



---

# Universidad de Valladolid

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Grado en Administración y Dirección de Empresas

Trabajo Fin de Grado

“PRESENCIA DE MUJERES EN CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
EUROPEAS Y SU IMPACTO EN RENTABILIDAD, ENDEUDAMIENTO Y LIQUIDEZ”

Presentado por:

*Paula Vidal Extremo*

Tutelado por:

*Francisco Javier Jimeno de la Maza*

## **RESUMEN**

La pretensión de este trabajo es analizar el impacto causado por la presencia de mujeres en los consejos de administración sobre determinados indicadores financieros. Para ello, se ha escogido una muestra de 1.349 empresas, con el objetivo de ver el efecto de la diversidad de género a través de la comparación tanto de las compañías europeas a nivel de países como a nivel sectorial. Muchos autores han relacionado los estereotipos de género con el impacto de la presencia de las mujeres consejeras en los ratios financieros. Los estereotipos de género han definido las características que explican los rasgos, valores, forma de ser e interactuar de una mujer y de un hombre. Estos estereotipos han supuesto para las mujeres algunas barreras en el acceso a puestos de gran responsabilidad, ya que las posiciones de liderazgo y las características que definen los rasgos femeninos no son coincidentes, primando los perfiles masculinos en la dirección empresarial. Esta explicación se debe a que tradicionalmente han sido los hombres los que han ocupado puestos de dirección en las empresas y las mujeres se han dedicado a las labores domésticas, por lo que se les atribuyen cualidades totalmente opuestas.

**Palabras clave:** liderazgo femenino, estereotipos de género, consejos de administración

## **ABSTRACT**

The aim of this paper is to examine the impact of the presence of women on boards of directors on certain financial indicators. For this purpose, a sample of 1,349 companies has been chosen, with the aim of looking at the effect of gender diversity by comparing European companies at both country and sector level. Many authors have related gender stereotypes to the impact of the presence of female directors in financial ratios. Gender stereotypes have defined the characteristics that explain the traits, values, ways of being and interacting of a woman and a man. These stereotypes have meant some barriers for women in accessing positions of great responsibility, since leadership positions and the characteristics that define female traits do not coincide, with male profiles taking precedence in business management. This can be explained by the fact that it has traditionally been men who have held management positions in companies and women have dedicated themselves to domestic tasks, which is why they are attributed with totally opposite qualities.

**Key words:** Stereotypes, barriers, women, management positions

## ÍNDICE

<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>7</b>
<b>1.1 Justificación y objetivo</b> .....	<b>7</b>
<b>1.2 Estructura</b> .....	<b>7</b>
<b>2. MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>9</b>
<b>2.1 Techo de cristal</b> .....	<b>9</b>
<b>2.2 Estilo de liderazgo</b> .....	<b>11</b>
<b>2.3 Potenciales efectos organizacionales de la diversidad de género en     consejos de administración</b> .....	<b>13</b>
<b>2.4 Situación de la presencia en consejos de administración en países     europeos</b> .....	<b>15</b>
<b>3. ANÁLISIS EMPÍRICO</b> .....	<b>17</b>
<b>3.1 Muestra utilizada y metodología</b> .....	<b>17</b>
<i>3.1.1 Muestra utilizada</i> .....	<i>17</i>
<i>3.1.2 Metodología</i> .....	<i>18</i>
<b>3.2 Análisis de resultados</b> .....	<b>20</b>
<i>3.2.1 Análisis de la representación de la mujer en consejos de         administración a través de ratios financieros</i> .....	<i>20</i>
<i>3.2.2 Análisis de la representación de la mujer en consejos de         administración en función del sector de actividad</i> .....	<i>24</i>
<i>3.2.3 Análisis de la representación de la mujer en consejos de         administración en función del país</i> .....	<i>31</i>
<b>4. CONCLUSIÓN</b> .....	<b>37</b>
<b>5. BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>39</b>

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Proporción de mujeres en consejos de administración según nivel de rentabilidad económica 2020-2022 .....	21
Gráfico 2: Proporción de mujeres en consejos de administración según el nivel de endeudamiento 2020-2022 .....	22
Gráfico 3: Proporción de mujeres en consejos de administración según el nivel de liquidez 2020-2022 .....	23
Gráfico 4: Presencia de mujeres en consejos de administración según la rentabilidad económica por sectores de actividad en 2022 .....	26
Gráfico 5: Proporción de mujeres en consejos de administración según el nivel de endeudamiento por sectores de actividad en 2022 .....	28
Gráfico 6: Proporción de mujeres en consejos de administración según nivel de liquidez por sectores de actividad en 2022 .....	30
Gráfico 7: Proporción de mujeres en consejos de administración según el nivel de rentabilidad económica por países en 2022 .....	32
Gráfico 8: Proporción de mujeres en consejos de administración según nivel de endeudamiento por países en 2022.....	34
Gráfico 9: Proporción de mujeres en consejos de administración según el nivel de liquidez por países en 2022 .....	36

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Distribución de países .....	17
Tabla 2: Distribución de los sectores de actividad .....	18

## **1. INTRODUCCIÓN**

### **1.1 Justificación y objetivo del tema**

El estudio de la diversidad de género en el mercado laboral ha despertado un gran interés en numerosos autores, los cuales han investigado sobre las barreras y los efectos que se producen en los indicadores financieros, fruto del difícil acceso de la mujer en el ámbito laboral. La inclusión femenina en el mundo laboral ha efectuado grandes avances, aunque todavía quede un gran trecho para llegar a la igualdad de oportunidades. A pesar del progreso realizado para la consecución de una sociedad más igualitaria, el acceso a los puestos de dirección no ha crecido al mismo ritmo.

En el acceso de los puestos de liderazgo se requieren de unos rasgos, valores y actitudes concretas que son necesarias para la dirección de la organización. En estos puestos prevalece la preferencia de perfiles masculinos para el desempeño organizacional en el rol de líder, teniendo rasgos y actitudes más favorables de antemano. Los rasgos de insensibilidad, competitividad y seguridad en sí mismo se corresponde con los atributos de una persona en la dirección de un negocio, concordantes con los estereotipos definidos como masculinos.

Estudios relevan que las características que definen a las mujeres favorecen un mejor desempeño empresarial, porque ayuda a la obtención de una mayor rentabilidad, de un menor riesgo y una mayor solvencia. Por ello, con este estudio se pretender examinar el impacto que pueda causar la inclusión de la mujer en los consejos de administración en algunos de los indicadores financieros necesarios para la evaluación económica-financiera de la empresa.

### **1.2 Estructura**

Para cumplir con los objetivos requeridos de este trabajo, el contenido de este trabajo se ha dividido en dos partes: un marco teórico y un análisis empírico. En la primera parte, aludiendo al marco teórico, se ha querido, primeramente, poner en contexto las

razones del porqué las mujeres tienen mayores dificultades para escalar puestos organizacionales. A continuación, se han descrito las diferencias que definen el liderazgo femenino y masculino en base a los estereotipos de género que supondrán diferencias en la dirección empresarial. El impacto que tiene el liderazgo femenino y masculino en los indicadores financieros será diferente, los cuales han sido expuestos en el siguiente apartado. Así mismo, el estudio empírico se examina sobre empresas de la Unión Europea, por lo que hemos comparado teóricamente la participación de las mujeres en los consejos de administración de las empresas europeas.

En la segunda parte del trabajo, se ha realizado un análisis empírico de las empresas de la Unión Europea con el objetivo de verificar las teorías explicativas que se han expuesto en el marco teórico y ver su impacto en los indicadores financieros. Se examinarán a través de un análisis entre los países europeos y también en términos sectoriales.



## **2. MARCO TEÓRICO**

### **2.1 Techo de cristal**

La diversidad de género en el ambiente laboral originó diversos debates sobre la escasa representación femenina en los consejos de administración y las barreras que dificultan el acceso a puestos de responsabilidad, a pesar de que a lo largo de estos años se han reflejado avances significativos en la incorporación femenina (Redondo, 2016). Existe un claro desequilibrio de la situación laboral entre hombres y mujeres, ya que se reflejan peores datos para el desempleo femenino, y no solo en términos de empleo, sino que también se ve reflejada un desequilibrio para desarrollar una carrera profesional y optar por puestos de mayor categoría, quedándose éstas estancadas en puestos por debajo de su potencial (Agut y Martín, 2007). Este fue el origen del denominado "techo de cristal", referido a las barreras que deben de hacer frente y que obstaculizan a las mujeres para desarrollarse profesionalmente por las dificultades para acceder a los puestos de dirección.

Las mujeres tienen una menor presencia en el mercado laboral por los impedimentos que tienen con la conciliación personal y laboral, sacrificando su trabajo para el cuidado de los niños. Cuando se alcanzan puestos que presuponen grandes compromisos y obligaciones, las posibilidades de compaginar la vida familiar y las responsabilidades demandadas por los puestos de liderazgo se ven muy reducidas. Los estereotipos de género hacen de las responsabilidades familiares un deber para la mujer, asociadas al rol del género, ocasionando un obstáculo para su promoción profesional (Agut y Martín, 2007), siendo los hombres los que lleguen con mayor facilidad a disponer de estos puestos.

El rol de la mujer ha ido cambiando significativamente a lo largo de los años, condicionado por los estereotipos de género que influye en el comportamiento de hombres y mujeres que, para adoptar la figura de líder, la mujer busca los rasgos representativos de éste, correspondiente a los estereotipos masculinos (Agut y Martín, 2007). Según el Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos

(ACNUDH, 2013), los estereotipos de género son una serie de opiniones y prejuicios que generalizan las características y comportamientos sociales que tanto hombres como mujeres tienen o deberían tener en una determinada situación o escenario. Así mismo, los estereotipos influyen sobre las aspiraciones, habilidades, emociones o rendimiento, por lo que las mujeres son consideradas amables, sensibles, cautelosas, por el contrario, los hombres son independientes, asertivos o competitivos. (Castillo-Mayén y Montes-Berges, 2014).

El "acantilado de cristal" muestra que las mujeres sí que acceden a puestos directivos, pero lo hacen en una situación organizacional de crisis, asociado a una mayor probabilidad de fracaso (Ryan et al., 2006). Las características que definen los estereotipos femeninos hacen que las mujeres accedan a puestos de liderazgo en situaciones precarias, porque son representadas como personas conservadoras, aversas al riesgo y que tienden a realizar inversiones para la obtención de una rentabilidad a largo plazo. Por estas razones, son las personas idóneas para superar una crisis financiera empresarial. Existen evidencias que demuestran que se esperan ciertas aptitudes de un líder cuando todo va bien y otras distintas en tiempos de crisis (Ryan et al., 2006). En consecuencia, cuando una mujer coge el mando de una empresa en dificultades económicas, tienen más probabilidades de que sean valoradas de peor manera en su figura de líder, debido a una mayor probabilidad de fracaso.

## **2.2 Estilo de liderazgo**

El estilo de liderazgo es definido 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)

El estilo que adopta cada uno de los géneros va ligado a las características definidas en los estereotipos de género. Pavic et al. (2018) revelan que existen importantes diferencias entre hombres y mujeres en cuanto a características, cualidades y habilidades, pudiendo ser determinantes en el ambiente de trabajo y dinámica, así como de los estilos de resolución de conflictos, estilos de comunicación y estilos para la toma de decisiones que desencadenan en estereotipos en contra del liderazgo femenino empresarial. Las mujeres cargan a sus espaldas prejuicios que frenan el alcance de esas posiciones de liderazgo, porque son consideradas débiles y sin autoridad, en cuya dirección prima el género masculino (Brieger et al., 2019).

Las características que definen el poder ejercido por mujeres precisan de un estilo cooperativo y participativo que fomenta el desarrollo de valores y acciones colectivas, ejerciendo un liderazgo firme y constante ofreciendo a la organización mayor duración de la actividad empresarial (Díez-Gutiérrez et al., 2003). La toma de decisiones de la mujer se ejerce de una forma más mediadora, dialogante y receptiva presentando propuestas más creativas a la empresa (Díez-Gutiérrez et al., 2003).

El género masculino está relacionado con unas características que definen a la figura masculina basada en unos estereotipos como la agresividad, competitividad, racionalidad o independencia, lo que provoca la vinculación directa con la figura de líder. (Rodríguez del Amo, 2022). El liderazgo femenino y masculino se basa en las características de los propios líderes, pero también es importante tener en consideración otros tipos de liderazgo, como la influencia que ejerce el líder en sus subordinados, en este caso hablamos del liderazgo transaccional y transformacional.

Por un lado, el liderazgo transaccional implica un intercambio de recompensas entre el líder y el personal subordinado, que consiste en llevar a cabo relaciones con otros empleados de rango inferior, administrando recompensas o castigos en función de los resultados obtenidos (Montfort, 2015)

Por otro lado, el liderazgo transformacional, fomenta el desarrollo personal y el rendimiento, que trata de conseguir los objetivos organizativos a partir de la integración de todo el equipo, es decir, aquí se presta atención a las necesidades individuales transmitiendo a los subordinados la importancia de los resultados motivándolos para que se impliquen en la consecución de los objetivos (Molina y Torrado, 2012). Para ello es necesario un líder carismático, que estimule y fomente la creatividad e innovación de los subordinados y se tenga en cuenta las diferencias individuales de cada trabajador, valorando el esfuerzo y la opinión de cada uno de ellos. (Molina y Torrado, 2012).

Fernando et al. (2020) sostienen que la directora mujer sobresale frente al hombre por ser más reticente al riesgo y más empática, con un espíritu de equipo y tirando a un estilo más transformador que transaccional, ya que estas características corresponden a un liderazgo transformacional que respaldan la obtención de mejores resultados por la efectividad de éstas.

Hay que señalar, que, actualmente, 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).

Los grupos organizacionales que integran a perfiles heterogéneos disponen de un más amplio rango de perspectivas analíticas, capacidades, fórmulas de liderazgo, funcionalidades, conocimiento del negocio, contactos profesionales y puntos de vista,

lo que conduce a un empleo del talento al enfrentarse a los procesos de decisión (Robinson y Dechant, 1997)

### **2.3 Potenciales efectos organizacionales de la diversidad de género en los consejos de administración.**

En las decisiones financieras se presupone que las mujeres tienen una menor preferencia por el riesgo, lo que se traduce en restricciones al recurso de la deuda por parte de la firma y a su vez alcanzar una mayor liquidez y unos niveles prudentes de solvencia para afrontar las obligaciones (Redondo, 2016). Es relevante señalar que los indicadores de liquidez o solvencia se verán influidos por el tipo de actividad que desarrolle la empresa, la capacidad que tenga de negociación o los plazos establecidos con los clientes o proveedores. (Redondo, 2016)

En los estudios realizados por Redondo (2016) se observa que en las empresas en las que es mayor la proporción de consejeras se mantienen unos niveles superiores de liquidez y de autonomía financiera, así como una solvencia más elevada. Este resultado es coherente con la idea fijada del perfil femenino, que se caracteriza por una aversión hacia el riesgo y por una propensión hacia opciones más conservadoras (Redondo, 2016). Sin embargo, esto puede generar un peor desempeño de las empresas, ya que puede acarrear problemas de subinversión, en tanto que se dejen pasar proyectos que, en caso de realizarse, hubiesen podido tener resultados positivos para la empresa (Faccio et al., 2016).

De acuerdo a Huang y Kisgen (2013), la presencia de mujeres en el equipo directivo, se relaciona con una menor probabilidad de realizar adquisiciones significativas o emitir deuda a largo plazo. Toda esta posición conservadora ocasiona un rendimiento positivo en la rentabilidad y, por ende, en las ganancias de las empresas. En definitiva, las adquisiciones que han sido realizadas por la figura ejecutiva masculina presentan

una rentabilidad inferior en las realizadas por empresas lideradas por ejecutivas (Huang y Kisgen, 2013).

Numerosos estudios demostraron que las características femeninas definen un estilo diferente en la elección de decisiones. Las características aportadas por las mujeres al consejo ayudan al gobierno a tomar decisiones más precavidas, aumentando la eficiencia de la inversión. En definitiva, las mujeres tienen una menor preferencia por el riesgo en la toma de decisiones, lo que hace que se retraigan en situaciones complejas, atendiendo a una política más conservadora, evitando tomar posiciones extremas, mientras que los hombres creen en sus conocimientos del riesgo, tomando decisiones estratégicas más arriesgadas (Gonzales, 2022). Con esta posición conservadora posibilita reducir la situación de quiebra y tener mayor margen de maniobra.

Por otro lado, los hombres suelen enfocar la resolución de acciones empresariales desde una perspectiva más arriesgada, lo que puede reducir la supervivencia del negocio (Faccio et al., 2016). Esto se debe a que no centran su atención en el rendimiento a largo plazo y no son tan precavidos como las mujeres, lo que puede ocasionar un efecto negativo en los resultados empresariales. Los líderes masculinos, según han estipulado los estereotipos son más imprudentes, enfocándose en la situación financiera presente, buscando un rendimiento inmediato. No obstante, la actitud frente al riesgo de los directivos masculinos permite una asignación de capital más eficiente que la realizada por mujeres (Faccio et al., 2016).

## **2.4 Situación de la presencia en consejos de administración en países europeos**

En el año 2022, la representación femenina en los consejos de administración españoles de las empresas que forman parte del Ibex-35 ha sido del 34,7% según el INE. En la última década, la presencia femenina ha aumentado en 18,5 puntos porcentuales, partiendo del 16,2% en 2014, hasta el 34,7% en 2022 (INE).

A nivel europeo, el porcentaje de la representación femenina en los consejos de administración de los 27 estados miembros, fue del 31,7% en 2022 según los datos aportados por el Instituto Europeo para la Igualdad de Género. A pesar del gran avance realizado en los consejos de administración en términos de diversidad de género, la diferencia sigue siendo significativa con relación con la representación masculina. Es importante destacar, que el 60% de los nuevos titulados universitarios en la UE son mujeres (Consilium, 2024), con este dato podemos decir que las personas que acceden a los consejos son mayoritariamente hombres.

Con el objetivo de romper el techo de cristal, la UE ha adoptado nuevas normas para mejorar el equilibrio de género entre los administradores de las empresas cotizadas, donde éstas tendrán que procurar que al menos el 40 % de los puestos de administrador no ejecutivo o al menos el 33 % del total de puestos de administrador, ejecutivo o no ejecutivo, los ocupen personas del sexo infrarrepresentado hasta 2026. (Consilium, 2024)

Según la base de datos de estadísticas de género del Instituto Europeo para la Igualdad de Género, los países que tienen una mayor desigualdad de género en los consejos de administración son Estonia (8,3%), Chipre (9,8%), Hungría (10,5%) y Malta (14,4%) (Consilium, 2024). Chipre es el país que peor posicionado está en cuanto a diversidad, teniendo una brecha de género de 69,60% en 2022, ostentando una cifra muy baja de representación femenina.

Los países de la Unión Europea que mejor liderazgo femenino presentan y por lo tanto

mayor diversidad de género tiene son países que han desarrollado una cultura y educación diferente a los países anteriormente nombrados. En este sentido, hablamos de Francia (46,3%), Noruega (41,1%), Italia (39,9%), Países Bajos (39,5%) y Dinamarca (39,4%).

Según el índice global de la brecha de género de 2022, Noruega se posiciona en el tercer lugar con un 84,50% como uno de los países con mayor equidad entre hombres y mujeres. Noruega considero el papel de la mujer en el mundo laboral como un derecho fundamental y una gran fuente económica. En el ámbito empresarial es Francia la mejor posicionada, tiene una gran diversidad cultural.



### 3. ANÁLISIS EMPÍRICO

#### 3.1 Muestra utilizada y metodología

##### 3.1.1 Muestra utilizada

Los datos para la realización de nuestro estudio han sido obtenidos de la base de datos ORBIS, a través del acceso de la biblioteca de la Universidad de Valladolid. Esta base de datos contiene información procedente de los estados financieros de compañías de todo el mundo.

Para el desarrollo de nuestro trabajo hemos seleccionado una muestra de 1349 empresas que han cotizado en mercados bursátiles que forman parte de la Unión Europea a lo largo de un periodo temporal que abordan los ejercicios económicos de 2020, 2021 y 2022.

Tras un proceso de depuración y revisión de los datos extraídos de la base de datos ORBIS se ha procedido a la exclusión de aquellas empresas que ofrecen información incongruente, sin la aportación de datos coherentes para el propósito del estudio empírico y para el periodo contemplado que va a ser analizado.

La distribución por países de las empresas de la muestra se presenta en la tabla 1, destacando el predominio de Francia (18,90%), Alemania (15,79%), Suecia (16,83%) o Italia (13,27%). En la tabla 2 sobresalen los sectores que pertenecen a la industria de la química (24,02%), la programación y emisión de radio y televisión (19,27%) o la construcción (15,41%).

Tabla 1: Distribución de países

Alemania	15,79%
Austria	2,30%
Bélgica	3,11%
Dinamarca	2,97%
España	7,86%
Finlandia	5,63%
Francia	18,90%
Grecia	4,37%
Irlanda	1,70%
Italia	13,27%
Luxemburgo	1,48%
Países Bajos	4,08%
Portugal	1,70%
Suecia	16,83%

Tabla 2: Distribución de los sectores de actividad

Agricultura, ganadería y caza	2,30%
Alimentación	8,75%
Química	24,02%
Fabricación de otro material de transporte	7,71%
Construcción	15,42%
Transporte marítimo	7,12%
Programación y emisión de radio y televisión	19,27%
Consultoría	6,97%
Seguridad e investigación	5,04%
Creación artística y espectáculos	3,41%

### 3.1.2 Metodología

Se han calculado una serie de ratios financieros basándose en las magnitudes contables contenidas en las cuentas anuales a fin de establecer una medida para constituir diferentes características económico-financieras de las empresas analizadas. Se han seleccionado los ratios comúnmente conocidos como la rentabilidad económica, liquidez y endeudamiento, en función de las formulaciones convencionales de muchos de los trabajos que nos preceden de acuerdo a la formulación expresada a continuación.

$$\text{Rentabilidad económica} = \frac{\text{Resultado del ejercicio}}{\text{Activo total}}$$

$$\text{Ratio de liquidez} = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$$

$$\text{Ratio de endeudamiento} = \frac{\text{Patrimonio neto}}{\text{Pasivo total}}$$

La rentabilidad económica es una medida imprescindible para valorar el rendimiento que ofrece la inversión realizada de los activos de la empresa, sin tener en cuenta su financiación. En otras palabras, la rentabilidad se utiliza para medir la ganancia conseguida por cada unidad monetaria invertida. Los valores ideales de este ratio se obtienen con un resultado positivo obteniendo beneficios de los activos para la

creación de valor y el aprovechamiento de los recursos a través de la eficiencia. Sin embargo, también se da la posibilidad de tener una rentabilidad negativa al no estar desarrollando una correcta gestión de la actividad en la organización dando lugar a pérdidas empresariales.

El ratio de liquidez es un indicador comúnmente utilizado para comprobar la capacidad que tiene la empresa para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo. Al igual que el ratio de liquidez, el de solvencia que nos ayuda a medir la capacidad de la empresa para hacer frente a sus deudas tanto a corto como a largo plazo. El ratio de liquidez únicamente nos ofrece un análisis sobre las deudas que vencen a menos de un año.

En la interpretación de este ratio se precisan unos parámetros en la definición para los diferentes niveles de liquidez. Estos niveles no son parejos en todas las actividades de la economía, ya que cada sector demanda diferentes niveles de liquidez en función de los activos que se precisan. Se determinan tres tipos de niveles según los parámetros requeridos: liquidez óptima, suspensión de pagos y exceso de liquidez. En el nivel óptimo su resultado oscila entre 1,5 y 2 e indica que tenemos salud financiera para hacer frente a las deudas a corto plazo. Por un lado, si el resultado es superior a este intervalo, estamos ante un exceso de liquidez, a consecuencia de ello la empresa puede no estar utilizando todos los activos y no obtener rentabilidad por ello. Por el lado contrario, si el ratio nos da valores por debajo del óptimo, da lugar a la suspensión de pagos originando problemas de liquidez y enfrentándose a una situación de quiebra.

Finalmente, se encuentra el ratio de endeudamiento, indicador financiero que marca el porcentaje de deuda que tiene sobre el patrimonio neto. En este caso, se ha calculado de manera inversa, según la fórmula que utiliza Orbis. Este ratio nos informa de los recursos propios y recursos ajenos que tiene la empresa ofreciendo una descripción de la estructura financiera de la empresa y la forma de financiación de sus activos. En definitiva, esta clase de ratio financiero nos ofrece una relación sobre la dependencia que detenta la empresa sobre la deuda y de la financiación de sus inversiones.

Una vez calculado cada ratio para cada una de las empresas de la muestra y para cada uno de los tres ejercicios seleccionados, se procedió a ordenarlos de menor a mayor valor para dar el valor a los cuartiles. A continuación, una vez hechas las gráficas correspondientes con su promedio, finalmente calculamos los porcentajes de la representación de mujeres en el consejo de administración para cada rango intercuartílico. Con esto se consigue una aproximación a la posible y supuesta correlación que hay entre la participación de consejeras y los segmentos que presentan los ratios financieros.

### **3.2 Análisis de resultados**

Este apartado se basa en la evaluación de la representación de mujeres en los consejos de administración de las empresas en relación con los ratios económico-financieros que hemos descrito en el apartado anterior. El objetivo primordial de este trabajo es evaluar el impacto de la proporción de mujeres en los consejos de administración sobre los ratios de liquidez, endeudamiento y rentabilidad económica. Asimismo, para la obtención de resultados más precisos, se ha elaborado una segmentación de los datos a nivel de países y a nivel sectorial, con cada una de las variables seleccionadas.

#### *3.2.1 Análisis de la representación de la mujer en consejos de administración a través de ratios financieros*

En esta sección analizaremos la situación económica empresarial con uno de los ratios definidos anteriormente, la rentabilidad económica, combinándolo con la proporción de mujeres en cada segmento del ratio y una duración temporal de tres años que ha sido interpretado en el gráfico 1.

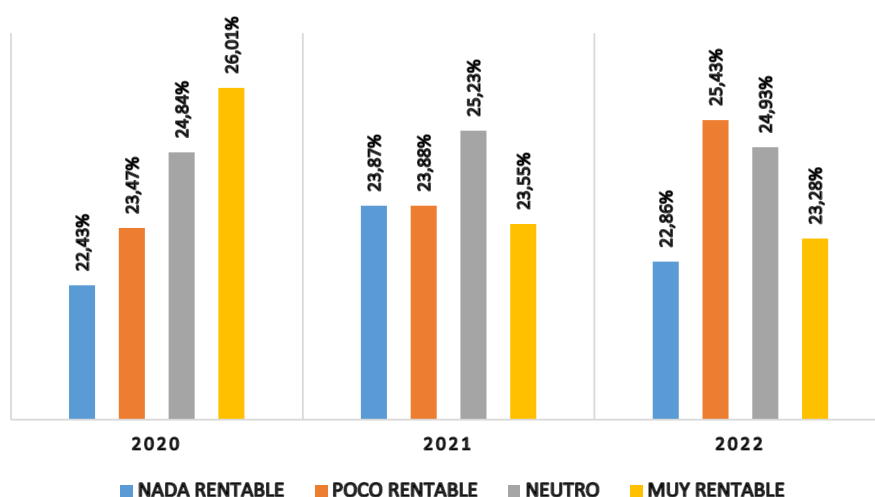
El segmento de mayor representación de mujeres (26,01%), pertenece a las empresas con mayor rentabilidad económica y que temporalmente se focaliza en el año 2020. Sin embargo, en ese mismo año, también se observa el menor porcentaje de mujeres (22,43%) perteneciente al segmento de las empresas que no son nada rentables. Por lo

que aquí podemos ver que las empresas apuestan por diferentes posiciones estratégicas de diversidad cuando optan por rentabilidades opuestas.

Cabe destacar el año 2020 por la aparición de una situación irregular ocasionada por la pandemia, donde todas las empresas se vieron afectadas en términos económico-financieros. En nuestro gráfico, con una observación ascendente en los niveles de rentabilidad se percibe un aumento en la representación femenina de los consejos.

En cuanto a los segmentos de las empresas poco rentables, la representación femenina va aumentando progresivamente a lo largo del periodo analizado, partiendo del 23,47% en 2020 hasta alcanzar el 25,43% en 2022, aproximándose al segmento más rentable, donde se registró su máxima representación femenina en todo el periodo temporal (26,01%).

Gráfico 1: Proporción de mujeres en consejos de administración según nivel de rentabilidad económica 2020-2022



Fuente: Elaboración propia

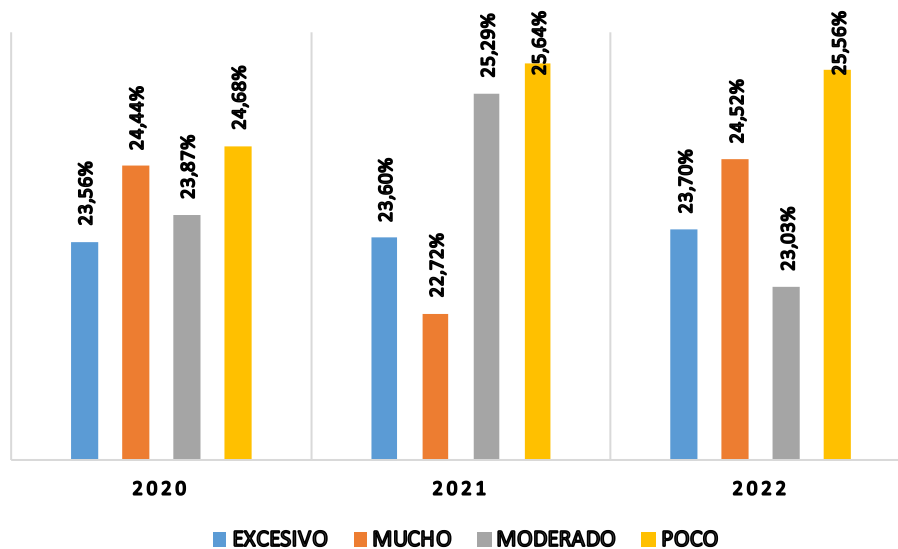
El gráfico 2 responde a la participación de mujeres pertenecientes en los consejos administrativos sobre los diferentes niveles de endeudamiento. El mayor porcentaje de mujeres se corresponde con las empresas que menos deuda obtienen en sus estados financieros, con una representación femenina próxima al 25%.

En cuanto al segmento de empresas con un nivel excesivo de deuda, las empresas

tienden a mantener prácticamente el mismo porcentaje de mujeres consejeras situándose con un promedio de 23,60% en los periodos temporales 2020, 2021, 2022. Esto nos sugiere que este segmento de empresas no ha variado su participación femenina en los consejos a lo largo de estos años, manteniéndose constante.

Por el lado contrario, en el resto de los segmentos de endeudamiento definidos se observan notables diferencias de la presencia femenina cuando procedemos a las comparaciones temporales. En el segmento de mucha deuda hay una disminución del 1,72%, entre 2020 y 2021, a pesar de que en el año 2022 se originó un aumento, volviendo al nivel del primer año (24,44%) e incluso superándolo en un 0.08% llegando al 24,52%. No obstante, la situación no acontece del mismo modo en una situación con un nivel de endeudamiento moderado, teniendo un efecto contrario a la analizada previamente. Por lo tanto, este segmento de empresas, obtienen su punto más alto de representación femenina en 2021 (25,29%).

Gráfico 2: Proporción de mujeres en consejos de administración según el nivel de endeudamiento 2020-2022



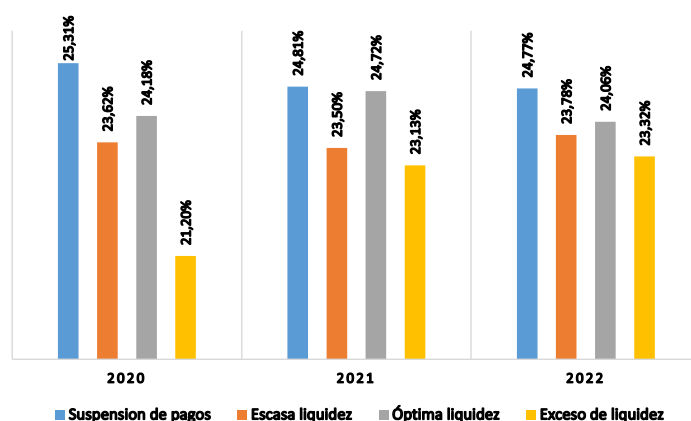
Fuente: Elaboración propia

Por último, en esta sección se analizará la representación de mujeres consejeras según el nivel de liquidez que se presenta en el gráfico 3.

Las empresas que se encuentran en los valores óptimos de liquidez representan durante los años 2020, 2021 y 2022 en sus consejos de administración el 24,18%, 24,72% y 24,06% de mujeres respectivamente.

La situación más crítica a la que una empresa ha de enfrentarse es la suspensión de pagos debido a la imposibilidad de afrontar las deudas a corto plazo y su acceso al crédito. Sin embargo, justamente pertenecen a este segmento las empresas que mayor representación femenina tienen en sus consejos, principalmente en el ejercicio 2020, con un 25,31%. Este año se corresponde con el año de la pandemia, a través del cual la deuda de muchas empresas se disparó llevando a la ruina a estas organizaciones con problemas de liquidez. Este exceso de liquidez puede tener un efecto negativo en la rentabilidad de los activos. En este caso la representación femenina supone un aumento progresivo desde 2020 hasta 2022 de la representación consejera femenina en los tres periodos temporales. Figura que hay un mayor incremento de mujeres consejeras en 2021 que en 2022 con un aumento del 2% y 0,19% respectivamente. El segmento de empresas con escasa liquidez no sufre modificaciones relevantes en el periodo temporal analizado (2020, 2021, 2022)

Gráfico 3: Proporción de mujeres en consejos de administración según el nivel de liquidez 2020-2022



Fuente: Elaboración propia

### *3.2.2 Análisis de la participación de la mujer en consejos de administración en función del sector de actividad*

Las disparidades de género percibidas en los sectores de actividad pueden atender a una relación positiva con las disparidades en la selección de los estudios realizados por hombres y mujeres. Esto tiende a provocar una mayor intensificación en la masculinización y feminización de los sectores. Sectores que tradicionalmente han sido asociados con los estereotipos sociales masculinos como la construcción o agricultura o por otra parte son los estereotipos sociales femeninos los que se han dedicado a otras actividades económicas como son los servicios.

Nos hemos referido a la agricultura por ser un sector tradicionalmente masculinizado que con la representación del gráfico 4 sostenemos dicha afirmación relevando que tiene el menor porcentaje de mujeres en los consejos de administración (14,40%), especialmente en el segmento de empresas de menor rentabilidad. Este sector nos ofrece gran variabilidad de representación femenina tomando en cuenta el nivel de rentabilidad en que nos encontremos. Para comprobar de esta afirmación observamos que en el segmento neutro de rentabilidad llega a alcanzar el 24,40% de mujeres consejeras, incluso situándose por encima de otros sectores que fomentan una mayor incorporación de mujeres.

Dirigiéndonos al segmento empresarial más rentable de cada sector observamos una representación femenina superior al 22%, con excepción del sector de la agricultura, ganadería y caza, que representa el porcentaje más bajo de diversidad consejera (15,92%).

Un sector importante en diversidad de género, son las actividades de consultoría que incluyen funciones de investigación y desarrollo, actividades jurídicas, de contabilidad o publicidad, entre otras. En sus tres niveles más rentables consigue aproximarse al tercio de mujeres consejeras, a pesar de que, en el segmento de las empresas menos rentables, su representación supone el 24,21%.

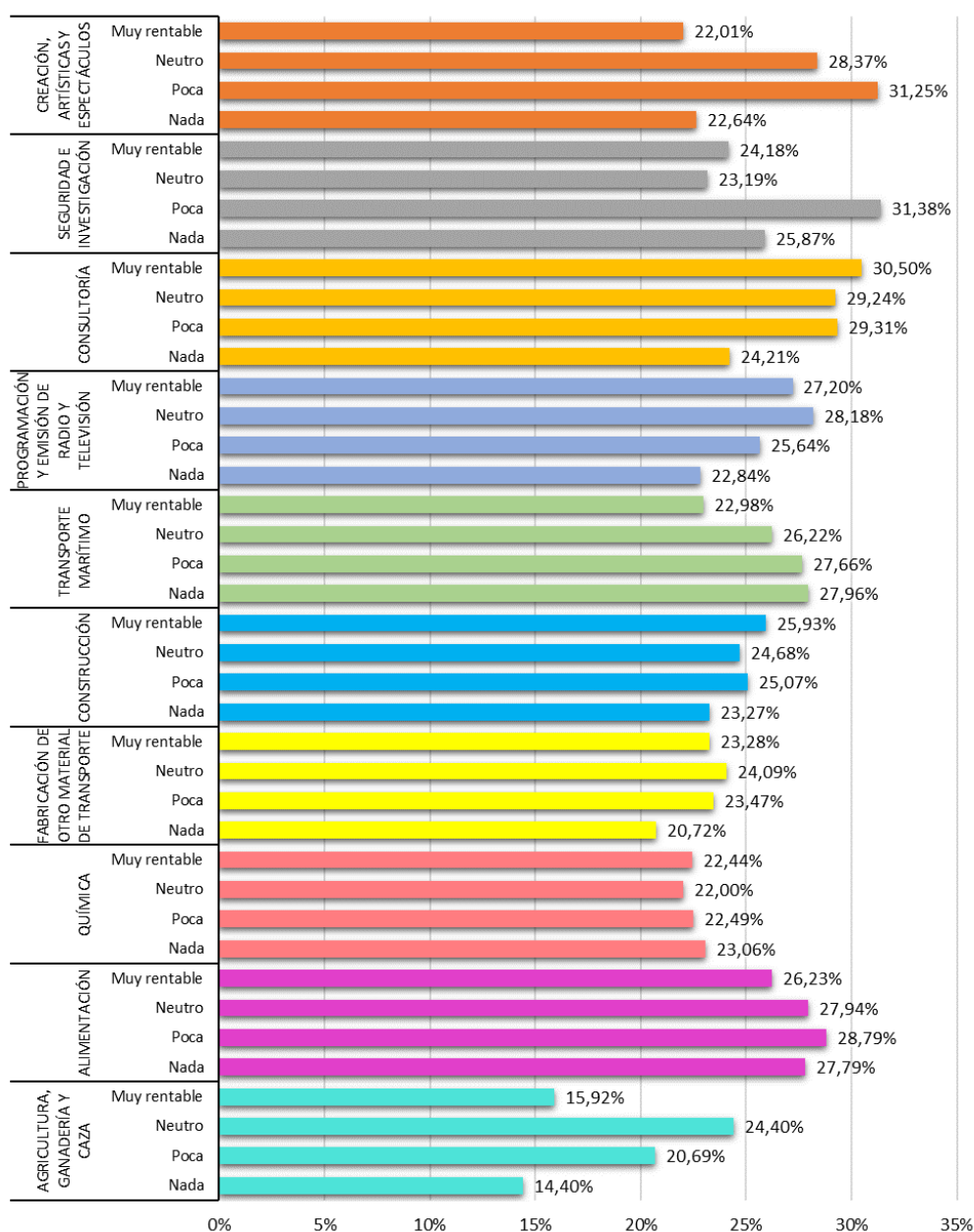
Por consiguiente, el sector de la alimentación sigue una tendencia similar de representación femenina en tres de sus segmentos porque se aproxima a la tercera parte de mujeres excepto en el segmento más rentable que se encuentra en el 26,23%.



El transporte marítimo no tiene una buena correlación de rentabilidad económica y diversidad de género a consecuencia de que, al aumentar el nivel de rentabilidad, la participación de mujeres consejeras se va debilitando. Por ello, las empresas con menor rentabilidad contienen un 27,96% de mujeres consejeras. Encontramos una situación analógica en dos sectores específicos. Por una parte, el sector de creación, artísticas y espectáculos y por otra parte con el de seguridad e investigación, y observamos que, en ambos sectores, en los segmentos de poca rentabilidad son los que tienen una representación femenina mayor al 31%. Precisamente pasando al nivel de mayor rentabilidad, la proporción de mujeres cae un 9,24% en el sector de creación, artes y espectáculos y un 7,2% para el sector de seguridad e investigación.

Sectores que no tienen especial relevancia por el efecto de poseer mayor o menor número de mujeres en consejos es el caso del sector de la química. También nos encontramos con el sector de programación y emisión de radio y televisión, observamos que hay una menor representación cuando descendemos en la rentabilidad de las empresas.

Gráfico 4: Presencia de mujeres en consejos de administración según la rentabilidad económica por sectores de actividad en 2022



Fuente: Elaboración propia

El gráfico 5 representa la presencia femenina consejera en función del nivel de endeudamiento de los diferentes sectores de actividad del 2022. La representación femenina del sector de creación, artes y espectáculos, impera una dominancia sobre el resto de sectores con un 41,45% en el segmento de empresas que obtienen mucho

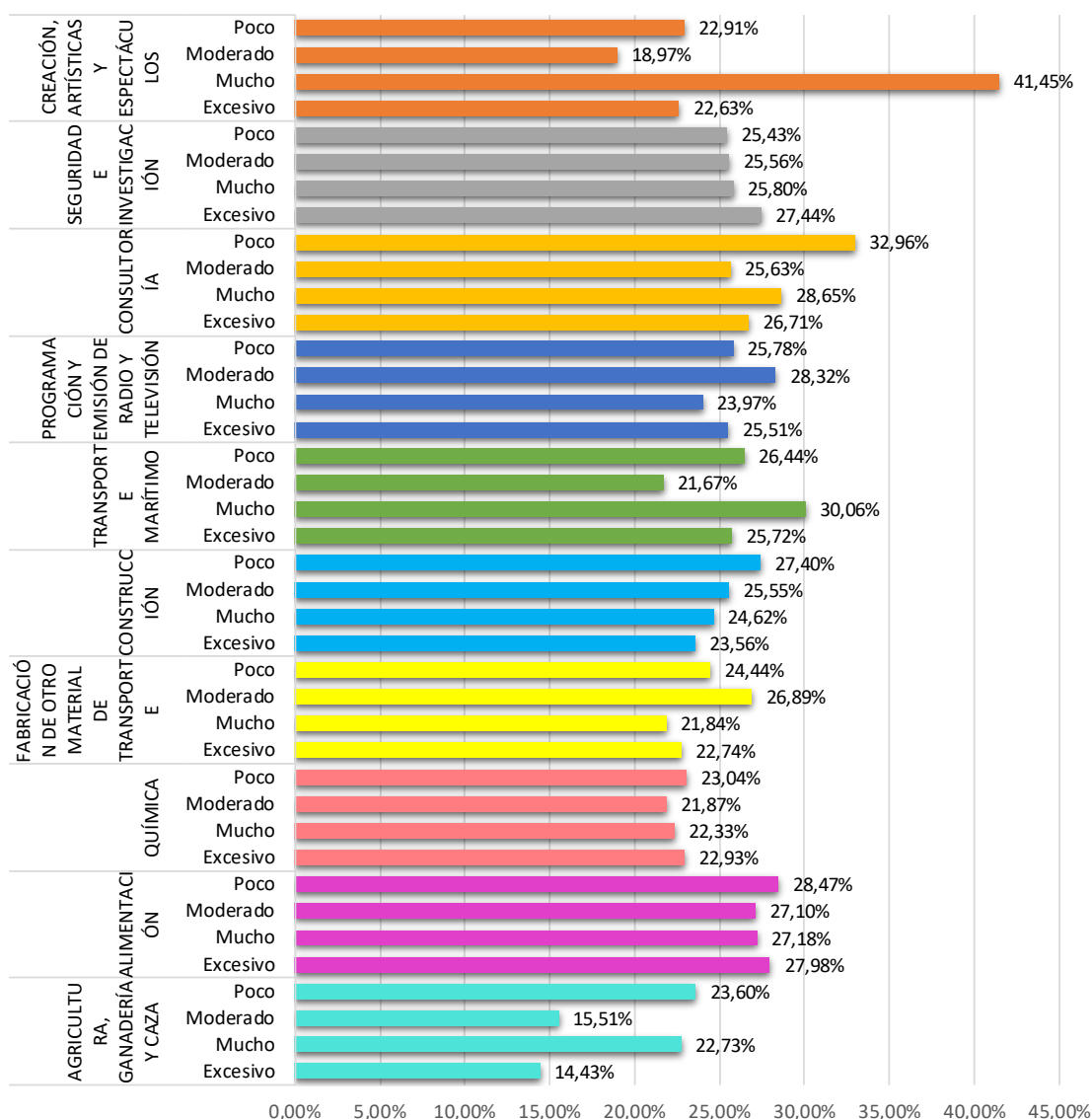
endeudamiento. Por consiguiente, resulta especialmente significativo la variabilidad en los niveles adyacentes, con un 22,63% en el nivel de mayor endeudamiento, es decir, que este supone la mitad de mujeres consejeras y por otro lado con un 18,97% sobre un nivel de deuda moderado. Esto quiere decir, que tienen estrategias diferenciadas en diversidad de género sobre los distintos niveles de endeudamiento.

Por un lado, en el sector de seguridad e investigación, el porcentaje de mujeres va aumentando progresivamente, haciéndolo también el nivel de endeudamiento hasta conseguir que las organizaciones con mayor deuda tengan un 27,44% de mujeres consejeras.

Por otro lado, en el sector de la construcción, muestra una tendencia diferente donde si disminuimos el nivel de deuda, la representación femenina aumenta hasta el 27,40%. Como hemos expuesto en la gráfica 4, la consultoría, una actividad de servicio, rebasa el tercio de mujeres consejeras en el segmento de las empresas más rentables. En el presente gráfico nos situamos también en una representación superior al tercio (32,96%) en el segmento de empresas menos endeudadas.

Finalmente, en el sector de la agricultura, el intervalo de empresas que consiguen endeudarse lo menos posible ostentan en sus consejos un 23,60% de representación y tiene mejor participación en comparación que otros sectores como puede ser la química (23,04%) o el sector de creación, artísticas y espectáculos (22,91%) en el mismo segmento de endeudamiento. El sector de la alimentación y de la química mantienen similares niveles representativos de mujeres en los consejos.

Gráfico 5: Proporción de mujeres en consejos de administración según el nivel de endeudamiento por sectores de actividad en 2022



Fuente: Elaboración propia

Finalmente, en el marco analítico sectorial, nos encontramos con el ratio de liquidez representado en el gráfico 6. Cada sector presenta unas características según la actividad que desarrolla. Por tanto, los activos definen el nivel de liquidez necesario para un correcto crecimiento y equilibrio de la gestión empresarial.

En el sector dedicado al transporte marítimo observamos un contraste distinguido, con un 36,59% en el segmento de exceso de liquidez. Si reducimos el nivel de liquidez nos

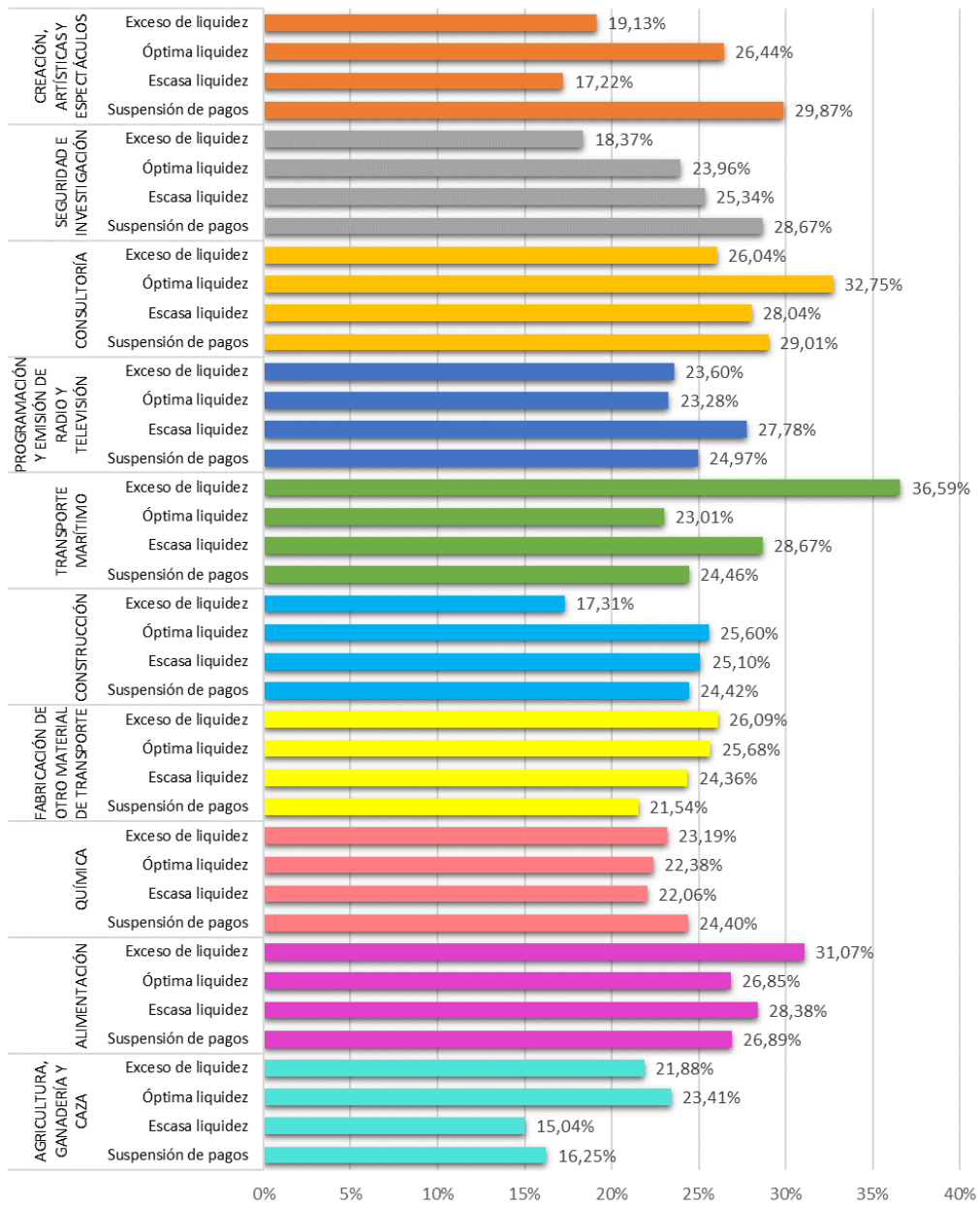
topamos con las empresas que obtienen un nivel óptimo de liquidez, ofreciendo una representación femenina del 23,01%.

En cuanto a la representación femenina de los consejos de administración sobre los niveles óptimos de liquidez, con una visión general sobre el gráfico, observamos que la representación de mujeres se sitúa en un intervalo entre el 22% y 26%. El sector de la consultoría supera el rango impuesto en los demás sectores alcanzando el 32,75% de representación, siendo la mejor posicionada.

Dos de los sectores destacan por el alto porcentaje de mujeres que confrontan cuando la empresa entra en suspensión de pagos, en el que no puede hacer frente a sus obligaciones por falta de liquidez. Se trata por un lado de las actividades de creación, artísticas y espectáculos, con un 29,87%, y, por otro lado, la consultoría, con un 29,01%.

El sector que desarrolla su actividad en la fabricación de otro material de transporte tiene una relación positiva con la liquidez, ya que, a mayor liquidez, mayor representación femenina de consejos de administración. El sector de la alimentación necesita conservar una mayor liquidez para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo. En relación a eso, vemos que en el segmento de mayor liquidez las mujeres representan un 31,07%.

Gráfico 6: Proporción de mujeres en consejos de administración según nivel de liquidez por sectores de actividad en 2022



Fuente: Elaboración propia

### *3.2.3 Análisis de la participación de la mujer en consejos de administración en función del país*

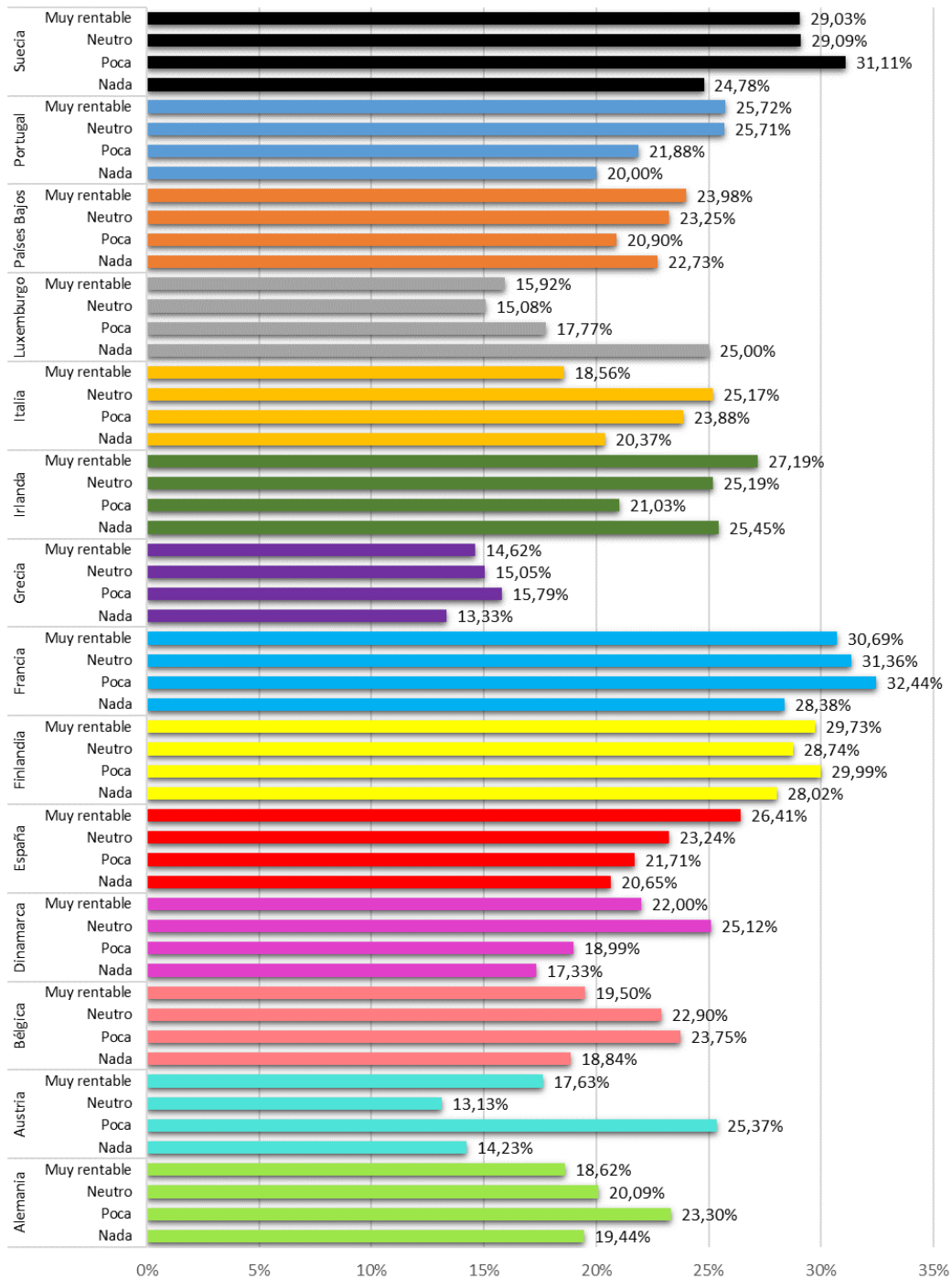
En el presente epígrafe, se llevará a cabo la valoración de la presencia de la mujer en los consejos a través de la muestra de empresas con las que hemos venido trabajando, subdividiéndolas entre los distintos países de la Unión Europea. Tomando en consideración que cada país tiene unas características, legislación, cultura corporativa social, tradición histórica y valores sociales únicos, hace que su representación femenina tenga una variación significativa entre ellos.

Como primera variable analítica sobre los países, nos encontramos con la rentabilidad económica en 2022 que se encuentra representada en el gráfico 7. Países comprometidos por la diversidad de género en sus consejos son Francia, Suecia y Finlandia. Su representación femenina tiene un promedio de la tercera parte en los consejos. Con el análisis de estos tres países, nos debemos centrar en el segmento al que pertenecen las empresas con poca rentabilidad, porque se caracteriza por la mayor representación femenina en cada uno de los países mencionados: Francia un 32,44%, Suecia un 31,11% y Finlandia un 29,99%.

En contraposición, otros países que no cumplen los objetivos de equidad o diversidad de la mujer son el caso de Grecia con un 15%, que supone la mitad respecto a los países con mayor representación femenina previamente mencionados. Así mismo, podemos mencionar a Luxemburgo o Austria, que con un porcentaje representativo muy bajo no alcanzan a superar el 20% en todos los segmentos con excepción, por una parte, de Luxemburgo con un 25% en las empresas menos rentables y, por otra parte, Austria con un 25,37% en el segmento de las empresas con poca rentabilidad económica.

España y Portugal son los países que aumentan la presencia de mujeres en los consejos de forma progresiva en los segmentos establecidos partiendo de una representación del 20,65% hasta llegar al 26,41% en España y del 20,00% hasta el 25,72% en Portugal pasando de las empresas de menor a mayor rentabilidad, con una paridad muy similar entre ambos países.

Gráfico 7: Proporción de mujeres en consejos de administración según el nivel de rentabilidad económica por países en 2022



Fuente: Elaboración propia

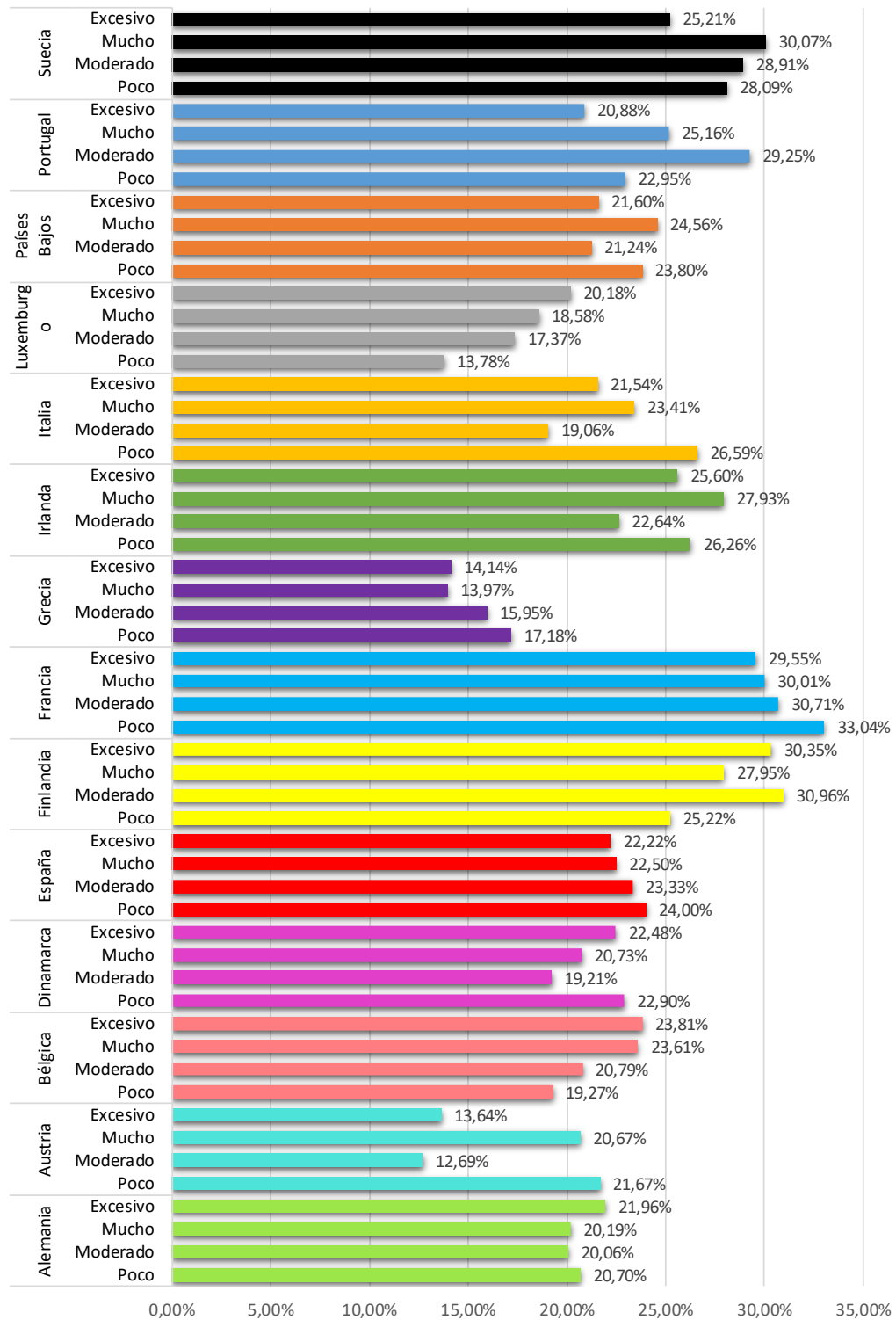


La gráfica 8 proporciona una representación clara del endeudamiento de los países y permite destacar una tendencia interesante. Gran parte de los países tienen una mayor representación femenina en los segmentos más endeudados, excepto Grecia que se sitúa sobre el 14% y Austria con el 13,64% en su segmento más endeudado. Por otro lado, Portugal se acerca a uno de los países con mayor representación, pero no se produce en las empresas con más deuda, sino en el segmento moderado (29,25%). En el caso de este país, las empresas portuguesas tienen el porcentaje de representación femenina más baja en las de mayor endeudamiento (20,88%)

Principalmente los países que reflejan un buen dato en diversidad por la cercanía a la tercera parte de representación femenina de los consejos de administración son Francia, Finlandia y Suecia. Otro país próximo al tercio de representación asumiendo un gran porcentaje en diversidad en relación con los demás países es Irlanda con un 27,93% en las empresas con mucha deuda. Suecia, uno de los países con mayor representación femenina por su nivel de endeudamiento destaca con un 30,07% en el segmento de empresas con mucha deuda. Su representación en los consejos va disminuyendo al ritmo que lo hace el nivel de deuda.

Países que cuya representación femenina aumenta cuando su deuda disminuye progresivamente desde el segmento de mayor hasta la de menor deuda: España desde 22,22% hasta el 24%, Grecia desde 14,14% hasta 17,18% y Francia desde 29,55% hasta 33,04%. Luxemburgo, Bélgica y Alemania son los países que portan la tendencia contraria, el aumento progresivo de representación femenina se da hacia los segmentos de mayor endeudamiento. En países como Austria existe una gran diferencia en la representación femenina de las empresas más endeudadas (13,64%), y de las empresas menos endeudadas (21,67%). Italia presenta la misma estrategia que Austria. Para finalizar con la representación femenina según su endeudamiento observamos que Alemania no presenta diferencia significativas en sus niveles de deuda con una variación menor al 2%

Gráfico 8: Proporción de mujeres en consejos de administración según nivel de endeudamiento por países en 2022



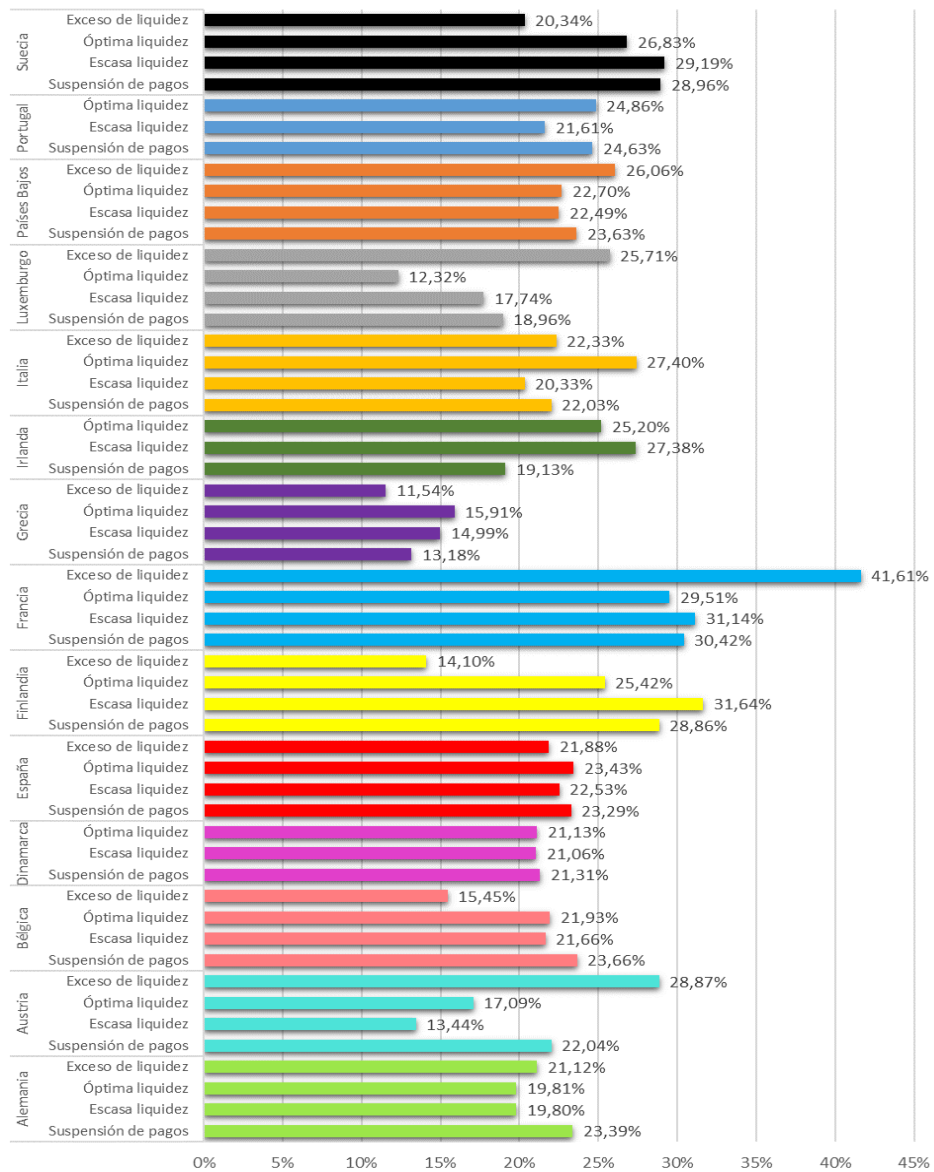
Fuente: Elaboración propia

En el presente epígrafe, concluye nuestro análisis sobre los ratios financieros en relación con la representación femenina en los consejos de administración en los diferentes países, centrándonos en la liquidez de 2022, representada en el gráfico 9.

Observamos que Países Bajos (26,06%), Portugal (24,86%), Austria (28,87%) o el más significativo, Francia con un 41,61% en el nivel más alto de liquidez es donde se representa el mayor porcentaje de mujeres consejeras. En el caso contrario, prescinden de más mujeres en este nivel de liquidez países como Grecia (11,54%), Finlandia (14,10%) y Bélgica (15,41%).

En cuanto al segmento óptimo, el país que menos importancia presenta en diversidad de género es Luxemburgo con un 12,32%. En contraposición, se encuentra Francia con un 29,51%, que supone una diferencia notable del 12,10% respecto a su nivel superior (41,61%) en el segmento con exceso de liquidez. Esta desigualdad tan significativa se detecta también en Austria alcanzando una diferencia de 11,78%.

Gráfico 9: Proporción de mujeres en consejos de administración según el nivel de liquidez por países en 2022



Fuente: Elaboración propia

#### **4. CONCLUSIONES**

El estudio realizado previamente ha querido analizar la participación de mujeres en los consejos de administración en función de los países y del sector de actividad y el impacto que causa en el desempeño empresarial a través de los indicadores financieros de rentabilidad, endeudamiento y liquidez. Y una vez realizado el análisis se ha llegado a las siguientes conclusiones.

Por una parte, si nos basamos en todos los estudios en los que hemos fundamentado las teorías explicativas sobre la presencia de mujeres en los puestos de consejo, es indudable la desigualdad de oportunidades y barreras que tienen las mujeres para acceder a puesto de responsabilidad, sobre todo por los estereotipos que ponen en juicio de valor las capacidad de éstas para liderar un equipo, que denotan una serie de prejuicios. Sin embargo, la disposición de perfiles femenino en la dirección de la empresa tiene un rendimiento positivo.

Por otra parte, en la evaluación de los indicadores descritos en el análisis empírico veremos los efectos que provoca la diversidad de género en la situación financiera empresarial. El porcentaje de mujeres en los consejos de administración, en términos generales, es mayor al 20%.

A nivel sectorial, la consultoría supera el tercio de mujeres, con más de un 32% en el segmento de poco endeudamiento y en los niveles óptimos de liquidez. Y un 30,50% en las empresas más rentables del mercado asignado. En este sector, se observa que la mayor representación femenina tiene un impacto positivo en la rentabilidad, endeudamiento y liquidez.

La importancia que hay en el segmento de las empresas con mucho endeudamiento del sector de creación, artísticas y espectáculos que suponen el 41,45% y en el transporte marítimo un 30,06%. Sin embargo, en este último sector

la representación femenina en las empresas con exceso de liquidez, suponen un 36,59%.

A nivel de países, podemos deducir determinados países europeos que tienen una mayor inclusión de mujeres en los consejos como es Suecia, Francia, Finlandia, Irlanda. Y, por el contrario, países que desarrollan la diversidad de género de una forma más lenta es Grecia o Austria.

## 5. BIBLIOGRAFÍA

Agut Nieto, S. y Martín Hernández, P. (2007). Factores que dificultan el acceso de las mujeres a puestos de responsabilidad: una revisión teórica.

Brieger, S. A., Francoeur, C., Welzel, C., & Ben-Amar, W. (2019). Empowering women: The role of emancipative forces in board gender diversity. *Journal of Business Ethics*, 155, 495-511.

Castillo-Mayén, R., y Montes-Berges, B. (2014). Análisis de los estereotipos de género actuales. *Anales de Psicología/Annals of Psychology*, 30(3), 1044-1060.

Consejo de la Unión Europea (2024). Equilibrio de género en los consejos de administración de las empresas: <https://www.consilium.europa.eu/es/policias/gender-balance-corporate-boards/>

Díez-Gutiérrez, E. J., Flórez, R. E. V., Bañuelos, E. T., & Suárez, B. C. (2003). El liderazgo femenino y su ejercicio en las organizaciones educativas. *Revista Iberoamericana de Educación*, 33(3), 1-19.

Faccio, M.; Marchica, M. T. y Mura, R. (2016). CEO gender, corporate risk-taking, and the efficiency of capital allocation. *Journal of Corporate Finance*, 39(C), 193-209.

Fernando, G. D., Jain, S. S., & Tripathy, A. (2020). This cloud has a silver lining: Gender diversity, managerial ability, and firm performance. *Journal of business research*, 117, 484-496.

Gonzales\_Bustos, J. P. (2022). La equidad de género en el consejo de administración de las sociedades cotizadas ¿Autorregulación o intervencionismo administrativo? *Ius et Praxis*, 28(3), 85-110.

Haslam, S.A.; Ryan, M.K.; Postmes, T.; Spears, R.; Jetten, J.; Webley, P. (2006): Sticking to our guns: Social identity as a basis for the maintenance of commitment to faltering organizational projects. *Journal of Organizational Behavior*, 27: 607-628.

Huang, J. y Kisgen, D. J. (2013). Gender and corporate finance: Are male executives overconfident relative to female executives? *Journal of financial Economics*, 108(3), 822-839.

Molina, M. J. C. y Torrado, M. N. (2012). La mujer directiva en la gran empresa española: perfil, competencias y estilos de dirección. *Estudios gerenciales*, 28(124), 87-105.

Monfort Carrasco, R. (2015). Una revisión sobre mujeres y liderazgo: ¿Los tiempos están cambiando? *Universitat Jaume I*

Pavić Kramarić, T., Aleksic, A., & Pejic-Bach, M. (2018). Measuring the impact of board characteristics on the performance of Croatian insurance companies. *International journal of engineering business management*, 10.

Ramos López, M. A. (2005). *Mujeres y liderazgo. Una nueva forma de dirigir*. Valencia, Universitat de Valencia.

Redondo Cristóbal, M. (2016). Análisis de las relaciones entre la diversidad de género en los consejos de administración y las características económico-financieras de la firma. Tesis doctoral. Universidad de Valladolid

Rodríguez del Amo, S. (2022). Liderazgo corporativo femenino y sostenibilidad. Trabajo de fin de Grado. Universidad de Valladolid.

Sánchez Manchola, I. D. (2008). Los estilos de dirección y liderazgo: Propuesta de un modelo de caracterización y análisis. *Pensamiento & gestión*, (25), 1-39.

**Páginas web consultadas:**

<https://www.consilium.europa.eu/es/policies/gender-balance-corporate-boards/>

<https://www.ine.es/>

<https://www.ohchr.org/es/about-us/high-commissioner>