



Universidad de Valladolid

Facultad de Ciencias del Trabajo

Participación de las mujeres en los consejos de administración e iniciativas de responsabilidad social corporativa.

**TRABAJO FIN DE GRADO
EN RELACIONES LABORALES Y RECURSOS HUMANOS**

Alumna: Angela M^a Corredor Pastrana

Tutora: Mercedes Redondo Cristóbal



Palencia, Mayo 2019

RESUMEN

En los últimos tiempos se ha puesto de manifiesto importantes avances en nuestra sociedad en lo relativo a la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres. Esto se ha traducido en un incremento gradual de la incorporación de la mujer al mundo laboral, si bien no se ha visto reflejado en el acceso a los puestos de poder corporativo. Por otro lado, las organizaciones han comenzado a incluir en su estrategia iniciativas de responsabilidad social con el fin de crear valor económico para la organización y su entorno, además de poder obtener una ventaja competitiva.

Este trabajo tiene como objetivo analizar si la participación de las mujeres en los consejos de administración repercute en la implantación de las diferentes prácticas relacionadas con la responsabilidad social corporativa. A partir de una muestra de 135 sociedades cotizadas se analiza si la presencia de consejeras influye en las distintas actuaciones que realizan en los ámbitos económico, social y medioambiental.

Palabras Claves: Responsabilidad Social Corporativa, Consejo de administración, Presencia de mujeres consejeras.

ABSTRAC

Recently, important advances have been made in our society in terms of equal opportunities between men and women. This has translated into a gradual increase in the incorporation of women into the world of work. Therefore, organizations have begun to include economic, social and environmental initiatives in their strategy in order to create economic value for the organization and its environment, in addition to obtaining a competitive advantage.

In this study, a sample of 135 firms listed on the Madrid Stock Exchanges is examined. The objective of this work is to analyze if the participation of women in management councils affects the implementation of the different practices related to corporate social responsibility.

Keywords: Corporate Social Responsibility, Board of Directors, Women Board Directors

INDICE

1. INTRODUCCIÓN	4
2. RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA	7
2.1 Concepto de la RSC.....	7
2.2 Tipo de actuaciones de la RSC.....	8
3. CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN Y DIVERSIDAD DE GÉNERO.....	11
3.1 El Consejo de Administración.....	11
3.2 Diversidad de Género en los Consejos de Administración.....	13
4. LA CONTRIBUCIÓN DE LA DIVERSIDAD DE GÉNERO EN LAS INICIATIVAS DE RSC.....	17
5. DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA Y VARIABLES UTILIZADAS.....	19
5.1 Descripción de la muestra.....	19
5.2 Variables utilizadas.....	20
5.2.1 Variables de diversidad de genero.....	20
5.2.2 Indicadores de RSC.....	21
6. LA PRESENCIA DE CONSEJERAS Y SU INFLUENCIA EN LAS ACTUACIONES DE RSC EN LAS EMPRESAS DE LA MUESTRA.....	26
6.1 Mujeres en los consejos de administración.....	26
6.2 Influencia de consejeras en las actuaciones de RSC.....	30
6.2.1 Actuaciones en el ámbito económico.....	30
6.2.2 Actuaciones en el ámbito social.....	38
6.2.3 Actuaciones en el ámbito medio ambiental.....	41
7. CONCLUSIONES	45
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	47
WEBGRAFÍA.....	50

1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, se están produciendo cambios a nivel global en el entorno económico que están ocasionando nuevas demandas económicas, sociales y ambientales cada vez más exigentes. Las empresas no son organismos independientes a su entorno, y por lo tanto, no son ajenas a la situación social que las envuelve, sino que les afecta de forma directa en todas sus actuaciones y procesos. Por ello, las organizaciones empresariales deben ir adaptándose a los cambios que se van originando en la sociedad mediante la integración en su estrategia de negocio de distintas iniciativas vinculadas con aspectos tanto económicos como sociales y medioambientales. Es decir, procurando prestar una mayor atención hacia las materias que engloba la Responsabilidad Social Corporativa (RSC).

Una de las cuestiones en las que se han advertido importantes avances es la vinculada con la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, que se ha traducido en un incremento gradual de la incorporación de la mujer al mundo laboral, si bien estos progresos no se han visto reflejados en el acceso a los puestos de poder corporativo. Por lo que determinados organismos institucionales recomiendan alcanzar unos niveles de diversidad e igualdad de género en los consejos de administración.

Por otro lado, el compromiso de una entidad con la sostenibilidad o con las actuaciones de RSC va a depender de la línea estratégica corporativa, función que convencionalmente tiene atribuida el consejo de administración. Las investigaciones previas han destacado que determinados atributos del consejo pueden explicar la orientación que presenta una organización a la hora de establecer determinadas actuaciones de RSC, entre estas características se encuentra la participación de las mujeres en el consejo de administración.

De acuerdo a lo expuesto anteriormente, el objetivo principal del presente trabajo es analizar empíricamente si la participación de mujeres en los consejos de administración influye en las distintas actuaciones de RSC que tiene implantadas las empresas en los ámbitos económico, social y medioambiental. La muestra con la que se ha realizado el estudio está compuesta por 135 sociedades cotizadas, de las que

se ha obtenido información de la representación femenina en los consejos y de las iniciativas de RSC divulgadas correspondientes al año 2017.

El trabajo se ha estructurado de la siguiente manera. En primer lugar, se ha hecho un recorrido por las diferentes definiciones de responsabilidad social y las dimensiones que la componen. Seguidamente, se ha planteado la función y estructura de los consejos de administración, analizado la contribución de las mujeres en los mismos. A continuación, se describe la muestra y las variables utilizadas, pasando a comentar los resultados obtenidos de la influencia de la participación femenina para cada uno de los distintos indicadores de responsabilidad social considerados en los tres ámbitos. Por último, se formulan las principales conclusiones del estudio realizado.

Durante la realización de este trabajo se han adquirido, ampliado o fijado las siguientes competencias fijadas como objetivos del grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos:

COMPETENCIAS GENÉRICAS (CG)

Instrumentales

- CG.1. Capacidad de análisis y síntesis
- CG.2. Capacidad de organización y planificación
- CG.8. Toma de decisiones
- CG.4. Conocimiento de una lengua extranjera

Personales

- CG.14. Razonamiento Crítico
- CG.15. Compromiso Ético

Sistemáticas

- CG.16. Aprendizaje Autónomo
- CG.17. Adaptación a nuevas situaciones
- CG.18. Creatividad

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS (CE)

Disciplinares (SABER)

- CE.3. Organización y dirección de empresas
- CE.4. Dirección y gestión de recursos humanos

Profesionales (SABER HACER)

CE.14. Capacidad para aplicar las tecnologías de la información y la comunicación en diferentes ámbitos de actuación

CE.28. Capacidad para aplicar técnicas cuantitativas y cualitativas de investigación social al ámbito laboral

Académicas

CE.32. Análisis crítico de las decisiones emanadas de los agentes que participan en las relaciones laborales

CE.33. Capacidad para interrelacionar las distintas disciplinas que configuran las relaciones laborales

CE.35. Aplicar los conocimientos a la práctica

2. RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

2.1. CONCEPTO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

El concepto de RSC se encuentra en constante evolución al ir agregando las nuevas necesidades y exigencias de la sociedad donde se define y aplica, así como en la medida en que los conocimientos técnicos y científicos avanzan, por lo que se pueden encontrar numerosas propuestas que difieren en el tiempo, de una cultura a otra, e incluso de una empresa a otra (Sánchez et al., 2016). De las definiciones formuladas por diferentes organismos se pueden destacar las siguientes:

- Una de las más comúnmente aceptada es la propuesta por la Comisión Europea en el Libro Verde *“Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de la empresa”* del año 2001, que la define como *“la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales, en sus operaciones comerciales y sus relaciones con todos sus interlocutores”*.
- El Consejo Mundial Empresarial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD)¹ considera a la RSC como un elemento clave para el desarrollo sostenible y la define como *“el compromiso que asumen las empresas para contribuir al desarrollo sostenible, trabajando con sus empleados, sus familias y la comunidad local, así como con la sociedad en su conjunto, para mejorar su calidad de vida”*.
- El Foro de Expertos de la Responsabilidad Social de la Empresa del Ministerio de Trabajo² en el Informe-conclusiones presentado en el año 2007 indica que: *“La Responsabilidad Social de la Empresa es, además del cumplimiento estricto de las obligaciones legales vigentes, la integración voluntaria en su gobierno y gestión, en su estrategia, políticas y procedimientos, de las preocupaciones sociales, laborales, medioambientales y de respeto a los derechos humanos que surgen de la relación y el diálogo transparentes con sus grupos de interés, responsabilizándose así de las consecuencias y los impactos que se derivan de sus acciones”*.

¹ El WBCSD es una coalición de alrededor de 200 compañías internacionales unidas por el compromiso con el desarrollo sostenible mediante la innovación, la ecoeficiencia y la responsabilidad corporativa.

² El Foro de Expertos, constituido en marzo de 2005, tiene como objetivo conocer, crear red y canalizar hacia el Gobierno las demandas e iniciativas que pudieran surgir en España en materia de responsabilidad social. Sus trabajos finalizaron en julio de 2007 y las conclusiones se recogen en el documento *“Las políticas públicas de fomento y desarrollo de la RSE en España”*.

- El Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa³ en su página web indica que se trata de *“una forma de dirigir las empresas basada en la gestión de los impactos que su actividad genera sobre sus clientes, empleados, accionistas, comunidades locales, medio ambiente y sobre la sociedad en general”*.

A pesar de no existir un concepto único de RSC, en la mayoría de las definiciones propuestas suelen coincidir en los siguientes aspectos:

- En el carácter voluntario, pues va más allá del mero cumplimiento de la normativa legal establecida y se extiende a todas las operaciones donde quiera que desarrollen su actividad.
- Abarca una triple dimensión, al integrar en sus operaciones habituales las preocupaciones económicas, sociales y medioambientales.
- Centran su atención en la satisfacción de las necesidades de los diferentes grupos de interés⁴ a través de determinadas estrategias, cuyos resultados han de ser medidos, verificados y comunicados adecuadamente.

De todas las definiciones y uniendo los puntos en común que tienen cada una de ellas se extrae que la RSC es un compromiso voluntario de la empresa en su forma de actuación respecto de todos sus grupos de interés, que se implementa a través de una estrategia transversal dentro de la empresa y que como tal afectará a todas las decisiones de la misma. Por lo que supone un planteamiento de tipo estratégico que influirá en la toma de decisiones y las operaciones de toda la organización, creando valor en el largo plazo y contribuyendo significativamente a la obtención de ventajas competitivas duraderas (Tirado y Ruiz, 2016).

2.2. TIPO DE ACTUACIONES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

Como se ha indicado la RSC hace referencia a una triple dimensión, abordando y valorando conjuntamente los aspectos económicos, sociales y medioambientales relacionados con la actividad de la entidad. Es decir, lo que ha venido a denominarse

³ Es una organización sin ánimo de lucro que nace en el año 2004 con el objetivo de trabajar en el impulso de la correcta aplicación de la RSC.

⁴ Se entiende por grupos de interés, partes involucradas o *stakeholders* los individuos que afectan o son afectados por el logro de los objetivos de la compañía y son vitales para su supervivencia y éxito.

Triple Cuenta de Resultados o “*Triple Bottom Line*” que trata de medir no solamente los resultados económicos de una empresa, sino también el impacto de su actividad en el medio ambiente y en la sociedad, con la finalidad de minimizar cualquier resultado no deseado y generar valor (Ramírez, 2006). Por lo tanto, esta cuenta de resultados debe de contener indicadores que ofrezcan un cierto grado de objetividad de todas las actuaciones realiza una organización.

Respecto al tipo de actuaciones de RSC que llevan a cabo las organizaciones en las tres dimensiones indicadas se pueden señalar las siguientes:

- a. **Económica.** La responsabilidad económica primaria de una entidad es la obtención de beneficios, tanto a medio como a largo plazo, pero asumiendo que se logren de forma sostenible y en armonía con el medio natural y social. Pero, en una economía globalizada como la actual, la supervivencia empresarial también depende de la gestión de sus intangibles, por lo que debe tener en consideración la reputación, la lealtad de los clientes y trabajadores, la implantación de una transparente estructura organizativa o la implementación de la innovación tecnológica (Valdés, 2013). Además, la empresa socialmente responsable ha de quedar caracterizada una buena gestión corporativa donde la transparencia adquiere una gran importancia, tanto para generar una mayor transparencia en la información sobre las prácticas económicas, sociales o medioambientales que realiza la organización, como en el mantenimiento de unos estándares de buen gobierno empresarial. En los últimos tiempos, en este ámbito ha alcanzado cierta notabilidad las inversiones socialmente responsables, que se identifican con los instrumentos financieros que tienen en cuenta además de la rentabilidad, determinados criterios sociales, ambientales y de buen gobierno en los procesos de análisis y toma de decisiones de inversión.
- b. **Social.** Las organizaciones deberán contribuir al desarrollo y beneficio social del entorno en el que desarrollan su actividad, así como respetar y adaptarse a su cultura y costumbres. De manera que pueden participar, sobre todo a nivel local, en la promoción de proyectos culturales o en la realización de proyectos urbanísticos. Por otra parte, las actuaciones empresariales de RSC vinculadas con los trabajadores y sus condiciones de trabajo se identifican con ofrecer un trato digno a sus trabajadores, abolir el trabajo infantil, el acoso laboral, las discriminaciones, promover el dialogo social, garantizar la seguridad y la salud en el trabajo o la formación continua de los empleados. También, la entidad

podrá contribuir para que el personal participe en acciones responsables como campañas de alimentos, educativas, etc. que al final repercuten en beneficio de la comunidad en la que se ubica.

- c. **Medioambiental.** Las entidades no solo han de cumplir las normativas nacionales e internacionales existentes en materia medioambiental, sino que también han de ir adquiriendo una mayor conciencia sobre su impacto medioambiental contribuyendo a evitar la degradación del medioambiente. Por lo que debe existir un compromiso empresarial por la elección de aquellos mecanismos que resulten menos lesivos para la naturaleza, desterrando sistemas productivos y materias primas que se revelen como especialmente agresivos con el medioambiente y apostando por las energías limpias y renovables. Asimismo, las organizaciones empresariales deben plantearse el potenciar o realizar investigaciones sobre tecnologías vinculadas con su actividad que aprovechen mejor los recursos y perjudiquen menos el medioambiente.

3. CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN Y DIVERSIDAD DE GÉNERO

3.1. EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

El consejo de administración es el principal órgano del sistema de gobierno corporativo de una compañía. Su poder es otorgado por la Junta General de accionistas, que es quien lo nombra y fija sus atribuciones y responsabilidades, entre las que destacan: definir la estrategia de la empresa, diseñar su estructura organizativa, determinar la asignación de recursos, nombrar al director general y a los principales directivos, supervisar la gestión de la empresa, etc. La relación del consejo con los órganos de gestión (equipo directivo y ejecutivos) no solo se limita a su nombramiento, sino que implica la definición de objetivos, la evaluación, motivación y remuneración; su destitución y sucesión. Dentro del consejo, existen distintos tipos de cargos o puestos que deben ser asignados a sus componentes:

- Presidente: Es el máximo responsable del eficaz funcionamiento del consejo de administración y, en caso de ser también el ejecutivo de la sociedad, se ampliarán las competencias del consejero independiente.
- Secretario: Facilitará el buen funcionamiento del consejo, tiene como objetivo garantizar la corrección de los procedimientos y el cumplimiento de la normativa establecida.
- Consejeros dominicales: Aquellos que representan un porcentaje de las acciones de la sociedad, pero cuentan con una vinculación directa con la misma.
- Consejeros independientes: Son veladores externos de la correcta gestión, no tienen vinculación directa con la sociedad. Aportan una visión externa e independiente con el objetivo de generar valor para los accionistas.

En las sociedades medianas y grandes se recomienda la creación de comisiones especiales que se responsabilicen de desarrollar cuestiones concretas (Comisión de auditoría, Comisión de nombramiento y retribuciones, etc.). La importancia y veracidad de las funciones de supervisión y control que corresponden al consejo de administración, aconseja que se cuente con estas comisiones de apoyo, elaboran informes y estudios, y preparación de asuntos que deben ser objeto de decisiones especialmente relevantes.

El *Código de Buen Gobierno de las Empresas Cotizadas*⁵, aprobado en 2015, expone que la estructura y la composición del consejo de administración es un elemento clave para el buen gobierno corporativo de las sociedades. Así, el consejo de administración debe contar con la dimensión adecuada para desempeñar eficazmente sus funciones con la suficiente profundidad y contraste de opiniones. Por ello, recomienda⁶ que el tamaño del consejo se sitúe entre cinco y quince miembros, y 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. Además, tendrá una composición equilibrada, con una amplia mayoría de consejeros no ejecutivos y una adecuada proporción entre consejeros dominicales e independientes, representando estos últimos, con carácter general, al menos la mitad de los consejeros. Los consejeros dedicarán el tiempo suficiente para el eficaz desarrollo de sus funciones y para conocer el negocio de la sociedad y las reglas de gobierno que la rigen, participando en los programas de orientación y actualización que organice la sociedad.

No obstante, la estructura óptima del consejo de administración de una empresa dependerá de factores como la distribución del accionariado y su capacidad de control, el enfoque de gobierno escogido, los objetivos estratégicos que la compañía quiera priorizar, el tamaño y el grado de complejidad de la organización, la exposición al escrutinio público, el acceso a los mercados de capitales o las circunstancias impuestas por el marco institucional y legal vigente en el entorno (Ballesteros et al., 2015). En cuanto a las características de los consejeros que tienen relevancia para el correcto desempeño de las funciones que se le atribuyen abarcan un amplio rango de atributos demográficos y cognitivos, incluyendo aspectos tales como los niveles acreditados de conocimientos generales y específicos, la experiencia gestora, las capacidades técnicas, las habilidades relacionales, la reputación, las redes de contactos o la posición interna o externa del sujeto respecto a la empresa.

⁵ Este Código es aplicable a todas las empresas cuyas acciones estén admitidas a negociación en un mercado secundario oficial, es decir, todas las empresas cotizadas, independientemente de su tamaño o capitalización del mercado.

⁶ Las recomendaciones del Código son voluntarias. No obstante, las empresas están sujetas al principio de "*cumplir o explicar*", lo que significa que tienen la obligación de especificar el grado de cumplimiento con las recomendaciones de buen gobierno corporativo y justificar cualquier falta de cumplimiento en el Informe Anual de Gobierno Corporativo.

3.2. DIVERSIDAD DE GÉNERO EN LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN

El argumento de la diversidad en los consejos de administración sugiere que los consejos integrados por una combinación de miembros que tengan una variedad de características demográficas y cognitivas, disponen de un rango más amplio de posibilidades para llevar a cabo una óptima ejecución de las funciones de gobernanza de una firma (Singh y Vinnicombe, 2004). Como se ha comentado en el apartado anterior, la consideración de la diversidad como otro de los aspectos que afectan a los mecanismos internos de gobierno corporativo se ha reflejado en la introducción de recomendaciones en el *Código de Buen Gobierno de las Empresas Cotizadas*.

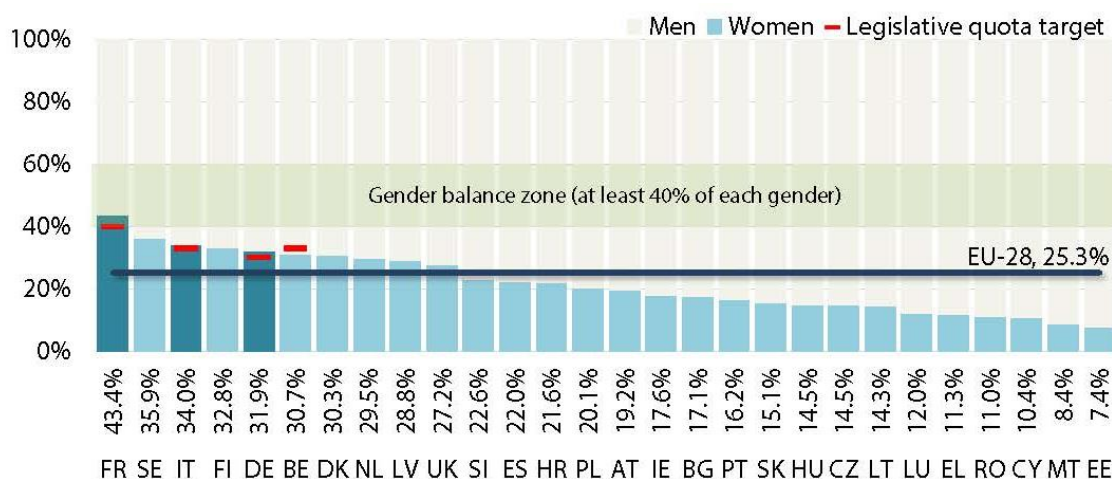
También la Ley 11/2018, de 28 de diciembre, sobre información no financiera y diversidad, que reformula el apartado 2 del artículo 529 bis de la Ley de Sociedades de Capital, indica que el consejo de administración deberá promover que los procedimientos de selección de consejeros de sociedades cotizadas favorezcan la diversidad no sólo en materia de género, experiencias y conocimientos sino también de edad, discapacidad y formación. En este mismo artículo se añade igualmente una referencia a que se facilite la selección de consejeras en un número que permita alcanzar una presencia equilibrada de mujeres y hombres en el consejo de administración. Asimismo, establece que las sociedades anónimas cotizadas deben presentar información sobre su política de diversidad, relativa al consejo de administración, de dirección y comisiones especializadas, por lo que respecta a cuestiones como la edad, el género, la discapacidad o la formación y experiencia profesional de sus miembros.

Por lo que, se puede indicar que el aumento de la diversidad de género en el consejo de administración promueve una heterogeneidad de habilidades y de estilos de liderazgo que contribuyen a la mejora en la toma de decisiones corporativas. Asimismo, los distintos roles que las mujeres son capaces de ejercer, junto a sus competencias de comunicación y cooperación, de afiliación y vínculo, de intuición y empatía, enriquecen y complementan las capacidades del consejo para asumir con mayor eficiencia sus responsabilidades de gestión, supervisión y control corporativo (Gabaldón et al., 2016). Adicionalmente, la literatura previa ha puesto de manifiesto que la diversidad de género en los consejos puede tener un efecto positivo en ciertas

dimensiones del rendimiento empresarial como la productividad, la rentabilidad y el valor de mercado de la compañía.

Las mujeres han de tener las mismas oportunidades que los hombres a la hora de alcanzar los puestos de poder corporativo. Sin embargo, en los datos que proporciona el *European Institute for Gender Equality*, para el año 2017, las mujeres ocupan un cuarto de los puestos de los consejos de administración de las mayores empresas cotizadas de los países miembros de la Unión Europea (gráfico 1). Francia es el único país con más del 40% de representación femenina en los consejos, cuota lograda tras la introducción de una legislación de cuotas en 2011 que establecía tener un 40% de mujeres en los consejos de las grandes empresas en enero de 2017. Otros nueve países tienen al menos un 25% de consejeras, por lo que se ha producido una mejora motivada por la legislación o por medidas de positivas destinadas a promover la diversidad de género. En la mitad de los estados miembros la participación femenina en el consejo es inferior al 20%, y en Malta y Estonia las mujeres ocupan menos del 10% de los puestos del consejo de administración.

Gráfico 1. Representación de mujeres y hombres en los consejos de administración de las empresas cotizadas en la Unión Europea, octubre 2017



Fuente: European Institute for Gender Equality, Gender Statistic Database.

En España la presencia de mujeres en los consejos en las grandes empresas cotizadas está lejos de los objetivos recomendados, pues se sitúa en el 22%, quedando, por tanto, un largo camino por recorrer para alcanzar cuotas aceptables de

diversidad de género tanto en términos cuantitativos como en términos cualitativos, la mayoría de las consejeras no desempeñan funciones ejecutivas en el consejo⁷.

A medida que las mujeres se mueven hacia arriba a través de las jerarquías corporativas las diferencias de género tienden a ser más pronunciadas. Puesto que, en la actualidad las mujeres se siguen encontrando con el conocido “techo de cristal”, es decir, con la existencia de un conjunto de factores visibles e invisibles que limitan o impiden que las mujeres puedan acceder o moverse dentro de las jerarquías corporativas. Entre estos factores se pueden mencionar los siguientes: la segregación ocupacional, la asunción de responsabilidades familiares, la discriminación pura o por preferencias; o la discriminación implícita y estadística (Sánchez Marín, 2018).

Algunas empresas aún no están dispuestas a diversificar su consejo de administración por que desean mantener los niveles de cohesión del consejo. Las relaciones que se establezcan entre los distintos subgrupos que se pueden formar en el consejo, caracterizados por tener una misma categoría de diversidad, condicionan los niveles de cohesión, la fluidez de las comunicaciones, el uso compartido de la información, la cooperación, las coaliciones, los conflictos o a la polarización entre los subgrupos. La incorporación de consejeras está originando el surgimiento de obstáculos en la dinámica de los consejos de administración lo cual no es beneficioso para la entidad, entrando en contradicción con el *business case* de la diversidad (Fink et al., 2003). A este respecto, Gregory-Smith et al. (2014) indica que la falta de reflejo en términos de éxito financiero que se puede observar tras la incorporación de mujeres a consejos de administración es debida a la existencia generalizada de nombramientos que solamente buscan presencias femeninas simbólicas o *tokenismo*⁸. Una de las propuestas que se han dado para superar las presencias simbólicas en los consejos es la planteada por Kanter (1977), sugiriendo incrementar suficientemente el tamaño del subgrupo minoritario para que sus miembros puedan conjugar sus fuerzas y

⁷ Según el Informe de Gobierno Corporativo de las Sociedades Cotizadas elaborado por la Comisión Nacional del Mercado de Valores en el año 2016, la mayoría de las mujeres en los consejos de administración ejercen sus funciones como independientes y menos del 5% desempeñan labores de carácter ejecutivo.

⁸ El *tokenismo* o la participación simbólica se aplica a cualquier individuo que en el seno de un grupo social se encuentre prácticamente solo dentro de un subgrupo, en relación con el resto de miembros que pertenecen a otra categoría social distinta (Bear et al, 2010).

empiecen a contemplar la posibilidad de hacer contribuciones al grupo en el que potencialmente puede ejercer influencias.

Un problema importante al que se enfrentan las compañías cuando deciden diversificar sus consejos es que las mujeres suelen estar excluidas del conjunto de candidatos para desempeñar estos cargos, al ser seleccionados de puestos de contenido financiero y más técnico que suelen estar ocupados por hombres. Adicionalmente, los directores ejecutivos tienen miedo de nombrar a mujeres que actualmente no tienen un cargo directivo, aunque no tienen el mismo temor en el caso de los hombres (Peterson y Philpot, 2007). En consecuencia, las mujeres que ya hayan alcanzado posiciones directivas de nivel superior o en consejos deberían posicionarse como mentoras de aquellas mujeres más jóvenes, no solo para estimularlas para subir en la escala corporativa, sino también ayudándolas a acceder a los consejos de administración (Adams y Flynn, 2005).

Para seguir superando las barreras que impiden la adecuada representación de las mujeres en los consejos de administración, se propone las siguientes políticas orientadas a incrementar el número de candidatas disponibles a ocupar puestos corporativos (Sánchez Marín, 2018):

- Políticas de conciliación laboral y familiar que deben incluir medidas y actuaciones por parte de la Administración Pública orientadas a impulsar la flexibilidad en la organización de los tiempos y de los espacios de trabajo, así como potenciar y equiparar los permisos de trabajo por atención a familiares.
- Políticas de concienciación y cambio cultural sobre igualdad de roles y corresponsabilidad hombre-mujer. Es preciso impulsar, en la sociedad en general y en las organizaciones en particular, un proceso de transformación cultural y de valores que acaben con la visión tradicional y sesgada de que la mujer es la principal responsable de lidiar con los conflictos trabajo-familia.
- Políticas de visibilidad y perfil público de las candidatas, para facilitar, alentar y motivar a las mujeres a optar a posiciones de liderazgo corporativo. Estas iniciativas incluyen desde bases de datos de mujeres candidatas a puestos del consejo hasta el fomento de modelos de mujer directiva o consejera a través de medios de comunicación o plataformas específicas.

4. LA CONTRIBUCIÓN DE LA DIVERSIDAD DE GÉNERO EN LAS INICIATIVAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

La actuación de los líderes organizacionales, a tenor de las funciones que tienen atribuidas, tendrá que afectar a la adopción de decisiones corporativas sobre recursos, procesos o adaptación organizacional a las condiciones ambientales del entorno de la firma. Sin embargo, junto a esta dimensión que atañe a los procesos decisorios, hay otras manifestaciones del liderazgo que afectan a la vertiente relacional, tanto de tipo formal como de carácter informal, que necesariamente se han de desarrollar en el seno de los grupos y equipos en los que el líder se ve involucrado. Los consejos de administración que se componen de perfiles heterogéneos disponen de un más amplio rango de perspectivas analíticas, cognitivas, capacidades, fórmulas de liderazgo, funcionalidades, conocimiento del negocio, contactos profesionales y puntos de vista, lo que conduce a un eficiente empleo del talento al enfrentarse a los procesos de decisión (Robinson y Dechant, 1997).

Las composiciones más diversas promueven estilos de liderazgo que resultan más eficaces en aquellos contextos que están más expuestos a la globalización y al cambio acelerado. En este sentido, son muchas las aportaciones que apuntan a una conexión entre los rasgos distintivos que caracterizan el estilo prototípico de liderazgo femenino y la visión transformacional, tal y como sucede con las características en las que se manifiesta una orientación relacional con terceros (Nielsen y Huse, 2010).

Las consejeras suelen tener diferentes antecedentes educativos y profesionales fuera del negocio que los miembros masculinos, lo que brindan perspectivas, experiencias y estilos de trabajo diferentes a los consejos (Groves y Larocca, 2011). Además, las mujeres consejeras poseen ciertos rasgos psicológicos que suelen vincularse con la comunicación y la percepción de las necesidades de terceros. Entre estos rasgos se encuentran el afecto, la ayuda, la amabilidad, la simpatía, la sensibilidad interpersonal y la preocupación por el bienestar de los demás (Eagly y Carli, 2003). Dado que las mujeres están más orientadas socialmente que los hombres y tienen una perspectiva más amplia con respecto a las necesidades de los demás, es probable que mejoren la capacidad del consejo para valorar las necesidades de las diversas partes interesadas o *stakeholders* y contribuyan a una toma de decisiones más efectiva sobre temas de RSC (Bear et al., 2010). Por lo tanto, la presencia de mujeres en los consejos de

administración puede influir en la forma en que una entidad aborde los problemas de RSC, puesto que parece haber un consenso general en la literatura existente sobre el impacto positivo del número de mujeres miembros de los consejos en las actuaciones de RSC (Cabeza et al., 2018).

Por otro lado, hay autores que argumentan que para que realmente se produzca una influencia de las mujeres en las decisiones tomadas en los consejos de administración debe existir una masa crítica de representación femenina (Bear et al., 2010). Se suele indicar que al menos han de ser tres las mujeres que tienen que ocupar un puesto en el consejo para conseguir un poder significativo y contribuir en la toma de decisiones que adopte el consejo. Este criterio se ha considerado en algunos estudios, como en el de Fernández-Feijoo et al. (2014), que para una muestra de empresas de 22 países, encuentran que el tener tres o más miembros femeninos en el consejo contribuye a la divulgación de actuaciones de RSC y en la calidad de las explicaciones de la estrategia de responsabilidad social, aunque no encuentran evidencia sobre la verificación de esta información.

5. DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA Y VARIABLES UTILIZADAS

En este epígrafe se expone los criterios que se han establecido para seleccionar las empresas de la muestra, también se relacionan las variables indicativas de la diversidad de género en el consejo de administración y los indicadores representativos de las actuaciones de RSC que se han considerado para la realización del análisis empírico.

5.1. DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA

La muestra utilizada para realizar el estudio está integrada por las empresas que cotizaban en la Bolsa de Madrid en enero de 2019 que tienen su domicilio social en España. Se ha seleccionado esta muestra porque el tamaño empresarial tiene un efecto positivo sobre la divulgación de las actuaciones de RSC, al ser las tienen una mayor exposición a la opinión pública y un mayor impacto en la vida socioeconómica de los lugares donde desarrollan su actividad. Además, son en las que concentran una mayor atención por parte de los *stakeholders* y, en consecuencia, necesitan responder más eficazmente a sus demandas (De Godos et al, 2012).

La muestra se compone de un total de 135 sociedades, la distribución por los sectores de actividad definidos por la Bolsa de Madrid se recoge en la Tabla 1.

Tabla 1. Empresas de la muestra por sectores de actividad

SECTORES DE ACTIVIDAD	Nº EMPRESAS
Bienes de consumo	30
Materiales básicos, industria y construcción	35
Petróleo y Energía	9
Servicios de consumo	18
Servicios financieros	17
Servicios inmobiliarios	17
Tecnología y Telecomunicaciones	9
TOTAL	135

5.2. VARIABLES UTILIZADAS

5.2.1. Variables de diversidad de género

En línea con otros estudios que analizan la repercusión de la presencia de mujeres en el consejo de administración en la implantación de las distintas actuaciones de RSC en las empresas (entre otros: Fernández-Feijoo et al, 2014; Ben-Amar et al, 2017), se han utilizado dos variables para medir la diversidad de género:

- Porcentaje de mujeres en el consejo de administración. Para su cálculo se realiza un recuento de los integrantes del consejo de administración de cada género a partir de la identificación nominal de cada persona física, según consta en los *Informes de Gobierno Corporativo* de las empresas de la muestra correspondientes al ejercicio económico 2017 que se encuentran disponibles en la Comisión Nacional del Mercado de Valores⁹.
- Tener al menos tres mujeres en el consejo de administración. Aunque algunos estudios consideran que las repercusiones de la presencia femenina en el consejo se empiezan a notar desde el momento en el que se incorpora una mujer consejera (Campbell y Mínguez-Vera, 2008), también ha de contemplarse que las situaciones en las que haya una única consejera pueden ser una señal de aislamiento y *tokenismo*, lo cual no alimenta unas especiales expectativas de contribución efectiva por parte de esa persona, más allá de un posible simbolismo (Bear et al., 2010). Como se ha indicado, se puede presuponer que el consejo de administración mejorará el desempeño de sus funciones cuando se haya alcanzado una masa crítica de representación femenina, ya que se incrementarán las posibilidades de influencia por parte de las coaliciones que se empiecen a formar entre sus miembros. Por eso, y en coincidencia con lo que se propone en otros trabajos, como en el de Ben-Amar et al. (2017), en el presente estudio se ha considerado que esa masa crítica se consigue cuando coinciden tres o más mujeres en un mismo consejo.

⁹ Se pueden consultar en <https://www.cnmv.es/portal/Consultas/EE/BusquedaIGC.aspx>

5.2.2. Indicadores de RSC

Como indicadores representativos de actuaciones de RSC se han seleccionado varias iniciativas, actuaciones o estándares que llevan a cabo las empresas en los tres ámbitos de la RSC que se han indicado en el apartado 2.2.

Del **ámbito económico** se han considerado las siguientes actuaciones:

- Para analizar si la presencia de mujeres en los consejos influye en la divulgación de actuaciones de RSC se ha comprobado si las empresas elaboran memorias de sostenibilidad o de RSC de acuerdo a la guía Global Reporting Initiative (GRI), variable utilizada en los estudios de García y Martínez (2017) o Gallén y Peraita (2017). La memoria de sostenibilidad es un documento público de carácter voluntario que contiene, sobre todo, los criterios, compromisos y actividades que tiene una organización en materia de RSC, en su triple dimensión: económico, social y medio ambiental. También incluye una descripción de las relaciones que la empresa mantiene con sus *stakeholders* y describe las acciones que viene desarrollando. En la guía GRI se establecen los patrones más ampliamente aceptados en materia de medio ambiente, corrupción, derechos humanos y derechos laborales para que empresas, gobiernos y otras organizaciones puedan realizar sus informes de sostenibilidad. Además, cuenta con la implicación de organizaciones internacionales, como la OCDE, el Pacto Mundial de Naciones Unidas, el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA) o el ISO. De acuerdo con lo recogido en la guía GRI *“Una memoria de sostenibilidad es la práctica de medir, informar y asumir responsabilidades sobre el desempeño de la organización al tiempo que se trabaja hacia el objetivo del desarrollo sostenible. Una memoria de sostenibilidad ofrece una imagen equilibrada y razonable del desempeño de sostenibilidad de la organización informante, incluyendo aportaciones tanto positivas como negativa”* (Global Reporting Initiative, 2013). Por otra parte, los mayores niveles de aplicación de las directrices GRI reflejan una mayor transparencia y calidad de la información suministrada (Gallén y Peraita, 2017). Además, la verificación externa de los informes es una medida de la calidad de las memorias GRI puesto que aumenta su credibilidad.
- Como indicador de la integración de los aspectos de RSC en la gestión empresarial se ha considerado la adhesión al Pacto Mundial de Naciones Unidas (Global Compact). El Pacto Mundial, creado en el año 1999, es una iniciativa voluntaria,

mediante la cual las organizaciones adheridas se comprometen a promover la consecución de los diez principios del Pacto Mundial mediante sus actividades y operaciones. Estos principios abarcan cuatro grandes áreas: derechos humanos, normas laborales, medio ambiente y anticorrupción. La Red Española del Pacto Mundial de Naciones Unidas¹⁰, fue constituida en el año 2004 con el objetivo, entre otros, de apoyar, promover y difundir la incorporación de los principios del Pacto Mundial en la visión estratégica de las empresas españolas y en sus prácticas de funcionamiento. Pertenecer al Pacto Mundial es formar parte de la mayor iniciativa del mundo en desarrollo sostenible que proporciona a las empresas adheridas, entre otros, los siguientes beneficios: estar informadas de las novedades a nivel nacional e internacional, mejorar su transparencia y comunicación con sus grupos de interés, tener acceso exclusivo a temáticas clave en sostenibilidad y recibir asesoramiento personalizado en *reporting*. La idea de que una mayor presencia de mujeres en el consejo pueda tener un impacto positivo en la adhesión al Pacto Mundial se basa en que diferentes estudios han puesto en evidencia que las consejeras se preocupan más que los hombres por el comportamiento ético, los problemas ambientales y las actividades de la comunidad (Cabeza et al., 2018).

- Otro de los aspectos analizado es la reputación corporativa puesto que diversos trabajos han concluido que aumentar la presencia mujeres en los consejos de administración mejora la reputación (Fernández-Feijoo et al., 2014). Para medir la reputación de las compañías se ha empleado el Monitor Empresarial de Reputación Corporativa (MERCOC), se trata de un instrumento de evaluación reputacional lanzado en el año 2000, basado en una metodología *multistakeholder* compuesta por seis evaluaciones y veinticinco fuentes de información. Es el primer monitor auditado del mundo, pues el seguimiento y verificación de su proceso de elaboración y resultados es objeto de una revisión independiente por parte de KPMG, según la norma ISAE 3000, que publica si dictamen para cada edición.
- Por último se ha analizado si la presencia de consejeras tiene influencia en que la empresa se integre en un índice de sostenibilidad¹¹. Puesto que este tipo de índices

¹⁰ En la actualidad el Pacto Mundial cuenta con cien redes locales, que actúan localmente y ejercen de intermediarias entre la sede central, situada en Nueva York, y el propio país.

¹¹ Los índices de sostenibilidad son indicadores bursátiles cuyos componentes, empresas cotizadas de todo el mundo, acreditan la gestión responsable a través de prácticas avanzadas en las distintas facetas que constituyen la sostenibilidad y la RSC.

se han convertido en una referencia para numerosas entidades, conscientes de la importancia de la RSC, y también son tenidos en cuenta por inversores institucionales que, entre sus criterios de inversión, valoran a aquellas compañías que incorporan este tipo de políticas que combinan el éxito económico con el desarrollo sostenible. Los índices de sostenibilidad más importantes son:

- FTSE4Good: Fue creado en julio del 2001 por *Financial Times Stock Exchange Group* (FTSE) en colaboración con *Ethical Investment Research Service* (EIRIS) y el Fondo las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF). Los criterios sociales de selección de valores de FTSE4Good están basados en principios internacionales generalmente aceptados. Sólo tiene restricción de entrada para negocios de energía nuclear, tabaqueras y fabricantes de armamento. Entre sus criterios de admisión figura en lugar destacado el tipo de relaciones que la compañía mantiene con los inversores, clientes y empleados.
- Dow Jones Sustainability Group Index: Es una familia de índices que se basan en diversos principios que distinguen entre oportunidades y riesgos, y se aplica sobre las 2.000 empresas con mayor capitalización del *Dow Jones*; las 200 con mejores resultados son las que componen finalmente este índice. Los cinco principios que se valoran son: Innovación, gobernabilidad, rentabilidad de los accionistas, liderazgo e interacción con los diversos *stakeholders*.

En el **ámbito social** de la RSC se engloban las actuaciones e iniciativas responsables vinculadas con los trabajadores. En este ámbito también diferentes estudios han evidenciado que la mayor presencia femenina en los consejos de administración repercute positivamente en las prácticas de RSC que llevan a cabo las empresas con el personal y la comunidad, esto se asocia a que las mujeres exhiben más rasgos comunitarios, exigen más información de RSC antes de tomar decisiones de inversión y están más preocupadas por las partes interesadas que sus homólogos hombres (Kaspereit et al., 2016). Las certificaciones relacionadas con políticas responsables de recursos humanos que se han analizado en el trabajo son las siguientes:

- Empresa Familiarmente Responsable (EFR). Es un movimiento internacional que se ocupa de avanzar y dar respuesta en materia de responsabilidad y respeto a la conciliación de la vida familiar y laboral. Así mismo, también fomenta el apoyo en la igualdad de oportunidades y la inclusión de los más desfavorecidos, tomando como base la legislación vigente y vinculante y la negociación colectiva, de forma que las

empresas familiarmente responsables realizan una autorregulación voluntaria en la materia. La certificación EFR responde a una nueva cultura socio laboral y empresarial basada en la flexibilidad, el respeto y el compromiso mutuo. Con este certificado se pretende incentivar a las entidades para que se impliquen en la generación de una cultura de trabajo que permita una eficaz armonía entre la esfera laboral y la familiar y personal.

- OSHAS 18001: Es un estándar voluntario que se relaciona con la seguridad y salud en el trabajo. Durante su desarrollo participaron las diferentes empresas certificadoras del mundo, abarcando 15 países de Europa, Asia y América. La norma OSHAS 18001 busca realizar una gestión sistemática y estructurada para asegurar la mejora de la salud y la seguridad en el lugar de trabajo. Esta norma establece los requisitos para implementar un sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo. La implementación y certificación de un sistema de gestión de la salud y seguridad en el trabajo permite a las empresas fomentar una cultura preventiva mediante la integración de la prevención en su sistema de gestión y el compromiso de todos los trabajadores con la mejora continua en el desempeño de la salud y seguridad en el trabajo.

Para estudiar si la presencia de mujeres en el consejo influye en la realización de actuaciones en el **ámbito medioambiental** se han seleccionado dos certificaciones usualmente empleadas en las aportaciones que han tratado esta cuestión (Ben-Amar et al., 2017) que son las siguientes:

- ISO 14001 Gestión Medioambiental. De manera progresiva, las organizaciones, independientemente de su actividad, tamaño o ubicación geográfica, tienen que cumplir con un mayor número de exigencias ambientales impuestas por la Administración, los clientes y la sociedad en general. Por ello, resulta imprescindible el uso de herramientas que integren el medio ambiente en la gestión global de la empresa. La implantación de un Sistema de Gestión Ambiental de acuerdo a la norma UNE-EN ISO 14001 ofrece la posibilidad de sistematizar, de manera sencilla, los aspectos ambientales que se generan en cada una de las actividades que se desarrollan en la organización, además de promover la protección ambiental y la prevención de la contaminación desde un punto de vista de equilibrio con los aspectos socioeconómicos.

- Huella de carbono, Carbon Disclosure Project (CDP). Esta organización orienta a las compañías privadas y a la Administraciones Públicas en la toma de medidas enfocadas hacia una economía sostenible a través de la medición del impacto ambiental de sus acciones y políticas. CDP a través de un cuestionario pretende evaluar el progreso en la gestión de emisiones de carbono y de los riesgos y oportunidades relacionados con el cambio climático de las mayores empresas del mundo por capitalización bursátil. El CDP realiza puntuaciones que se centran en los principios y los valores que tiene establecidos para una economía sostenible. Por lo tanto, las puntuaciones son la herramienta que comunica el progreso realizado por las empresas a la hora de abordar los problemas ambientales y que señalan dónde puede haber riesgos no gestionados. Las clasificaciones elaboradas por CDP se han convertido, en los últimos años, en un instrumento de referencia para que inversores y grupos de interés puedan evaluar las actuaciones empresariales desarrolladas para mitigar el cambio climático y determinar su nivel de preparación ante los cambios en la legislación sobre reducción de emisiones y las demandas del mercado.

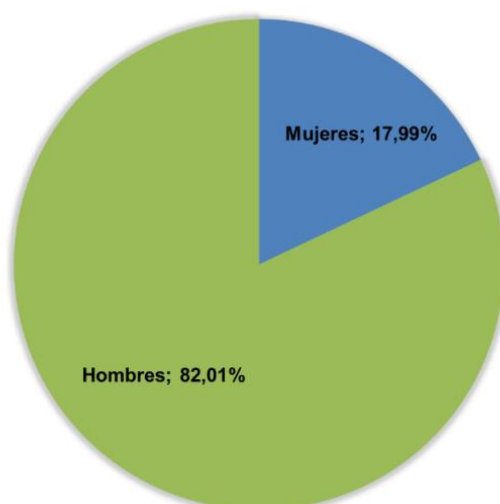
6. LA PRESENCIA DE CONSEJERAS Y SU INFLUENCIA EN LAS ACTUACIONES DE RSC EN LAS EMPRESAS DE LA MUESTRA

En este apartado se expone el estudio empírico que se ha realizado con el objetivo de analizar el efecto que puede tener la representación femenina en el consejo de administración en la realización de prácticas de RSC. En primer lugar, se comenta la proporción de consejeras en las empresas que componen la muestra seleccionada. A continuación, se estudia si la presencia de mujeres en los consejos influye en las distintas acciones de RSC que tienen implantadas las firmas consideradas.

6.1. MUJERES EN LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN

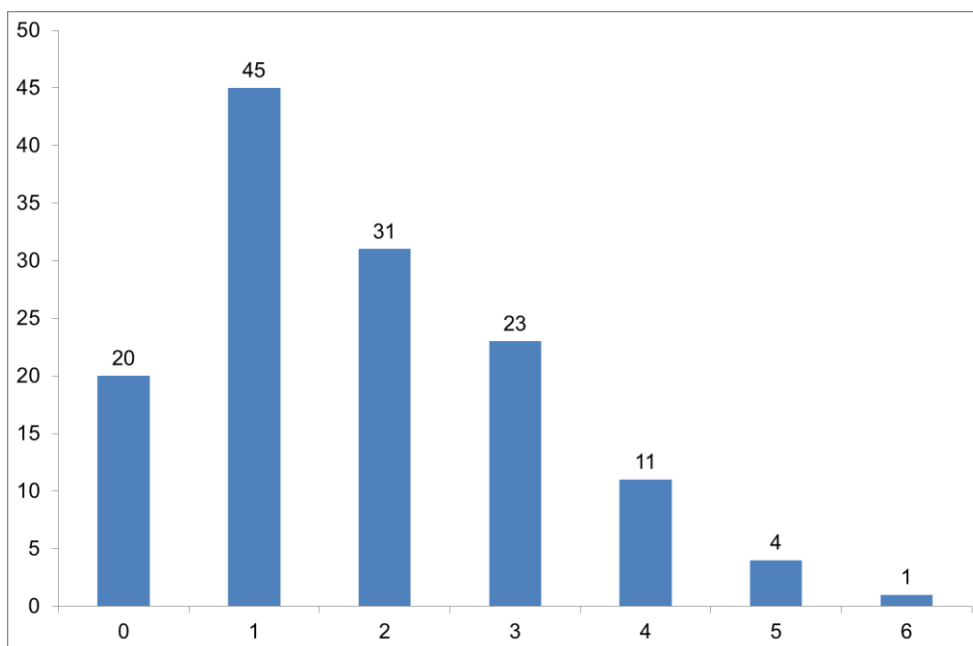
Como se ha indicado en el punto anterior la información para determinar la participación de mujeres en los consejos de administración de las empresas de la muestra se ha obtenido de los *Informes de Gobierno Corporativo* correspondientes al ejercicio económico del 2017. En el gráfico 2 se refleja la escasa participación de las mujeres en los consejos de administración de las sociedades cotizadas en la Bolsa de Madrid, que se sitúa en un 17,99%. La representación femenina de las empresas analizadas es inferior a la media de los países europeos que alcanza el 25,3%, tal y como se refleja en el gráfico 1, y se encuentra alejada de la recomendación del Código de Buen Gobierno Corporativo, un 30% de mujeres en los puestos del consejo en el año 2020.

Gráfico 2: Porcentaje de mujeres y hombres en los consejos de administración.



Otro de los aspectos a analizar es el número de mujeres que ocupan un cargo en el consejo de las compañías (gráfico 3), lo que va a permitir determinar las entidades que alcanzan una masa crítica de consejeras que en este trabajo se ha establecido en que al menos tres puestos han de estar ocupados por mujeres. Cabe resaltar que el 14,81% de las empresas no cuentan con ninguna consejera, situación a subrayar al tratarse de firmas con unas dimensiones considerables y cotizadas. Adicionalmente, el mayor número de las entidades de la muestra (33,33%) cuenta con solo una mujer consejera, indicativo de la escasa representación. También se puede destacar que solamente cinco sociedades¹² tienen cinco o más mujeres en los consejos de administración y, en concreto, en estas empresas el 62,85% de los puestos están ocupados por hombres y el 37,14% por mujeres, únicamente en *Siemens Gamesa Renewable Energy, S.A.* hay paridad en el consejo. Por último, indicar que solamente en el 28,89% de las compañías de la muestra se alcanza la masa crítica.

Gráfico 3: Distribución de las empresas de la muestra en función del número de mujeres en los consejos de administración

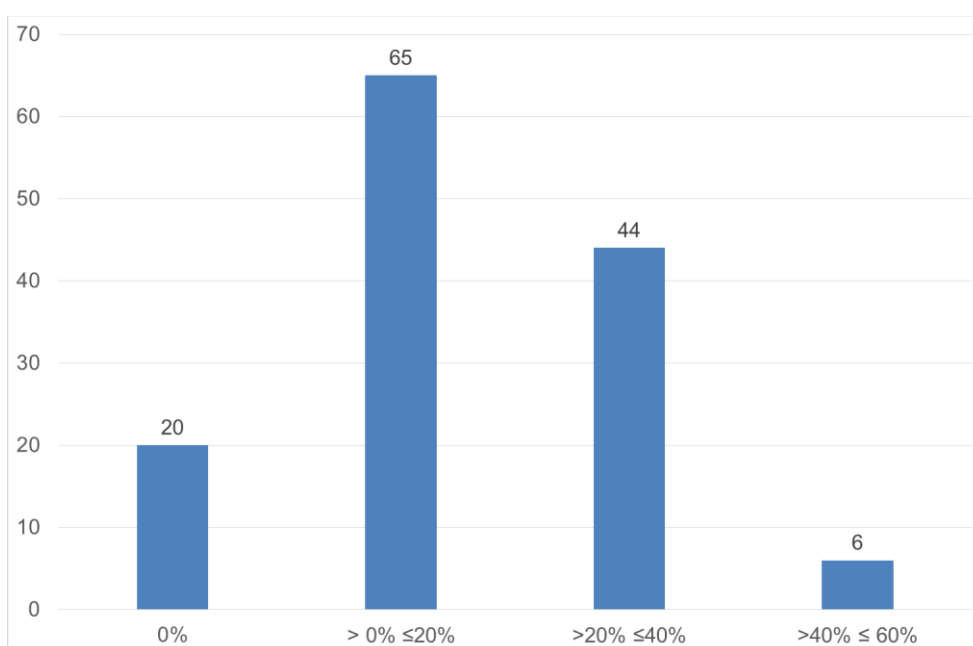


Para completar este acercamiento a la situación general que presenta la participación de mujeres en el consejo de la muestra utilizada, se han distribuido las empresas en

¹² Estas sociedades son Banco Santander, S.A.; Caixabank, S.A.; Ebro Foods, S.A.; Iberdrola, S.A.; Siemens Gamesa Renewable Energy, S.A.

distintos estratos en función de la proporción de consejeras. Como se observa en el gráfico 4, en el 62,95% de las entidades la presencia femenina en los consejos de administración se sitúa en valores iguales o inferiores al 20%. Ninguna empresa tiene más del 60% de presencia femenina mientras que, como se ha indicado, en veinte empresas todos los miembros del consejo son hombres. Las empresas con mayor representación femenina en el consejo son *Grupo Ezenti, S.A* y *Realia Bussines, S.A* que alcanzan un 57,14%.

Gráfico 4: Distribución de las empresas de la muestra en función de distintos segmentos de participación de mujeres en el consejo de administración.



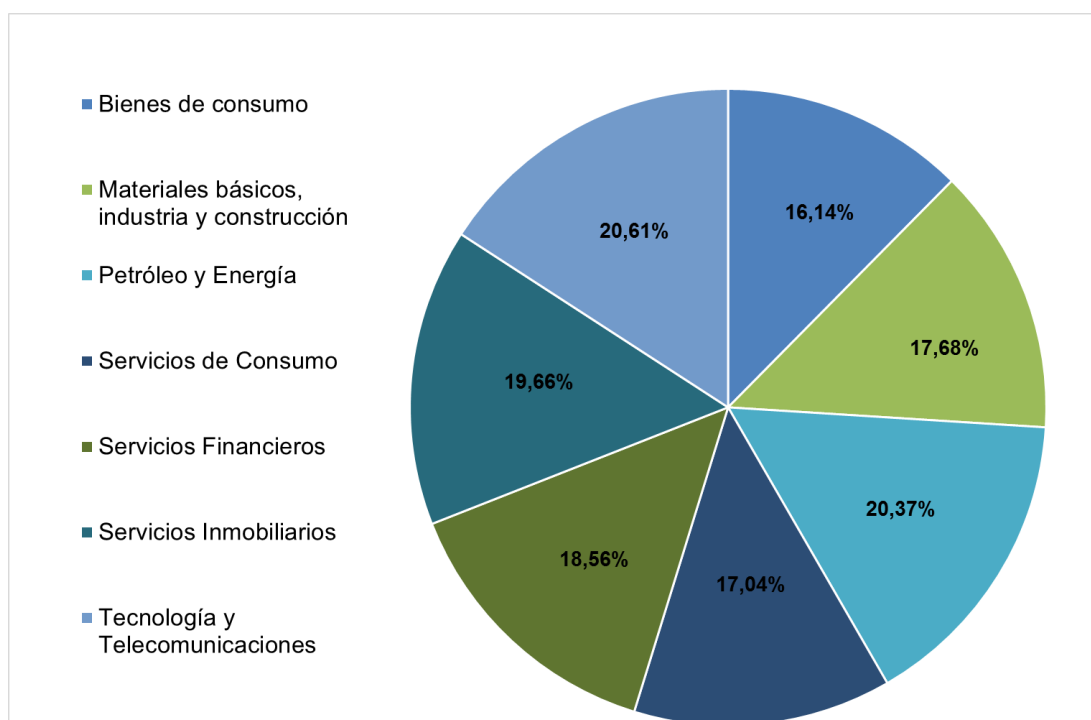
Uno de los factores empresariales que tienen influencia en la presencia de mujeres en el consejo de administración es el ámbito sectorial. La influencia de este condicionante sobre la desigualdad vertical se encuentra justificada por su confluencia con la ampliamente documentada desigualdad horizontal, que se manifiesta precisamente a través de la escasa representación de mujeres en determinadas ramas de actividad económica que en el entorno social suelen asociar convencionalmente a perfiles masculinos.

En primer lugar, indicar que en las empresas que pertenecen a los sectores de actividad Materiales básicos, industria y construcción, y Servicios financieros la participación de mujeres es similar al promedio obtenido para el conjunto de la

muestra. Las entidades de los sectores Bienes de consumo y Servicios de consumo son las que presentan una menor representación en los consejos. Mientras que en las actividades de Petróleo y energía, Tecnología y telecomunicaciones, y Servicios inmobiliarios tienen un mayor número de mujeres en sus consejos de administración (Gráfico 5).

Cabe resaltar, el elevado porcentaje de mujeres consejeras en el sector de Petróleo y energía, con un 20,37%, que normalmente se suele vincular a estereotipos masculinos. La elevada participación en las empresas de Tecnología y telecomunicaciones, con un 20,61%, puede estar condicionado por la exposición pública que tienen las entidades de este sector.

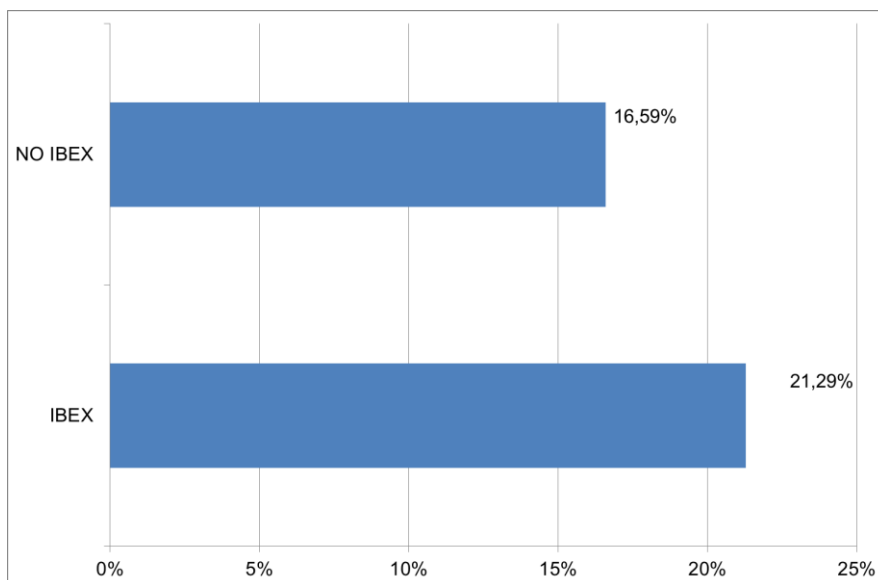
Gráfico 5: Porcentaje de mujeres en los consejos de administración por sector de actividad.



Otro aspecto a considerar es si la capitalización de las entidades influye en la presencia femenina. Tal y como se muestra en el gráfico 6, es más alto el porcentaje de mujeres en los consejos de las sociedades incluidas en el índice Ibex, con un 21,29% frente a un 16,59% de las empresas que no pertenecen al Ibex. Por lo tanto, se podría indicar que cuanto mayor es el volumen de contratación de las entidades mayor es el compromiso que muestran a la hora de tener presencia de mujeres en los

consejos. Además, en veintiuna de las entidades que integran este índice tienen tres o más consejeras.

Gráfico 6: Porcentaje de mujeres en los consejos de administración de las empresas en función de su pertenencia o no al Ibex.



6.2 INFLUENCIA DE CONSEJERAS EN LAS ACTUACIONES DE RSC

Para analizar la repercusión de la diversidad de género en las actuaciones de RSC se ha planteado estudiar individualmente cada una de las iniciativas comentadas en el apartado 5.2.2 para los ámbitos económico, social y medioambiental.

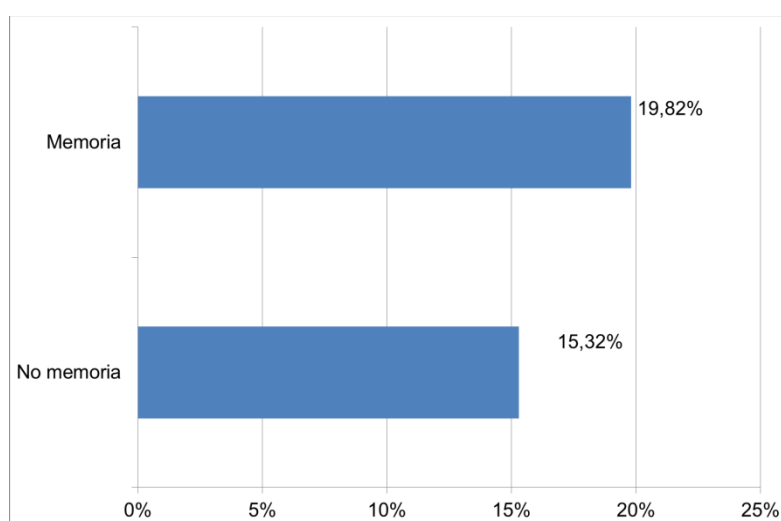
6.2.1. Actuaciones en el ámbito económico

Informes de sostenibilidad. La primera iniciativa que se contempla en este ámbito es si las empresas elaboran y difunden una memoria de sostenibilidad. Para obtener esta información se ha procedido a consultar en cada una de las páginas web de las entidades de la muestra si incorporaban esta memoria y, adicionalmente, si para su elaboración se han seguido los criterios de la Guía GRI. Se ha obtenido que casi el 60% de las empresas presentan informe de responsabilidad social, de las cuales 62 han optado por seguir los estándares GRI para su confección. Lo que refleja que no es

muy elevado el porcentaje de sociedades cotizadas que comunican a sus *stakeholders* las actuaciones de RSC que tiene implantadas la empresa y su grado de desarrollo.

A continuación, se ha procedido a calcular la participación de mujeres en los consejos en función de si la entidad elabora o no informe de sostenibilidad. Como se refleja en el gráfico 7 la presencia de mujeres es superior en más de cuatro puntos porcentuales en las empresas que presentan memoria que en las que no la elaboran.

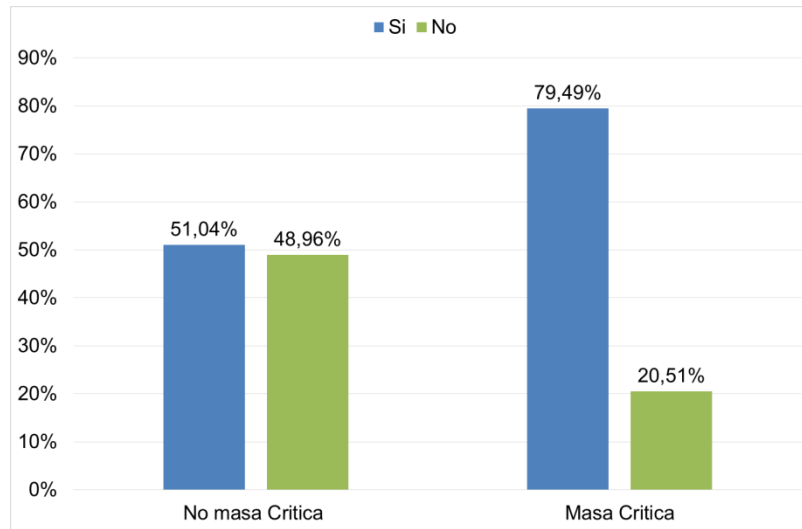
Gráfico 7: Proporción de mujeres en los consejos en función de que se divulgue o no memoria de sostenibilidad.



Para la otra variable considerada como representativa de la diversidad de género que es tener tres o más mujeres en los consejos de administración, se ha calculado la proporción de empresas de la muestra que divulgan memoria de RSC en función de si tienen masa crítica o no, se representa en el gráfico 8. Casi el 80% de las compañías que tienen una masa crítica de consejeras elaboran memoria de RSC, mientras que aquellas que no alcanzan esa representación femenina son un poco más del 50% las que realizan memoria.

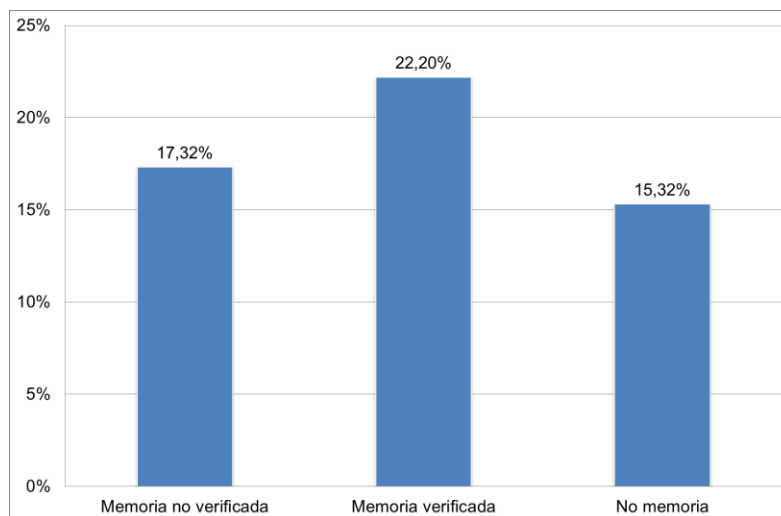
Estos resultados muestran que la presencia de mujeres en los consejos influye en la elaboración y comunicación de los informes de responsabilidad social, siendo congruentes con los obtenidos en estudios previos, como los de Fernández-Feijoo et al. (2014) y Setó-Pamies (2015), en los que también se ponen de manifiesto esta vinculación para empresas ubicadas en diferentes países.

Grafico 8: Proporción de empresas de la muestra que presentan o no memoria de sostenibilidad en función de la masa crítica



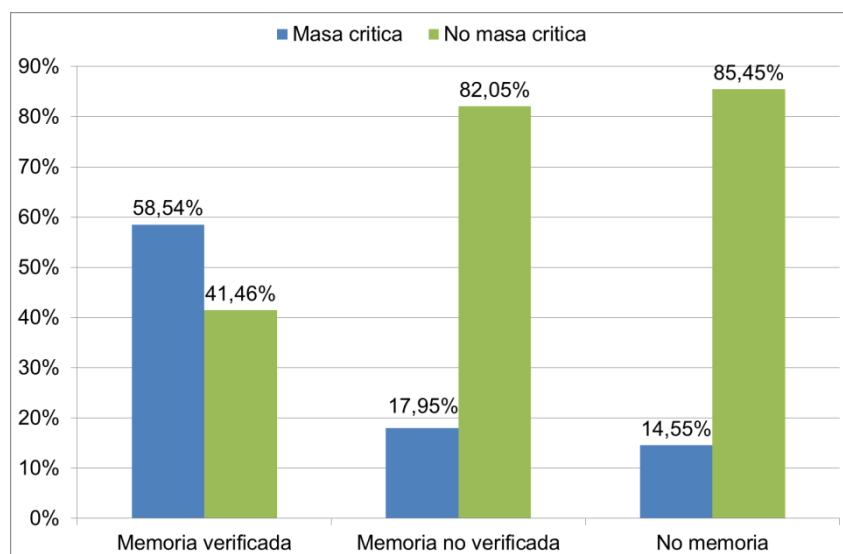
Por otra parte, la necesidad de darle credibilidad a las memorias de sostenibilidad ha llevado a las empresas a verificar su contenido a través de los informes de aseguramiento o verificación externa, lo que suele implicar una mejora de la calidad que proporcionan. Se ha procedido a consultar dentro de las memorias de sostenibilidad si están verificadas o no por un prestador independiente. Como se observa en el grafico 9 las empresas que verifican su memoria son las que mayor representación femenina tienen en el consejo alcanzando el 22,20%, cinco puntos porcentuales más que las entidades que no verifican su memoria.

Gráfico 9: Porcentaje de mujeres en función de si las memorias están o no verificadas



En relación con la masa crítica el 58,54% de las empresas que presentan memoria verificada tienen tres o más mujeres en los consejos de administración, mientras que las que no verifican la memoria no alcanzan el 18% las empresas que presentan masa crítica.

Gráfico 10: Proporción de empresas de la muestra que tienen o no masa crítica en función de si la memoria esta verificada o no.



En conclusión, se puede decir que la presencia de femenina en los consejos contribuye a la divulgación de información sobre actuaciones de RSC y a la verificación de las memorias de sostenibilidad de las empresas de la muestra.

Pacto Mundial. Esta iniciativa indica si las empresas están integrando en su gestión cuestiones de responsabilidad social, gracias al compromiso que adquieren de cumplir con los 10 principios del Pacto Mundial. El 44% de las empresas de la muestra están adheridas al Pacto Mundial, para identificar estas entidades se ha consultado la página web de las firmas en las que suelen indicarlo y, en caso de no figurar, en la página web de esta institución figura una relación de los socios de la Red Española del Pacto Mundial.

Como se aprecia en el gráfico 11, una mayor participación femenina en los consejos puede ser un factor que actúa positivamente para que las entidades de la muestra se adhieran al Pacto Mundial. Además, las sociedades que tienen una masa crítica de

consejeras se adhieren en mayor proporción al Pacto Mundial que las que no alcanza esta masa crítica. (Gráfico 12)

Gráfico 11: Porcentaje de mujeres consejeras en las empresas adheridas y no adheridas al Pacto Mundial.

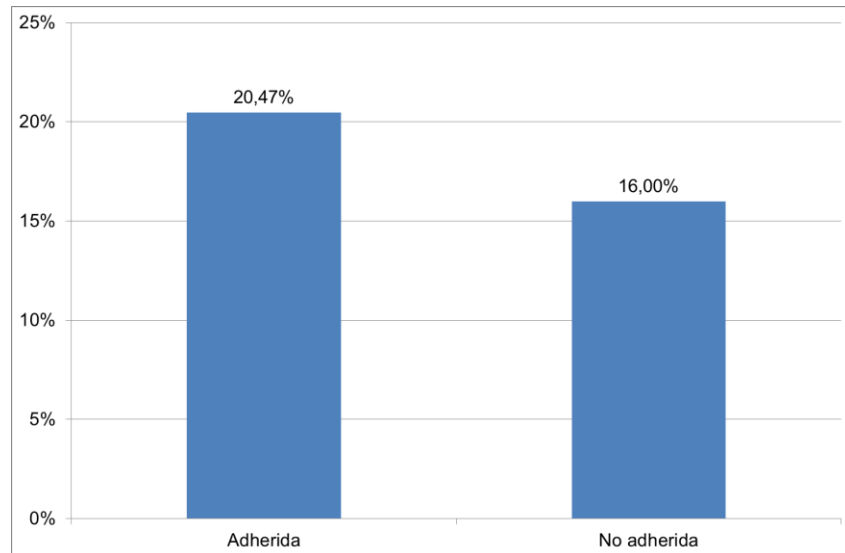
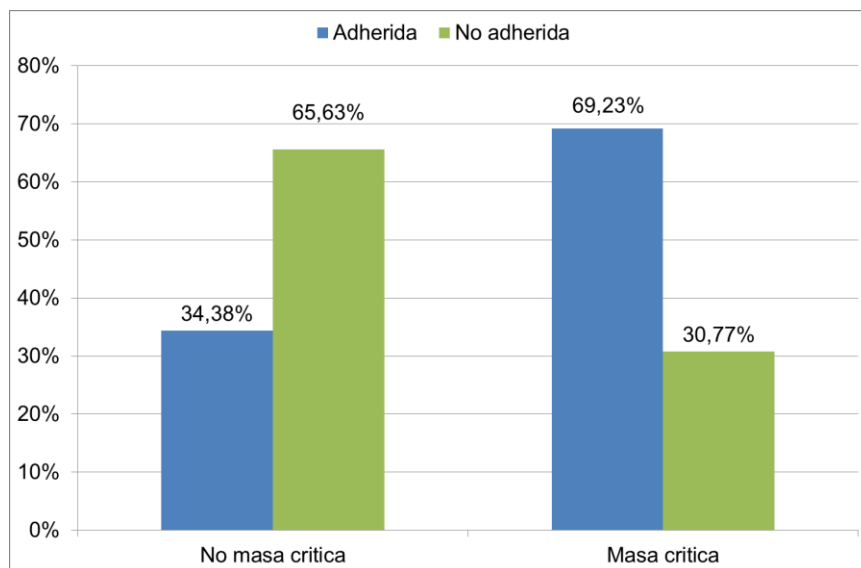


Gráfico 12: Proporción de empresas adheridas al pacto mundial en función de la masa crítica.



Cabe resaltar, que la igualdad de género es una cuestión muy presente en la Agenda 2030, con un Objetivo de Desarrollo Sostenible específico, el *ODS-5: Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas* que aborda la temática a todos los niveles. Este objetivo, en concreto, reconoce la importancia del

empoderamiento femenino como un requisito previo para poner fin a la pobreza, dedicando especial atención a su empoderamiento económico. Según los principios para el empoderamiento de las mujeres de la ONU y el Pacto Mundial, *El principio-1 es Promover la igualdad de género desde la dirección al mas alto nivel.*

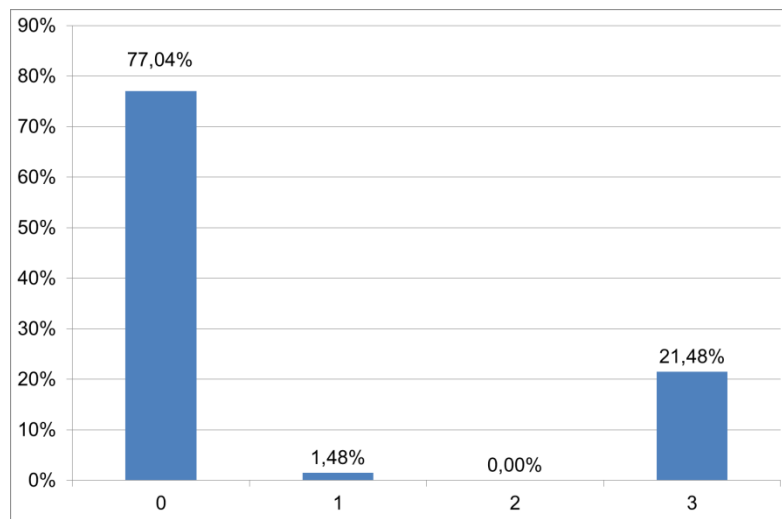
Por lo tanto, los datos obtenidos ponen en evidencia que la presencia de consejeras incentiva la adhesión al Pacto Mundial y, por lo tanto, la integración en los procesos de gestión empresarial de las cuestiones vinculadas con la sociedad, medioambiente, recursos humanos y corrupción a las que se hace referencia en los principios del Pacto. El trabajo de Bernardi y Threadgill (2010) también concluye que la mayor proporción de mujeres en los consejos de las sociedades de Fortune 500 realizan más actuaciones de RSC.

Monitor Empresarial de Reputación Corporativa (MERCOS): Otro aspecto a analizar es si influye en la mejora de la reputación corporativa la mayor participación femenina en sus consejos de administración. Para obtener información de la reputación de las compañías de la muestra se ha tenido en cuenta tres de los rankings que elabora Merco:

- . Merco Empresa: Las empresas con mejor reputación corporativa.
- . Merco Talento: Las empresas que mejor atraen y retienen el talento personal.
- . Merco Responsabilidad y Gobierno Corporativo: Las empresas más responsables.

Para realizar el análisis se ha confeccionado una variable indicativa de la reputación para cada una de las empresas de la muestra que toma los valores entre 0 y 3. De tal forma que si una entidad figura en uno de los rankings considerados se le asigna el valor de 1, alcanzando el valor de 3 cuando aparece en los tres y si no está integrada en ninguno se le asigna el valor de 0. La proporción de empresas de la muestra en función de los valores que toma la variable de reputación se representan en el gráfico 13. Cabe resaltar el escaso número de empresas que cotizan en la bolsa de Madrid que figuran entre las 100 compañías más valoradas en estos rankings.

Gráfico 13: Proporción de empresas en función de la variable reputación.



En relación con la influencia de la presencia de mujeres en el consejo y el nivel de reputación asignado a la empresa sí que se aprecia que las entidades que figuran en los tres rankings la proporción de consejeras es superior que para el resto los valores de la variable reputación (Gráfico 14). Lo que sí que se observa en el gráfico 15 es que más del 85% de las entidades con menos de tres mujeres en sus consejos no figuran en ninguno de los tres rankings de reputación de Merco considerados. Además, la existencia de una masa crítica de consejeras en una compañía no influye de forma significativa en el nivel de reputación calculado.

Gráfico 14: Proporción de mujeres en función de la variable reputación

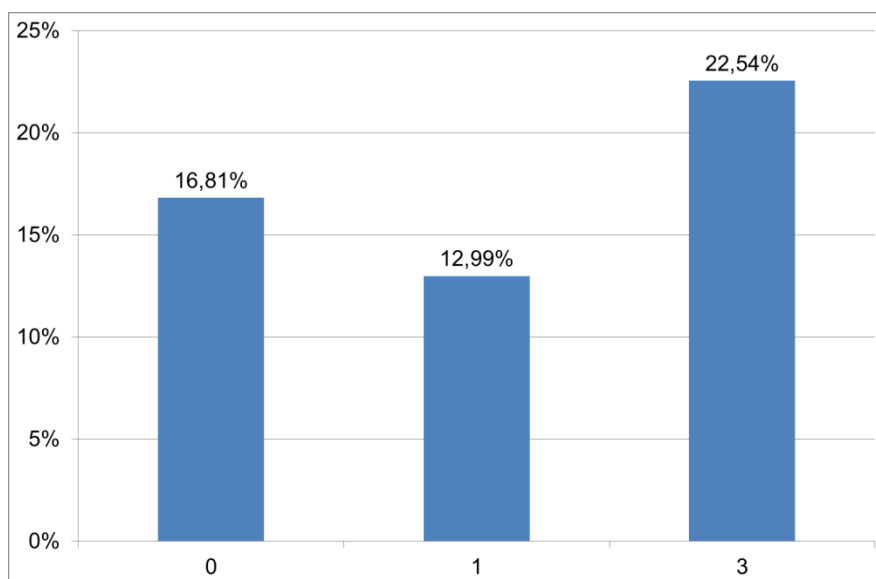
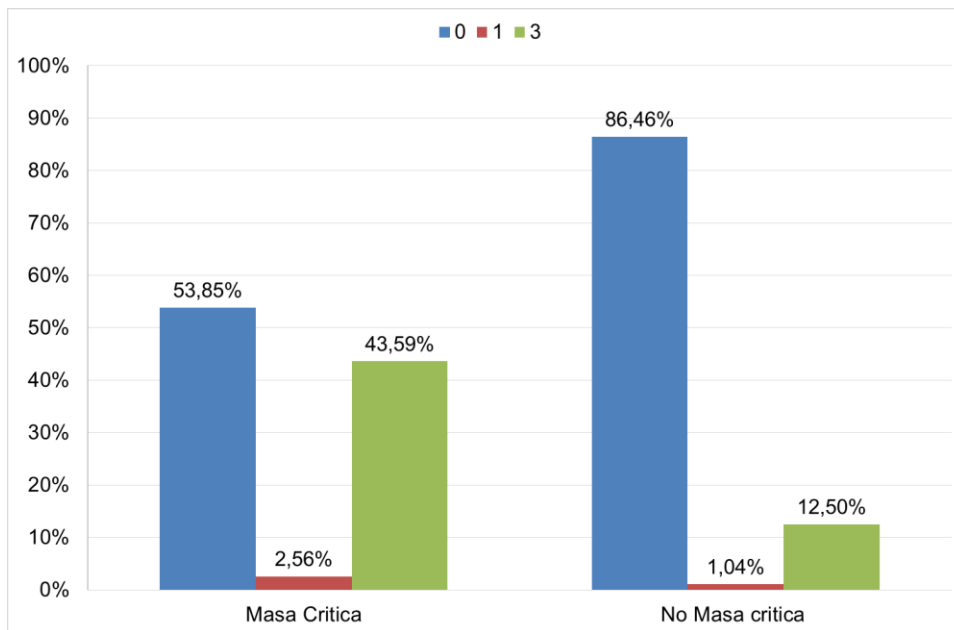


Gráfico 15: Proporción de empresas según la variable reputación en función de la masa crítica.



Por consiguiente, la presencia femenina en un consejo de administración aumenta la probabilidad de que una empresa se incluya en los rankings de reputación sin necesidad de tener que alcanzar una masa crítica de mujeres en el consejo.

Inclusión en los índices de sostenibilidad: FTSE4Good Ibex y Dow Jones Sustainability Group Index: La información en este epígrafe se ha obtenido de la composición histórica del *FTSE4Good Ibex* que proporciona la bolsa de Madrid y de la lista de empresas que componen el *Dow Jones Sustainability Europe Index* elaborada por *S&P Dow Jones Índices*.

En primer lugar, indicar que son pocas las empresas de la muestra que se integran en estos índices de sostenibilidad, sobre todo, en el *Dow Jones Sustainability* que no alcanza el 10%. Como se aprecia en la tabla 2 la presencia de mujeres en el consejo es superior al 27% en las entidades incluidas *Dow Jones Sustainability* y se sitúa en un 22,06% en las sociedades del *FTSE4Good Ibex*. Respecto a la masa crítica se aprecia que incide positivamente para que una entidad esté integrada en estos índices, puesto que el 60% de las empresas del *FTSE4Good* y el 77% de las del *Dow Jones* tienen tres o más de tres mujeres en sus consejos de administración.

Tabla 2: Porcentaje mujeres, nº de empresas y masa crítica de las empresas incluidas en los índices *FTSE4Good* y *Dow Jones Sustainability Group Index*.

	N empresas	% mujeres	Nº de empresas con masa Crítica
FSTE GOOD 4			
NO	95	16,27%	15
SI	40	22,06%	24
Dow Jones Sustainability			
NO	122	17,02%	29
SI	13	27,09%	10

6.2.2. Actuaciones en el ámbito social

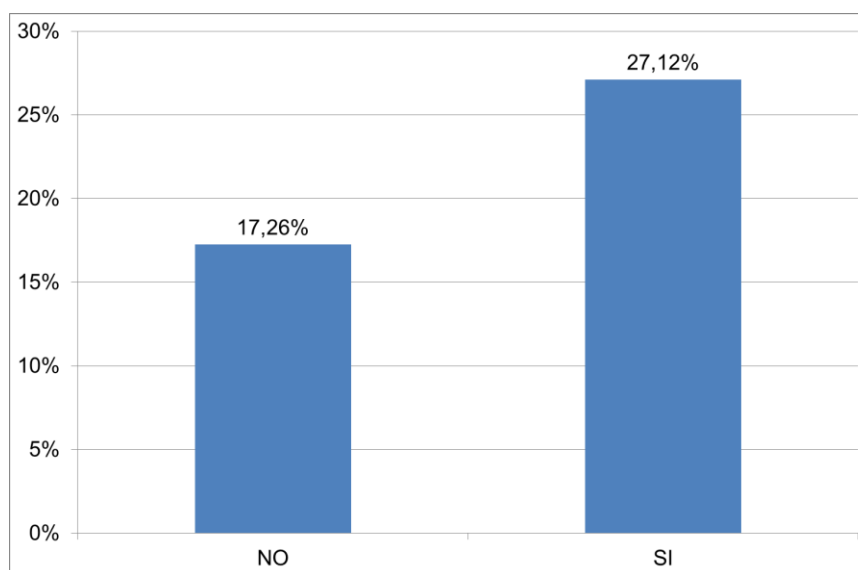
Empresa Familiarmente Responsable (EFR): Para obtener información de esta certificación se ha consultado la página web de la Fundación Más Familia¹³ en la que se incluye una relación de las empresas que tienen el *Certificado EFR*. Cabe resaltar, que el 92,6% de las firmas de la muestra no poseen este certificado, por lo tanto, no es una prioridad para un elevado porcentaje de entidades destacar o poner en valor a través de una certificación las actuaciones que en materia de igualdad y conciliación de la vida familiar y laboral puedan estar llevando a cabo.

Como se puede observar en el gráfico 16, el porcentaje de mujeres en las sociedades que poseen el *Certificado de EFR* es diez puntos porcentuales superior que el de aquellas que no han obtenido esta certificación, lo que señala que la presencia femenina en el consejo puede estar incentivando a que las sociedades cotizadas se impliquen en certificar las actuaciones que realizan en esta materia. De las diez compañías¹⁴ de la muestra con *Certificado EFR* nueve tienen tres o más de tres consejeras y *Amadeus It Group, S.A.*, que es la que no alcanza la masa crítica, de los once puestos que tiene en el consejo de administración dos son ocupados por mujeres.

¹³ <https://www.masfamilia.org/iniciativa-efr/entidades-con-certificado-efr>

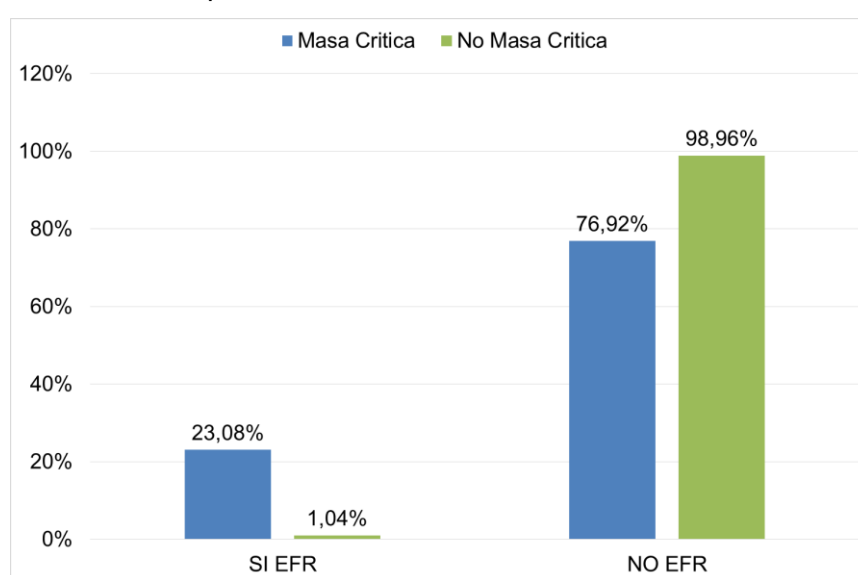
¹⁴ Amadeus It Group, S.A., Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, S.A., Banco Santander, S.A., Bankinter, S.A., Caixabank, S.A., Enagas, S.A., Iberdrola, S.A., Mapfre, S.A., Naturgy Energy Group, S.A., Red Eléctrica Corporación, S.A.

Gráfico 16: Porcentaje de mujeres en los consejos de administración en Empresas Familiarmente Responsables.



Como se ha dicho anteriormente, es representativo decir que el 90% de las empresas que tienen *Certificado EFR* alcanzan masa crítica, pero también es relevante indicar que hay un elevado porcentaje (76,92%) de las entidades de la muestra con masa crítica que no están certificadas. Por lo que tener un número significativo de consejeras no es indicativo para que una empresa opte por tener la certificación *EFR*.

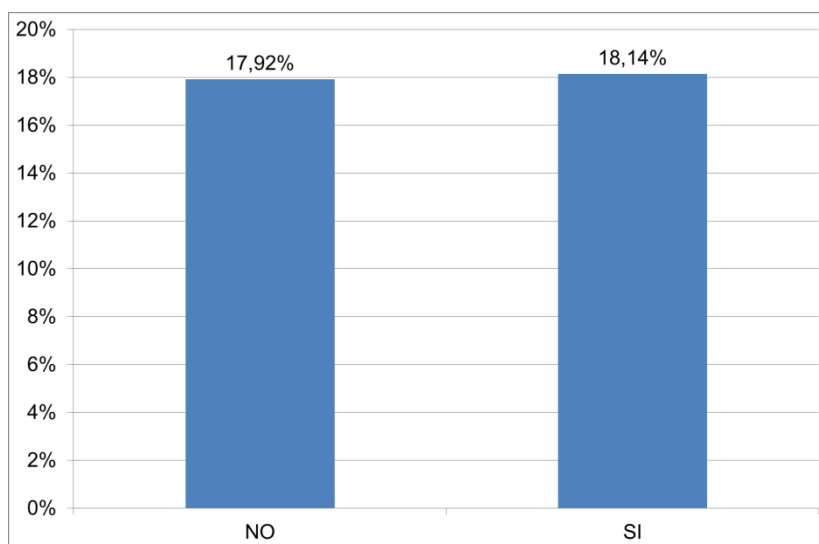
Gráfico 17: Proporción de empresas con Certificado de Empresa Familiarmente responsable en función de la masa crítica.



OSHAS 18001: Los datos para analizar esta iniciativa se han obtenido de las memorias de RSC de las empresas, puesto que se suelen indicar todas las certificaciones que poseen. Se ha comprobado que solamente el 30,37% de las compañías de la muestra tienen implantada la norma OSHAS 18001. Por lo que más de dos tercios de las sociedades cotizadas no se han certificado con este estándar, lo que resulta sorprendente dada la relevancia que en la actualidad han alcanzado los temas vinculados con la salud y la seguridad en el lugar de trabajo.

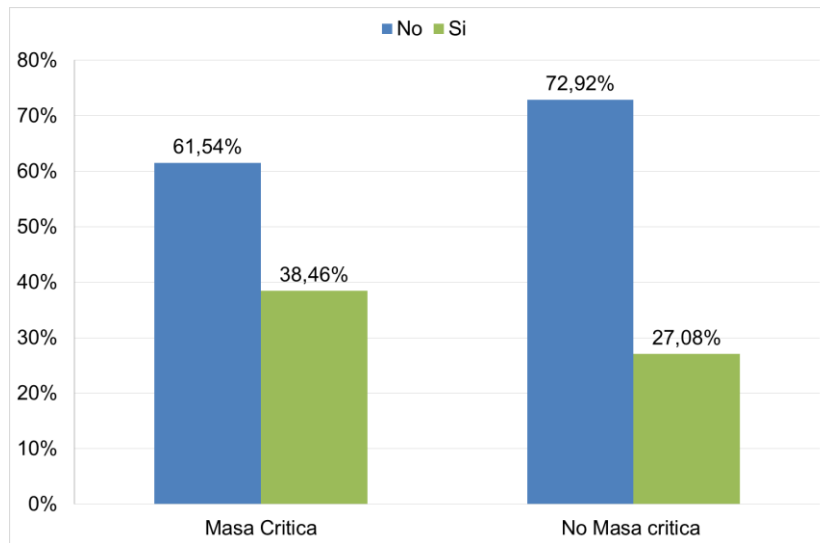
En este caso se puede decir que prácticamente no existe casi diferencia en la presencia femenina en los consejos entre las empresas que certifican y no certifican la OSHAS 18001 (Gráfico 18). La influencia de la masa crítica en la implantación de esta norma arroja unos resultados similares como se muestra en el gráfico 19. Es decir, un 72,92% de las empresas con menos de tres mujeres en sus consejos de administración no poseen certificado de la norma OSHAS 18001, pero el 61,54% de empresas con masa crítica en sus consejos tampoco lo tienen.

Gráfico 18: Porcentaje de mujeres en las empresas en función de si tienen o no la certificación OSHAS 18001.



Esto nos indica que tanto la participación femenina en los consejos como la presencia de una masa crítica de consejeras no contribuye significativamente en la implantación de la norma OSHAS 18001 en sus entidades.

Gráfico 19: Proporción de empresas con Certificado de OSHAS 18001 en función de la masa crítica.



6.2.3. Actuaciones en el ámbito medioambiental

ISO 14001: Para la obtención de los datos de esta iniciativa se han consultado las memorias de RSC de las empresas, pues como ya se ha indicado se recogen las certificaciones. Más de la mitad de las empresas de la muestra, el 51,9%, divulgan que tienen esta certificación, lo que revela el interés de las organizaciones por la repercusión de sus actividades en el medio ambiente.

Sólo el 18,15% son mujeres en los consejos de administración de las empresas con certificado ISO 14001 y un 17,81% son mujeres de las empresas sin certificado ISO 14001 (gráfico 20), la diferencia es muy pequeña. Por lo tanto, se puede indicar que no es determinante el nivel de participación mujeres en los consejos de administración para que una entidad opte por certificarse en cuestiones medioambientales.

Sin embargo, como se refleja en el gráfico 21, las empresas con al menos tres mujeres en sus consejos de administración tienen certificado de la norma ISO 14001 un 61,54%. Mientras que, las firmas que no alcanzan la masa crítica y tienen certificado de la norma ISO 14001 son un 47,92%. Adicionalmente, se ha comprobado que en 63 de las 70 empresas con certificado ISO 14001 hay al menos una mujer en

el consejo de administración. Esto pone de relieve que la presencia de mujeres consejeras potencia que una entidad se certifique con la norma ISO 14001 y, por tanto, se tenga en cuenta las cuestiones medio ambientales que están vinculadas con la actividad de la entidad.

Gráfico 20: Porcentaje de mujeres en las empresas en función de si tienen o no la certificación ISO 14001.

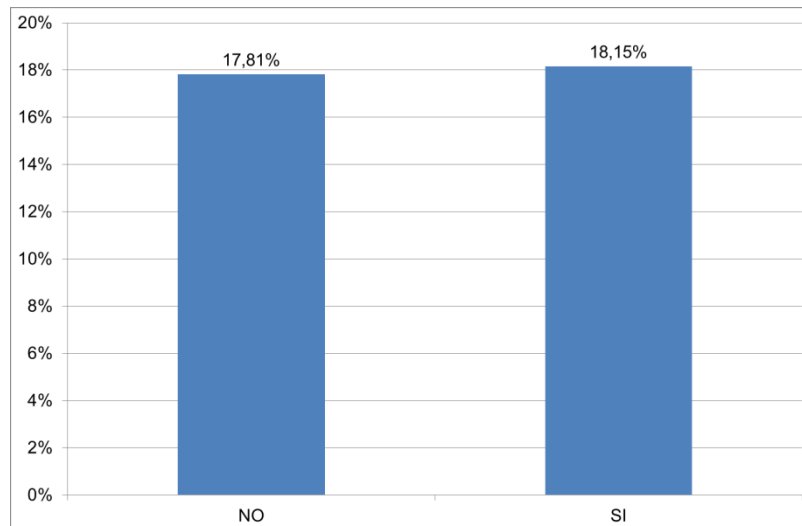
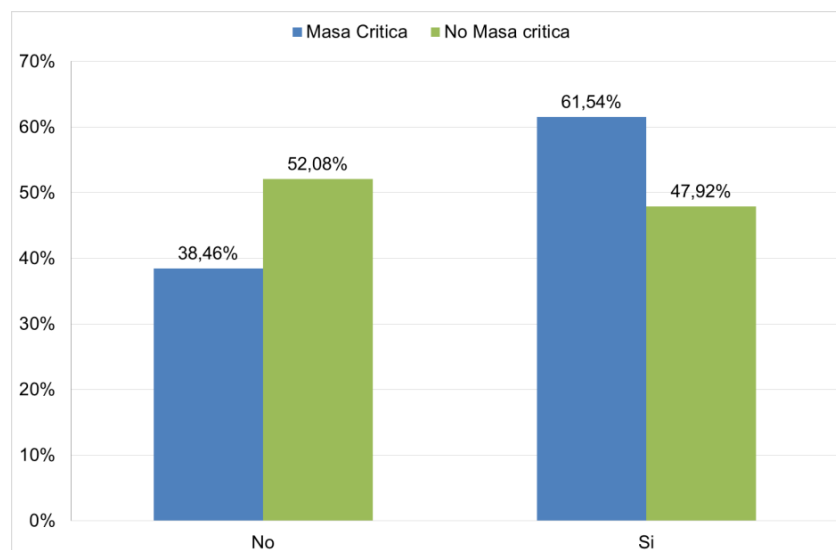


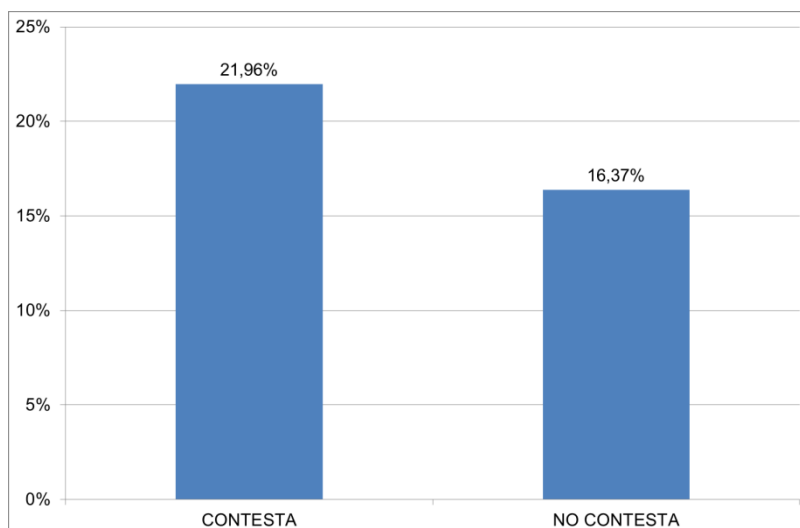
Gráfico 21: Proporción de empresas con masa crítica en función del certificado ISO 14001.



Huella de Carbono: Los datos de esta iniciativa se han obtenido del informe *CDP Climate Change Report 2017, edición España*, donde se recogen las puntuaciones¹⁵ de las empresas españolas que han contestado al cuestionario que realiza esta institución. Las entidades de la muestra que contestan al formulario del CDP son 39, lo que refleja el escaso compromiso a largo plazo que las sociedades cotizadas están asumiendo en la lucha contra el cambio climático.

El gráfico 22 pone de manifiesto la mayor representación femenina en los consejos de las empresas que son evaluadas en cuestiones vinculadas con el cambio climático, que se sitúa cerca del 22% frente al 16,4% de las entidades que no contestan.

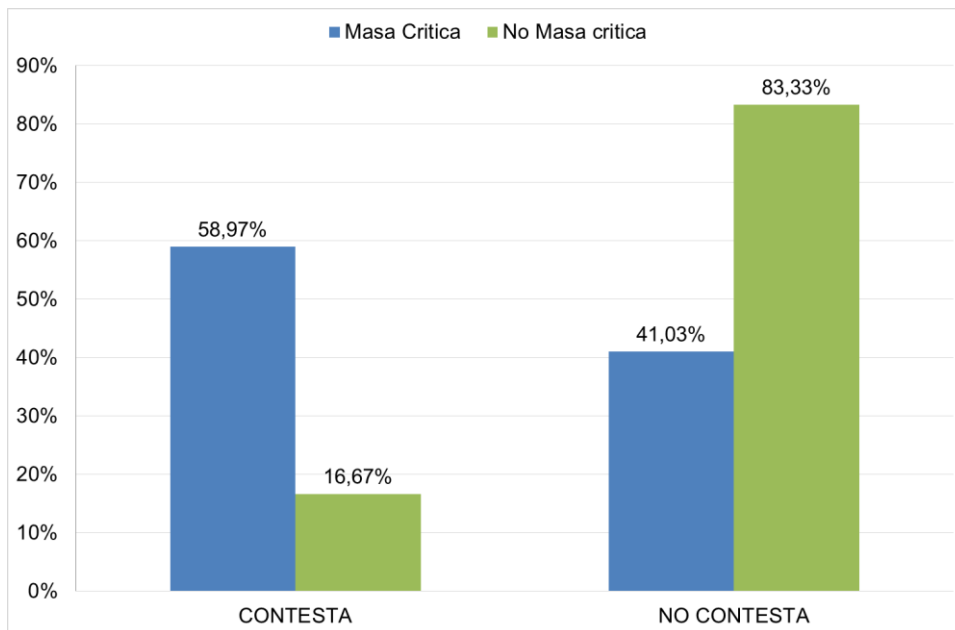
Gráfico 22: Porcentaje de mujeres en las empresas en función de si contestan o no contestan al cuestionario CDP.



Respecto a la masa crítica decir que el 59% de las empresas que contestan alcanzan esta presencia de mujeres en los consejos frente al 16,7% que no tienen al menos tres consejeras (Gráfico 23)

¹⁵ Las puntuaciones se obtienen de las repuestas que dan las empresas en relación con: El nivel en que las sociedades han evaluado los problemas, los riesgos y las consecuencias ambientales en relación con su negocio; el nivel en qué la empresa ha aplicado medidas, estrategias para abordar los problemas ambientales; y las medidas concretas que ha tomado la empresa y que representan las mejores prácticas en el campo de la gestión ambiental.

Gráfico 23: Proporción de empresas con masa crítica en función de si contestan o no contestan al cuestionario CDP.



Por lo tanto, la participación y la presencia femenina en los consejos influye en que una entidad conteste o no al cuestionario de la CDP, lo que puede ser indicativo de la preocupación que muestran por los efectos de su actividad en el cambio climático.

7. CONCLUSIONES

El propósito del presente trabajo ha sido analizar si la participación de las mujeres en los consejos de administración tiene repercusión sobre las actuaciones de RSC que tienen implantadas las empresas. Para ello se ha seleccionado una muestra de 135 sociedades que cotizan en la bolsa de Madrid.

De las dos variables utilizadas para medir la participación femenina en los consejos de administración se puede recalcar lo siguiente:

- El porcentaje de mujeres consejeras en las sociedades cotizadas en el año 2017 se sitúa en el 18%, participación inferior a las recomendadas por determinados organismos institucionales. En el 62,95% de las entidades la presencia femenina en los consejos se sitúa en valores iguales o inferiores al 20%. Ninguna firma tiene más del 60% de presencia femenina en sus consejos, mientras que en veinte empresas todos los miembros del consejo son hombres.
- La masa crítica, que se ha establecido en tener tres o más de tres mujeres en el consejo de administración, solamente se alcanza en el 28,89% de las compañías de la muestra.

Se han considerado una serie estándares de RSC para representar las actuaciones que llevan a cabo las empresas en los ámbitos económico, social y medioambiental. El estudio de la influencia de la presencia femenina en los consejos de administración de las entidades de la muestra en las actuaciones del ámbito económico indica que:

- Respecto a la comunicación de las prácticas de RSC indicar que el porcentaje de mujeres en las empresas que presentan informe de responsabilidad social es mayor que el de las sociedades que no lo divulgan y que el 80% de las organizaciones que tienen una masa crítica de consejeras elaboran memoria de RSC. Por lo que se puede apuntar la existencia de un efecto positivo de la participación de la mujer en los consejos sobre la elaboración y comunicación de memorias de sostenibilidad.
- En las sociedades cotizadas la presencia de consejeras incentiva la adhesión a la Red Española del Pacto Mundial y, por lo tanto, el compromiso de integrar en los procesos de gestión empresarial los diez principios relacionados con la sociedad, el medioambiente, los recursos humanos y la corrupción.

- Otro aspecto analizado es si la representación femenina en los consejos es un factor que favorece la reputación corporativa, se ha obtenido que la presencia de mujeres en el consejo aumenta la probabilidad de que una empresa se incluya en los rankings de reputación Merco, sin necesidad de tener que alcanzar una masa crítica de consejeras.
- En cuanto a la presencia de mujeres en los consejos de administración de las sociedades cotizadas que se engloban en los índices de sostenibilidad *FTSE4Good* y *Dow Jones Sustainability Group Index* es preciso señalar que el porcentaje de mujeres es superior a la media de la muestra y que tienen masa crítica en sus consejos. Hay que indicar el escaso número de entidades de la muestra incluidas en estos índices de sostenibilidad.

En las actuaciones de ámbito social se concluye lo siguiente:

- Poseer el *Certificado EFR* no es prioridad para las compañías de la muestra ya que solamente un 7% poseen esta certificación. No obstante, se puede destacar que el porcentaje de mujeres en las entidades que poseen el *Certificado de EFR* es diez puntos porcentuales superior que el de aquellas que no han obtenido esta certificación. Por lo que la presencia femenina en el consejo puede estar incentivando a que las sociedades cotizadas se impliquen en certificar las actuaciones que en materia de igualdad y conciliación de la vida familiar y laboral puedan estar llevando a cabo
- Los resultados obtenidos en cuanto a la implantación de la norma OSHAS 18001 reflejan que tanto la participación femenina en los consejos como la presencia de una masa crítica de consejeras no contribuye significativamente a que las sociedades se certifiquen en cuestiones de seguridad y salud en el trabajo.

En las actuaciones de ámbito medioambiental se puede señalar que tanto para la norma ISO 14001 como para la Huella de Carbono la presencia y la participación de al menos tres mujeres influye en la obtención de estas certificaciones, y por tanto la preocupación que puede tener la empresa por cuestiones vinculadas con el medio ambiente y el cambio climático.

Como conclusión final del trabajo se puede destacar que en la mayoría de los análisis una mayor participación de mujeres en los consejos de administración favorece el que la entidad tenga implantadas las prácticas de RSC consideradas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADAMS, S.M.; FLYNN, P.M. (2005): Local knowledge advances women's access to corporate boards. *Corporate Governance: An International Review*, vol. 13, nº 6, pp. 836-846.

BALLESTEROS CUADRADO, B.; GARCÍA RUBIO, R.; MARTÍNEZ FERRERO, J. (2015): Efecto de la composición del consejo de administración en las prácticas de responsabilidad social corporativa. *Revista de Contabilidad*, vol.18, nº 1, pp. 20-31.

BEAR, S.; RAHMAN, N.; POST, C. (2010): The impact of board diversity and gender composition on corporate social responsibility and firm reputation. *Journal of Business Ethics*, vol. 97, pp. 207-221.

BEN-AMAR, W.; CHANG, M.; MCKENNY, P. (2017): Board gender diversity and corporate response to sustainability initiatives: evidence from the Carbon Disclosure Project. *Journal of Business Ethics*, vol. 142, nº 2, pp. 369-383.

BERNARDI, R.A.; THREADGILL, V.H. (2010): Women directors and corporate social responsibility. *Electronic Journal of Business Ethics and Organizational Studies*, vol. 15, nº 2, pp. 15-21.

CABEZA GARCÍA, L.; FERNÁNDEZ GAGO, R.; NIETO, M. (2018): Do board gender diversity and director typology impact CSR reporting? *European Management Review*, vol. 15, nº 4, pp. 559-575.

CAMPBELL, R.J.; MÍNGUEZ-VERA, A. (2008): Gender diversity in the boardroom and firm financial performance. *Journal of Business Ethics*, vol. 83, pp. 435-451.

DE GODOS DÍEZ, J.L.; CABEZA GARCÍA, L.; FERNÁNDEZ GAGO, R. (2012): Determinantes empresariales de la RSE en España. *Revista de Responsabilidad Social de la Empresa*, vol. 4, nº 3, pp. 59-76.

EAGLY, A.H.; CARLI, L.L. (2003): The female leadership advantage: An evaluation of the evidence. *The Leadership Quarterly*, vol. 14, pp. 807-834.

FERNÁNDEZ-FEIJOO, B.; ROMERO, S.; RUIZ BLANCO, S. (2014): Women on boards: do they affect sustainability reporting? *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, vol. 21, nº 6, pp. 351-364.

- FRINK, D.D.; ROBINSON, R.K.; REITHEL, B.; ARTHUR, M.M.; AMMETER, A.P.; FERRIS, G.R.; KAPLAN, D.M.; MORRISSETTE, H.S. (2003): Gender demography and organization performance. *Group & Organization Management*, vol. 28, nº 1, pp. 127-147.
- GABALDÓN, P.; ANCA, C.; MATEOS DE CABO, R.; GIMENO, R. (2016): Searching for women on boards: An analysis from the supply and demand perspective. *Corporate Governance: An International Review*, vol. 24, nº 3, pp. 371-385.
- GALLÉN, M. L.; PERAITA, C. (2017): The relationship between femininity and sustainability reporting. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, vol. 24, nº 6, pp. 496-508.
- GARCÍA SÁNCHEZ, I.M.; MARTÍNEZ FERRERO, J. (2017): Independent directors and CSR disclosures: The moderating effects of proprietary costs. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, vol. 24, nº 1, pp. 28-43.
- GLOBAL REPORTING INITIATIVE (2013): *G4 sustainability reporting guidelines: Reporting principles and standard disclosures*. Amsterdam, Global Reporting Initiative.
- GREGORY-SMITH, I.; MAIN, B.G.; O'REILLY, C.A. (2014): Appointments, pay and performance in UK boardrooms by gender. *The Economic Journal*, vol. 124, nº 574, pp. F109-F128.
- GROVES, K.S.; LAROCCA, M.A. (2011): An empirical study of leader ethical values, transformational and transactional leadership, and follower attitudes toward corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, vol. 103, pp. 511-528.
- KANTER, R.M. (1977): *Men and women of the corporation*. New York, Basic Books.
- KASPEREIT, T.; LOPATTA, K.; MATOLCSY, Z. (2016): Board gender diversity and dimensions of corporate social responsibility. *Journal of Management & Sustainability*, vol. 6, nº 2, pp. 50-66.
- NIELSEN, S.; HUSE, M. (2010): The contribution of women on boards of directors: Going beyond the surface. *Corporate Governance: An International Review*, vol. 18, nº 2, pp. 136-148.
- PETERSON, C.A.; PHILPOT, J. (2007): Women's roles on U. S. Fortune 500 board: Director expertise and committee memberships. *Journal of Business Ethics*, vol. 72, pp. 177-196.

RAMÍREZ ORELLANA, A. (2006): La RSC y la triple cuenta de resultados. *Estrategia Financiera*, nº 231, pp. 56-62.

ROBINSON, G.; DECHANT, K. (1997): Building a business case for diversity. *Academy of Management Executive*, vol. 11, nº 3, pp. 21-30.

SÁNCHEZ GARCÍA, V.E.; CANO LINARES, M.A.; PERIBÁÑEZ BLASCO, E. (2016): *Responsabilidad Social Corporativa. El papel de las Naciones Unidas y otras organizaciones internacionales en la promoción de la RSC*. Madrid, Editorial Dykinson, S.L.

SÁNCHEZ MARÍN, G. (2018): Gobierno corporativo y diversidad de género: el acceso de la mujer a puestos del consejo de administración. *Revista de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas*, Especial XVIII Encuentro Internacional AECA, pp. 56-59.

SETÓ-PAMIES, D. (2015): The relationship between women directors and Corporate Social Responsibility. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, vol. 22, pp. 334-345.

SINGH, V.; VINNICOMBE, S. (2004): Why so few women directors in top UK boardrooms? Evidence and theoretical explanations. *Corporate Governance*, vol. 12, pp. 479-488.

TIRADO VALENCIA, P.; RUIZ LOZANO, M. (2016): Responsabilidad social: La empresa que genera valor añadido compartido. *Revista de Fomento Social*, nº 71, pp. 215-220.

VALDÉS ALONSO, A. (2013): *Responsabilidad social de la empresa y relaciones laborales*. Valencia, Tirant lo Blanch

WEBGRAFÍA

www.masfamilia.org/iniciativa-efr/que-es

www.merco.info/es/que-es-merco

www.emprendepyme.net/el-consejo-de-administracion.html

www.finanzasparamortales.es/que-es-como-funciona-y-como-se-distribuye-un-consejo-de-administracion/

<https://www.nueva-iso-45001.com/2017/03/ohsas-18001-resumen-seguridad-salud/>

www.cnmv.es

www.pactomundial.org