

**IMPORTANCIA DE LOS STAKEHOLDERS EN LAS
ESTRATEGIAS DE IGUALDAD DE OPORTUNIDADES
ENTRE MUJERES Y HOMBRES**

Pilar de Luis

Departamento de Economía y Dirección de Empresas
Universidad de Zaragoza
e-mail: plus@unizar.es

Ángel Martínez

Departamento de Economía y Dirección de Empresas
Universidad de Zaragoza
e-mail: anmarzan@unizar.es

Manuela Pérez

Departamento de Economía y Dirección de Empresas
Universidad de Zaragoza
e-mail: manuela.perez@unizar.es

M^a José Vela

Departamento de Economía y Dirección de Empresas
Universidad de Zaragoza
e-mail: mjvela@unizar.es

Estrella Bernal

Departamento de Economía y Dirección de Empresas
Universidad de Zaragoza
e-mail: bercue@unizar.es

Resumen

Las investigaciones que tratan de conseguir una presencia equilibrada de hombres y mujeres en las posiciones de gobierno de las empresas han sido estudiadas desde dos puntos de vista; desde el punto de vista financiero (eficiencia) y desde el punto de vista ético (equidad). Carter *et al* (2003) reclaman un mayor desarrollo teórico para poder analizar y predecir la naturaleza de la relación entre diversidad de género en la alta dirección y valor de la empresa, ya que la falta de marco teórico ha convertido el tema en una cuestión únicamente empírica. En este sentido, nosotros apoyamos el estudio de la diversidad de género en el gobierno de las empresas, desde la teoría de los stakeholders, ya que de acuerdo con este enfoque, el gobierno de la empresa no debe enfrentar la perspectiva ética y la financiera, sino integrarlas, ya que debe de conseguir simultáneamente objetivos de eficiencia y de equidad (Fort y Schipani, 2000).

Pero la medida en que la dirección de la empresa se esfuerce en conseguir estos objetivos, va a depender de en que medida perciba que los diferentes stakeholders o grupos de interés tienen una mayor o menor importancia para ellos. Esta comunicación plantea la metodología a seguir para medir esta importancia percibida, y por lo tanto, reconocer quienes son realmente los diferentes grupos de interés en relación con las demandas de una “presencia equilibrada” de mujeres y hombres en los órganos de control. Para ello se seguirá el modelo de Mitchell *et al* (1997) y Agle *et al* (1999) que clasifica a los stakeholders en función de los atributos de poder, legitimidad y urgencia percibidos por la dirección de la empresa.

Palabras clave: Presencia equilibrada, mujeres directivas, teoría stakeholder.

Área temática: Tiempos y trabajos.

1. Introducción.

Aumentar la diversidad en el gobierno de las empresas es un tema importante en muchos países. Aunque cada vez es mayor el número de mujeres que acceden al Mercado de trabajo y a posiciones directivas, la mayoría de los puestos en los órganos de gobierno de las empresas, tanto en España como en el resto del mundo continúan ocupados por hombres más que por mujeres (Daily *et al.*, 1999; Weyer, 2007). Las mujeres suponen únicamente el 14,8 por ciento de los puestos de gobierno de las empresas estadounidenses listadas en Fortune 500 en 2007 (Catalyst, 2008), y el 9,7 por ciento en las empresas europeas en el 2008 (EPWN, 2008). En España, estos porcentajes son más bajos que en la mayoría de los otros países. Entre las 120 empresas que cotizan en Bolsa, solamente 50 entre 1.296 directivos (3,8%) son mujeres. La situación no es mayor entre las 35 mayores compañías (Ibex 35) donde solo hay 16 mujeres entre 508 directivos (3,1%). Además, en 2r de las 35 empresas no hay ninguna mujer en los consejos de administración mientras que en otras 9 empresas solamente hay una (Fundación Ecología y Desarrollo, 2004). En una investigación llevada a cabo por nuestro equipo usando datos de las mayores empresas españolas, clasificadas por ventas del periodo 2000-2004, observamos que el 51,34% de las empresas tenían al menos una mujer en los consejos de administración y/o dirección, aunque solo el 3,34% de las presidencias de los consejos de administración estaban ocupadas por una mujer (De Luis *et al.*, 2007).

Un elevado número de países occidentales intenta aumentar el número de mujeres en los órganos de decisión de las empresas con normas y códigos emitidos desde el Gobierno y las Instituciones Empresariales, como por ejemplo, acciones afirmativas o incluyendo consejos sobre diversidad de género en los Códigos de Buen Gobierno Corporativo. Mientras que en España y muchos otros países europeos, estas normas no son vinculantes, en países como Noruega han apoyado estas recomendaciones con sanciones financieras a las empresas que no alcancen la presencia equilibrada en un periodo de tiempo determinado.

Las investigaciones que tratan de conseguir una presencia equilibrada de hombres y mujeres en las posiciones de gobierno de las empresas han sido estudiadas desde dos

puntos de vista; desde el punto de vista financiero (eficiencia) y desde el punto de vista ético (equidad).

La mayor parte de las investigaciones sobre este tema utilizan una aproximación financiera para explicar los beneficios que las mujeres podrían aportar al resultado financiero de la empresa. Esta aproximación ha sido apoyada por diferentes teorías: la teoría de Agencia (Kesner, 1988 Selby, 2000; Carter *et al.*, 2003), la teoría de Recursos (Rosener, 1995; Yammarino *et al.*, 1997; Early and Mosakowski, 2000; Burke and Collins, 2001; Eagly and Johannesen-Schmidt, 2001; Schyns and Sanders, 2005), o la teoría de la identidad social (Tannen, 1990; Kent and Moss, 1994). La falta de mujeres en la dirección puede provocar la pérdida de talentos. Si solo los hombres son candidatos potenciales a los puestos de poder empresarial, la selección de estos puestos se realizará entre una distribución restringida de cualificaciones y, en promedio, esto implica un calidad muy inferior a la que se conseguiría si los candidatos y candidatas fueran seleccionados entre los mejores de una distribución compuesta tanto por hombres como por mujeres (Smith *et al.*, 2006).

Por otra parte, la presencia equilibrada en la alta dirección es un importante tema social relacionado con la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres, por lo que la actitud de las empresas ante esta presencia equilibrada ha sido estudiada desde las teorías feministas (Ely and Padavic, 2007; Cinar and Hakan, 2008; Syedand Murray 2008) o desde los enfoques de Responsabilidad Social Corporativa. La acción social corporativa y todos los conceptos derivados de ella, están en continuo desarrollo. El debate acerca de el servicios que las grandes empresas deben dar a la sociedad, que es su Mercado al mismo tiempo, es complejo y todavía esta abierto (Reich, 1998). La aproximación, notablemente influenciada por el trabajo pionero de Carroll (1991), ha analizado como el sistema de valores y la psicología de los directivos con respecto a la igualdad de oportunidades influye en el comportamiento de la empresa hacia la presencia equilibrada.

En este trabajo, tratamos de combinar ambos enfoques (eficiencia y equidad) al utilizar el marco que nos ofrece la teoría de los stakeholders (Freeman, 1984). Esta teoría ha resultado ser fundamental para dar una visión más práctica de la responsabilidad social corporativa y ayudar a los directivos a determinar estrategias para alcanzarla. En este

sentido, una estrategia de igualdad entre mujeres y hombres puede ser vista como una respuesta a las presiones y demandas de los diferentes stakeholders (Fineman and Clarke, 1996; Henriques and Sadosky, 1999) incluso si no se consiguiera una mejora de los resultados financieros (Francoeur *et al*, 2007).

Para poder definir estrategias (socialmente responsables) de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres, es crucial identificar los stakeholders relevante para la empresa en temas de presencia equilibrada. En otras palabras, ¿hasta donde debería una estrategia empresarial en presencia equilibrada, satisfacer las aspiraciones de los diferentes stakeholders?

De acuerdo con Michell *et al* (1997) y Agle *et al* (1999) la forma apropiada de identificar los stakeholders relevantes es en base a cuatro atributos generales (poder, urgencia, legitimidad y saliente). Nuestra propuesta trata de analizar estos atributos con respecto a un tema específico social – la presencia equilibrada de mujeres y hombres en los órganos de poder empresarial – para identificar los stakeholders relevantes para que las empresas diseñen sus estrategias de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres.

2. Teoría de los Stakeholders

Como originalmente expresó Edward Freeman (1984), la teoría de los stakeholders identifica y modela los grupos que son stakeholders y describe y recomienda métodos para que los directivos puedan reconocer los intereses de estos grupos. En resumen, trata de aplicar el “Principio de quien o que realmente importa”. Un stakeholder se define como un grupo que afecta, o puede ser afectado por las acciones de la compañía.

En la teoría tradicional de la empresa, el enfoque shareholder (único enfoque con autoridad reconocida en la mayor parte de los países) los accionistas son los propietarios de la empresa y la empresa tiene el deber de priorizar sus necesidades, creando el mayor valor añadido posible para ellos. En el clásico modelo empresarial input-output, la empresa transforma los recursos de los inversores, empleados y proveedores en productos útiles (vendibles) que serán comprados por los clientes, de este modo consiguen obtener el beneficio para la empresa. Según este modelo, las empresas solo enfocan su atención en las necesidades y deseos de estos cuatro grupos: inversores,

empleados, proveedores y clientes. Sin embargo, la teoría de los stakeholders sostiene que hay otros grupos involucrados, incluyendo departamentos gubernamentales, grupos políticos, asociaciones mercantiles, sindicatos, comunidades, corporaciones asociadas, posibles empleados, posibles clientes y el público en general. A veces incluso los competidores son tenidos en cuenta como stakeholders.

Mitchell, *et al.* (1997) propone una tipología de stakeholders basada en los atributos de

- Poder: posibilidad de obtención por un grupo de recursos coercitivos (fuerza física, armas), recursos utilitarios (tecnología, dinero, conocimiento, logística, materias primas) y recursos simbólicos (prestigio, estima, carisma) para imponer su voluntad sobre otros en una relación),
- Legitimidad (presunción o percepción generalizada de que las acciones de un actor social son deseables o apropiadas dentro de ciertos sistemas socialmente construidos de normas, valores, creencias y definiciones).
- Urgencia: Consiste en la demanda por una atención inmediata en función de diferentes grados de: a) sensibilidad temporal de no aceptación del atraso; y b) criticidad, equivalente a la importancia de la demanda, teniendo en vista la posibilidad de daño a la propiedad, sentimiento, expectativa y exposición.

Examinando combinaciones de estos atributos se obtienen 8 tipos de stakeholders. Friedman and Miles (2002) exploran las implicaciones de las relaciones entre los stakeholders y las organizaciones al introducir intereses compatibles/incompatibles y conexiones necesarias/contingentes como atributos adicionales con los que examinar la configuración de estas relaciones.

Blattberg (2004) ha criticado la teoría de los stakeholders asumiendo que los intereses de varios stakeholders pueden entrar en conflicto entre ellos. El recomienda la negociación y el dialogo y esto le lleva a defender lo que él llama un concepción “patriótica” de la corporación como una alternativa a la que está asociada la teoría stakeholders.

3. Atributos de los Stakeholders ante la “presencia equilibrada”

Una de las críticas que ha recibido el enfoque stakeholder es la dificultad de determinar quienes son los diversos stakeholders. La definición de “aquellos grupos afectados por la actuación de la empresa” es demasiado ambigua (Key, 1999). En nuestro caso no podemos hablar de “las mujeres” como un grupo de interés dado que a) las mujeres suponen el 51% de la población y b) las mujeres forma parte de todos los posibles grupos de interés considerados: como empleadas, consumidoras, directivas, etc. (Gosser, 2008). Ahora bien, dentro de estos grupos de interés la situación de inferioridad de las mujeres se manifiesta con más fuerza. Por ejemplo, su situación inferioridad como empleadas y principalmente su ausencia en los equipos de gobierno. La teoría de los stakeholders nos dice que la empresa debe tener en cuenta los objetivos de todos los participantes en la empresa, o cuando menos evitar las externalidades que sus acciones pueden provocar. Desde este punto de vista conseguir una “presencia equilibrada” de mujeres y hombres en los órganos de decisión entraría dentro de los objetivos que la empresa debe plantearse, incluso aun cuando esta acción no tuviera unos efectos positivos en sus resultados financieros (Francoeur *et al*, 2007). Esta variable, “presencia equilibrada”, podría considerarse como uno de los indicadores para medir el grado de consecución de los objetivos sociales, puesto que la falta de instrumentos para medir los objetivos no financieros (y concretamente la “riqueza neta total para todos los participantes”) en la empresa es considerada una de las deficiencias que tiene la teoría stakeholder (Rodríguez, 2003, pg. 111).

La importancia de los stakeholders en una empresa puede ser clasificada de diferentes formas, de acuerdo con el tema que se esté considerando. De la misma forma, cada persona o grupo puede estar afectada de forma diferente en el tema. Además, parece lógico limitar el análisis a un tema específico y determinar el interés de los stakeholders en él, así como la respuesta que cada uno de ellos recibiría desde la dirección. En este trabajo limitaremos nuestro análisis al problema de la falta de mujeres en los órganos de poder de las empresas, uno de los más importantes temas en la agenda política y social de estos días.

Debido a la falta de estudios acerca de los grupos que podrían calificarse de stakeholders en relación a la presencia equilibrada de mujeres y hombres en los órganos de

dirección, hemos elegido grupos similares a los utilizados en el estudios de otros temas sociales, como temas medioambientales (Fernández and Nieto, 2004; Caballero *et al*, 2007). Los stakeholders serán diez: el gobierno, directivos, empleados, propietarios, clientes, medios de comunicación, proveedores, sindicatos, generaciones futuras y por ultimo, grupos feminista y asociaciones de mujeres.

En el estudio los stakeholders serán clasificados en función del poder, legitimidad y urgencia percibidos por la dirección de la empresas; variables que a su vez van a determinar la importancia de cada uno de los grupos, de acuerdo con Mitchell *et al* (1997). El numero e intensidad de estos atributos van a determinar la importancia que cada grupo tiene para la empresa a la hora de implantar estrategias relativas a la variable que nos ocupa: “la presencia equilibrada”. Aquellos grupos que no tengan ninguno de estos atributos no serán considerados como stakeholders, al menos a corto plazo. También será interesante considerar la importancia relativa de cada uno de los stakeholders cuando sus expectativas afecten a la política de igualdad de oportunidades de la empresa, en uno solo de los atributos (stakeholders latentes) en dos de los atributos (stakeholders expectantes o en tres de los atributos (stakeholders definitivos).

El propósito de esta comunicación es llegar a definir los stakeholders de una empresa de acuerdo con sus atributos referidos a la igualdad de oportunidades. También observaremos cual es la importancia relativa que la dirección de la empresa¹ percibe de cada uno de ellos, y si esa importancia es mayor a medida que aumenta su poder, urgencia y legitimidad. Además del efecto individual de cada uno de estos atributos, se observará también el efecto conjunto de los tres atributos sobre la importancia de cada grupo. Este razonamiento fue considerado adecuado por Mitchell *et al* (1997) y Agle *et al* (1999) para la clasificación de los stakeholders en general, y en este estudio intentaremos comprobar que también se cumple cuando los atributos considerados se relacionan con las políticas de igualdad de oportunidades y mas concretamente con acciones de

1 La razón para utilizar la percepción de los directivos es que, con independencia de cuales sean los diferentes grupos de interés y por tanto los intereses contrapuestos que puedan originarse, el papel de la alta dirección no cambia sustancialmente en cuanto a que van a ser (y están habituados a ser) los encargados de determinar objetivos y arbitrar soluciones ante reivindicaciones en conflicto (Vinten, 2001).

búsqueda de presencia equilibrada entre mujeres y hombres en los órganos de poder de las empresas. Por lo tanto, proponemos las siguientes hipótesis:

H1. El atributo percibido de poder para alcanzar la “presencia equilibrada” de un stakeholder, influirá positivamente sobre la importancia percibida de ese stakeholder.

H2. El atributo percibido de legitimidad para alcanzar la “presencia equilibrada”, influirá positivamente sobre la importancia percibida de ese stakeholder.

H3. El atributo percibido de urgencia para alcanzar la “presencia equilibrada”, influirá positivamente sobre la importancia percibida de ese stakeholder.

H4. La acumulación de poder, legitimidad y urgencia para alcanzar la “presencia equilibrada” en un stakeholder estará positivamente asociada con la importancia percibida de ese stakeholder.

4. Metodología

Nos proponemos elaborar y enviar a las grandes empresas un cuestionario con el objetivo de conocer como la dirección de la empresa evalúa a sus diferentes stakeholders y a sus atributos relacionados con la variable presencia equilibrada. El cuestionario incluirá una definición de los atributos mencionados. Se les pedirá a los directivos y a las directivas que puntúen estos atributos en una escala de Likert de uno a siete puntos para cada uno de los otros nueve grupos descritos con anterioridad: gobierno, personal, propietarios, clientes, medio de comunicación, proveedores, sindicatos, futuras generaciones y por último grupos feministas o asociaciones de mujeres. La definición de los atributos será la siguiente:

- Poder en igualdad de oportunidades: Considera que ese stakeholder tiene capacidad y habilidad para **presionar** a la empresa a que adopte decisiones acordes con sus preocupaciones sobre la obtención de una presencia equilibrada de mujeres y hombres en los órganos de decisión de la empresa, incluso si esto supone penalizaciones económicas, utilizando la fuerza directa, acciones legales o influyendo en la imagen pública de la empresa (1= ningún poder: 7= máximo poder)

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

A la hora de analizar los datos, utilizaremos dos variables de control: Primero el sexo de la persona que responda la encuesta en cada empresa, debido a la influencia que ser hombre o mujer puede tener en sus percepciones (Scholem and Mavondo, 2003). En segundo lugar, Si la empresa pertenece a un sector altamente segregado (feminizado o masculinizado) en relación a una mayor presencia de mujeres u hombres como empleadas o empleados.

5. Conclusiones

La ausencia de mujeres en los puestos de decisión de las empresas puede ser analizada desde diferentes perspectivas. Diversas Instituciones públicas creen que alcanzar una presencia equilibrada es un objetivo político para conseguir la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres. Sin embargo, los esfuerzos que las instituciones públicas están llevando a cabo no están presentes en las empresas privadas. La diversidad de género es una necesidad real y para conseguirla son necesarios cambios estructurales.

Nos preguntamos si promocionar a las mujeres a las altas posiciones empresariales es un asunto de equidad social: ¿Porque todavía tenemos que demostrar que las mujeres pueden mejorar los resultados financieros de las empresas? Aumentar el número de mujeres en la dirección debería ser un objetivo estratégico, aun cuando su presencia no aumentara el resultado financiero. La teoría de los Stakeholders no ofrece un marco para poder alcanzar esta presencia equilibrada en los consejos de administración y en la dirección empresarial. Para ello, es necesario que las empresas reconozcan la Responsabilidad Social Corporativa como una acción estratégica y esto será así, si los directivos y directivas reconocen las demandas de los stakeholders en este tema y la importancia que los atributos de cada grupo en relación con la igualdad de oportunidades tiene para la dirección de la empresa. Nuestro objetivo es encontrar respuestas a estas cuestiones para avanzar en la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, y más concretamente conseguir que la presencia equilibrada en los órganos de poder empresarial llegue a ser una realidad.

Bibliografía.

1. Agle, B.R., Mitchell, R.K. y Sonnenfeld, J.A. (1999): “Who matters to CEOs? An Investigation of stakeholder attributes and salience, corporate performance, and CEO values”. *Academy of Management Journal*, Vol. 42 No 5, pp. 507-525.
2. Blattberg, C. (2004): *From Pluralist to Patriotic Politics: Putting Practice First*, Oxford and New York: Oxford University Press, ch. 6.
3. Burke, S. y Collins, K. (2001) “Gender differences in leadership styles and management skills”, *Women in Management Review*, Vol. 16 No. 5, pp. 244-256.
4. Caballero, G.; Garcia, J.M. y Quintas, M.A. (2007): “La importancia de los stakeholders de la organización: un análisis empírico aplicado a la empleabilidad del alumnado de la Universidad española” *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*. Vol 13. No 2, pp. 13-32.
5. Carroll, A.B. (1991): “The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders” *Business Horizons*, Vol. 34 No. 4, pp. 39-48.

6. Carter, D., Simkins, B. y Simpson, W. (2003) "Corporate governance, board diversity, and firm value", *The Financial Review*, Vol. 38 No. 1, pp. 33-53.
7. Catalyst (2007) *Census: Board Directors*, Catalyst, New York. www.catalyst.org
8. Catalyst (2008) *2007 Catalyst Census of Women Board Directors of the FP500: Voices from the Boardroom*, Catalyst, New York. www.catalyst.org
9. Cinar Altintas, F y Hakan Altintas, M (2008): "The relationship between feminist/womanist identity and leadership styles of women". *Gender in Management: An International Journal*, Vol 23, 3. pp. 175-193.
10. Daily, C., Certo, S. y Dalton, D. (1999) "A decade of corporate women: some progress in the boardroom, none in the executive suite", *Strategic Management Journal*, Vol. 20 No. 1, pp. 93-99.
11. De-Luis, P; Martinez, A; Perez, M. y Vela M.J. (2007): "La diversidad de género en la alta dirección de las mayores empresas españolas" *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol 13 No 2, pp. 33-53.
12. Eagly, A. y Johannesen-Schmidt, M. (2001): "The leadership styles of women and men", *Journal of Social Issues*, Vol. 57 No. 4, pp. 781-797.
13. Early, P. y Mosakowski, E. (2000): "Creating hybrid team cultures: an empirical test of transnational team functioning", *Academy of Management Journal*, Vol. 43 No. 1, pp. 26-49.
14. Ely, R. y Padavic, I (2007): "A Feminist analysis of Organizational research on sex differences" *Academy of Management Review*. Vol 32 No 4, pp. 1121-1143.
15. EPWN (2008): *Third Biannual European PWN Board Women Monitor 2008*, http://www.europeanpwnnet/files/3rd_bwn_2008_press_release_1.pdf
16. Fernandez, R. y Nieto M. (2004): "Stakeholder salience in corporate environmental strategy" *Corporate Governance*, Vol 4, No 3, pp. 65-76.

17. Fineman, S y Clarke, K. (1996): "Green stakeholders: industry interpretations and response". *Journal of Management Studies*, Vol. 33 No. 6, pp. 715-730.
18. Francoeur, Claude; Labelle, Réal y Sinclair-Desgagné, Bernard (2007): "Gender Diversity in Corporate Governance and Top Management" *Journal of Business Ethics*, DOI 10.1008/s10551-007-9482-5.
19. Freeman, R.E. 1984, *Strategic Management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
20. Friedman, A.L. & Miles, S. (2002): Developing Stakeholder Theory. *Journal of Management Studies*, v 39, n 1, pp 1-21.
21. Fundación Ecología y Desarrollo "Género y los consejos de administración de las empresas del Ibex-35". 2004.
22. Henriques, I y Sadorsky, R.F. (1999): "Stakeholders, social responsibility and performance: empirical evidence and theoretical perspectives". *Academy of Management Journal*, Vol 42 No. 5, pp. 479-487.
23. Kent, R. y Moss, S. (1994) "Effects of sex and gender role on leader emergence", *Academy of Management Journal*, Vol. 37 No. 5, pp. 1335-1360.
24. Kesner, I. (1988) "Directors' characteristics and committee membership: an investigation of type, occupation, tenure, and gender", *Academy of Management Journal*, Vol. 31 No. 1, pp. 66-84.
25. Mitchell, R.K., Agle, B.R., y Wood, D.J. (1997) Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *Academy of Management Review*, v 22, n 4, pp 853-886.
26. Reich, R.B (1998): "The new meaning of corporate social responsibility" *California Management Review*, Vol. 40 No. 2, pp. 8-17.
27. Rosener, J. (1995) *America's Competitive Secret: Utilizing Women as a Management Strategy*. Oxford University Press, New York.

28. Scholem y Mavondo, F. (2003): "Stakeholders & Gender: A New Phenomenon?" ANZMAC 2003 Conference Proceedings Adelaide
29. Schyns, B. y Sanders, K. (2005) "Exploring gender differences in leaders' occupational self-efficacy", *Women in Management Review*, Vol. 20 No. 7, pp. 513-523.
30. Selby, C. (2000) "From male locker room to co-ed board room: a twenty-five year perspective", in R. Burke y M. Mattis (editors), *Women on Corporate Boards of Directors, International Challenges and Opportunities*. Netherlands, Kluwer Academic, pp. 239-251.
31. Smith, N., Smith, V. y Verner, M. (2006): "Do women in top management affect firm performance? A panel study of 2,500 Danish firms" *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol 55 (7), pp. 569-593.
32. Syed, J y Murray P. (2008): "A cultural feminist approach towards managing diversity in top management teams" *Equal Opportunities International*, Vol 27, 5, pp. 413-432.
33. Tannen, D. (1990) *You just don't Understand: Women and Men in Conversation*, Ballantine Books, New York.
34. Vinten, G. (2001): "Shareholder versus stakeholder, is there a governance dilemma?", *Corporate Governance*, vol 9, pp. 36-47.
35. Weyer, B. (2007) "Twenty years later: explaining the persistence of the glass ceiling for women leaders", *Women in Management Review*, Vol. 22 No. 6, pp. 482-496.
36. Yammarino, F., Dubinsky, A., Comer, L. y Jolson, M. (1997) "Women and transformational and contingent reward leadership: A multiple-levels of analysis perspective", *Academy of Management Journal*, Vol. 40 No. 1, pp. 205-222.