativos (Ibarra, 1992). La falta de acceso a las redes, tanto formales como informales (muchas redes clave se reúnen después del trabajo cuando las mujeres tienen obligaciones familiares que las colocan en desventaja), se ha citado con frecuencia como la principal razón de la falta de avance en la carrera profesional de las mujeres (McGuire, 2002; Ragins, Townsend y Mattis, 1998).

Una solución sería la creación de redes de mujeres profesionales. Sin embargo, la investigación ha mostrado que éstas producen menos oportunidades de

liderazgo, proporcionan menos visibilidad y generan menos reconocimiento y respaldo (Ely, Ibarra y Kolb, 2011).

- *Entorno institucional*

Los sistemas institucionales nacionales (económicos, normativos, gubernamentales, gobierno corporativo e instituciones culturales) y las potenciales rigideces procedentes del entorno pueden producir barreras estructurales para las mujeres en su ascensión hacia puestos de liderazgo empresarial (Cook y Glass, 2014).

Se ha observado que los países con mayor número de mujeres consejeras también tienen mayor presencia femenina en el mercado laboral en general y en la alta dirección empresarial en particular, menores diferencias salariales entre hombres y mujeres, una mayor sensibilización con las cuestiones de igualdad y períodos más cortos de representación política de las mujeres (Tejersen y Singh, 2008; Tejersen, Aguilera y Lorenz, 2015). En una línea similar, también se ha encontrado que las mujeres prevalecen en mayor medida en los consejos de aquellos países donde el sistema institucional y jurídico se basa en las fuerzas del mercado y en los clasificados como pertenecientes al cluster cultural escandinavo y de Europa del Este (Grosvold y Brammer, 2011).

En consecuencia, los sistemas institucionales culturales y legales parecen tener un efecto altamente significativo sobre la diversidad en la dirección (Grosvold y Brammer, 2011), así como sobre los principales actores a cargo de las políticas públicas nacionales para mujeres directivas (Seierstad *et al.*, 2015).

Políticas y medidas

En cuanto a las herramientas propuestas para promover la presencia de mujeres en los **órganos de administración de las empresas, los campos de actuación** también pueden agruparse por el lado de la demanda y de la oferta.

Por el lado de la oferta

Por el lado de la oferta, los instrumentos pueden clasificarse en tres grandes grupos: políticas para reducir el conflicto entre el trabajo y la familia y para repartir las tareas domésticas de manera más equitativa entre hombres y mujeres; inversión en capital humano normalmente relacionado con la experiencia profesional (por ejemplo, educación, *mentoring* y existencia de modelos de rol); y búsqueda de candidatas en otras reservas de talento (Mateos de Cabo, Gimeno y Escot, 2011).

- *Políticas de conciliación entre trabajo y familia*

Las políticas de conciliación entre trabajo y familia se estructuran como políticas y prácticas para ayudar a los empleados de la empresa a controlar sus horas y carga de trabajo (Kossek *et al.*, 2011). Algunos de los acuerdos más relevantes en este ámbito por parte de las empresas son los permisos para el cuidado de personas dependientes (Den Dulk *et al.*, 2013) y las horas de trabajo flexibles (Allen *et al.*, 2013).

El principal problema en la práctica radica en que estas políticas están enmarcadas como propias de mujeres, perpetuando el supuesto de conflicto trabajo-familia como un obstáculo sólo para ellas (Leslie y Manchester, 2011). Por otro lado, dado que el objetivo de los programas de igualdad es alentar y apoyar a las mujeres en sus carreras, éstas son más propensas a apoyar estas políticas de conciliación, mientras que los hombres pueden percibir las políticas como una amenaza a su desarrollo profesional (Van den Brink y Stobbe, 2014).

Sin embargo, la resistencia hacia las políticas de conciliación no se limita a los varones. Algunas mujeres no perciben la necesidad de tales cambios, especialmente si los beneficiarios de los programas son objeto de dudas injustificadas sobre sus capacidades (Van den Brink y Stobbe, 2014). Así, quienes usan estos programas también deben encontrar maneras de evitar la estigmatización cultural, y la puesta en duda de su compromiso con la empresa o la eficacia de su desempeño (Kossek *et al.*, 2011).

- *Modelos de rol, mentoras y patrocino*

Los modelos femeninos en puestos de liderazgo motivan a las mujeres y les sirven como guías en su desarrollo individual (Gibson, 2003; 2004). La identificación profesional es esencial para las mujeres en las empresas, ya que les permite encontrar modelos que puedan emular (Sealy y Singh, 2010). La lógica subyacente es que las personas buscan modelos que sean como ellos o similares a ellos a partir de alguna característica fácilmente observable, como el sexo o la raza (Eriksson-Zetterquist, 2008; Sealy y Singh, 2010; Kelan y Mah, 2014).

La falta de modelos femeninos en la dirección a menudo se cita como una razón de la escasez de mujeres en ámbitos de decisión empresarial (Sealy y Singh, 2010; Eriksson-Zetterquist, 2008; Kelan y Mah, 2014). De hecho, las mujeres a menudo tienen que buscar modelos fuera de la organización porque hay escasez de mujeres líderes en su entorno profesional cercano (Singh, Vinnicombe y James, 2006).

De acuerdo con ciertos estudios, los mentores varones ofrecen menos apoyo psicosocial a las mujeres, mientras las mentoras suelen proporcionar un mayor apoyo y orientación personal y emocional, guía en el desarrollo profesional y una mayor identificación con su rol que los hombres. Sin embargo, las mentoras mujeres pueden no estar en condiciones de facilitar su plena integración en la cultura de la empresa porque ellas mismas están menos integradas (Groysberg, 2008; Fowler y O'Gorman, 2005; Okurame, 2007).

No obstante, el patrocinio de las candidatas a puestos directivos ha sido considerado como una de las mejores maneras de romper el techo de cristal (Hewlett *et al.*, 2010).

- *Directorios y bases de datos de potenciales candidatas*

La visibilidad que se deriva de la inclusión de mujeres directivas en directorios y listados de potenciales candidatas a consejos de administración, anima y motiva a las mujeres a alcanzar estos puestos (Pande, 2011). En España se han creado algunos directorios y asociaciones de mujeres preparadas para ocupar cargos en los consejos, como el Directorio de Mujeres Directivas y Consejeras, la Federación Española de Mujeres Directivas, Ejecutivas, Profesionales y Empresarias (FEDEPE) o La Asociación Española de Mujeres Ejecutivas y Consejeras.

Por el lado de la demanda

Las políticas del lado de la demanda están diseñadas para tratar influir en la toma de decisiones de las empresas que contratan a los directivos. El instrumento más comúnmente utilizado para luchar contra cualquier tipo de sesgos discriminatorios, conscientes o inconscientes, son las acciones afirmativas que promueven la presencia del sexo menos representado, que normalmente son las mujeres. Dentro de las acciones afirmativas podemos diferenciar entre instrumentos legislativos y no legislativos.

1. Medidas legislativas

- *Cuotas vinculantes*

En términos generales, las cuotas vinculantes obligan a las empresas a identificar, desarrollar, promover y retener el talento femenino necesario para sus consejos (Tejersen, Aguilera y Lorenz, 2015). Éstas se han aplicado a diferentes áreas, en los ámbitos políticos, sociales y económicos (Meier, 2014). Las cuotas a veces se han descrito como una "última respuesta" racional a un problema irresoluble (Fagan y González Menéndez, 2012).

La primera cuota se anunció en Noruega en noviembre de 2002, y obligaba a las empresas a tener una representación de consejeros de ambos sexos de al menos el 40%. Posteriormente, catorce países establecieron cuotas (véase tabla 1), y diecisiete países Códigos voluntarios de Buen Gobierno (véase tabla 2).

TABLA 1

País	Cuota	Cotizadas	Públicas	Fecha
Israel	1 Mujer	Sí	No	19/04/1999
Noruega	40%	Sí	Sí	19/12/2003
Finlandia	40%	No	Sí	15/04/2005
Québec (Canadá)	50%	No	Sí	01/12/2006
Israel	50%	No	Sí	11/03/2007
España	40%	No	No	22/03/2007
Islandia	40%	Sí	Sí	04/03/2010
Kenia	33%	No	Sí	28/08/2010
Francia	40%	Sí	No	13/01/2011
Países Bajos	30%	Sí	Sí	01/05/2011
Malasia	30%	Sí	No	27/06/2011
Italia	33%	No	Sí	28/06/2011
Bélgica	33%	Sí	Sí	30/06/2011
Emiratos A. U.	1 Mujer	Sí	Sí	01/12/2012
Groenlandia(Dinamarca)	50%	Sí	Sí	01/01/2013
India	1 Mujer	Sí	Sí	01/08/2013
Alemania	30%	Sí	No	01/12/2014

Fuente: Elaboración propia a partir de Terjesen, Aguilera y Lorenz (2015); Terjesen, Barbosa Couto y Morais Francisco (2016); Terjesen y Sealy (2016)

España fue uno de los primeros países de Europa en establecer una legislación de igualdad entre hombres y mujeres en los consejos de administración mediante la Ley Orgánica 3/2007 de 22 de marzo. La Ley de Igualdad introducía lo

que se conoce como una “cuota blanda” al establecer en su artículo 75 que las grandes empresas debían “procurar” incorporar mujeres a sus consejos a fin de alcanzar un 40% del sexo menos representado para el año 2015.

Sin embargo, el porcentaje de mujeres en los consejos de las 1000 mayores empresas españolas sólo ha crecido desde un 6,6% en 2005 hasta un 11,8% en 2014, bastante lejos del objetivo del 40% establecido por la ley.

Podría argumentarse que este lento avance se debe a que la Ley no incluyó sanciones para aquellas empresas que no cumplieran con el artículo 75. De hecho, el único incentivo positivo para cumplir con el requisito de cuotas que introduce la Ley aparece en su artículo 34.2, donde se prevé que el gobierno podrá establecer preferencia en la adjudicación de contratos públicos a aquellas empresas que cumplan con las directrices dadas en la ley para fomentar la igualdad efectiva entre mujeres y hombres en el mercado de trabajo.

Sin embargo, las cuotas en los consejos también pueden acarrear inconvenientes (Seierstad, 2016). Así, el accionariado puede ver reducido su valor si se sustituye a hombres directivos por mujeres menos competentes sólo por exigencia de la cuota (Ahern y Dittmar, 2012); debido a la reducida reserva de mujeres candidatas, el nombramiento de directivas menos experimentadas puede traer un peor rendimiento empresarial; las mujeres podrían invertir menos en sus carreras anticipando un acceso relativamente más fácil a altos puestos directivos; y, finalmente, empresas y accionistas podrían rechazar las políticas impuestas a sus consejos basadas sólo en el género (Pande y Ford, 2011). De hecho, en Noruega, algunas empresas eligieron transformarse en una forma organizativa no sometida a la cuota, alegando la regulación obligatoria sobre el equilibrio entre hombres y mujeres en los consejos como causa de la reducción del valor de la empresa (Bøhren y Staubø, 2013).

Uno de los efectos, inicialmente inesperado, es la creación de un grupo de mujeres que acumulan varios cargos como consejeras, dando lugar al fenómeno que se ha bautizado como “Faldas de oro” (“*Golden skirts*”) (Seierstad y Opsahl, 2011).

2. Medidas no legislativas

- *Cuotas no vinculantes o periodos voluntarios de cumplimiento*

Las cuotas suaves (o cuotas flexibles) o el establecimiento de un período voluntario para cumplir con las cuotas son instrumentos no vinculantes para lograr igualdad de oportunidades en el ámbito de los altos puestos directivos empresariales. Por ejemplo, Australia ha introducido recientemente una medida de este

tipo mediante el establecimiento de recomendaciones sobre políticas de diversidad de género para las empresas (autorregulación) creando una fuerte presión externa para que éstas incorporen dichas recomendaciones. Esta medida ha tenido un gran éxito a la hora de conseguir una mayor diversidad en los consejos de las empresas australianas (Chapple y Humphrey, 2014), creando incluso altas expectativas en relación con el desarrollo económico futuro del país.

- *Códigos de Responsabilidad Social Corporativa*

En la mayoría de los países, los enfoques voluntarios para lograr la igualdad entre hombres y mujeres en los consejos van de la mano de códigos de gobierno corporativo (Seierstad y Opsahl, 2011). Por lo general, las empresas privadas responden a la advertencia de posibles cuotas vinculantes mediante la inclusión de referencias a la necesidad de diversidad en sus consejos en sus informes de gobierno corporativo. El efecto de estos códigos recae en la presión entre las propias empresas y la que procede de grupos de interés y medios de comunicación, puesto que los códigos de gobierno corporativo, por lo general, no implican sanciones en caso de incumplimiento.

En España el Código de Buen Gobierno Corporativo del 2015 establece en su recomendación número 14 “que la política de selección de consejeros promueva el objetivo de que en el año 2020 el número de consejeras represente, al menos, el 30% del total de miembros del consejo de administración”. Se trata de una simple recomendación y no es una obligación por ley.

Algunos países que han incluido en sus respectivos códigos de gobierno corporativo (a menudo revisados) el requisito de informar acerca de los esfuerzos de reclutamiento en materia de diversidad de género y de la composición de género de los consejos (bajo el principio de "cumplir o explicar") son (véase tabla 2):

TABLA 2

País	Fecha
España	may-06
Suecia	ene-07
Países Bajos	dic-08
Austria	ene-09
Sudáfrica	sep-09
Luxemburgo	oct-09

Suecia	feb-10
EE. UU.	feb-10
Dinamarca	abr-10
Alemania	may-10
Malawi	jun-10
Polonia	jul-10
Australia	ene-11
Nigeria	ene-11
Austria	ene-12
Malasia	mar-12
Irlanda	sep-12
Reino Unido	oct-12
España	feb-15

Fuente: Terjesen, Aguilera y Lorenz (2015)

- *Imagen y reputación corporativa*

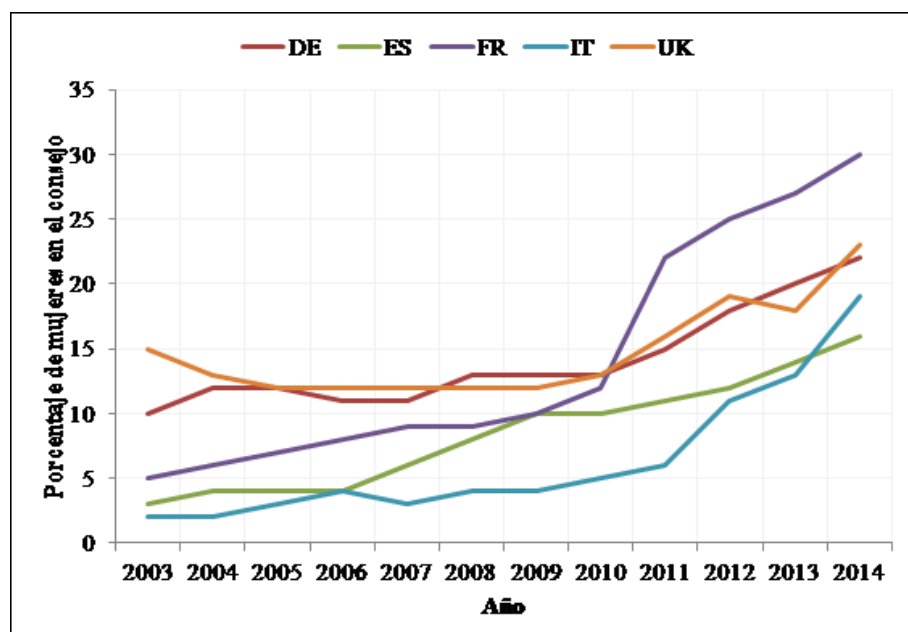
En el mundo empresarial se han desarrollado diversos instrumentos relacionados con la imagen y la reputación corporativa para promover el equilibrio de género en las empresas en todos los niveles (por ejemplo, premios, *rankings* o estudios de casos como ejemplos de buenas prácticas).

Por otra parte, los medios de comunicación pueden tener un gran impacto a la hora de acabar con estereotipos e influir en las decisiones empresariales. De hecho, aquellos países donde ha habido un extenso debate público en los medios, como en Alemania y Reino Unido, están entre los países europeos que han conseguido avances significativos en el número de mujeres consejeras (Conde-Ruiz y Hoya, 2015).

Sugerencias para apoyar la participación de las mujeres en los consejos de administración en España

España actualmente se encuentra entre los grandes países de la Unión Europea con menor representación femenina en sus consejos, con un porcentaje del 15,5% de consejeras en las sociedades cotizadas por detrás de Francia, Reino Unido, Alemania e Italia (veáse figura 4).

FIGURA 4



Fuente: *European Institute for Gender Equality*. (<http://eige.europa.eu/>)

Izquierdo, Huse y Möltner (2016), en su informe de investigación que ofrece recomendaciones para incrementar el número de mujeres en los consejos de las empresas españolas, resumen en tres grupos las razones por las cuales el progreso en España es más lento que en el resto de los principales países de la Unión Europea:

- Falta de sanciones y/o incentivos: Un primer grupo de razones está relacionado con la falta de sanciones y/o incentivos para aumentar la presencia de mujeres en los consejos.

En España la Ley de Igualdad no incluía ninguna sanción. Tampoco lo hace la legislación más reciente sobre esta cuestión. Así, ni la Ley 31/2014, de 3 de diciembre, por la que se modifica la Ley de Sociedades de Capital que en su artículo 522 deja a la libertad empresarial el establecimiento de la cuota que se considere (flexi-cuota); ni la recomendación 14 del Código de Buen Gobierno Corporativo de la CNMV, que reduce el umbral de la cuota en los consejos hasta un 30% para 2020, imponen sanción o incentivo alguno.

- Complementos institucionales: En este grupo de razones se destaca la importancia de complementar entre sí los diferentes instrumentos de política pública.

Sobre la base de los resultados de una encuesta realizada a una muestra de directivos, académicos y altos funcionarios españoles, Izquierdo, Huse y Möltner (2016) llegan a la conclusión de que las mujeres españolas, a la hora de posicionarse en los consejos, se enfrentan a problemas culturales tanto a nivel privado, en el hogar (problemas de conciliación con respecto a la familia/vida personal), como en la comunidad empresarial (falta de visibilidad, *networking* insuficiente y barreras internas creadas por las propias empresas o “techo de cristal”). Estas cuestiones representan temas que deben tratarse principalmente a nivel de política pública. En concreto, los autores proponen entre las políticas públicas e instrumentos complementarios para lograr el equilibrio de hombres y mujeres en los consejos de las empresas: la amplitud de los permisos de paternidad en comparación con los permisos de maternidad, el nivel de pleno empleo de las mujeres y de igualdad en la sociedad, y una mayor neutralidad en la cultura social, el estado del bienestar y las instituciones laborales.

- La falta de actores activos y defensores: La existencia de actores que luchen activamente para lograr el cambio, tanto dentro como fuera del área legislativa, resulta crítica para que los esfuerzos por aumentar el número de mujeres en los consejos tengan éxito. España tiene muchas asociaciones con mujeres que aspiran a puestos en los consejos, pero sólo hay unos pocos defensores visibles y creíbles en esta liga.

Los autores del informe encontraron tres grupos de actores que presentan un papel destacado en el debate: los actores relativos a la mujer (mujeres individuales, asociaciones de mujeres, grupos de interés), los actores relacionados con la empresa (universidades y escuelas de negocios, *head hunters* y grandes empresas de consultoría, inversores institucionales y las organizaciones empresariales), y los actores políticos/sociales (los partidos políticos y los políticos individuales, la legislación de la Unión Europea y la presión internacional, los medios de comunicación y los funcionarios públicos). Todos los grupos son importantes, aunque deben desarrollarse diferentes estrategias para actuar con cada uno de ellos.

A la vista de esta situación ¿cómo pueden llegar las grandes empresas españolas de aquí al 2020 al umbral del treinta por ciento de representación femenina en los consejos de administración recomendado por la actual legislación española?

Bajo la consideración de la observación del comportamiento español, actitudes de la comunidad empresarial y siguiendo como guía al país de Europa que ha decidido hacerlo sin una legislación de cuota de equilibrio de género: el Reino Unido, los autores del informe ofrecen, entre otras, las siguientes recomendaciones:

- Organizar el debate alrededor de la incorporación de mujeres a los consejos tomando como punto de partida de creación de valor. Este debate debería generarse incluyendo todos los argumentos económicos posibles, basados en el uso más eficiente de talento diverso y la modernización de las empresas españolas y debería además ser elaborado y propuesto por un grupo significado y respetado de líderes empresariales varones, que quieran identificarse con él.
- Para liderar el cambio se debería crear, de forma temporal, una plataforma, grupo o instancia política que incluya una comunidad de hombres de negocios líderes, representativos de varios sectores, con buen nivel de interlocución en asociaciones de ejecutivos, así como en las federaciones empresariales como CEOE, CEDE, Círculo de Empresarios, etc.
- Es necesario coordinar los esfuerzos de los diferentes interesados para lograr y completar el progreso. Esto no puede hacerse sólo a través de las organizaciones ya existentes de mujeres, sino que es imprescindible la cooperación y el compromiso entre políticos, empresas, *head hunters* y líderes.
- Los consejos deberán considerar la incorporación de perfiles más variados de talentos. El perfil financiero está hoy sobre-representado en los consejos españoles. Mujeres empresarias, académicas y funcionarias podrían traer conocimientos muy interesantes a los consejos, representativos de una sociedad de negocios global, sostenible y competitiva.
- Las empresas también deben ampliar estos esfuerzos a nivel ejecutivo. Deberían incorporar medidas para incluir el talento diverso, y diseñar carreras para las mujeres ejecutivas dentro de su organización. Es necesario hacer un cambio en la actual cultura y dar un mensaje positivo a las mujeres jóvenes directivas, así como al nuevo talento femenino que sale de la universidad.

Así pues, el escaso avance del enfoque voluntario indica que dejar el incremento de la representación de mujeres en los consejos en un puro ejercicio de responsabilidad social empresarial no es suficiente para impulsar la presencia equilibrada de hombres y mujeres en los consejos españoles, al menos en el corto o medio plazo. De hecho, en el periodo transcurrido entre 2005 y 2014 tan sólo hemos observado un lento “crecimiento orgánico” de 0,5 puntos porcentuales anuales que nos llevaría a tener que esperar alrededor de 60 años, de seguir las cosas como ahora, hasta observar la paridad en los consejos españoles (Mateos *et al.*, 2017).

Las exigencias del colectivo empresarial español por reflejar la realidad social y de los consumidores, así como la necesidad de la mejora del gobierno corporativo y la competitividad instan a un pronto cambio en los consejos de las empresas españolas. No deberíamos aceptar por más tiempo que esta situación de desigualdad entre hombres y mujeres en los puestos de poder en las empresas, y en particular, en los consejos de administración, afecte a más generaciones.

Bibliografía

- ADAMS, R. B. y FUNK, P. (2012) Beyond the glass ceiling: does gender matter? *Management Science* 58(2), 219-235.
- AHERN, K. R. y DITTMAR, A. K. (2012) The changing of the boards: The impact of firm valuation on mandated female board representation. *The Quarterly Journal of Economics* 127(1), 137-197.
- ALLEN, T. D., JOHNSON, R. C., KIBURZ, K. M. y SHOCKLEY, K. M. (2013) Work-family conflict and flexible work arrangements: Deconstructing flexibility. *Personnel Psychology* 66(2), 345-376.
- BAIXAULI-SOLER, S., BELDA-RUIZ, M. y SANCHEZ-MARIN, G. (2015) Executive stock options, gender diversity in the top management team, and firm risk taking. *Journal of Business Research* 68(2), 451-463.
- BERTRAND, M., CHUGH, D. y MULLAINATHAN, S. (2005) Implicit discrimination. *American Economic Review* 95(2), 94-98.
- BØHREN, Ø. y STAUBO, S. (2013) Does mandatory gender balance work? Changing organizational form to avoid board upheaval. *Journal of Corporate Finance* 28, 152-168.
- BYGREN, M. y GÄHLER, M. (2012) Family formation and men's and women's attainment of workplace authority. *Social forces* 90(3), 795-816.

- CATALYST (2015) *Quick take: Women on boards*. Available at: <http://www.catalyst.org/knowledge/women-boards>
- CHAPPLE, L. y HUMPHREY, J. E. (2014) Does board gender diversity have a financial impact? Evidence using stock portfolio performance. *Journal of Business Ethics* 122, 709-723.
- CONDE-RUIZ, J. I. y HOYA, C. (2015) "Gender (in) Equality Act" and large Spanish Corporations (No. 2015-03). *FEDEA*.
- COOK, A. y GLASS, C. (2014) Above The Glass Ceiling: When are Women and Racial/Ethnic Minorities Promoted to CEO? *Strategic Management Journal* 35, 1080-1089.
- DEN DULK, L., GROENEVELD, S., OLLIER-MALATERRE, A. y VALCOUR, M. (2013) National context in work-life research: A multi-level cross-national analysis of the adoption of workplace work-life arrangements in Europe. *European Management Journal* 31(5), 478-494.
- DREW, E. y MURTAGH, E. M. (2005) "Work/Life Balance: Senior Management Champions or Laggards?" *Women in Management Review* 20(4), 262-278.
- EAGLY, A. H. (2005) Achieving relational authenticity in leadership: Does gender matter? *Leadership Quarterly* 16, 459-474.
- 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* 66(1), 124-197.
- EDDLESTON, K. A., VEIGA, J. F. y POWELL, G. N. (2006) Explaining sex differences in managerial career satisfier preferences: the role of gender self-schema. *Journal of Applied Psychology* 91(2), 437-445.
- ELY, R. J., IBARRA, H. y KOLB, D. M. (2011) Taking gender into account: theory and design for women's leadership development programs. *Academy of Management Learning y Education* 10(3), 474-493.
- ERIKSSON-ZETTERQUIST, U. (2008) Gendered role modelling. A paradoxical construction process. *Scandinavian Journal of Management* 24(3), 259-270.
- FAGAN, C. y GONZÁLEZ MENÉNDEZ, M. (2012) Conclusions. In *Women on corporate boards and in top management: European trends and policy*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

- FARRELL, K. A. y HERSCH, P. L. (2005) Additions to corporate boards: the effect of gender. *Journal of Corporate Finance* 11(1), 85-106.
- FERNÁNDEZ-CORNEJO, J. A., ESCOT, L. KABUBO-MARIARA, J. KINYANJUI-KINUTHIAD, B., BJÖRK EYDAL, G. y BJARNASON, T. (2016) Gender differences in young adults' inclination to sacrifice career opportunities in the future for family reasons: comparative study with university students from Nairobi, Madrid, and Reykjavik. *Journal of Youth Studies* 19(4), 457-482.
- FOWLER, J. L. y O'GORMAN, J. G. (2005) Mentoring functions: A contemporary view of the perceptions of mentees and mentors. *British Journal of Management* 16(1), 51-57.
- GIBSON, D. E. (2003) Developing the professional self-concept: Role model constructs in early, middle, and late career stages. *Organization Science* 14(5), 591-610.
- GIBSON, D. E. (2004) Role models in career development: New directions for theory and research. *Journal of Vocational Behavior* 65(1), 134-156.
- GREGORY-SMITH, I., MAIN, B. G. y O'REILLY III, C. A. (2014) Appointments, Pay and Performance in UK Boardrooms by Gender, *The Economic Journal* 124(574), 109-128.
- GROSVOLD, J. Y BRAMMER, S. (2011) National institutional systems as antecedents of female board representation: An empirical study. *Corporate Governance: An International Review* 19(2), 116-135.
- GROYSBERG, B. (2008) How star women build portable skills. *Harvard Business Review* 86(2), 74-80.
- GROYSBERG, B. y BELL, D. (2013) Dysfunction in the boardroom. *Harvard Business Review* 91(6), 89-97.
- HAMILTON, E., GORDON A., J. R. y WHELAN-BERRY, K. S. (2006) Understanding the Work-Life Conflict of Never Married Women Without Children, *Women in Management Review* 21(5), 393-415.
- HEWLETT, S. A., PERAINO, K., SHERBIN, L. y SUMBERG, K. (2010) The sponsor effect: Breaking through the last glass ceiling. *Harvard Business Review Research Report*.

- HOOBLER, J. M., WAYNE, S. J. y LEMMON, G. (2009) Bosses' perceptions of family-work conflict and women's promotability: Glass ceiling effects. *Academy of Management Journal* 52(5), 939-957.
- IBARRA, H. (1992) Homophily and differential returns: Sex differences in network structure and access in an advertising firm. *Administrative Science Quarterly* 37(3), 422-447.
- IZQUIERDO, M., HUSE, M. y MÖLTNER, H. (2016) Value creating boards and gender diversity: Suggestions to progress in getting women on boards in Spain. Research Report 2/2016, BI Norwegian Business School.
- KANTER, R. M. (1977) *Men and Women of the Corporation*, New York: Basic Books.
- KELAN, E. K. y MAH, A. (2014) Gendered identification: Between idealization and admiration. *British Journal of Management* 25(1), 91-101.
- KIM, Y. y CANNELLA, A. A. (2008) Toward a social capital theory of director selection. *Corporate Governance: An International Review* 16(4), 282-293.
- KONRAD, A. M., RITCHIE JR, J. E., LIEB, P. y CORRIGALL, E. (2000) Sex differences and similarities in job attribute preferences: a meta-analysis. *Psychological bulletin* 126(4), 593-641.
- KORMAN, A. K. (1970) Toward a hypothesis of work behavior. *Journal of Applied Psychology* 54(1), 31-41.
- KOSSEK, E. E., PICHLER, S., BODNER, T. y HAMMER, L. B. (2011) Workplace social support and work-family conflict: A metaanalysis clarifying the influence of general and work-family-specific supervisor and organizational support. *Personnel Psychology* 64(2), 289-313.
- LESLIE, L. M. y MANCHESTER, C. F. (2011) Work-family conflict is a social issue not a women's issue. *Industrial and Organizational Psychology* 4(3), 414-417.
- MATEOS DE CABO, R., GIMENO, R. y ESCOT, L. (2011) Disentangling discrimination on Spanish boards of directors. *Corporate Governance: An International Review* 19(1), 77-95.
- MATEOS DE CABO, R., ITURRIOZ DEL CAMPO, J., y GIMENO, R. (2009) La participación financiera y el papel de la mujer en la toma de decisiones de las sociedades cooperativas: los consejos de administración. *Revista Europea de dirección y economía de la empresa* 18(3), 65-82.

- MATEOS DE CABO, R., TERJESEN, S., ESCOT, L. y GIMENO, R. (2017) Do Firms Comply with Soft Board Gender Quotas? Evidence from a Natural Experiment. *Mimeo*.
- MCGUIRE, G. M. (2002) Gender, race, and the shadow structure a study of informal networks and inequality in a work organization. *Gender y Society* 16(3), 303-322.
- MEIER, P. (2014) Quotas for advisory committees, business and politics: Just more of the same? *International Political Science Review* 35(1), 106-118.
- MENSI-KLARBACH, H. (2014) Gender in top management research: Towards a comprehensive research framework. *Management Research Review* 37(6), 538-552.
- MILLER, K. 2016. *Paridad en Acción*.
- NIELSEN, S. y HUSE, M. (2010) Women directors' contribution to board decisionmaking and strategic involvement: The role of equality perception. *European Management Review* 7(1), 16-29.
- OAKLEY, J. G. (2000) Gender-based barriers to senior management positions: Understanding the scarcity of female CEOs. *Journal of Business Ethics* 27(4), 321-334.
- OCDE. 2015. *Women and men in OECD countries*. Available at www.oecd.org
- OKURAME, D. E. (2007) Perceived mentoring functions: Does mentor's gender matter? *Women in Management Review* 22(5), 418-427.
- O'NEIL, D. A., HOPKINS, M. M. y BILIMORIA, D. (2008) Women's careers at the start of the 21st century: Patterns and paradoxes. *Journal of Business Ethics* 80(4), 727-743.
- PANDE, R. y FORD, D. (2011) Gender Quotas and Female Leadership: A Review. en *World Development Report on Gender*, 2011. <http://www.tinyurl.com/ht5n9mq>
- PANDE, R. (2011) Can informed voters enforce better governance? Experiments in low-income democracies. *Annual Review of Economics* 3(1), 215-237.
- PHELPS, E. S. (1972) The statistical theory of racism and sexism. *American Economic Review* 62, 659-661.

- POWELL, G. N. (1990). One more time: Do female and male managers differ? *Academy of Management Perspectives*, 4, pp. 68-75.
- POWELL, G. N. y BUTTERFIELD, D. A. (2013) Sex, gender, and aspirations to top management: Who's opting out? Who's opting in? *Journal of Vocational Behavior* 82(1), 30-36.
- RAGINS, B. R., TOWNSEND, B. y MATTIS, M. (1998) Gender gap in the executive suite: CEOs and female executives report on breaking the glass ceiling. *The Academy of Management Executive* 12(1), 28-42.
- SCHUH, S. C., BARK, A. S. H., VAN QUAQUEBEKE, N., HOSSIEP, R., FRIEG, P. y VAN DICK, R. (2014) Gender differences in leadership role occupancy: The mediating role of power motivation. *Journal of Business Ethics* 120(3), 363-379.
- SEALY, R. H. V. y SINGH, V. (2010) The importance of role models and demographic context for senior women's work identity development. *International Journal of Management Reviews* 12(3), 284-300.
- SEIERSTAD, C. y OPSAHL, T. (2011) For the few not the many? The effects of affirmative action on presence, prominence, and social capital of women directors in Norway. *Scandinavian Journal of Management* 27(1), 44-54.
- SEIERSTAD, C., WARNER-SØDERHOLM, G., TORCHIA, M. y HUSE, M. (2015) Increasing the number of women on boards: The role of actors and processes. *Journal of Business Ethics*, forthcoming.
- SINGH, V., VINNICOMBE, S. y JAMES, K. (2006) Constructing a professional identity: how young female managers use role models. *Women in Management Review* 21(1), 67-81.
- SINGH, V., TERJESEN, S. y VINNICOMBE, S. (2008) Newly appointed directors in the boardroom: How do women and men differ? *European Management Journal* 26(1), 48-58.
- STRAUB, C. (2007) A comparative analysis of the use of work-life balance practices in Europe: Do practices enhance females' career advancement? *Women in Management Review* 22(4), 289-304.
- TERJESEN, S. y SINGH, V. (2008) Female presence on corporate boards: A multi-country study of environmental context. *Journal of Business Ethics* 83(1), 55-63.

- TERJESEN, S., SEALY, R. y SINGH, V. (2009) Women directors on corporate boards: A review and research agenda. *Corporate Governance: An International Review* 17(3), 320-337.
- TERJESEN, S., AGUILERA, R. y LORENZ, R. (2015) Legislating a woman's seat on the board: institutional factors driving gender quotas for boards of directors. *Journal of Business Ethics* 128(2), 233-251.
- TERJESEN, S. y SEALY, R. (2016) Board gender quotas: Exploring ethical tensions from a multi-theoretical perspective. *Business Ethics Quarterly* 26(1), 23-65.
- TERJESEN, S., BARBOSA COUTO, E. y MORAIS FRANCISCO, P. (2016) Does the presence of independent and female directors impact firm performance? A multi-country study of board diversity. *Journal of Management and Governance* 20(3), 447-483.
- VAN DEN BRINK, M., STOBBE, L. (2014) The support paradox: Overcoming dilemmas in gender equality programs. *Scandinavian Journal of Management* 30(2), 163-174.
- WOLFERS, J. (2006) Diagnosing discrimination: Stock returns and CEO gender. *Journal of the European Economic Association* 4(2-3), 531-541.

RUTH MATEOS DE CABO es licenciada en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad Complutense de Madrid, y doctora por la Universidad CEU San Pablo, de la que es profesora titular de Comercialización e Investigación de Mercados desde 2015, además de Responsable de la línea de Investigación de Liderazgo Femenino de la Cátedra USPCEU-Mutua Madrileña.

Es autora de múltiples artículos científicos publicados en revistas de reconocido prestigio internacional como: *Journal of Business Ethics*, *Corporate Governance: An International Review*, *Tourism Management*, *Sex Roles a Journal of Research*, o *Nonlinear Dynamics in Psychology and Life Sciences*. Además, ha escrito libros y capítulos de libros, algunos publicados por editoriales u organismos como FUNCAS, CES, ESIC, o SANTILLANA y más de 40 contribuciones a congresos, la mayoría de carácter internacional.

Además de su trabajo en la Universidad CEU San Pablo, ha realizado estancias internacionales entre las que destacan las realizadas en la *University of Edinburgh* y en la *Goethe Universität Frankfurt am Main*. Asimismo, he realizado una estancia predoctoral en el *College of Santa Fe (Santa Fe Institute)* en Nuevo México y visitas de larga duración al Real Colegio Complutense en la Universidad de Harvard y a la Universidad Complutense de Madrid.

Ha participado en múltiples proyectos de investigación, los más recientes de los cuales son los financiados por el Plan Nacional de I+D+i y el Mecanismo Financiero del Espacio Económico Europeo, y ha liderado uno financiado por la Consejería de Empleo y Mujer de la Comunidad de Madrid. Asimismo, colabora con frecuencia como evaluadora de revistas científicas internacionales de alto impacto como *Sex Roles a Journal of Research*, *European Journal of Finance*, *Corporate Governance: An International Review* y *Labour Economics*, entre otras.

También participa activamente en la transferencia del conocimiento científico, actuando como asesora en el grupo que ha desarrollado el Charter de la Diversidad de España y conferenciante habitual en temas relacionados con sus investigaciones. Sus estudios han recibido una amplia cobertura en los medios de comunicación, nacionales e internacionales: *BBC World News*; *The Economist*; El Mundo; La 2 de TVE; Localia TV; Expansión; Cinco Días; o el *Huffington Post*.