

07

Patricia Gabaldon y Raluca Valeria Ratiu
IE Business School, IE University, España



Diversidad de género en los consejos de administración: mejora de los resultados de sostenibilidad en España de las empresas del IBEX 35

Este estudio examina el impacto de la presencia femenina en los consejos de administración de las principales empresas cotizadas españolas en un periodo de seis años, de 2017 a 2022, utilizando el concepto de lógicas institucionales. El análisis muestra que las mujeres en los consejos tienen un impacto limitado en la información corporativa, influyendo principalmente en las referencias de sostenibilidad. Una posible explicación podría ser que las mujeres consejeras suelen ser seleccionadas para los comités de sostenibilidad debido a su experiencia, diversidad de perspectivas y compromiso con la responsabilidad social y medioambiental, lo que mejora la sostenibilidad corporativa.

Introducción

Hasta hace poco, los consejos de administración de las empresas eran predominantemente masculinos debido a las normas sociales y las barreras sistémicas que limitaban la participación de las mujeres en la alta dirección (Gabaldon *et al.*, 2016; Grau *et al.*, 2020). Los cambios institucionales, como las cuotas de los consejos de administración y la evolución de las normas sociales, promueven ahora la diversidad de género en los consejos de administración (Krook, 2007; Terjesen y Sealy, 2016). Este movimiento considera que una representación de género equilibrada puede mejorar la gobernanza, promover la igualdad social, posicionarse mejor frente los clientes y tener repercusiones sociales más amplias (Gabaldon *et al.*, 2016; Grau *et al.*, 2020).

La diversidad de género en los consejos de administración ha creado atención por su impacto en los resultados de sostenibilidad de las empresas (Ben-Amar *et al.*, 2017a; Gabaldón *et al.*, 2023; Galbreath, 2011). A medida que la sostenibilidad se vuelve crucial para las empresas, las partes interesadas exigen prácticas responsables que incorporen factores ambientales, sociales y de gobernanza (*ESG*, por sus siglas en inglés). Se parte de la hipótesis de que la presencia de mujeres en los consejos de administración de las empresas influye positivamente en las iniciativas y los resultados en materia de sostenibilidad (Campopiano *et al.*, 2023). Son cada vez más los resultados empíricos que vinculan la diversidad de género en los consejos de administración con los resultados en materia de sostenibilidad. Sin embargo, la investigación sugiere cada vez más que los consejos con diversidad de género dan prioridad a la sostenibilidad y adoptan estrategias de creación de valor a largo plazo (Campopiano *et al.*, 2023). Las mujeres aportan

perspectivas y valores únicos, ampliando la gama de cuestiones consideradas, desafiando el pensamiento de grupo y fomentando una toma de decisiones holística.

Este estudio examina el impacto de la presencia femenina en los consejos de administración de las principales empresas cotizadas españolas en un periodo de seis años, de 2017 a 2022, utilizando el concepto de lógicas institucionales. Las lógicas institucionales se definen como “sistemas de elementos culturales (valores, creencias y expectativas normativas) mediante los cuales las personas, los grupos y las organizaciones dan sentido y evalúan sus actividades cotidianas y organizan esas actividades en el tiempo y el espacio” (Haveman y Gualtieri, 2017: p. 1).

Las mujeres en los consejos de administración y las mujeres ejecutivas y su impacto en la lógica de la sostenibilidad

La diversidad de género, en particular la inclusión de mujeres en los consejos de administración de las empresas y en puestos ejecutivos, ha suscitado una gran atención debido a su posible impacto en los resultados de sostenibilidad y *ESG* (Ben-Amar *et al.*, 2013; Ben-Amar *et al.*, 2017b; Khemakhem *et al.*, 2023; Manita *et al.*, 2018). La representación de las mujeres en el liderazgo se ha vinculado a resultados positivos de sostenibilidad, lo que refleja las diversas perspectivas, experiencias y valores que aportan a la toma de decisiones (Campopiano *et al.*, 2023; Gabaldón *et al.*, 2023). Las investigaciones indican que las empresas con mayor diversidad de género en los consejos de administración y en los equipos ejecutivos tienen más probabilidades de dar prioridad a la sostenibilidad y de mostrar mejores resultados en materia de *ESG* (Ben-Amar *et al.*, 2017b). Las mujeres directoras

y ejecutivas aportan puntos de vista únicos, ampliando la toma de decisiones, mejorando las evaluaciones de riesgos y mejorando la planificación estratégica (Campopiano *et al.*, 2023). Su presencia también promueve la participación de las partes interesadas y la transparencia, ya que un liderazgo diverso aborda mejor las preocupaciones de las distintas partes interesadas, incluidos los empleados, los clientes, los inversores y las comunidades (Brink *et al.*, 2010).

El impacto de la diversidad de género en los resultados de sostenibilidad y *ESG* depende de factores como la cultura empresarial, la dinámica de liderazgo y el contexto del sector. Las empresas que dan prioridad a la diversidad y la inclusión se benefician más de la diversidad de género, fomentando entornos en los que las mujeres prosperan. La investigación muestra que una mayor diversidad de género a nivel ejecutivo conduce a priorizar la sostenibilidad, un gobierno corporativo más sólido y una mayor responsabilidad social corporativa (Ali y Konrad, 2017).

|
*La presencia de mujeres en los consejos
 influye en los valores y prioridades de las
 organizaciones hacia una mayor igualdad
 de género, gestión medioambiental, respon-
 sabilidad social y gobernanza ética*
 |

Partiendo de la idea de que las mujeres están estrechamente relacionadas con los resultados *ESG*, la diversidad de género en los consejos debería correlacionarse positivamente con lógicas relacionadas con el género, la sostenibilidad, la inclusividad y los factores *ESG* (Zhang, 2020). La presencia de mujeres en los consejos influye en los valores y prioridades de las organizaciones hacia una mayor igualdad de género, gestión medioambiental, responsabilidad

social y gobernanza ética. Los consejos con una representación de género diversa son más propensos a adoptar múltiples lógicas institucionales que priorizan la igualdad de género y la inclusión, reconociendo la importancia de las diversas perspectivas en la toma de decisiones. Además, los consejos con diversidad de género tienden a adoptar lógicas de sostenibilidad, reconociendo la interconexión entre las operaciones empresariales y los resultados medioambientales y sociales. Estos consejos se alinean con las consideraciones *ESG*, reconociendo la importancia de los riesgos y oportunidades medioambientales y sociales en la creación de valor a largo plazo. Por consiguiente, la diversidad de género en los consejos sirve de catalizador para integrar las lógicas de género, sostenibilidad, inclusión y *ESG* en las prácticas organizativas y los marcos de toma de decisiones. Las mujeres en los consejos pueden abogar por una información exhaustiva en materia de *ESG*, garantizando que los riesgos y oportunidades medioambientales y sociales se aborden en la información corporativa. Aportan perspectivas diversas a los debates de los consejos de administración, propiciando una consideración más amplia de los intereses de las partes interesadas y los objetivos de sostenibilidad, reflejados en los informes *ESG* de la empresa.

Metodología: ¿cómo podemos ver la relación entre las mujeres directoras, las mujeres ejecutivas y las agendas corporativas *ESG*?

Utilizamos el análisis de datos de panel para examinar los datos de los informes anuales de las empresas incluidas en el índice español IBEX 35 desde 2017 hasta 2022. Nuestra muestra final consta de 206 observaciones de años de empresa. España ha realizado importantes

avances en la promoción de la diversidad de género en los consejos de administración de las empresas a través de intervenciones legislativas. En 2007, España se convirtió en uno de los primeros países del mundo, después de Noruega, en introducir una cuota de género para los consejos de administración de las empresas, exigiendo que al menos el 40 % de los miembros de los consejos fueran mujeres, aunque esta cuota no se hizo cumplir mediante ninguna medida punitiva (Gabaldon y Giménez, 2017).

Para las variables dependientes, *Women on Boards* (WoB) y *Women Executives Not on Boards* (WExNoB) utilizamos datos del Instituto Nacional de Estadística para medir la presencia de mujeres en el consejo de administración y en los equipos de alta dirección de las empresas del IBEX 35.

Las variables independientes que utilizamos en nuestros dos modelos son los recuentos de menciones de los siguientes términos: “ESG”, “Género”, “Inclusividad” y “Sostenibilidad”, cuando estos elementos aparecen como independientes o se utilizan en el mismo párrafo con las palabras “Consejo” y “Ejecutivo”. El proceso de análisis de los datos constó de tres pasos: en primer lugar, establecimos las palabras lógicas institucionales basándonos en estudios anteriores (Besharov y Smith, 2014; Haveman y Gualtieri, 2017) que utilizaron medidas de vocabulario. En segundo lugar, recuperamos los informes anuales de todas las empresas en inglés para el período 2017-2022, de la sección de inversores de los sitios web de las empresas. Decidimos centrarnos en los informes anuales publicados en inglés porque, al cotizar en un mercado público, estas empresas están obligadas a publicar la misma información en inglés que en español. Por último, procesamos

los informes anuales utilizando la codificación Python¹ para obtener los recuentos de palabras resultantes incluidos en nuestros modelos.

|
Un mayor número de mujeres en los consejos presenta una correlación positiva con un aumento de las menciones de los criterios ESG, género, inclusión y sostenibilidad en el discurso empresarial. Sin embargo, entre estas variables, solo la sostenibilidad muestra significación estadística
|

Los resultados de nuestro análisis econométrico muestran que un mayor número de mujeres en los consejos presenta una correlación positiva con un aumento de las menciones de los criterios ESG, género, inclusión y sostenibilidad en el discurso empresarial. Sin embargo, entre estas variables, solo la sostenibilidad muestra significación estadística. Esto sugiere que la participación de las mujeres en los consejos de administración puede contribuir a una perspectiva más global que haga hincapié en las cuestiones de sostenibilidad. En consecuencia, los consejos con mayor representación femenina podrían constituirse deliberadamente para dar prioridad a las consideraciones de sostenibilidad en los procesos de toma de decisiones empresariales.

Al mismo tiempo, también observamos que una mayor presencia de mujeres en puestos ejecutivos muestra una asociación positiva con las referencias al Género, la Inclusividad y la Sostenibilidad en los discursos empresariales. Sin embargo, entre estas variables, solo Género muestra significación estadística. Esta observación sugiere que las mujeres ejecutivas

1 <https://github.com/itb-ie/raluca-funcas>.

pueden priorizar las preocupaciones relativas a la representación de género sobre las relacionadas con los criterios *ESG* o la sostenibilidad. Esta inclinación a abordar cuestiones de representatividad podría subrayar las motivaciones que impulsan la prominencia del discurso relacionado con el género en las empresas dirigidas por mujeres ejecutivas.

Mujeres directivas, mujeres ejecutivas y lógicas empresariales en torno a la sostenibilidad y las agendas de género

Por término medio, los informes empresariales denotan cuestiones relacionadas con los *ESG* aproximadamente 28 veces por informe anual, con un rango de 0 a 385 menciones de las dimensiones medioambiental, social y de gobernanza. Paralelamente, el discurso de género

manifiesta una frecuencia media de 29 menciones por informe anual, de 0 a 144 referencias. El análisis temático de la inclusividad muestra, con una media de 8 menciones por informe y año, un rango de 0 a 100 menciones que denotan conceptos relacionados con la inclusividad. Por último, el discurso en torno a la sostenibilidad emerge como punto central, con una media de 182 menciones por informe y año, abarcando una gama de 0 a 967 menciones que encapsulan prácticas y principios sostenibles.

La trayectoria de la representación femenina en los consejos de administración de las empresas y entre los rangos ejecutivos se ha hecho cada vez más visible desde 2017 en España. La aceleración de esta tendencia ha sido especialmente pronunciada a partir de 2019. Durante el periodo especificado, se ha observado un notable aumento de 15 puntos porcentuales en la presencia de

Gráfico 1

Mujeres en consejos de administración y mujeres directivas para las empresas del IBEX 35, entre 2017 y 2022

Porcentaje medio anual

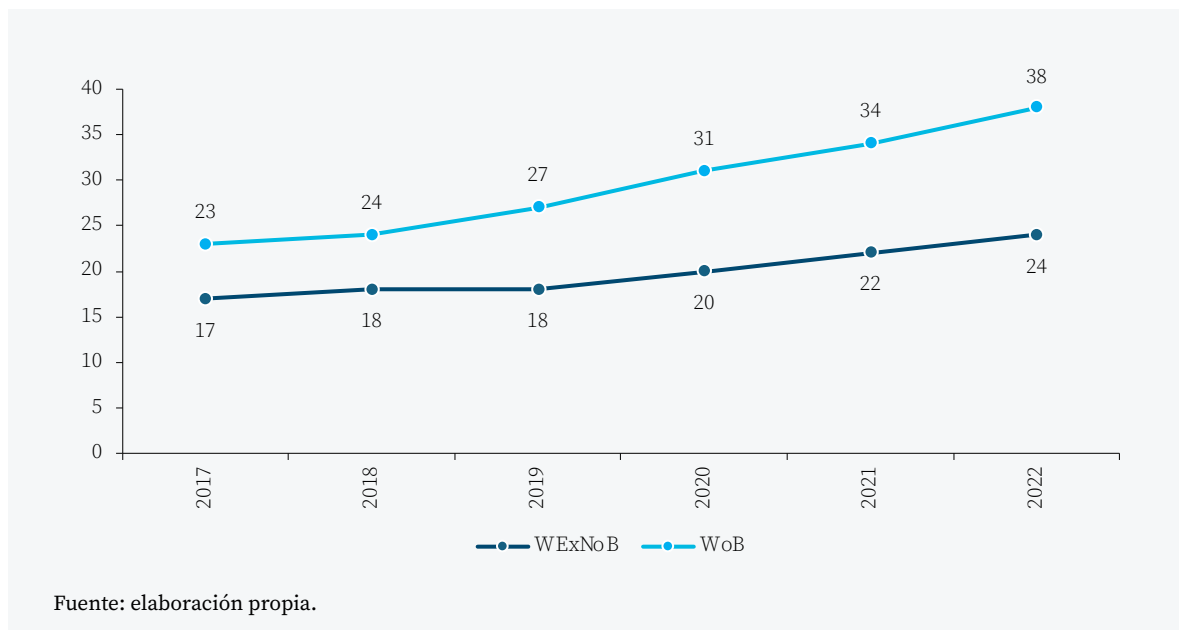
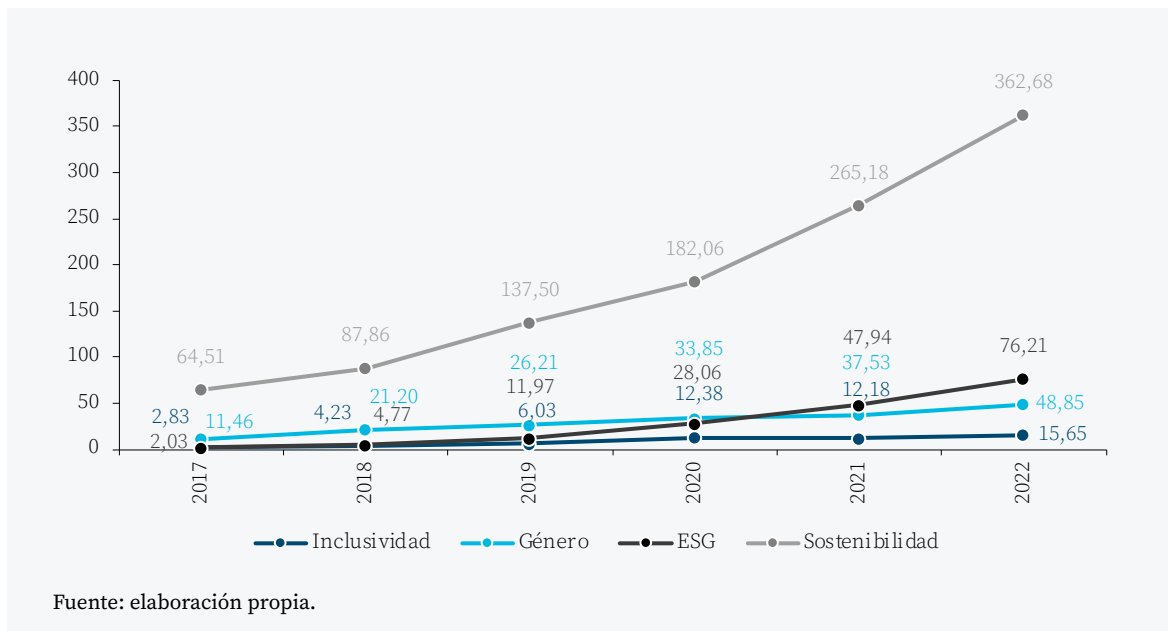


Gráfico 2

Menciones de lógicas en torno a la inclusividad, el género, la ESG y la sostenibilidad entre 2017 y 2022

Número en media anual



mujeres en los consejos, junto con un aumento correspondiente de 7 puntos porcentuales en la representación ejecutiva femenina global.

Además, surge una observación intrigante sobre la influencia del cumplimiento de la normativa en la dinámica de la diversidad de género dentro de las entidades corporativas. En concreto, parece que el cumplimiento de la normativa tiene un impacto más pronunciado en la mejora de la representación femenina en los consejos de administración que sus efectos en los *Top Management Teams (TMTs)*, o equipos de alta dirección.

El creciente número de menciones a los distintos temas en los informes de las empresas muestra la importancia cada vez mayor de estos temas para las empresas. Esto podría

deberse a las normas de gobierno corporativo que deben seguir las empresas, como la presencia de más mujeres en sus consejos de administración. Sin embargo, también podría indicar que las diferentes partes interesadas tienen más interés en estos temas, incluyéndolos en la agenda y en los resultados corporativos. Durante un periodo de siete años, se ha producido un aumento significativo de las referencias a la sostenibilidad, pasando de un número modesto a una frecuencia mucho mayor en 2022, lo que representa una ampliación sustancial (362 menciones en 2022). Del mismo modo, las menciones a consideraciones ESG han mostrado un crecimiento exponencial, partiendo de una base mínima y ampliándose a 76 menciones en 2022. Por otra parte, el discurso temático en torno al género ha experimentado un notable aumento, partiendo de 11

menciones por informe en 2017 y experimentando aproximadamente una cuadruplicación en 2022. Del mismo modo, las referencias a la inclusividad muestran un aumento sustancial, siete veces mayor, hasta alcanzar las 15 menciones en 2022.

|
Nuestros resultados sugieren que no existe una correlación sólida entre la presencia de mujeres en los consejos de administración y la frecuencia de las menciones a los criterios ESG y de sostenibilidad en el discurso empresarial
 |

Aunque estas dos corrientes lógicas parecen estar muy correlacionadas, al analizar estos datos más en profundidad, nuestros resultados sugieren que no existe una correlación sólida entre la presencia de mujeres en los consejos de administración y la frecuencia de las menciones a los criterios *ESG* y de sostenibilidad en el discurso empresarial. Mientras que un mayor número de mujeres en los consejos se correlaciona positivamente con las menciones de los criterios *ESG*, Género, Inclusividad y Sostenibilidad, solo la Sostenibilidad muestra significación estadística. Esto indica que la presencia de mujeres en los consejos puede contribuir —o estar correlacionada— con un mayor énfasis en las cuestiones de sostenibilidad.

El análisis muestra que las mujeres en los consejos tienen un impacto limitado en la información corporativa, influyendo principalmente en las referencias de sostenibilidad. Una posible explicación podría ser que las mujeres consejeras suelen ser seleccionadas para los comités de sostenibilidad debido a su experiencia, diversidad de perspectivas y compromiso con la responsabilidad social y

medioambiental, lo que mejora la sostenibilidad corporativa. En las empresas españolas que cotizan en bolsa, la integración de las mujeres en los consejos implica dinámicas de cumplimiento corporativo y simbólicas. Las iniciativas impulsadas por el cumplimiento, como las cuotas de género no obligatorias en España, presionan para aumentar la diversidad, lo que a veces resulta en un cumplimiento simbólico: esfuerzos superficiales para cumplir las cuotas sin fomentar una verdadera inclusión. En consecuencia, las mujeres consejeras pueden ser contratadas como fichas, sin una participación o influencia significativas, perpetuando así gestos simbólicos con escaso impacto sustantivo.

La presión para aumentar la diversidad de género en los consejos ha crecido paralelamente a la regulación de la sostenibilidad. Las mujeres en los consejos suelen ser representantes de *ESG*, lo que naturalmente refuerza el enfoque de sostenibilidad. Sin un contrafactual —qué pasaría si solo se contratara a hombres— no podemos aislar el efecto de las mujeres en la sostenibilidad. Sin embargo, los resultados muestran que la presencia de mujeres en los consejos de administración no influye significativamente en el discurso de género de las empresas, contrariamente a las hipótesis de investigaciones anteriores.

Cuando realizamos el mismo ejercicio para las mujeres ejecutivas, descubrimos que la mayor presencia de mujeres en puestos ejecutivos se asocia positivamente con las referencias al Género, la Inclusividad y la Sostenibilidad en el discurso empresarial. Sin embargo, solo el género muestra significación estadística. Esto sugiere que las mujeres ejecutivas pueden dar prioridad a la representación de género sobre los criterios *ESG* o la sostenibilidad. Este enfoque en la representación puede impulsar

la prominencia de los debates relacionados con el género en las empresas dirigidas por mujeres ejecutivas.

Las mujeres directivas se enfrentan a barreras como el “techo de cristal”, que limitan su capacidad para impulsar cambios sustanciales. Las restricciones normativas y la arraigada dinámica de género en los consejos de administración dificultan su influencia en la gobernanza empresarial y la toma de decisiones. Sin embargo, las mujeres ejecutivas sí influyen en el discurso de género de los informes empresariales.

Las mujeres ejecutivas pueden dismantelar el “techo de cristal” de las jerarquías empresariales, fomentando una auténtica equidad e inclusión. Como pioneras en campos dominados por los hombres, desafían los prejuicios de género y las barreras sistémicas. Aprovechando su liderazgo, abogan por la diversidad de género, defendiendo políticas que promueven la igualdad de oportunidades y cultivan diversas fuentes de talento. Sus planteamientos estratégicos mejoran el rendimiento de las organizaciones y ponen de relieve las ventajas de contar con equipos de liderazgo

diversos. Además, las mujeres ejecutivas actúan como modelos y mentoras, inspirando a futuras líderes femeninas y alimentando ecosistemas de apoyo. Su presencia en la cima amplifica las diversas perspectivas y fomenta el empoderamiento y la colaboración. En consecuencia, su impacto va más allá del éxito individual para impulsar cambios sistémicos hacia un panorama empresarial más equitativo.

En pocas palabras, las directoras parecen tener más influencia en la sostenibilidad, mientras que las ejecutivas tienen un mayor impacto en las agendas de género. Esta diferencia puede deberse a sus procesos de contratación. Las mujeres directoras suelen ser contratadas para tareas relacionadas con la sostenibilidad a fin de cumplir con la normativa, lo que pone de relieve patrones en la selección de los consejos de administración en los que las mujeres son contratadas para iniciativas relacionadas con la sostenibilidad. Por el contrario, las mujeres ejecutivas, que podrían ser contratadas más por sus méritos, pueden verse a sí mismas como agentes de cambio que rompen el techo de cristal, promoviendo así las agendas de género en sus empresas.

Referencias

- ALI, M. y KONRAD, A. M. (2017). Antecedentes y consecuencias de los sistemas de gestión de la diversidad y la igualdad: La importancia de la diversidad de género en la TMT y en los mandos inferiores e intermedios. *European Management Journal*, 35(4), pp. 440-453. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2017.02.002>
- BEN-AMAR C-, HAFSI, T., BEN-AMAR, W., FRANCOEUR, C., HAFSI, T. y LABELLE, R. (2013). ¿Qué hace mejores a los consejos de administración? A Closer Look at Diversity and Ownership. *British Journal of Management*, 24(1), pp. 85-101. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2011.00789.x>
- BEN-AMAR, W., CHANG, M. y MCILKENNY, P. (2017a). Board Gender Diversity and Corporate Response to Sustainability Initiatives: Evidence from the Carbon Disclosure Project. *Journal of Business Ethics*, 142(2), pp. 369-383. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2759-1>
- BEN-AMAR, W., CHANG, M. y MCILKENNY, P. (2017b). Board gender diversity and corporate response to sustainability initiatives: Evidence from the Carbon Disclosure Project. *Journal of Business Ethics*, 142(2), pp. 369-383. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2759-1>
- BESHAROV, M. L. y SMITH, W. K. (2014). Múltiples lógicas institucionales en las organizaciones: Explicando su variada naturaleza e implicaciones. *Academy of Management Review*, 39(3), pp. 364-381. <https://doi.org/10.5465/AMR.2011.0431>
- BRINK, M. VAN DEN, BENSCHOP, Y. y JANSEN, W. (2010). Transparency in Academic Recruitment : ¿Una herramienta problemática para la igualdad de género? *Organization Studies*, 31(1), pp. 1459-1483. <https://doi.org/10.1177/0170840610380812>
- CAMPOPIANO, G., GABALDÓN, P. y GIMENEZ-JIMENEZ, D. (2023). Mujeres Directivas y Desempeño Social Corporativo: An Integrative Review of the Literature and a Future Research Agenda. En *Journal of Business Ethics*, 182(3). <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04999-7>
- GABALDÓN, P., DE ANCA, C., MATEOS DE CABO, R. y GIMENO, R. (2016). La búsqueda de mujeres en los Consejos de Administración: Un Análisis desde la Perspectiva de la Oferta y la Demanda. *Corporate Governance: An International Review*, 24(3), pp. 371-385. <https://doi.org/10.1111/corg.12141>
- GABALDÓN, P. y GIMÉNEZ, D. (2017). Diversidad de género en los consejos de administración en España: Una cuota no obligatoria. En *Diversidad de género en los consejos de administración* (Vol. 1, pp. 47-74). Cham.: Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1007/978-3-319-56142-4_3
- GABALDÓN, P., GIMENEZ-JIMENEZ, D., y Campopiano, G. (2023). Mujeres directivas y sostenibilidad: A contribution of networking activities. En *Research Handbook on Corporate Governance and Ethics*. <https://doi.org/10.4337/9781800880603.00017>
- GALBREATH, J. (2011). ¿Existen influencias relacionadas con el género en la sostenibilidad empresarial? Un estudio sobre las mujeres en los consejos de administración. *Journal of Management and Organization*, 17(1), pp. 017-038. <https://doi.org/10.1017/S1833367200001693>
- GRAU, P., MATEOS DE CABO, R., GIMENO, R., OLMEDO, E. y GABALDON, P. (2020). Redes de Consejos de Administración: ¿Son las “faldas doradas” solo una ilusión? *Nonlinear Dynamics, Psychology, and Life Sciences*, 24(2), pp. 215-231.
- HAVEMAN, H. A. y GUALTIERI, G. (2017). Lógica institucional. *Enciclopedia de Investigación, Empresa y Gestión*, pp. 1-15. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190224851.013.137>
- KHEMAKHEM, H., ARROYO, P. y MONTECINOS, J. (2023). Gender diversity on board committees and ESG disclosure: evidence from Canada. *Journal of Management and Governance*, 27(4), pp. 1397-1422. <https://doi.org/10.1007/S10997-022-09658-1/FIGURES/2>
- KROOK, M. L. (2007). Cuotas de género de los candidatos: A framework for analysis. *European Journal of Political Research*, 46(3), pp. 367-394. <https://doi.org/10.1111/j.1475-6765.2007.00704.x>
- MANITA, R., BRUNA, M. G. y DANG, R. (2018). Board gender diversity and ESG disclosure: evidence from the USA. *Journal of Applied Accounting Research*, 19(2), pp. 206-224. <https://doi.org/10.1108/JAAR-01-2017-0024>

TERJESEN, S., y SEALY, R. (2016). Cuotas de género en los consejos de administración: Exploring Ethical Tensions From A Multi-Theoretical Perspective. *Business Ethics Quarterly*, 26(01), pp. 23-65. <https://doi.org/10.1017/beq.2016.7>

ZHANG, L. (2020). An institutional approach to gender diversity and firm performance. *Organization Science*, 31(2), pp. 439-457.