



Universidad de Valladolid

FACULTAD DE CIENCIAS DEL TRABAJO

GRADO EN RELACIONES LABORALES Y RECURSOS HUMANOS

TRABAJO DE FIN DE GRADO

LIDERAZGO CORPORATIVO FEMENINO Y SOSTENIBILIDAD

Realizado por: Sara Rodríguez del Amo

Tutora: Mercedes Redondo Cristóbal

Palencia, 6 de julio de 2022

RESUMEN

Tradicionalmente las mujeres se han encontrado con multitud de barreras a la hora de acceder a puestos directivos, puesto que los rasgos y valores estereotipados como femeninos no se correspondían con los relacionados con las posiciones de liderazgo. A medida que se avanza hacia sociedades más igualitarias, se han ido abandonando los roles de género tradicionales, lo que va a posibilitar que se hable de modelos de liderazgo desvinculados del género y del sexo. Por otro lado, las organizaciones han empezado a incluir en sus estrategias empresariales actuaciones de responsabilidad social con el fin de crear valor tanto para la organización como para su entorno. Por ello, sus líderes deberán tener en cuenta los intereses de los grupos de interés y reforzar su compromiso con la sostenibilidad. Este trabajo tiene como objetivo analizar si la participación de las mujeres tanto en consejos de administración como en altos cargos directivos repercute en la contribución de las empresas a los Objetivos de Desarrollo Sostenible. A partir de una muestra de 128 sociedades cotizadas en el año 2020, se comprueba que el nivel de contribución a los Objetivos de Desarrollo Sostenible es mayor en empresas donde la presencia de mujeres en altos cargos y en consejos de administración es superior, teniendo relevancia a su vez, el sector de actividad.

Palabras clave: Liderazgo, Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), mujeres, consejos de administración, altos cargos directivos

ABSTRACT

Women have traditionally suffered a multitude of barriers when it comes to accessing management positions, since the traits and values stereotyped as feminine did not correlate to those associated with leadership positions. As we move towards more equal societies, the traditional gender roles have been abandoned, which will make it possible to speak of leadership models that are not linked to gender and sex. On the other hand, organizations have begun to include social responsibility actions in their business strategies in order to create value for both the organization and its environment. For this reason, their leaders must take into consideration the interests of stakeholders and enhance their commitment to sustainability. The aim of this paper is to analyse whether the participation of women on boards of directors and in senior management positions has an impact on the contribution of companies to the Sustainable Development Goals. Based on a sample of 128 listed companies in 2020, it is found that the level of contribution to the Sustainable Development Goals is higher in companies where the presence of women in senior positions and on boards of directors is higher, with relevance in turn, the sector of activity.

Keywords: Leadership, Sustainable Development Goals (SDGs), Boards of directors, senior management, Women's presence

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	6
2. ESTILOS DE DIRECCIÓN SEGÚN EL GÉNERO	8
2.1 Diferencias entre liderazgo masculino y liderazgo femenino	9
2.2 El liderazgo transformacional	12
3. INCIDENCIA DE LA SOSTENIBILIDAD EN EL LIDERAZGO EMPRESARIAL	14
3.1 El liderazgo sostenible	14
3.2 Contribución de la diversidad de género a la sostenibilidad empresarial	16
4. OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE (ODS)	19
4.1 Dimensiones de los ODS	23
4.2 ODS implantados en las empresas españolas	24
5. CONTRIBUCIÓN A LOS ODS POR PARTE DE LAS MUJERES EN PUESTOS DIRECTIVOS	25
5.1. Descripción de la muestra	25
5.1.1. Presencia de mujeres en puestos de poder corporativo	25
5.1.2. Publicación de Estados de Información no Financiera (EINF)	27
5.2. Revelación de información sobre los ODS en los EINF	29
5.2.1. Contribución a las tres dimensiones de los ODS	34
5.2.2. Contribución a cada uno de los ODS	37
6. CONCLUSIONES	40
BIBLIOGRAFÍA	42

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Porcentaje de mujeres en cargos corporativos en función de la capitalización bursátil	26
Gráfico 2. Porcentaje de mujeres en cargos corporativos por sectores de actividad	27
Gráfico 3. Porcentaje de empresas que informan sobre su contribución a los ODS	30
Gráfico 4. Porcentaje de empresas que contribuyen a los ODS en función de su sector de actividad y porcentaje de mujeres en puestos de dirección ...	32
Gráfico 5. Porcentaje de empresas que contribuyen a los ODS en función de su capitalización bursátil y porcentaje de mujeres en puestos de dirección	33
Gráfico 6. Porcentaje de sociedades que informan sobre los ODS en sus EINF ...	38

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Rasgos estereotipados del género masculino y del género femenino	9
Tabla 2. Empresas y porcentajes de mujeres en cargos corporativos en función de la capitalización bursátil	26
Tabla 3. Empresas y porcentajes de mujeres en cargos corporativos en función del sector de actividad	27
Tabla 4. Empresas que realizan o no memoria de RSE en función de su capitalización bursátil y porcentaje de mujeres en puestos de dirección	28
Tabla 5. Empresas que realizan o no memoria de RSE en función de su sector de actividad y porcentaje de mujeres en puestos de dirección	29
Tabla 6. Empresas que contribuyen a los ODS o no en función de su sector de actividad y porcentaje de mujeres en puestos de dirección	31
Tabla 7. Empresas que contribuyen o no a los ODS en función de su capitalización bursátil y porcentaje de mujeres en puestos de dirección	33
Tabla 8. Empresas y participación de mujeres en puestos directivos en función de la contribución de la empresa a la dimensión económica de los ODS	34
Tabla 9. Empresas y participación de mujeres en puestos directivos en función de la contribución de la empresa a la dimensión social de los ODS	35

Tabla 10. Empresas y participación de mujeres en puestos directivos en función de la contribución de la empresa a la dimensión ambiental de los ODS	36
Tabla 11. Promedio de actuaciones por dimensiones de ODS en función de su sector de actividad	37
Tabla 12. Promedio de actuaciones por dimensiones de ODS en función de su capitalización bursátil	37
Tabla 13. Promedio de mujeres en cargos directivos en función de la contribución a cada uno de los ODS	39

ÍNDICE DE IMÁGENES

Imagen 1. Objetivos de Desarrollo Sostenible	19
Imagen 2. Dimensiones de los ODS	23

1. INTRODUCCIÓN

En este trabajo se plantea la existencia de un modelo de liderazgo femenino diferente al masculino que, a través de diversos enfoques, autores, técnicas analíticas y metodologías, ha sido estudiado a lo largo de los años. Esta distinción presupone una actividad de categorización arriesgada puesto que supone atribuir cualidades a un colectivo concreto y asumir una visión estereotipada de la realidad. Por tanto, hay que destacar que la diferencia entre un modelo de liderazgo masculino y otro femenino no esconde un carácter verdadero, sino que se explica a partir de procesos de socialización. Las mujeres no han sido socializadas en una identidad genérica concreta, basada en la construcción fragmentada de los espacios sociales, en binomios excluyentes donde los hombres expresan autoridad, eficacia, control, agresividad, racionalidad e independencia; mientras que las mujeres se las construye como seres emotivos, sensibles y cooperativos (Medina-Vicent, 2015).

En este marco, las mujeres son educadas en valores de responsabilidad y cuidado en referencia a los seres que las rodean, mientras que los hombres lo son en justicia y derechos. Estas discrepancias de socialización originan dos formas de ver el mundo, con lo que las mujeres lo perciben como una “red de conexiones” y los hombres como un “orden social jerárquico” (Cuadrado, 2003). Asimismo, se considera que todos somos socializados en estos roles de género y que, por tanto, observamos el mundo con ciertos prejuicios que produce que cuando se habla de directivas se tienda a pensar en un liderazgo más “igualitario”, mientras que cuando se piensa en directivos, se tienda a asociarlos a un liderazgo más “autoritario o autocrático”. Este pensamiento es nuestra herencia cultural y estamos educados para percibir a las mujeres como seres intuitivos y sensibles, pero esto no significa que se deba aceptarlo, pero sí que hay que ser conscientes de los diferentes puntos de vista existentes. Dicho esto, se debe comprender que, a la hora de estudiar los estilos de liderazgo, existen muchos factores de creación de las condiciones propicias para desarrollar liderazgos femeninos.

Por otro lado, el imparable crecimiento del entorno cambiante y del cambio climático, traslada el reto de la sostenibilidad a largo plazo a las empresas. Actualmente, con el avance tecnológico, económico y social, se hace fundamental la implementación de modelos innovadores para su desarrollo integral con mejores servicios y una mayor calidad de vida para sus ciudadanos. Para tal fin, la ONU ha diseñado la Agenda 2030 y sus 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), consignados a solucionar los problemas sociales, económicos y ambientales de los próximos años. La implementación de la Agenda 2030 y la transformación de un mundo convencional en un mundo sostenible ha de ser factible y verificable con resultados cuantificables.

Este trabajo tiene como objetivo analizar si la participación de las mujeres en puestos de liderazgo corporativo, tanto en consejos de administración como en altos cargos directivos, repercute en la implantación de los ODS en las empresas. Para ello se utiliza una muestra de 128 sociedades cotizadas en el año 2020, de las cuales la Comisión Nacional del Mercado de Valores proporciona información de la participación de mujeres en los puestos de responsabilidad que es obtenida de los Informes de Gobierno

Corporativo. Para conocer la contribución de estas sociedades a los ODS se analizan los Estados de Información no Financiera (EINF) o Memorias de sostenibilidad que hayan publicado.

El estudio se ha estructurado de la siguiente forma: En el apartado siguiente se exponen los estilos de dirección según el género, señalando las principales diferencias entre el liderazgo masculino y el femenino, haciendo referencia al liderazgo transformacional. A continuación, se plantea la incidencia de la sostenibilidad en el liderazgo empresarial, presentando el liderazgo sostenible y la contribución de la diversidad de género a la sostenibilidad empresarial. En el apartado siguiente se explican los ODS y el nivel de implantación en las empresas españolas. Posteriormente, se expone el estudio empírico, en el que se analiza la presencia femenina en puestos de poder corporativo de las empresas de la muestra y la publicación por parte de estas sociedades de sus EINF, para continuar con el estudio de la influencia que tiene la presencia de mujeres en puestos directivos en la revelación de información sobre los ODS en los EINF. Para finalizar con las principales conclusiones obtenidas.

2. ESTILOS DE DIRECCIÓN SEGÚN EL GÉNERO

El estilo de dirección se define como *“la forma en la que un directivo desarrolla el proceso de dirección, incluyendo el conjunto de rasgos, comportamientos y habilidades que emplea para interactuar con sus colaboradores con el fin de lograr los objetivos de la organización”* (Sánchez, 2008).

Tradicionalmente, las mujeres que han intentado ocupar un puesto de dirección vinculado a la toma de decisiones han tenido que adoptar comportamientos, actitudes y conductas referentes al modelo tradicional masculino, teniendo que renunciar a su propia identidad femenina, *“debido a la presión de la cultura organizacional tradicional de fuerte masculinismo, las empresas han reconocido un único estilo de dirección”* (Ramos, 2005) asociado culturalmente a los hombres. Según Loden (1987) existen tres etapas respecto a la adaptación de las mujeres al estilo de liderazgo masculino: La primera, designada *“consecución de fraternidad”*, en la cual lleva a las mujeres a modificar su estilo, sus intereses y su comportamiento, intentando adaptarse al molde directivo existente. En la segunda etapa *“consecución de la primera posición”*, las mujeres se acoplan a los comportamientos agresivos y buscan parecerse a los hombres, aunque esto suponga una dificultad importante para el desarrollo profesional femenino. Y, por último, la tercera etapa *“espléndido aislacionismo”* en la que las mujeres que llegan a la alta dirección no ven nada malo en este proceso de adaptación y tampoco son conscientes de que exista tal masculinización.

Las barreras a las que se han enfrentado las mujeres para acceder a cargos de dirección tienen su explicación en la creencia estereotipada de que los hombres son mejores directivos. Los puestos de mayor responsabilidad en las empresas se suelen asociar con las actitudes, valores y aptitudes sociales del estereotipo masculino radicado en la esfera pública. Esto, añadido al hecho de que tradicionalmente dichos puestos han sido ocupados por hombres, induce a que ellos sean considerados como más eficaces profesionalmente en el desarrollo de cargos de esta índole. Mientras que las mujeres no se consideran aptas para desempeñar dichas posiciones porque se vinculan con el estereotipo femenino, menospreciado en la cultura organizacional dominante y radicado en la esfera doméstica, atribuyéndoles la falta de seguridad y de autocontrol emocional (Ramos, 2005). En conjunto, hay un menor número de rasgos positivos asociados a las mujeres y se encuentran distantes de la función de dirección, lo que contribuye a mantener la creencia de que los hombres encajan mejor en el perfil de un directivo.

Surgen, por tanto, ciertos estereotipos en la sociedad sobre las diferencias de género en la manera de ejercer el liderazgo, diferenciando entre un estilo masculino y uno femenino. En la Tabla 1, se resumen los estereotipos por género a través de los cuales se pretende fijar un rol determinado tanto a la mujer como al hombre. Asimismo, el género masculino está estereotipado con características como la agresividad, competitividad, racionalidad o la independencia, rasgos considerados por la sociedad como propios de los hombres y vinculados con la virilidad ideal masculina de buen líder. Como consecuencia, la mujer parece carecer de características relacionadas con la

ambición, la independencia y la competencia, es decir, de rasgos propios de un buen líder (Puyal y Sanagustín, 2006).

Tabla 1: Rasgos estereotipados del género masculino y del género femenino.

ESTEREOTIPOS MASCULINOS	ESTEREOTIPOS FEMENINOS
Lógico	Intuitiva
Racional	Emotiva
Agresivo	Sumisa
Independiente	Educadora
Estratega	Espontánea
Explorador	Enfática
Competitivo	cooperadora
Líder y tomador de decisiones	Leal defensora y seguidora

Fuente: Puyal y Sanagustín (2006).

2.1 DIFERENCIAS ENTRE LIDERAZGO MASCULINO Y LIDERAZGO FEMENINO

Ramos (2005) sintetiza las diferencias entre hombres y mujeres en torno a la organización y el liderazgo. Según el estilo masculino, la estructura organizacional es jerárquica frente al estilo femenino que se forma a través de redes. El objetivo del liderazgo masculino son los resultados y se centra en el “hacer”, mientras que, en el femenino, el objetivo es el proceso y se basa en el “ser”.

La inmensa mayoría de autores que han estudiado los distintos estilos de liderazgo, como Loden, Rosener, Sanagustín, Pallarés, Grimwood, Pérez y Morales, entre muchos otros, concuerdan en que existen diferencias claras entre la forma de liderar de las mujeres y la de los hombres. A continuación, se hace una agrupación de las principales diferencias que diversos autores han formulado entre estos estilos de liderazgo.

• LIDERAZGO MASCULINO

- Utilizan la competitividad con el objetivo de ganar.
- Poseen una mayor capacidad de asertividad, independencia, competitividad e iniciativa.
- Tienden a ser reactivos/ agresivos frente a conflictos.
- Son más controladores, ambiciosos, autoritarios y rígidos a la hora de dirigir.
- Suelen asumir la responsabilidad total en la toma de decisiones.
- Son más racionales y objetivos.
- Potencian el individualismo y valoran los logros independientes.
- Subordinan otras actividades o compromisos a favor del desarrollo de su carrera profesional.
- El poder los define como suma-cero, es decir, ganar o perder.
- Frente a la resolución de conflictos, se muestran imparciales, hacen uso de un tratamiento igualitario en la ética de los derechos y en el mantenimiento de las

reglas o autoridad y se basan en la jerarquía intentando ser justos para su solución.

- Respecto a la comunicación, monopolizan el tiempo de conversación y lo hacen generalmente, de manera confidencial, y tienden a expresar opiniones autoritarias, a hablar en términos masculinos y a emplear jergas, además de expresarse con un lenguaje directo.
- Se sitúan a sí mismos en la cúspide de una pirámide exclusiva.
- El hombre una vez ha accedido al puesto de dirección, necesita menos esfuerzo para demostrar su valía, por lo que su nivel de autoexigencia es menor que en las mujeres.
- Tienden a asumir más riesgos.
- En cuanto a la dirección de tareas, suelen tratar un tema detrás de otro.

- **LIDERAZGO FEMENINO**

- Son más liberales, democráticas, flexibles, creativas y amables que los hombres
- Buscan el cumplimiento de objetivos por medio de la cooperación de todo el personal implicado, siendo el trabajo en equipo fundamental para la consecución del éxito.
- Buscan el equilibrio personal y profesional.
- Supeditan los progresos personales a corto plazo en favor de la mejora de la salud de la organización a largo plazo.
- Muestran mayores índices de comprensión y empatía, así como colaboración y participación. La facilidad que tienen las mujeres para las relaciones y la empatía con los demás, así como la habilidad para expresar la emocionalidad, tiene efectos positivos sobre la calidad de los equipos y de las propias organizaciones. Asimismo, consideran que la inteligencia emocional¹ es fundamental para conseguir el éxito personal y organizacional.
- Se preocupan por el bienestar físico y psicológico de sus empleados y colaboradores, así como de tener en cuenta sus necesidades y facilitan su desarrollo profesional y emocional.
- Estimulan e inspiran al personal y potencian las relaciones con el equipo. Además, las directivas se consideran impulsoras y responsables de inspirar una mayor autonomía entre los miembros del grupo por lo que, de esta manera, se consigue una mayor calidad de los resultados del equipo, es decir, los mejores resultados se dan gracias al estímulo y no por el control del comportamiento.

¹ La inteligencia emocional es un término que fue acuñado por Salovey y Mayer (1990) como “*la habilidad para manejar los sentimientos y emociones propios de los demás, de discriminar entre ellos y de utilizar esta información para guiar el pensamiento y la acción de uno mismo y de los demás*”. Este concepto ha ido progresando sustancialmente en los últimos años, y aunque todas las definiciones no coincidan, aparecen una serie de elementos que son comunes: la capacidad de identificar emociones y de discriminarlas, la capacidad de utilizarlas de forma adaptativa y la capacidad de manejarlas y regularlas. Diferentes estudios han demostrado que existen más habilidades emocionales en las mujeres que en los hombres, obteniendo puntuaciones mucho mayores en factores de inteligencia emocional general, percepción, comprensión y control de emociones, así como, en factores de responsabilidad social, mientras que los hombres obtenían una puntuación más alta en optimismo e independencia.

- Hacen uso de un estilo abierto, persuasivo, no combativo, con alto sentido de la calidad y centrado en la persona.
- Comparten la responsabilidad en la toma de decisiones, optando por un consenso en vez de imponer su autoridad.
- Poseen una capacidad mayor de diálogo, organización, reflexión y comunicación, así como un alto grado de implicación en el trabajo y responsabilidades que ello conlleva.
- Poseen dotes de intuitivas para el análisis y solución de conflictos, así como la habilidad de no enfrentarse a conflictos de manera frontal. La intuición o sexto sentido ha sido una cualidad asociada tradicionalmente al estereotipo femenino. Por lo general, las mujeres han sido las que más han desarrollado esta habilidad, por lo que en general se ha denominado intuición femenina. Hasta hace unos años, esta cualidad no era considerada útil en el mundo empresarial, o se infravaloraban o rechazaba en la práctica organizacional. Actualmente, debido a los cambios del mercado laboral, los procedimientos intuitivos son cada vez más valorados en las organizaciones.
- En la resolución de conflictos tienen en cuenta las necesidades y circunstancias del grupo, se mantienen las relaciones y buscan el consenso para su disolución.
- Disponen de un mayor número de habilidades comunicativas (cualidades de percepción, expresión de sentimientos, escucha activa, uso de *feedback* y familiaridad) y de comunicación informal (gestos sonrisas, postura, etc.), además de que tienden a preguntar con más rodeos y muletillas, siendo menos directas que los hombres.
- Saben escuchar los problemas de los demás tanto profesionales como personales, así como las opiniones e ideas de los colaboradores y desarrollan un clima óptimo aumentado en el intercambio de información, confianza, participación y escucha.
- Tienen que trabajar más para demostrar su valía, por lo que se autoexigen mucho más y son más precavidas/reflexivas para evitar cualquier error, además de exigirse a sí mismas unos niveles altos de rendimiento y productividad.
- Son poco propensas a asumir riesgos, pero a medida que continúan desarrollándose profesionalmente y aumentando su presencia en los niveles directivos, incrementan su predisposición de correr riesgos.
- Experimentan mayores niveles de estrés como consecuencia de los prejuicios y la discriminación laboral (estereotipos de género, sentimientos de aislamiento, ausencia de modelos de rol, presión laboral, menor estatus). Sin embargo, la tolerancia al estrés varía según la persona, aunque la capacidad que tienen las mujeres de manejar varias cosas al mismo tiempo, parece que contribuye a que toleren mucho mejor el estrés que los hombres directivos

Ahora bien, cabe destacar que estas características no se encuentran en todas las mujeres y no todos los hombres carecen de ellas, pero cuando se compara a las mujeres se tiende a creer que tienen un estilo innato de dirección diferente al del grupo de directivos, aunque sea igualmente eficaz. Sarrió et al. (2002) señalan que los hombres

y las mujeres no parecían diferir de modo significativo en su mayor o menor eficacia como directivos, ni tampoco en el nivel de compromiso personal con su trabajo. De las escasas diferencias observadas, obtienen resultados favorables para los varones en la dirección orientada a la tarea y para las mujeres en liderazgo interpersonal; *“y las diferencias intersexuales cuando se dan pueden explicarse desde factores contextuales no vinculados con el hecho de ser mujer u hombre”*.

2.2 EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

El liderazgo transformacional se caracteriza por un conjunto de cualidades desarrolladas por el líder que son las denominadas “cuatro íes”: *Idealized influence, Inspirational motivation, Individualized consideration e Intellectual stimulation* (Bass et al., 1996). La motivación inspiracional se basa en que el líder transmita su perspectiva al equipo para alcanzar la visión empresarial, de manera que sea un ejemplo a seguir. Por otro lado, para conseguir una implicación completa, el líder trata a cada miembro individualmente, atendiendo a sus necesidades para se sienta valorado. La estimulación intelectual se refiere a la participación del grupo en la resolución de conflictos y a la aportación de ideas sin ser juzgadas por discrepar de las del líder. Estas cuatro características y los valores que ellas conllevan, se pueden identificar con algún rasgo asociado al liderazgo femenino, como por ejemplo la colaboración y la sensibilidad, que adquieren especial relevancia en el ámbito de la dirección (Ramos, 2005). En definitiva, ese podría pensar que el modelo transformacional se amolda más al estilo de liderazgo femenino, ya que las “cuatro íes” se corresponden con las características históricamente achacadas a las mujeres e interiorizadas mediante la socialización (Escapa y Martínez, 2010).

Maher (1997) analizó, por un lado, las diferencias de género en liderazgo transaccional y liderazgo transformacional, y, por otro lado, los estereotipos de género asociados a estas formas de liderazgo. Los resultados indicaron que no existían diferencias entre hombres y mujeres ni el liderazgo transformacional, ni el transaccional, ni el estilo de liderazgo *laissez-faire*, pero sí aparecieron diferencias significativas entre los estereotipos respecto a los tres estilos de liderazgo en función del sexo de los subordinados. *“Las subordinadas consideraban que los estereotipos femeninos en mayor medida que los estereotipos masculinos reflejan conductas más transformacionales y conductas de recompensa, pero menos de dirección y de laissez-faire. Sin embargo, los subordinados no presentaban diferencias entre los estereotipos de género y los tres estilos de liderazgo”*, concluyendo que los estereotipos juegan un papel decisivo dependiendo del sexo del subordinado.

Otros estudios deducen que el sexo no determina las diferencias en el estilo de liderazgo pudiendo encontrar tendencias al liderazgo transformacional entre el personal directivo independientemente de su sexo. Según Sánchez- Apellániz (1997), indica que tanto los valores masculinos como los valores femeninos son importantes en el desarrollo organizacional y que no se aprecia una tendencia de los hombres por los valores masculinos y de las mujeres por los valores femeninos, y, además considera que el

personal directivo no se decanta por el estereotipo masculino ni por el liderazgo transaccional, así como, que optar por una diversidad de valores, no les conduce de una forma categórica ni al liderazgo transaccional ni al transformacional.

Hay que señalar, que, en la actualidad, las organizaciones demandan un comportamiento directivo diferente al tradicional, basado más bien en el estilo transformacional, dejando atrás las organizaciones jerarquizadas y rígidas a organizaciones más horizontales y flexibles con una mayor capacidad de adaptación al cambio en el ámbito laboral (Ramos, 2005). Así como, habilidades nuevas de liderazgo como la creatividad, trabajo en equipo, toma de decisiones y dominio en las técnicas de la comunicación más vinculadas al liderazgo femenino (Molina et al., 2013). El modelo tradicional de dirección enfocado en la consecución de la eficacia económica y productiva queda desfasado, abriendo paso a una forma más relacional de comprender la empresa.

En consonancia con lo anterior, las organizaciones también se han dado cuenta de que es necesaria una gestión empresarial ética, por lo que se originan nuevas necesidades a las que hay que dar respuesta a partir de modelos de liderazgo innovadores, entre los que se encuentra el transformacional (Medina-Vicent, 2015). No obstante, no se puede cometer el error de considerar que dicho liderazgo es única y exclusivamente femenino, ya que su desarrollo no está conexo únicamente al sexo ni al género, sino que entran en juego otros elementos contextuales, como por ejemplo la implantación de la ética empresarial en la empresa. Es decir, un liderazgo ejercido por mujeres será posiblemente diferente al desarrollado por hombres, debido impedimento cultural y de vida distinto de ambos grupos. A medida que se avanza hacia sociedades más igualitarias socialmente y educativamente, se van abandonando los roles de género tradicionales, lo que posibilitará hablar de modelos de liderazgo desvinculados del sexo y género.

3. INCIDENCIA DE LA SOSTENIBILIDAD EN EL LIDERAZGO EMPRESARIAL

Debido a los desafíos sociales y medioambientales que se han producido en los últimos años, se ha observado un incremento del compromiso de las empresas con sus grupos de interés o *stakeholders*, al igual que se ha originado una mayor atención hacia las cuestiones medioambientales, sociales y de gobernanza. Por lo que, las organizaciones deben ser conscientes de que tienen que incorporar en su estrategia empresarial la visión sostenible y darse cuenta de que son agentes del cambio. Esto hace que las entidades deban tener una visión global a la hora de determinar la dirección adecuada para poder lograr su sostenibilidad². Esta visión global debe tenerse presente en cualquier entidad si quiere sobrevivir en el mundo actual. Los distintos grupos de interés están cada vez más informados y capacitados para exigir comportamientos sostenibles de las empresas que les permita confiar en las que, además de satisfacer sus necesidades, se preocupan de que los productos o servicios sean obtenidos en total armonía con el medio ambiente y con prácticas sociales justas y transparentes (Blanco et al. 2017).

Las empresas que quieran perdurar en el tiempo, deberán establecer una resiliencia organizativa expresando su propósito y reconsiderando su papel en la sociedad, de esta manera, proyectarán una cultura sostenible y sólida, poniendo atención a la innovación como factor impulsor de la sostenibilidad. Además, se reflejarán como empresas transparentes, abiertas, éticas y responsables de sus actos e impactos. Así, las organizaciones obtendrán una ventaja competitiva y crearán servicios, productos y modelos de negocio con un impacto medioambiental y social positivo.

De la misma manera que cada vez se espera más del rol de las empresas como agente del cambio, también se precisa de la existencia de un liderazgo que refuerce el compromiso con la sostenibilidad, que tenga la visión de generar impacto a largo plazo y que integre la perspectiva de los grupos de interés en la toma de decisiones. Es decir, que sea capaz de generar entornos más humanos, comprometidos, resilientes, sostenibles y con capacidad de generar valor compartido e impacto positivo para todos los grupos de interés, la sociedad y el medioambiente (Nuñez y Corominas, 2022). Por lo que, para que las organizaciones puedan construir un camino que las dirija hacia la sostenibilidad, necesitan personas que inspiren a otros a buscar un objetivo que tenga como principal enfoque la sostenibilidad.

3.1 EL LIDERAZGO SOSTENIBLE

Dentro de las organizaciones se ha observado un cambio respecto al papel que tiene la sostenibilidad y la responsabilidad social corporativa en la estrategia empresarial, puesto que ha pasado de ser algo marginal, enfocado a mejorar la reputación

² El Informe Brundtland, firmado en Oslo el 20 de marzo de 1987 y titulado originalmente '*Nuestro futuro común*', definía el desarrollo sostenible como "*aquel que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer las propias*".

corporativo o reducir riesgos, a integrarse en el negocio y convertirse en la palanca facilitadora del crecimiento futuro y la rentabilidad de la empresa (Ruiz, 2021). Según Grayson et al. (2018), desde 1997 hasta la actualidad se pueden distinguir tres etapas del liderazgo corporativo en sostenibilidad:

- *Etapa de reducción de riesgos* (1997- 2005). En este período el enfoque fundamental consistía en la reducción del riesgo y los impactos negativos de las empresas, con una estrategia muy reactiva y de gestión de crisis. Por lo que, el rol del director de sostenibilidad era el de conservar la reputación corporativa y, en algunos casos, contribuir a definir el relato de la sostenibilidad en torno a una mayor eficiencia operativa y de costes.
- *Etapa de la integración estratégica* (2006-2015). Determinadas entidades percibieron que para abordar la sostenibilidad se necesitaban medios más exhaustivos y sofisticados que la generación de menos impactos negativos. Por lo que, se comenzó a integrarla en la planificación empresarial y en el desarrollo de productos y servicios, así como poner en marcha programas de medición y divulgación del desempeño para evaluar la contribución comercial y los impactos sociales y medioambientales de esos productos y servicios.
- *Etapa del propósito* (de 2016 en adelante). Surge un creciente interés para que las empresas lideren en base a principios éticos y tengan una propuesta clara que defina su contribución a la creación de valor compartido. Por ello, los mejores líderes empresariales toman decisiones clave (desde la gestión de la cadena de suministro, pasando por la fabricación, hasta la comercialización), inspirados en el propósito corporativo, que está alineado, a menudo, con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de Naciones Unidas y el potencial impacto positivo que generan.

Entre los atributos que han tener las personas que lideren la transformación sostenible de las entidades deben tener un enfoque sistémico, colaborativo, sostenible y circular (Ruiz, 2021). Además, han de poseer iniciativa para:

- iniciar procesos de descarbonización y mejora del medioambiente, tanto en sus organizaciones como a lo largo de su cadena de valor;
- crear ecosistemas de innovación sostenible que no siempre tendrán un retorno inmediato;
- establecer alianzas con colaboradores, incluso tratándose de empresas competidoras o del mismo sector, y
- tener conocimiento, sentido crítico y gran capacidad comunicativa para motivar e involucrar a todo el personal de la empresa en este proceso de cambio organizativo, de modelo de negocio, pero, sobre todo, de la cultura empresarial.

El liderazgo sostenible hace más resiliente a las organizaciones frente a crisis futuras debido a una mejor comprensión del entorno externo y una mayor capacidad de anticipación ante los desafíos. Al mismo tiempo, la sostenibilidad y el propósito corporativo potencian la atracción de talento, el compromiso de las personas empleadas y de sus grupos de interés (Ruiz, 2021). El liderazgo sostenible dispone de mejores

plataformas y redes para innovar con éxito y, por ello, tiene más posibilidades de adquirir ventajas competitivas que aseguren su viabilidad a largo plazo. Pero, ante todo, el liderazgo sostenible tiene visión y voluntad de generar impacto positivo y compartido a largo plazo y no toma decisiones teniendo en consideración únicamente valoraciones cortoplacistas.

Es importante contar con un liderazgo que tenga esta visión sostenible y sea capaz de transmitirla a toda la organización, de manera que genere:

- Confianza de las comunidades y proveedores.
- Motivar a sus empleados a interiorizar esta cultura, así como a sus inversores para apoyarla.
- Fomentar que los clientes valoren las aportaciones que hace la empresa en relación con la sostenibilidad.

Esto refuerza cada vez más estas estrategias y hace que la organización consiga una ventaja competitiva, donde la sostenibilidad empresarial se traduzca en beneficios para cada uno de los *stakeholders*.

3.2. CONTRIBUCIÓN DE LA DIVERSIDAD DE GÉNERO A LA SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL

La sostenibilidad debe ser un compromiso de toda la empresa y esto implica que el consejo de administración y los distintos órganos de gestión y gobierno sean los que lideren las políticas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE). La consideración de los aspectos sociales, medioambientales y de gobernanza, por su incidencia en los grupos de interés, ha originado que se les preste cada vez más atención en los órganos de poder corporativo de las entidades. Una de las implicaciones más directas que ha tenido la implantación de actuaciones de RSE en los consejos de administración, ha sido una mayor diversidad de género en su composición, para que éstos, cuenten con perfiles más heterogéneos, lo que les hace tener más en cuenta los intereses de todos sus *stakeholders* (Robinson y Dechant, 1997).

Las consejeras, como se ha mencionado anteriormente, tienen diversas características, tanto educativas como profesionales, que pueden otorgar al Consejo unas perspectivas, experiencias y estilos de trabajo diferentes a los convencionales. Puesto que las mujeres están más orientadas que los hombres socialmente 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 expectativas de las diferentes partes interesadas, y que contribuyan a una efectiva toma de decisiones sobre temas de RSE (Bear et al., 2010). Por lo tanto, la presencia de las mujeres en los Consejos de Administración puede influir positivamente en la forma en que aborde los problemas de sostenibilidad en una entidad (Cabeza et al., 2018) y también en la reputación de la empresa (Bear et al., 2010). El respeto de la igualdad y la diversidad favorece la apertura de la empresa a su entorno y contribuye a conseguir y aumentar la legitimidad ante sus grupos de interés. Así como una fuente de oportunidades y elemento esencial para las empresas. Esta igualdad no debe ser vista solo como igualdad de género, sino como una auténtica e integral

igualdad de oportunidades para todas las personas y grupos que forman parte de la empresa.

El informe “*Behind every Global Goal: Women leading the world to 2030*”, elaborado por Business and Sustainable Development Commission en 2017, indica que las entidades con una mayor presencia de mujeres en puestos directivos, priorizan las cuestiones medioambientales y son más propensas a integrar un sistema de gestión de impactos sociales y riesgos del cambio climático en los modelos de negocio, a través del desarrollo de productos sostenibles o la integración de energías renovables. Por otro lado, estas compañías tienden con mayor frecuencia a medir las emisiones de carbono de sus empresas o a implementar programas que reduzcan la huella de carbono en la cadena de suministro junto con sus proveedores. Además, se hace referencia a diversas investigaciones que apuntan a que la presencia de mujeres en puestos directivos puede ser una de las claves que permita asegurar el éxito de los 17 ODS, apuntando a las siguientes competencias:

1. Aportación de nuevas perspectivas para lograr el crecimiento en el futuro. Los ODS proporcionan un modelo viable para el crecimiento a largo plazo. Distintos estudios sugieren que las empresas con más mujeres en puestos de alta dirección pueden pasar de la maximización de beneficios a corto plazo a un enfoque más amplio de los objetivos a largo plazo, al ser más propensas a tomar decisiones que dan lugar a mayores rendimientos en el futuro y a proponer un mayor desarrollo en el futuro de la entidad (McElhaney y Mobasseri, 2012).
2. Innovación para encontrar nuevas oportunidades de mercado. Un estudio de McKinsey de 2014 indicaba que la mayoría de los líderes empresariales que perseguían la sostenibilidad, defendían el crecimiento y las nuevas oportunidades de negocio como una de forma de afrontar los retos del desarrollo sostenible. Un aumento del número de mujeres en los equipos directivos demostró que estas afrontan mejor que los hombres cuestiones complejas y otorgan a la empresa soluciones más innovadoras (Dezsò y Ross, 2012).
3. Colaboración para crear asociaciones que puedan impulsar el cambio sistémico. Para lograr un cambio sistémico se necesita un liderazgo real que inspire el propósito y el compromiso y que construya soluciones que requieran esfuerzos de colaboración. Las mujeres líderes son más colaboradoras, están dispuestas a participar en la creación de consenso y tienden a comprometerse eficazmente con las situaciones difíciles y con las cuestiones sociales a las que se enfrentan cada vez más las empresas hoy en día (Benko y Pelster, 2013).
4. Impulsar la transparencia para mejorar el gobierno corporativo. Las entidades con más mujeres en sus consejos de administración tienden a tener una mayor transparencia, un mejor gobierno corporativo, un comportamiento más ético y participar en menos malas prácticas empresariales (McElhaney y Mobasseri, 2012).
5. Defender una gestión medioambiental sólida para hacer frente a los riesgos. Se ha corroborado que las mujeres líderes dan prioridad a las cuestiones

medioambientales, adoptando medidas proactivas para gestionar y mejorar la eficiencia energética de las operaciones de su empresa y abordar los riesgos medioambientales en sus decisiones empresariales (McElhaney y Mobasseri, 2012).

6. Fomentar la inclusión social para extender los beneficios del desarrollo a toda la sociedad. Se ha comprobado que la existencia de mujeres en los consejos de administración aumenta el comportamiento socialmente responsable de una empresa, incluidas las actividades benéficas, la participación en la comunidad y el reconocimiento externo de los beneficios de los empleados (Bernardi y Threadgill, 2010).

4. OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE

En este trabajo a la hora de plantear como una empresa puede llevar a cabo actuaciones medioambientales, sociales y de gobernanza, se ha considerado estudiar el grado de contribución actual que las empresas realizan para la consecución de los objetivos de la Agenda 2030. Por lo que en este apartado se desarrolla brevemente la implantación y contenido de los ODS.

En el año 2015, la Asamblea General de Naciones Unidas aprobó, por unanimidad, la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible: un plan de acción en favor de las personas, el planeta, la prosperidad y la paz universal. Cuenta con 17 ODS (Imagen 1) y 169 metas concretas a desarrollar en un horizonte temporal que abarca hasta el año 2030.

Los líderes mundiales adoptan estos objetivos globales con el fin de erradicar la pobreza, proteger el planeta y asegurar la prosperidad para todos. El sector privado está llamado a jugar un papel central en esta hoja de ruta, que constituye al mismo tiempo una responsabilidad y una oportunidad sin precedentes para alinear los objetivos de un negocio con los de la equidad y la sostenibilidad. A continuación, se describen cada uno de los 17 ODS:

Imagen 1: Objetivos de Desarrollo Sostenible



Fuente: Naciones Unidas.

1. **Fin de la pobreza:** su objetivo es poner fin a la pobreza en todas sus formas y en todo el mundo para 2030. Más de 700 millones de personas continúan viviendo en condiciones de pobreza extrema tanto en países desarrollados (treinta millones de niños que crecen pobres en los países más ricos del mundo) como en países subdesarrollados y luchan para satisfacer sus necesidades más básicas, como la educación, la salud, el acceso al agua y el saneamiento.
2. **Hambre Cero:** su objetivo es poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria, promover la agricultura sostenible y la mejora de la nutrición, ya que el hambre extrema y la malnutrición continúan siendo un importante obstáculo para el desarrollo sostenible y constituyen una trampa de la que no es fácil escapar. La malnutrición y el hambre hacen que las personas sean más propensas a sufrir enfermedades y son menos productivas, por lo que no suelen ser capaces de aumentar sus ingresos y de mejorar sus medios de vida. Existen casi ochocientos millones de personas que padecen hambre en todo el mundo, la gran mayoría en países en desarrollo.
3. **Salud y Bienestar:** Su objetivo es garantizar una vida sana y promover el bienestar de todos a todas las edades. Cada año mueren más de seis millones de niños menores de cinco años, y solo la mitad de las regiones en desarrollo tienen acceso a la asistencia sanitaria que necesitan. El acceso a la salud y el bienestar es un derecho humano, razón por la cual la Agenda para el Desarrollo Sostenible ofrece una nueva oportunidad de garantizar que todas las personas, pueden acceder a los más altos niveles de salud y asistencia sanitaria.
4. **Educación y Calidad:** Su objetivo es garantizar una educación inclusiva y equitativa de calidad y fomentar oportunidades de aprendizaje permanente para todos. La educación es fundamental para la consecución de otros muchos ODS. Cuando las personas acceden a una educación de calidad, pueden escapar del ciclo de la pobreza, por lo tanto, la educación contribuye a reducir las desigualdades y a lograr la igualdad de género.
5. **Igualdad de Género:** Su objetivo es lograr la igualdad de género y empoderar a todas las mujeres y niñas. Las mujeres y las niñas representan la mitad de la población mundial y también la mitad de su potencial. Sin embargo, la desigualdad de género persiste hoy día y provoca el estancamiento del progreso social. Aproximadamente un tercio de los países en desarrollo no ha logrado la paridad entre los géneros en la enseñanza primaria. A medida que las niñas entran en la adolescencia, las disparidades entre los géneros se incrementan. El matrimonio infantil afecta a las niñas mucho más que a los niños. Por lo que, invertir en programas de educación para las niñas y aumentar la edad para contraer matrimonio pueden generar muchos beneficios, así como invertir en programas que mejoren las actividades generadoras de ingresos para las mujeres.
6. **Agua Limpia y Saneamiento:** Su objetivo es garantizar la disponibilidad y la gestión sostenible del agua y el saneamiento para todos. El acceso al agua, saneamiento e higiene es un derecho humano y, sin embargo, miles de millones de

personas siguen haciendo frente a diario a cuantiosas dificultades para acceder a los servicios más básicos.

7. **Energía Asequible y no Contaminante:** Su objetivo es garantizar el acceso a una energía asequible, sostenible, fiable y moderna para todos, ya que nuestra vida depende de servicios energéticos asequibles para funcionar sin problemas y de manera equitativa.
8. **Trabajo Decente y Crecimiento Económico:** Su objetivo es promover el crecimiento económico, inclusivo, sostenido, y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos, ya que la desaparición de la pobreza se hace posible a través de empleos bien remunerados y estables.
9. **Industria, Innovación e Infraestructura:** Su objetivo es construir infraestructuras resilientes, fomentar la innovación y promover la industrialización sostenible e inclusiva, ya que el crecimiento económico, la acción contra el cambio climático y el desarrollo social dependen en mayor medida de la inversión de infraestructuras, progreso tecnológico y desarrollo industrial sostenible.
10. **Reducción de las Desigualdades:** Su objetivo es reducir la desigualdad en los países y entre ellos, ya que las desigualdades basadas en los ingresos, la edad, el género, la raza, el sexo, la clase, la orientación sexual, el origen étnico, la religión, la discapacidad y la oportunidad continúan persistiendo en todo el mundo, dentro de los países y entre ellos. Las desigualdades son una problemática que afecta al desarrollo económico y social a largo plazo, destruyen el sentimiento de plenitud y valía de las personas y afectan a la reducción de la pobreza, y, a su vez, incrementan la delincuencia, la degradación del medio ambiente y las enfermedades.
11. **Ciudades y Comunidades Sostenibles:** Su objetivo es lograr que las ciudades y asentamientos humanos sean seguros, inclusivos, sostenibles y resilientes, porque la mitad de la población viven actualmente en ciudades y va en aumento. Los niveles de contaminación y consumo de energía en las zonas urbanas son muy preocupantes. Las ciudades, también están indefensas frente al cambio climático y desastres naturales debido a su alta concentración de personas y su ubicación, por lo que acentuar la resiliencia urbana es fundamental para prevenir pérdidas, económicas, humanas y sociales.
12. **Producción y consumo responsable:** Su objetivo es garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles, porque en los próximos decenios se prevé que más personas se sumen a la clase media en todo el mundo, lo cual conlleva que la demanda de recursos naturales se incrementará, pero los recursos son limitados, si no actuamos para cambiar nuestras formas de producción y consumo, vamos a causar daños irreversibles al medio ambiente.
13. **Acción por el Clima:** Su objetivo es adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos, ya que este es la consecuencia de la actividad humana y está vulnerando nuestra forma de vida y el futuro del planeta. Si no se

controla el cambio climático invalidará muchos avances logrados en los últimos años en materia de desarrollo, además de agravar, las amenazas actuales como la escasez de alimentos y de agua, lo que ocasionará conflictos. Las empresas están aportando soluciones al cambio climático por medio de la innovación y las inversiones a largo plazo en eficiencia energética y en desarrollo con bajas emisiones de carbono, y muchas de estas empresas se han integrado a la Agenda de Acción por el Clima, para que los gobiernos, empresas y la sociedad civil cooperen en la iniciativa de nuevas medidas que promuevan la acción climática. Las empresas, por tanto, pueden ser parte de la solución si se involucran en erradicar las emisiones de carbono de sus operaciones y cadenas de suministro, estableciendo metas para la reducción de las emisiones de carbono, reduciendo la huella de carbono de sus productos, servicios y procesos o mejorando su eficiencia energética.

14. **Vida Submarina:** Su objetivo es utilizar y conservar sosteniblemente los océanos, los mares y los recursos marinos para el desarrollo sostenible, ya que los océanos proporcionan recursos naturales fundamentales como biocombustibles, alimentos, medicinas y otros productos. Los niveles de residuos en los océanos, cada vez mayores, tienen un severo impacto ambiental y económico. La basura marina afecta a la diversidad biológica, porque los organismos pueden enredarse en los detritos o ingerirlos, lo que puede matarlos o dificultar/extinguir su reproducción. Los océanos contribuyen a la eliminación de desechos y contaminación, a la descomposición molecular, y sus ecosistemas costeros actúan para reducir los daños causados por las tormentas. Conservar la salud de los océanos contribuye con la adaptación al cambio climático y erradicación de sus efectos, por lo que las zonas marinas protegidas contribuyen a la reducción de la pobreza incrementando los ingresos y mejorando la salud de las personas.
15. **Vida de Ecosistemas Terrestres:** Su objetivo es gestionar sosteniblemente los bosques, invertir y detener la degradación de las tierras y la pérdida de biodiversidad y luchar contra la desertificación, porque los bosques representan casi el 31% de la superficie del planeta y alrededor de 1600 millones de personas dependen de los bosques para persistir. La degradación de la tierra afecta directamente a casi el 75% de los pobres del mundo. “La diversidad biológica y los servicios de los ecosistemas que sostiene pueden ser también la base para las estrategias de adaptación al cambio climático y reducción del riesgo de desastres, porque pueden reportar beneficios que incrementarían la resiliencia de las personas a los efectos del cambio climático”. Las zonas protegidas bien gestionadas ayudan a tener ecosistemas saludables, lo que, como consecuencia, repercute en la salud de las personas. Debemos, asimismo, respetar la fauna y flora silvestres y participar de ecoturismo que se organicen con responsabilidad para no perturbar la vida silvestre.
16. **Paz, Justicia e Instituciones Sólidas:** Su objetivo es promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, crear instituciones eficaces, inclusivas y responsables a todos los niveles y facilitar el acceso a la justicia para

todos, ya que las personas no deben sentir miedo a ninguna forma de violencia y deben sentirse seguras, independientemente de su origen étnico, orientación sexual o religión. Para conseguir la paz, la justicia y la inclusión, es fundamental que los gobiernos, comunidades y sociedades civiles trabajen juntos para poner en marcha actuaciones que reduzcan la violencia, hagan justicia, garanticen en todo momento la participación inclusiva y luchen contra la corrupción.

17. **Alianzas para Lograr los Objetivos:** Su objetivo es revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible, porque “para aplicar con éxito la Agenda 2030 para el Desarrollo sostenible, debemos pasar rápidamente de las promesas a la acción. Para ello, necesitamos alianzas sólidas, inclusivas e integradas a todos los niveles”.

4.1. DIMENSIONES DE LOS ODS

Los ODS se refieren a aspectos de carácter económico, social y medioambiental alineándose, por lo tanto, con la triple dimensión de la RSC. La agrupación de los ODS en estas dimensiones podría ser la que se refleja en la Figura 2.

- **Dimensión social:** En el ámbito social, la sostenibilidad promueve el desarrollo de las personas, culturas y comunidades para conseguir un nivel global de calidad de vida, educación y sanidad adecuada y equitativa. Otro aspecto que durante los próximos años formará las bases de la sostenibilidad social es la lucha por la igualdad de género, en especial en los países en desarrollo.
- **Dimensión ambiental:** En el ámbito ambiental, la sostenibilidad ampara que la naturaleza es una fuente limitada de recursos y vela por su protección y uso racional. Diversos aspectos como el ahorro de agua, el cuidado del medioambiente, la apuesta por la movilidad sostenible o la innovación en construcción arquitectura sostenible y la inversión en energías renovables. Contribuyen a la consecución de esta sostenibilidad ambiental desde varios puntos.
- **Dimensión económica:** La sostenibilidad también pretende impulsar el crecimiento económico que promueva una riqueza equitativa sin perjudicar los recursos naturales. El logro de una inversión y reparto igualitario de los recursos económicos permitirá potenciar el resto de pilares de la sostenibilidad para la consecución de un desarrollo completo y pleno.

Imagen 2: Dimensiones de los ODS.



Fuente: Naciones Unidas

4.2 ODS IMPLANTADOS EN LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS

Según el estudio *“Comunicando el Progreso 2021. El reporting empresarial como instrumento para una recuperación sostenible”*, elaborado por la Red Española del Pacto Mundial, en el año 2021 el 86% de las empresas del Ibex-35 y el 82% de las empresas españolas consultadas³ identificaban sus ODS prioritarios, por lo que se puede decir que los ODS es un tema trabajado considerablemente en empresas españolas.

En 2021, los ODS prioritarios para las empresas del Ibex-35 fueron los ODS 13 (Acción por el clima), ODS 8 (Trabajo decente y crecimiento económico) y ODS 9 (Industria, innovación e infraestructura). Mientras que, para otras empresas adheridas a la iniciativa, sus ODS prioritarios fueron, los ODS 8 (Trabajo decente y crecimiento económico), ODS 5 (Igualdad de género) y ODS 3 (Salud y bienestar), indicar que se asemejan a los resultados estudiados en 2020. En cuanto a la medición de progresos sobre los compromisos establecidos en 2021, las empresas del Ibex-35 consiguen avances y un 26% de ellas, declaran estar trabajando en ello. Respecto a la integración de los ODS en las estrategias y cultura empresariales, la formación de alianzas para el logro de la Agenda 2030 se incrementa ampliamente entre las empresas del Ibex-35, así como el valor de empresas españolas consultadas, siendo las pymes las que más refuerzan su trabajo en esta materia. En cuanto a la formación de la plantilla en cuestión de ODS, continúan siendo los temas menos trabajados actualmente.

La información reportada de buenas prácticas sobre los ODS permite analizar cómo progresan las empresas en este aspecto. Sin embargo, en 2021, el 63% de las empresas del Ibex-35 informaron sobre ello, mientras que tan solo el 38% de las entidades españolas aglutinadas a esta iniciativa reportaron información acerca del tema.

En definitiva, este estudio realizado en 2021, determinó que las empresas españolas se adaptan en cierta medida a los ODS, pero que el compromiso empresarial de las empresas consultadas y del Ibex-35 en la consecución de la Agenda 2030, todavía sigue siendo inestable, por lo que, sin un compromiso firme y estructurado, la contribución a los ODS se vuelve insuficiente e ineficiente con el tiempo. Asimismo, las entidades del Ibex-35 mejoraron sus métodos de medición y seguimiento sobre las prácticas realizadas en relación con los ODS. Por otra parte, la contribución en prácticas que ayuden a las empresas a reforzar sus conocimientos y trabajo en la Agenda 2030, serán fundamentales para lograr avances y mejoras significativas en la materia. Además, cada vez más organizaciones comparten sus actuaciones en la materia a través de diferentes canales como sus memorias de sostenibilidad, páginas web, boletines de comunicación o plataformas externas.

³ Para la realización del estudio se han consultado a 165 empresas españolas adheridas a la Red Española del Pacto Mundial.

5. CONTRIBUCIÓN A LOS ODS POR PARTE DE LAS MUJERES EN PUESTOS DIRECTIVOS

5.1. DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA

La muestra utilizada en el estudio empírico está compuesta de 128 empresas cotizadas con domicilio social en España, de las cuales se ha obtenido información de la composición de los consejos de administración y de los puestos directivos a través de sus informes de gobierno corporativo que se proporciona en la página web de la Comisión Nacional del Mercado de Valores.

Como se observa en la Tabla 2 las empresas de menor capitalización bursátil representan más del 42% de las sociedades cotizadas. Además, se debe poner de manifiesto que en índice selectivo Ibex-35, solamente hay 33, ya que dos tienen su sede social en otro país. La clasificación por los sectores de actividad que establece la Bolsa de Madrid se refleja en la Tabla 3, cabe destacar que los sectores con mayor representación de entidades son “Materiales básicos, industria y construcción” y “Bienes de consumo”, mientras que los sectores de “Petróleo y energía” y “Tecnología y telecomunicaciones” incluyen menos del 10% de las entidades de la muestra.

5.1.1. Presencia de mujeres en puestos de poder corporativo

En primer lugar, se va a analizar la presencia de las mujeres en cargos directivos de las empresas de la muestra. La información sobre el número de mujeres en los consejos de administración y en los puestos de alta dirección la proporciona la Comisión Nacional del Mercado de Valores en su página web corporativa⁴, los datos se obtienen de los Informes Anuales de Gobierno Corporativo de las empresas emisoras correspondientes al ejercicio económico 2020. En este informe se aportan datos no solo de la composición de los consejos de administración sino, en general, de la alta dirección⁵.

En cuanto a la presencia de mujeres en el consejo de administración el promedio se sitúa en el 24,30%, observándose que en las empresas que integran el Ibex-35, este porcentaje se eleva a más de un 28%, mientras que en las entidades con menor capitalización bursátil y, por tanto, con un menor escrutinio público, la participación femenina es un 21,35%, como se refleja en la Tabla 2 y Gráfico 1. Respecto a la participación de las mujeres en cargos directivos el promedio es inferior a la de los consejos de administración, no alcanza el 18%, observándose que la menor

⁴ https://www.cnmv.es/DocPortal/Publicaciones/Informes/Consejerasydirectivas_2020.pdf

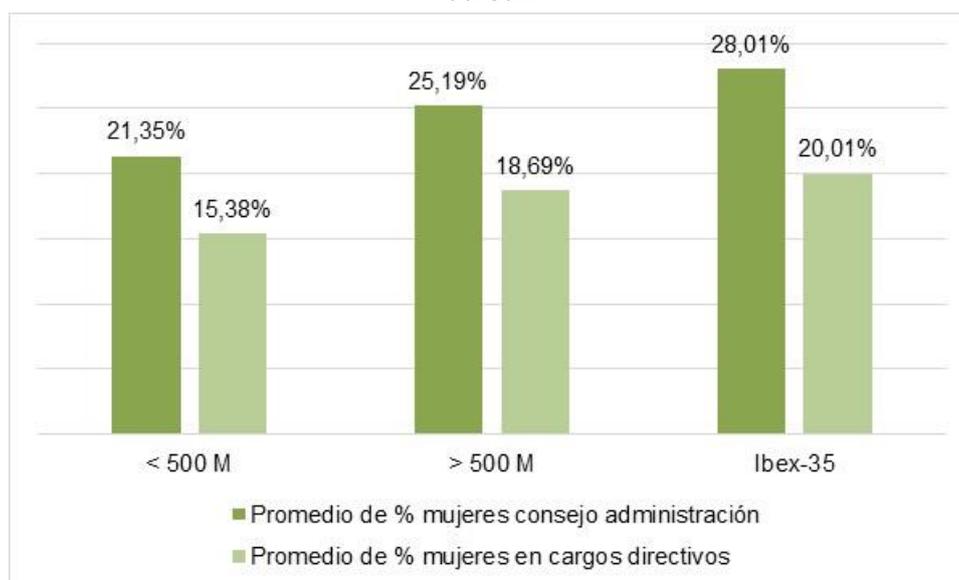
⁵ En los Informes Anuales de Gobierno Corporativo se considera alta dirección a aquellos directivos que tengan dependencia directa del consejo o del primer ejecutivo de la compañía y, en todo caso, el auditor interno.

participación se encuentra en la de menor capitalización bursátil, mientras que en las empresas del Ibex-35, el porcentaje de mujeres se sitúa en un 20%, superando en torno a 5 puntos porcentuales a las empresas con menor capitalización bursátil.

Tabla 2: Empresas y porcentajes de mujeres en cargos corporativos en función de la capitalización bursátil

Capitalización bursátil	Nº empresas	% empresas	Promedio de % mujeres consejo administración	Promedio de % mujeres en cargos directivos
< 500 M	54	42,19%	21,35%	15,38%
> 500 M	41	32,03%	25,19%	18,69%
Ibex-35	33	25,78%	28,01%	20,01%
Total	128	100%	24,30%	17,93%

Gráfico 1: Porcentaje de mujeres en cargos corporativos en función de la capitalización bursátil

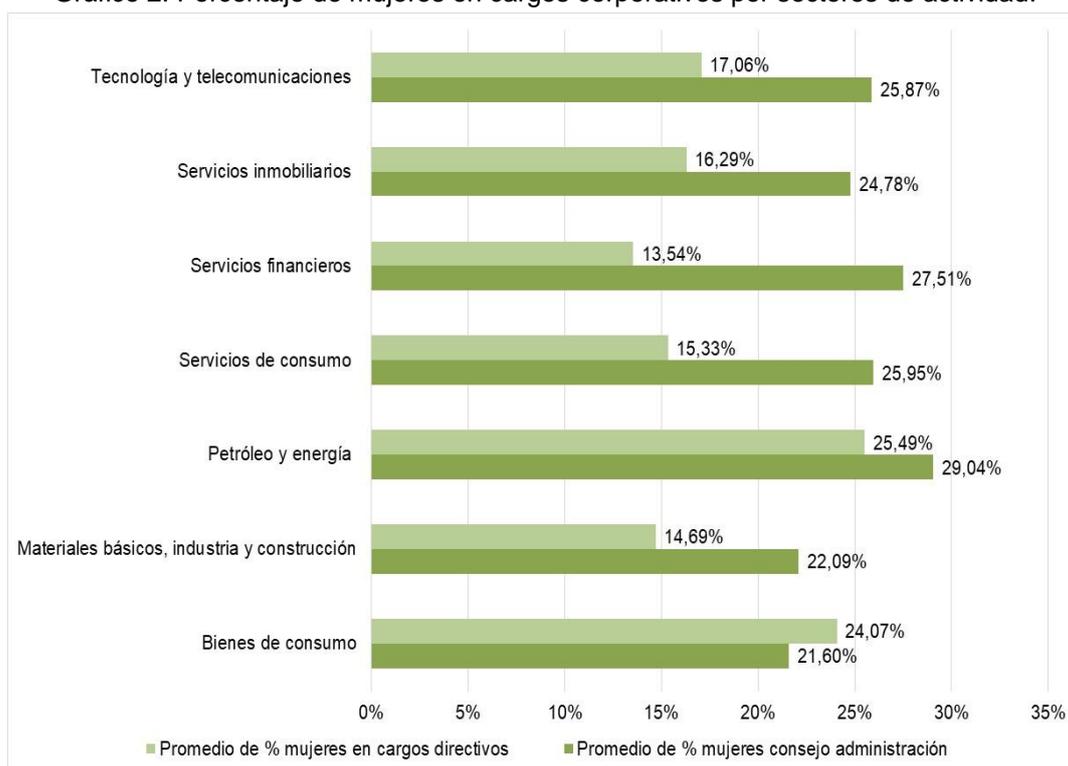


Por sectores de actividad (Tabla 3 y Gráfico 2), destacan las actividades de “Petróleo y energía” y “Servicios financieros” reflejando una mayor presencia de consejeras siendo un 29% y un 27%, respectivamente. Los sectores con menor presencia femenina son los sectores de “Bienes de consumo” y “Materiales básicos, industria y construcción”. Mientras que, para la representación de mujeres en cargos directivos, los sectores de “Bienes de consumo” y “Petróleo y energía” representan en torno a un 25% de representación femenina. Destacar el sector de “Servicios financieros”, en el que existe una alta representación de consejeras, pero es muy baja la presencia en cargos directivos.

Tabla 3: Empresas y porcentajes de mujeres en cargos corporativos en función del sector de actividad.

Sector de actividad	Nº empresas	% empresas	Promedio de % mujeres consejo administración	Promedio de % mujeres en cargos directivos
Bienes de consumo	26	20,31%	21,60%	24,07%
Materiales básicos, industria y construcción	35	27,34%	22,09%	14,69%
Petróleo y energía	11	8,59%	29,04%	25,49%
Servicios de consumo	17	13,28%	25,95%	15,33%
Servicios financieros	15	11,72%	27,51%	13,54%
Servicios inmobiliarios	17	13,28%	24,78%	16,29%
Tecnología y telecomunicaciones	7	5,47%	25,87%	17,06%
Total	128	100,00%	24,30%	17,93%

Gráfico 2: Porcentaje de mujeres en cargos corporativos por sectores de actividad.



5.1.2 PUBLICACIÓN DE ESTADOS DE INFORMACIÓN NO FINANCIERA

Para obtener información sobre la contribución de las sociedades de la muestra al desarrollo de los ODS se procede a obtener las Memorias de sostenibilidad disponibles

en las páginas web corporativas o los EINF que se incluye en el Informe de gestión consolidado que algunas entidades están obligadas a elaborar, al establecerse en la Ley 11/2018⁶ en materia de información no financiera y diversidad.

Del total de las empresas de la muestra, se comprobó que el 18,75% no elaboraban ningún tipo de memoria de sostenibilidad o EINF. En principio, y como era de esperar son las sociedades con menor capitalización bursátil las que no elaboran este tipo de informes y en las que existe una menor representación de mujeres en los consejos de administración (Tabla 4). Cabe mencionar también que todas las empresas que se incluyen en el índice selectivos del Ibex35 elaboran este tipo de memorias dado que están sujetas a un mayor escrutinio público y con mayor presencia de consejeras.

Tabla 4: Empresas que realizan o no memoria de RSE en función de su capitalización bursátil y porcentaje de mujeres en puestos de dirección.

Memoria RSE	Nº empresas	% empresas	Promedio % mujeres en consejos	Promedio de % mujeres en cargos directivos
No	24	18,75%	22,78%	22,87%
< 500 M	19	79,17%	21,47%	17,97%
> 500 M	5	20,83%	27,78%	36,36%
Si	104	81,25%	24,80%	17,16%
< 500 M	35	33,65%	21,29%	14,36%
> 500 M	36	34,62%	25,30%	16,73%
Ibex-35	33	31,73%	28,01%	20,01%
Total	128	100	24,42%	17,93%

El total de las sociedades de los sectores de actividad “Petróleo y energía”, y “Tecnología y telecomunicaciones” elaboran los EINF como se refleja en la tabla 5. Para el resto de sectores, excepto “Servicios inmobiliarios”, en torno a un 20% de empresas del sector no comunican sus actuaciones en materia de responsabilidad social. El único sector que destaca es el sector de “Servicios inmobiliarios” porque hay un porcentaje superior al 50% de las sociedades cotizadas del sector que no elabora memoria de RSE. En general, el promedio de la participación de mujeres en los consejos de administración de las empresas que no elaboran EINF son bastante inferiores en todos los sectores excepto de “Servicios inmobiliarios” y “Servicios de consumo” situándose en este último en un 36,75%. En cuanto a cargos directivos, se puede destacar el sector de “Servicios financieros” en el que las empresas que no elaboran informes no cuentan con

⁶ Ley 11/2018, desde el 2018 el EINF lo tienen que elaborar las sociedades que, entre otros, cumplan los siguientes requisitos durante dos ejercicios consecutivos:

- Tener más de 500 empleados.
- Que la cifra total de activo del balance alcance los 20 millones de euros.
- Que el importe neto de la cifra de negocios alcance los 40 millones de euros.

representación femenina en estos cargos, pero es importante recalcar también que en muchos de los sectores la presencia de mujeres en cargos directivos es mayor en las entidades que no elaboran EINF.

Tabla 5: Empresas que realizan o no memoria de RSE en función de su sector de actividad y porcentaje de mujeres en puestos de dirección

Sector/Elabora EINF	Nº empresas	% empresas del sector	Promedio % mujeres consejo administración	Promedio % mujeres en cargos directivos
Bienes de consumo	26		21,60%	24,07%
No	4	15%	17,77%	23,28%
Si	22	85%	22,29%	24,19%
Materiales básicos, industria y construcción	35		22,09%	14,69%
No	5	14%	12,74%	25,69%
Si	30	86%	23,64%	13,12%
Petróleo y energía	11		29,04%	25,49%
Si	11	100%	29,04%	25,49%
Servicios de consumo	17		25,95%	15,33%
No	3	18%	36,75%	25,00%
Si	14	82%	23,63%	14,64%
Servicios financieros	15		27,51%	13,54%
No	3	20%	16,80%	0,00%
Si	12	80%	30,19%	14,67%
Servicios inmobiliarios	17		24,78%	16,29%
No	9	53%	27,93%	24,24%
Si	8	47%	21,23%	8,33%
Tecnología y telecomunicaciones	7		25,87%	17,06%
Si	7	100%	25,87%	17,06%
Total	128		24,30%	17,93%

5.2. REVELACIÓN DE INFORMACIÓN SOBRE LOS ODS EN LOS EINF

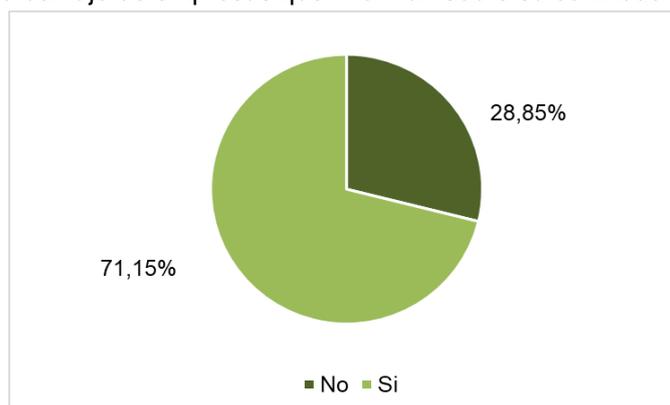
Para analizar la contribución a los ODS que realizan las empresas de la muestra, solamente se ha considerado las que sí proporcionan estados de EINF, al ser el documento donde se recoge cualquier tipo de actuación vinculado con la sostenibilidad y que la empresa vincula a la consecución del logro ODS. Como ya aparece reflejado en el apartado anterior el número de empresas que elaboran EINF es de 104, por lo que, esa va a ser la muestra que se va a utilizar en este estudio.

Para establecer un valor a la contribución de las sociedades de la muestra a los ODS, variable que se va a utilizar para medir la sostenibilidad, se va a asignar el valor 1 cuando la empresa aborde un ODS en sus EINF y 0 cuando no hace referencia a ese ODS

(García-Meca et al., 2021). Por lo que la variable ODS va a tomar valores entre 0 y 17, al entender los 17 ODS como variables individuales de carácter dicotómico (revelación o no de ese ODS).

En primer lugar, se estudian las entidades que proporcionan algún tipo de actuación de ODS en sus memorias de sostenibilidad. Como se puede observar en el Gráfico 3, hay 30 empresas de la muestra que no hacen ningún tipo de referencia en las memorias a los ODS, es decir, el porcentaje de sociedades que sí realizan actuaciones vinculadas con los ODS es muy superior al que no realizan ningún tipo de actuación siendo de un 71,15% y un 28,85%, respectivamente. Sin embargo, este dato, unido al número de empresas que no proporcionan EINF que asciende a 24 empresas, hay más de un 40% de sociedades cotizadas que componen la muestra inicial que, en el año 2020, no se están implicando o no comunican su contribución a los ODS. Estos resultados son similares a los obtenidos por García-Meca et al. (2021) poniendo en evidencia que todavía hay mucho margen para mejorar en la divulgación de información sobre ODS.

Gráfico 3: Porcentaje de empresas que informan sobre su contribución a los ODS.



En segundo lugar, se estudian las empresas que proporcionan algún tipo de actuación de ODS en sus memorias de sostenibilidad en función de su sector de actividad (Tabla 6 y Gráfico 4). En las empresas que no realizan actuaciones de ODS, el sector “Petróleo y energía” representa en torno a un 9% reflejando así que su implicación en los ODS es muy superior a la del resto de sectores de actividad, siendo nula la presencia de mujeres directivas en estas entidades y del 28,04%, muy por encima de la media en las sociedades de este sector que si informan de ODS. También destacar que en el sector “Servicios inmobiliarios” la mitad de las empresas que lo componen no realizan ningún tipo de actuación para la consecución de los ODS, en las que no existe representación femenina en altos cargos directivos. Lo mismo sucede en el sector de “Tecnología y telecomunicaciones”, que la representación de mujeres en altos cargos directivos es nula, mientras que en los consejos de administración es muy baja, se sitúa en un 12,50%. En general, se puede concluir que en las sociedades de los sectores que no informan de su contribución a los ODS la presencia de mujeres consejeras es inferior a

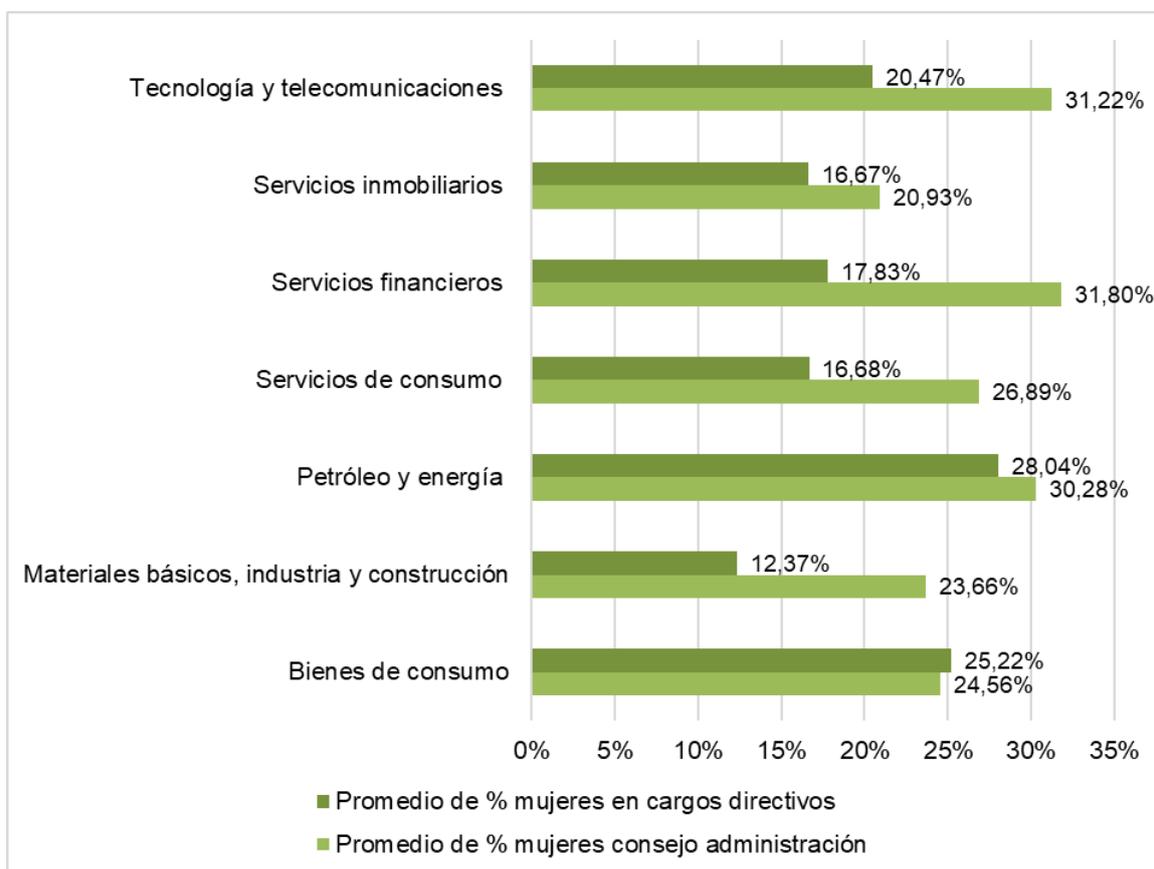
la media, salvo en la actividad de “Servicios financieros”, y la presencia de mujeres en cargos directivos es muy poco representativa, excepto en el casi 30% de empresas del sector “Bienes de consumo”.

Por otro lado, en cuanto a empresas que sí realizan actuaciones contribuyentes a la consecución de los ODS, destaca el sector de “Petróleo y energía”, como se ha indicado, y el sector de “Bienes de consumo”, esto puede ser debido a que posiblemente sean las actividades que posean mayores repercusiones medioambientales y sociales. Destacar la elevada presencia de mujeres tanto en consejos de administración como en cargos directivos en las entidades de “Petróleo y energía”. Por otra parte, la presencia de mujeres en los consejos de administración es mayor al 31% en los sectores de “Servicios financieros” y “Tecnología y telecomunicaciones”, mientras que en cargos directivos la menor presencia se encuentra en el sector de “Materiales básicos, industria y construcción” con un 12,37%, sector asociado a estereotipos masculinos.

Tabla 6: Empresas que contribuyen a los ODS o no en función de su sector de actividad y porcentaje de mujeres en puestos de dirección.

Si o No ODS/Sector	Nº empresas	% empresas del sector	Promedio de % mujeres consejo administración	Promedio de % mujeres en cargos directivos
No	30	28,85%	20,24%	10,81%
Bienes de consumo	6	27,27%	16,25%	20,08%
Materiales básicos, industria y construcción	9	30%	23,59%	15,37%
Petróleo y energía	1	9,09%	16,67%	0%
Servicios de consumo	4	28,57%	15,48%	9,55%
Servicios financieros	4	33,33%	26,96%	8,36%
Servicios inmobiliarios	4	50%	21,53%	0%
Tecnología y telecomunicaciones	2	28,57%	12,50%	0%
Si	74	71,15%	26,43%	19,25%
Bienes de consumo	16	72,73%	24,56%	25,22%
Materiales básicos, industria y construcción	21	70%	23,66%	12,37%
Petróleo y energía	10	90,91%	30,28%	28,04%
Servicios de consumo	10	71,43%	26,89%	16,68%
Servicios financieros	8	66,67%	31,80%	17,83%
Servicios inmobiliarios	4	50%	20,93%	16,67%
Tecnología y telecomunicaciones	5	71,43%	31,22%	20,47%
Total	104		24,65%	17,16%

Gráfico 4: Porcentaje de empresas que contribuyen a los ODS en función de su sector de actividad y porcentaje de mujeres en puestos de dirección.



Para continuar con el estudio se realiza un análisis de la contribución a los ODS en función de la capitalización bursátil de las sociedades de la muestra considerando también el promedio del porcentaje de mujeres tanto en consejos de administración y cargos directivos, tal como se muestra en la Tabla 7 y el Gráfico 5. El mayor número de empresas que no informan de su contribución a los ODS lo tiene las empresas de menor capitalización bursátil, siendo superior a las entidades que sí informan, mientras que las integran el Ibex 35 informan de esta contribución más del 90%. Respecto a la presencia de mujeres en puestos de dirección, excepto para las sociedades con una capitalización bursátil > 500 M en los consejos de administración, es menor en las entidades que no contribuyen a la consecución de los ODS que las que contribuyen.

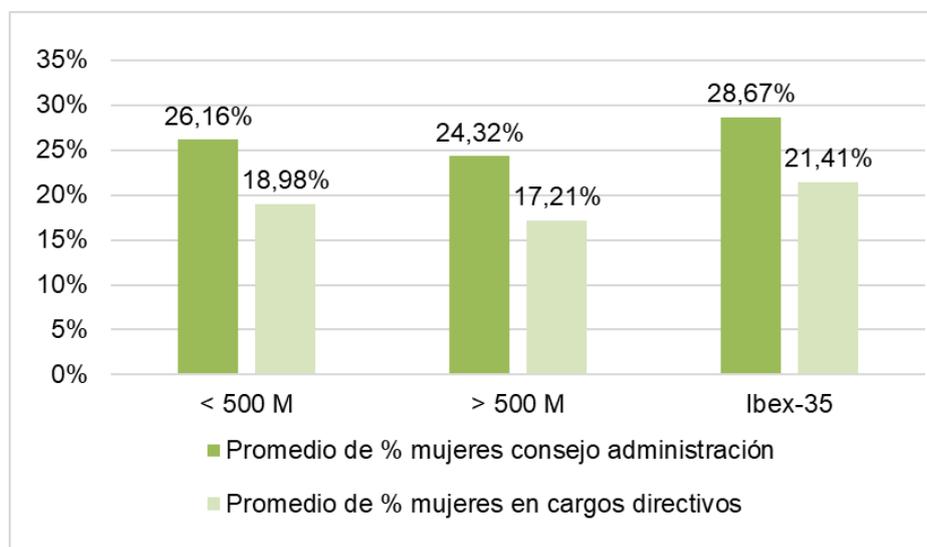
Además, en las organizaciones que sí realizan actuaciones de ODS la presencia de mujeres en cargos directivos es muy superior al promedio de la muestra en todos los tramos de capitalización bursátil. Así en las sociedades del Ibex 35, el porcentaje de mujeres en estos cargos está en torno al 21%, superando al resto de tramos de capitalización bursátil, y tan solo alcanza un 6% la representación en estos cargos en las sociedades que no se realizan actuaciones de ODS. Por lo tanto, en función de la capitalización bursátil, se observa que es mayor la presencia femenina en posiciones de

liderazgo en las entidades que informan de actuaciones vinculadas con los ODS y la contribución a los mismos es mayor en las que tienen mayor capitalización.

Tabla 7: Empresas que contribuyen o no a los ODS en función de su capitalización bursátil y porcentaje de mujeres en puestos de dirección.

Si o No ODS /Capita.bursátil	Nº empresas	% empresas del tramo	Promedio de % mujeres consejo administración	Promedio de % mujeres en cargos directivos
No	30	100,00%	20,24%	10,81%
< 500 M	21	60,00%	18,04%	10,36%
> 500 M	6	16,67%	27,41%	14,32%
Ibex-35	3	9,09%	21,38%	6,06%
Si	74	100,00%	26,43%	19,25%
< 500 M	14	40,00%	26,16%	18,98%
> 500 M	30	83,33%	24,32%	17,21%
Ibex-35	30	90,91%	28,67%	21,41%
Total	104		24,65%	17,16%

Gráfico 5: Porcentaje de empresas que contribuyen a los ODS en función de su capitalización bursátil y porcentaje de mujeres en puestos de dirección.



En cuanto al número de organizaciones que contribuyen a los ODS, se puede destacar que más del 10% de empresas de las empresas de la muestra informan de actuaciones en los 17 ODS. En concreto, estas 11 entidades 4 forman parte del índice selectivo del Ibex-35 y 9 entidades se engloban en los sectores “Bienes de Consumo, “Materiales básicos, industria y construcción” y “Servicios de consumo”, 3 en cada uno de ellos.

5.2.1 Contribución a las tres dimensiones de los ODS

Adicionalmente, al estudio de la contribución que hacen las sociedades a la totalidad de los ODS, se procede a estudiar cuál es la aportación que hacen estas entidades a cada una de las dimensiones en que se puede desglosar: social, económico y medioambiental. Como ya se ha comentado, estas dimensiones engloban a los ODS que se indican a continuación y el valor que se puede asignar a cada una de ellas:

- La dimensión social engloba a los ODS 1, 2, 3, 4, 5 y 16, por lo que puede tomar valores entre 0 y 6, en función del número de ODS que informe la entidad en sus EINF.
- La dimensión económica (ODS 8, 9, 10, 12 y 17) puede tomar los valores de 0 a 5, siguiendo el mismo criterio.
- La dimensión medioambiental (ODS 6, 7, 11, 13, 14 y 15) en el mismo sentido, toma valores de 0 a 6.

En cuanto a dimensión económica, destacamos que existe un 33,65% de empresas que no realizan ninguna actuación vinculada con los ODS de la Dimensión Económica, y en estas sociedades el promedio tanto de mujeres en consejos de administración como en cargos directivos es inferior al resto de empresas que sí realizan algún tipo de actuación (Tabla 8). También se puede observar que, más del 30% de entidades realizan actuaciones que contribuyen a los 5 ODS de esta dimensión y que, en estas sociedades, la presencia de mujeres en consejos de administración y en cargos directivos, es la más alta, ascendiendo a casi al 29% y al 20%, respectivamente. Es decir, en las empresas con más representación femenina en puestos de poder empresarial son las que realizan actuaciones relacionadas con los 5 ODS que integran la dimensión económica, mientras que las no informan ninguno de estos ODS la presencia femenina en estos puestos es muy baja.

Tabla 8: Empresas y participación de mujeres en puestos directivos en función de la contribución de la empresa a la Dimensión Económica de los ODS.

Valor de la dimensión económica	Nº empresas	% empresas	Promedio de % mujeres consejo administración	Promedio de % mujeres en cargos directivos
0	35	33,65%	20,53%	12,89%
1	4	3,85%	24,41%	14,77%
2	6	5,77%	23,75%	14,26%
3	12	11,54%	27,09%	19,75%
4	15	14,42%	24,36%	19,00%
5	32	30,77%	28,56%	19,91%
Total	104		24,65%	17,16%

En lo referente a la dimensión social, destacar que es mayor el número de entidades que no informan de esta dimensión que en la dimensión económica, ascendiendo al 37,50% de las sociedades de la muestra. Además, y como ocurría en la dimensión económica, la presencia femenina en puestos de liderazgo en las entidades que no contribuyen a estos ODS es inferior al resto de empresas que sí participan en la consecución de alguno de los ODS de esta dimensión (Tabla 9). Por otro lado, solamente el 12,50% de sociedades informan de todas las actuaciones de los ODS sociales, aunque el promedio de mujeres en los consejos de administración y cargos directivos se sitúa en niveles inferiores a la media de la muestra. Llama la atención que las entidades con más presencia femenina son las que están contribuyendo a 3 o 4 de los ODS de esta dimensión.

Tabla 9: Empresas y participación de mujeres en puestos directivos en función de la contribución de la empresa a la Dimensión Social de los ODS.

Valor de la dimensión social	Nº empresas	% empresas	Promedio de % mujeres consejo administración	Promedio de % mujeres en cargos directivos
0	39	37,50%	20,51%	11,59%
1	10	9,62%	28,84%	23,15%
2	8	7,69%	28,32%	21,83%
3	15	14,42%	29,76%	24,86%
4	10	9,62%	30,20%	24,41%
5	9	8,65%	20,67%	10,39%
6	13	12,50%	24,13%	14,53%
Total	104		24,65%	17,16%

En lo que respecta a la dimensión ambiental, se puede decir que el porcentaje de empresas que no realizan ninguna actuación vinculada a los ODS correspondiente a esta dimensión es similar al de la dimensión social, un 36,54% (Tabla 10). Respecto al promedio de mujeres, tanto en consejos de administración como en cargos directivos, que tienen las entidades que no contribuyen son las que alcanzan un menor porcentaje en relación con las que informan de algún ODS ambiental. Mientras que, la presencia de mujeres en consejos de administración es superior a la media de la muestra en aquellas entidades que llevan a cabo 3 o más actuaciones vinculadas con el medio ambiente, destacando, sobre todo, las 8 sociedades que realizan 5 prácticas medioambientales. En cambio, para el promedio de mujeres en cargos directivos, la presencia femenina se sitúa solamente en un 14,20% en aquellas empresas más comprometidas con los objetivos medioambientales.

Por lo tanto, se puede indicar que, en todas las dimensiones de los ODS, las sociedades que no contribuyen a ninguno de los ODS incluidos en las mismas, son las que menor representación femenina tienen en los puestos de poder empresarial respecto a las que contribuyen a algún ODS de cada dimensión. Destacar la elevada presencia de mujeres en estos cargos en las sociedades que informan de todos los ODS económicos, en el

resto de dimensiones, la elevada presencia la tienen las entidades que contribuyen a más de la mitad de los ODS que se incluyen.

Tabla 10: Empresas y participación de mujeres en puestos directivos en función de la contribución de la empresa a la Dimensión Ambiental de los ODS.

Valor de la dimensión ambiental	Nº empresas	% empresas	Promedio de % mujeres consejo administración	Promedio de % mujeres en cargos directivos
0	38	36,54%	21,88%	14,11%
1	7	6,73%	22,21%	21,54%
2	14	13,46%	22,30%	15,78%
3	12	11,54%	29,50%	19,18%
4	8	7,69%	26,77%	21,81%
5	8	7,69%	32,58%	27,15%
6	17	16,35%	25,61%	14,20%
Total	104		24,65%	17,16%

A continuación, se ha calculado el promedio de los ODS por dimensiones en función de su sector de actividad, los resultados se muestran en la Tabla 11. Los sectores donde el promedio de la dimensión económica es mayor que en el resto son los de “Petróleo y energía” y “Tecnología y telecomunicaciones”, ascendiendo su cifra media a más 3 contribuciones a los ODS económicos.

Respecto al promedio de la dimensión social el valor medio de actuaciones que realizan las sociedades es inferior al resto de dimensiones, por lo que se preocupan más por los impactos que puedan tener en el ámbito económico y medioambiental. En todos los sectores se alcanza un promedio de contribuir a la consecución de dos ODS, excepto en el sector de “Servicios inmobiliarios”, de los seis que integran esta dimensión.

En la dimensión ambiental el sector que más medidas toma frente al cambio climático es el de “Petróleo y energía”, con un promedio de casi cuatro contribuciones a ODS, al tratarse de unas actividades muy reguladas y con una gran vinculación con el entorno. Al igual que en la dimensión social, en el sector “Servicios inmobiliarios” su contribución a ODS medioambientales es la menor. Hay que mencionar, que como ya se ha indicado, las empresas que cuentan con una mayor presencia de mujeres en consejos de administración se preocupan más por cuestiones medioambientales.

Además, como se recoge en el Gráfico 4, la mayor presencia de consejeras se corresponde con el sector de “Tecnología y telecomunicaciones”. Mientras que, en los sectores de “Materiales básicos, industria y construcción” y “Servicios inmobiliarios” la proporción de mujeres en estos cargos es la menor. Por lo tanto, se puede establecer una vinculación entre presencia femenina en los cargos de poder corporativo y la información sobre ODS, sobre todo en la dimensión económica.

Tabla 11: Promedio de actuaciones por dimensiones de ODS en función del sector de actividad.

Sector de actividad	Promedio de ODS económicos	Promedio de ODS sociales	Promedio de ODS ambientales
Bienes de consumo	2,59	2,36	1,91
Materiales básicos, industria y construcción	2,50	2,03	2,43
Petróleo y energía	3,18	2,09	3,73
Servicios de consumo	2,71	2,64	2,43
Servicios financieros	2,92	2,83	2,33
Servicios inmobiliarios	1,38	1,25	1,38
Tecnología y telecomunicaciones	3,00	2,43	2,29
Total	2,62	2,25	2,36

Asimismo, analizando la información sobre ODS de las empresas por dimensiones en función de su capitalización bursátil (Tabla 12) se puede afirmar que las mayores contribuciones a los ODS las realizan sociedades incluidas en el índice Ibex-35, siendo en la dimensión económica donde mayor es el promedio de contribuciones. Mientras que, las empresas de menor capitalización bursátil son las que se corresponden con el menor número de actuaciones por dimensión, sobre todo en los ODS medioambientales.

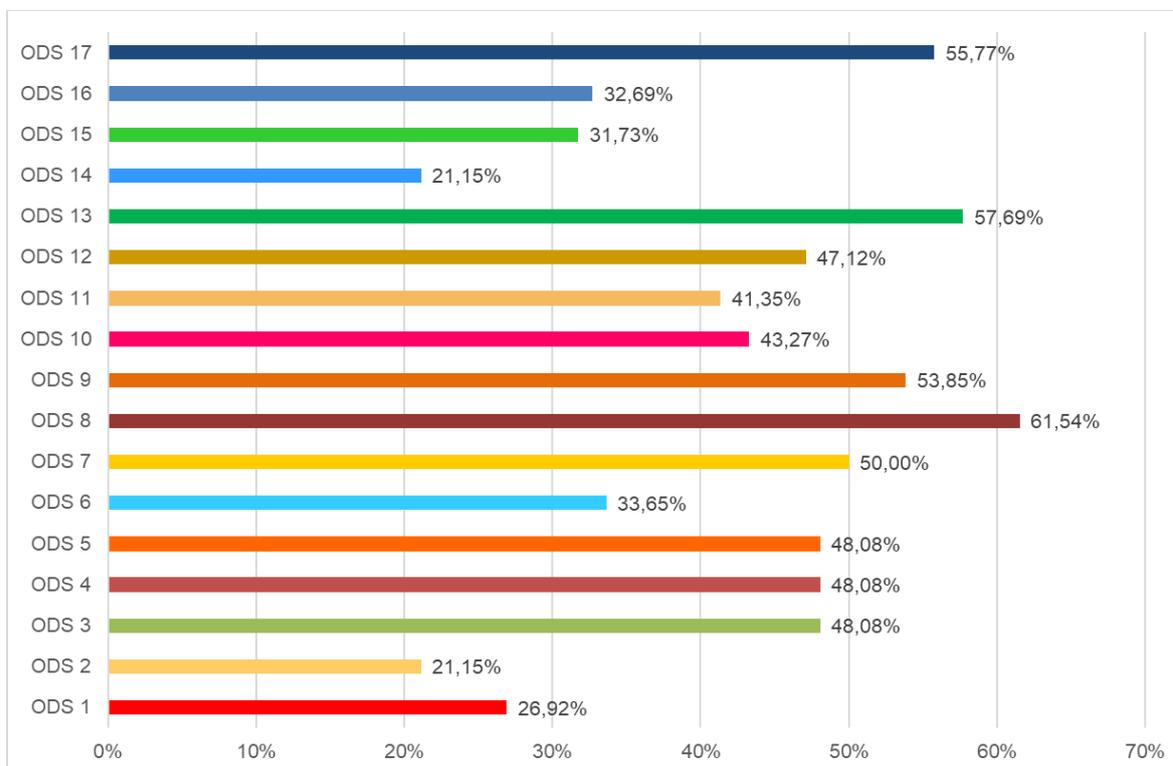
Tabla 12: Promedio de actuaciones por dimensiones de ODS en función de su capitalización bursátil.

Capitalización Bursátil	Promedio de ODS económicos	Promedio de ODS sociales	Promedio de ODS ambientales
< 500 M	1,43	1,31	1,14
> 500 M	2,61	1,97	2,42
Ibex-35	3,88	3,55	3,58
Total	2,62	2,25	2,36

5.2.2 Contribución a cada uno de los ODS

En el Gráfico 7, se representa el porcentaje de empresas de la muestra que informan en sus EINF sobre cada uno de los ODS. Destacar que más del 60% de las sociedades llevan a cabo alguna medida vinculada al ODS 8 (Trabajo decente y crecimiento económico) y más del 57% el ODS 13 (Acción por el clima) y casi el 56% el ODS 17 (Alianzas para lograr los objetivos), es decir, aquellos vinculados con la actividad productiva y cuestiones medioambientales. Mientras que los ODS de menor relevancia de contribución de las sociedades son los ODS 1 (Fin de la pobreza), 2 (Hambre cero) y 14 (Vida submarina), están menos relacionados con la actividad productiva de las sociedades, al recoger cuestiones de naturaleza macroeconómica.

Gráfico 6: Porcentaje de sociedades que informan sobre ODS en sus EINF.



A continuación, se realiza un estudio sobre la contribución o no que hacen las sociedades de la muestra a cada uno de los ODS y el promedio de mujeres en consejos de administración y en cargos directivos, tal como se muestra en la Tabla 13, para averiguar si la presencia femenina en cargos de dirección está relacionada o no con que una empresa contribuya a un determinado ODS.

En primer lugar, cabe decir que en el ODS 1 (Fin de la pobreza), ODS 2 (Hambre cero) y ODS 6 (Agua limpia y saneamiento) no se aprecia una correlación entre que se informe en el EINF de estos ODS con la presencia de mujeres en los consejos de administración o cargo directivo, es decir, no influye la presencia de femenina en puestos directivos para que la sociedad contribuya a la consecución de estos ODS.

En cambio, en el ODS 3 (Salud y bienestar), ODS 4 (Educación y calidad) y ODS 5 (Igualdad de género), ODS 7 (Energía asequible y no contaminante), ODS 8 (Trabajo decente y crecimiento económico), ODS 9 (Industria, innovación e infraestructura), ODS 10 (Reducción de las desigualdades), ODS 12 (Producción y consumo responsable), ODS 13 (Acción por el clima) y ODS 17 (Alianzas para lograr los objetivos) se observa que existen diferencias entre en el número de mujeres en los consejos y en cargos directivos, mostrando que estos ODS sí se incluyen en la información sobre sostenibilidad cuando la presencia femenina es mayor en los altos cargos. La diferencia en el porcentaje de representación femenina entre las sociedades que informan o no de ODS suele estar en torno a 3-4 puntos porcentuales, en algunos ODS son superiores llegando a alcanzar un 8%, caso del ODS 8.

Tabla 13: Promedio de mujeres en cargos directivos en función de la contribución a cada uno de los ODS

ODS	Contribución ODS	Promedio de % mujeres consejo administración	Promedio de % mujeres en cargos directivos
ODS 1	No	24,62%	17,40%
	Si	24,71%	16,57%
ODS 2	No	24,76%	17,49%
	Si	24,23%	16,04%
ODS 3	No	23,63%	15,25%
	Si	25,75%	19,03%
ODS 4	No	23,04%	15,51%
	Si	26,38%	18,72%
ODS 5	No	22,38%	14,96%
	Si	27,09%	19,23%
ODS 6	No	24,05%	16,28%
	Si	25,83%	18,80%
ODS 7	No	22,26%	14,53%
	Si	27,03%	19,54%
ODS 8	No	20,65%	13,89%
	Si	27,15%	18,85%
ODS 9	No	20,76%	14,56%
	Si	27,98%	19,07%
ODS 10	No	22,76%	15,03%
	Si	27,12%	19,63%
ODS 11	No	22,65%	17,25%
	Si	27,47%	17,05%
ODS 12	No	22,18%	14,43%
	Si	27,42%	19,84%
ODS 13	No	21,25%	14,12%
	Si	27,14%	19,12%
ODS 14	No	24,01%	17,30%
	Si	27,03%	16,70%
ODS 15	No	23,42%	16,94%
	Si	27,28%	17,60%
ODS 16	No	23,54%	16,80%
	Si	26,91%	17,84%
ODS 17	No	22,63%	13,50%
	Si	26,24%	19,62%

En el ODS 11 (Ciudades y comunidades sostenibles), ODS 14 (Vida submarina), ODS 15 (Vida de ecosistemas terrestres) y ODS 16 (Paz, justicia e instituciones sólidas) cabe destacar que, el promedio de mujeres en cargos directivos es muy similar, por lo que la presencia femenina en cargos directivos no influye, mientras que la representación en los consejos sí que influye en que la empresa contribuya a este ODS.

6. CONCLUSIONES

Como se ha indicado, la gran heterogeneidad de enfoques, autores, técnicas analíticas y metodologías utilizadas para estudiar el fenómeno del liderazgo, dificultan el llegar a una conclusión indiscutible acerca de la existencia de un modelo de liderazgo femenino distinto al masculino. Los rasgos y valores estereotipados como femeninos no se corresponden con los relacionados tradicionalmente con las posiciones de liderazgo. Por ello, las mujeres pueden encontrarse con dificultades adicionales para conseguir ocupar puestos de alta dirección en comparación con los hombres. Pero, a medida que se avanza hacia sociedades más igualitarias, se van abandonando los roles de género tradicionales, lo que va a posibilitar que se hable de modelos de liderazgo desvinculados del género y del sexo.

Por otro lado, las empresas que quieran seguir subsistiendo, deben establecer una resiliencia organizativa, expresando su propósito y reconsiderando su papel en la sociedad atendiendo a la realización de buenas prácticas sostenibles que generen un impacto positivo en la sociedad. Además, las organizaciones tendrán que reflejarse, ya sea a través de sus memorias de responsabilidad social o en sus EINF, como entidades transparentes, éticas y responsables de sus actos e impactos, y sus líderes deberán tener en cuenta los intereses de sus *stakeholders* y reforzar su compromiso con la sostenibilidad. A su vez, la sostenibilidad y el propósito corporativo fomentarán la atracción del talento, el compromiso de los empleados y sus *stakeholders*.

En este trabajo se ha tratado de averiguar si la presencia de mujeres en altos cargos corporativos incide en que las empresas en la que se sitúan efectúen actuaciones de responsabilidad social que contribuyan a la consecución de los ODS establecidos en la Agenda 2030. Para realizar el estudio se ha utilizado una muestra de 128 sociedades españolas.

En primer lugar, hay que señalar que el 18,75%, es decir, 30 organizaciones de la muestra, no elaboraban ningún tipo de memoria de sostenibilidad o EINF, estas sociedades se corresponden con las de menor capitalización bursátil y en las que existe una menor representación de mujeres en los consejos de administración.

Respecto a la información que comunican las sociedades de la muestra en los EINF o memorias de sostenibilidad, indicar que más del 70% de las entidades que elaboran informes incluyen información de las actuaciones que realizan vinculadas con los ODS, en estas empresas el promedio de mujeres que ocupan puestos de responsabilidad es superior al de las sociedades que no aportan datos sobre esta cuestión. En función de la capitalización bursátil, se observa que es mayor la presencia femenina en posiciones de liderazgo en las entidades que informan de actuaciones vinculadas con los ODS. Al igual que ocurre por sectores de actividad, ya que las sociedades de los sectores que no comunican su contribución a los ODS, la presencia de mujeres consejeras es inferior a la media, salvo en la actividad de Servicios financieros, y la representación femenina en cargos directivos es muy baja, excepto en el sector de Bienes de consumo.

El análisis realizado sobre la contribución a las dimensiones social, económico y medioambiental en las que se han agrupado los ODS, se ha comprobado que existe una vinculación entre presencia femenina en los cargos de poder corporativo y la contribución a los ODS, sobre todo en la dimensión económica. Además, en las tres dimensiones de los ODS, las sociedades que no contribuyen a ninguno de los ODS incluidos en las mismas, son las que menor representación femenina tienen en los puestos de poder empresarial respecto a las que contribuyen a algún ODS de cada dimensión.

Por último, del estudio sobre la contribución o no que hacen las sociedades de la muestra a cada uno de los ODS y el promedio de mujeres en consejos de administración y en cargos directivos, no se aprecia una correlación entre que se informe en el EINF de los ODS 1 (Fin de la pobreza), ODS 2 (Hambre cero) y ODS 6 (Agua limpia y saneamiento) con la presencia femenina en estos cargos. Mientras que, para el resto de ODS, se observa que la proporción de mujeres es mayor en los puestos de responsabilidad cuando las sociedades informan en sus memorias que están realizando actuaciones vinculadas con los mismos.

Por lo tanto, el estudio realizado en este trabajo pone de manifiesto que existe una correlación entre las sociedades que realizan actuaciones vinculadas a los ODS establecidos en la Agenda 2030 y la presencia de las mujeres en altos cargos corporativos. Es decir, en las empresas en las que existe una mayor presencia de mujeres en puestos directivos, se da mayor visibilidad a las cuestiones medioambientales y sociales, y pueden ser más propensas a integrar los impactos sociales y riesgos del cambio climático en los modelos de negocio.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bass, B. M.; Avolio, B. J.; Atwater, L. (1996). The transformational and transactional leadership of men and women. *Applied Psychology*, 45(1), 5-34.
- 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*, 97(2), 207-221.
- Benko C.; Pelster B. (2013). How women decide. *Harvard Business Review*, September.
- Bernardi, R.; Threadgill, V. (2010). Women directors and corporate social responsibility. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 15(2), 15-21.
- Blanco Alcántara, D.; Díez Esteban, J. M.; López de Foronda Pérez, O.; Miranda Sanz, L. (2017). Las mujeres toman el mando: un estudio de las empresas líderes en sostenibilidad. *Estudios Financieros. Revista de Contabilidad y Tributación*, 416, 149-174.
- Business and Sustainable Development Commission (2017). *Behind every global goal: Women leading the world to 2030*. Discussion Paper, London.
- Cabeza García, L.; Fernández Gago, R.; Nieto, M. (2018). Do board gender diversity and director typology impact CSR reporting?. *European Management Review*, 15(4), 559-575.
- Cuadrado, I. (2003). ¿Emplean hombres y mujeres deferentes estilos de liderazgo? Análisis de la influencia de los estilos de liderazgo en el acceso a los puestos de dirección. *Revista de Psicología Social*, 18(3), 283-307.
- Dezsò, C. L.; Ross, D. G. (2012). 'Does female representation in top management improve firm performance? A panel data investigation. *Strategic Management Journal*, 33, 1072-1089.
- Escapa Garrachón, R.; Martínez Ten, L. (2010). *Estrategias de liderazgo para mujeres*. Disponible en: www20.gencat.cat/docs/.../03%20.../Estrategias_liderazgo.pdf
- García-Meca, E.; Martínez-Ferrero, J.; Sánchez-Ballesta, J. P. (2021). El cumplimiento de los ODS y sus efectos en la rentabilidad económica en la empresa cotizada española. *Revista de Contabilidad y Tributación. CEF*, 464, 195-220.
- Grayson, D.; Coulter, C.; Lee, M. (2018). *All in: The future of business leadership*. Routledge.
- Loden, M. (1987). *Dirección femenina. Cómo triunfar en los negocios sin actuar como un hombre*. Barcelona, Hispano Europea.
- Maher, K. J. (1997). Gender-related stereotypes of transformational and transactional leadership. *Sex Roles*, 37(3/4), 209-225.

- McElhaney, K. A.; Mobasseri, S. (2012). *Women create a sustainable future*. UC Berkeley Haas School of Business.
- Medina-Vicent, M. (2015). Aproximación al estudio del liderazgo femenino a través del modelo transformacional. *Investigació i Gènere a la Universitat Jaume I*, 187-192. Publicacions de la Universitat Jaume I.
- Molina, F.; Samper Rasero, L.; Mayoral Arqué, D. (2013). Liderazgo femenino. *Revista Internacional de Sociología*, 71(1), 141-166.
- Núñez Martín, A.; Corominas, C. (2022). *Claves de sostenibilidad para la alta dirección. Cómo las empresas están integrando los criterios ESG*. Disponible en <chrome-extension://efaidnbnmnnibpcajpcgclclefindmkaj/https://www.antonionunezmartin.com/wp-content/uploads/2022/01/Claves-de-sostenibilidad-para-la-Alta-Direccion.pdf>.
- Puyal, E.; Sanagustín, V. (2006). El liderazgo empresarial femenino: reflexiones y paradojas. *Revista de la Universidad de Huelva*, 17, 169-186. Disponible en <http://rabida.uhu.es/dspace/handle/10272/2483>.
- Ramos López, M. A. (2005). *Mujeres y liderazgo. Una nueva forma de dirigir*. Valencia, Universitat de Valencia.
- Red Española del Pacto Mundial (2021). *Comunicando el Progreso 2021. El reporting empresarial como instrumento para una recuperación sostenible*. Madrid, Red Española del Pacto Mundial.
- Robinson, G.; Dechant, K. (1997). Building a business case for diversity. *Academy of Management Executive*, 11(3), 21-31.
- Ruiz, S. (2021). Liderazgo sostenible: hacia un nuevo modelo de empresa y gobernanza. *Harvard Deusto Business Review*, 314, 16-25
- Salovey, P.; Mayer, J.D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9, 185-211.
- Sánchez-Apellániz, M. (1997). *Mujeres, dirección y cultura organizacional*. Madrid, Centro de Investigaciones Sociológicas.
- Sánchez Manchola, I. D. (2008). Los estilos de dirección y liderazgo: Propuesta de un modelo de caracterización y análisis. *Pensamiento & Gestión*, (25), 1-39.
- Sarrió, M.; Barberá, E.; Ramos, A.; Candela, C. (2002). El techo de cristal en la promoción profesional de las mujeres. *Revista de Psicología Social*, 17(2), 167-182.

Páginas web consultadas:

<https://www.un.org/es>

<https://www.pactomundial.org/>

<https://www.cnmv.es/portal/home.aspx>

<https://www.bolsamadrid.es/esp/asp/Portada/Portada.aspx>

http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/158386/Aproximacion_al_estudio_del_Liderazgo_Fe.pdf?sequence=1

<https://ods.mma.gob.cl/#:~:text=Los%20Objetivos%20de%20Desarrollo%20Sustentable,de%20su%20nivel%20de%20desarrollo.>

https://www.acciona.com/es/desarrollo-sostenible/?_adin=02021864894