



Universidad de Valladolid

Facultad de Ciencias del Trabajo

Presencia de mujeres en los consejos de administración y actuaciones de responsabilidad social en recursos humanos

TRABAJO FIN DE GRADO EN RELACIONES LABORALES Y
RECURSOS HUMANOS

Alumna: María Gutiérrez Marbán

Tutora: Mercedes Redondo Cristóbal



Palencia, junio 2019

INDICE

1. INTRODUCCIÓN	3
2. RECURSOS HUMANOS Y RESPONSABILIDAD SOCIAL	6
2.1 Responsabilidad social empresarial	6
2.2 Dimensión interna de la responsabilidad social	8
2.3 Actuaciones de responsabilidad social en recursos humanos	10
2.4 Comunicación de la responsabilidad social	12
3. DIVERSIDAD DE GÉNERO EN LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN Y RESPONSABILIDAD SOCIAL	14
4. ESTUDIO EMPÍRICO: MUESTRA Y VARIABLES	17
4.1 Descripción de la muestra	17
4.2 Variables y metodología	19
5. RESULTADOS DEL ESTUDIO	24
5.1 Influencia de la presencia de consejeras en los indicadores de diversidad	24
5.2 Influencia de la presencia de consejeras en los indicadores de formación	27
5.3 Influencia de la presencia de consejeras en los indicadores de empleo	30
5.4 Influencia de la presencia de consejeras en los indicadores de igualdad de oportunidades	35
5.5 Influencia de la presencia de consejeras en la conciliación de la vida laboral y personal	38
5.6 Influencia de la presencia de consejeras en los indicadores de prestaciones sociales	41
6. CONCLUSIONES	45
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	47
ANEXO	50

1. INTRODUCCIÓN

Los cambios acaecidos en el entorno económico han contribuido a que la sociedad demande cada vez más información sobre cuestiones sociales y medioambientales vinculadas con la actividad empresarial. Por lo que las entidades han comenzado a integrar en sus estrategias este tipo de cuestiones, así como divulgar información de las actuaciones que realizan. Es decir, cada vez están prestando una mayor atención hacia las materias que conforman la Responsabilidad Social Empresarial (en adelante RSE). Precisamente, el objetivo que emana de las prácticas de RSE es contribuir al desarrollo sostenible y conseguir el triple impacto económico, social y medioambiental a través del desarrollo de sistemas y políticas basadas en beneficiar tanto a la empresa como a sus diversos grupos de interés.

Las actuaciones de RSE que llevan a cabo las entidades pueden afectar tanto a su ámbito interno como externo. Las prácticas en recursos humanos, que se engloban en la dimensión interna de la responsabilidad social, están adquiriendo cada vez una mayor relevancia puesto que los trabajadores son uno de los principales activos con los que cuentan las compañías para lograr mejorar la productividad y alcanzar los objetivos organizativos. Esto es debido a que a través de las actuaciones de RSE las entidades, al tener en consideración las necesidades y los requerimientos de sus empleados, pueden estar incrementando la motivación, productividad y satisfacción de su personal mejorando así su rendimiento, lo que puede contribuir a que sean más competitivas.

Los consejos de administración, como órgano de gobierno de las compañías, están tratando cuestiones sobre RSE cada vez con más frecuencia, siendo un componente muy importante en la implantación de estas actuaciones en las sociedades. Las características de los consejos de administración son esenciales y pueden afectar al proceso de toma de decisiones, entre ellas las relacionadas con la RSE. Una de las características del consejo es la diversidad de género, la literatura previa ha argumentado que la presencia de mujeres en el consejo fomenta una heterogeneidad de habilidades y estilos de liderazgo que contribuyen a una mejora en la toma de decisiones corporativas. Adicionalmente, la diversidad ayuda a entender mejor las necesidades y los deseos de los *stakeholders*, puesto que cada uno de ellos está representado a través de diferentes características de los miembros del consejo.

Por todo lo expuesto anteriormente, el objetivo principal del presente trabajo es analizar si la presencia de mujeres en los consejos de administración tiene influencia en las actuaciones de RSE de recursos humanos que realizan las empresas. Para ello, y a partir de una muestra de 41 sociedades cotizadas de la Bolsa de Madrid que presentan memorias verificadas de RSE de acuerdo a la Guía G4 en el año 2017, se realiza un análisis descriptivo para examinar si el porcentaje de mujeres consejeras repercute en el grado de implantación de las actuaciones de responsabilidad social en personal que se recogen en sus memorias de sostenibilidad.

El trabajo realizado se ha estructurado de la siguiente manera. En primer lugar, se desarrolla la dimensión interna de la responsabilidad social haciendo una especial referencia a las actuaciones de responsabilidad social que se llevan a cabo en el ámbito de los recursos humanos y cómo comunican las entidades las prácticas responsables que efectúan. Posteriormente, se exponen los argumentos que explican la influencia que puede tener la presencia de mujeres en el consejo de administración en las prácticas de responsabilidad social. En el apartado siguiente se describen las variables y muestra que se han utilizado para realizar el estudio empírico, para a continuación comentar los resultados obtenidos. Por último, se recogen las principales conclusiones que se desprenden del estudio empírico.

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

COMPETENCIAS GENÉRICAS (CG)

Instrumentales

CG.1. Capacidad de análisis y síntesis

CG.2. Capacidad de organización y planificación

CG.8. Toma de decisiones

Personales

CG.14. Razonamiento crítico

CG.15. Compromiso ético

Sistémicas

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

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS (CE)

Disciplinares

- CE.12. Contabilidad y Análisis Contable
- CE.4. Dirección y gestión de recursos humanos

Profesionales

- CE.15. Capacidad para seleccionar y gestionar información y documentación laboral
- CE.28. Capacidad para aplicar técnicas cuantitativas y cualitativas de investigación social al ámbito laboral
- CE.31. Capacidad para procesar documentación administrativa contable

Académicas

- CE.33. Capacidad para interrelacionar las distintas disciplinas que configuran las relaciones laborales
- CE.35. Aplicar los conocimientos a la práctica

2. RECURSOS HUMANOS Y RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA

2.1 LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

En la actualidad, las empresas operan en un entorno donde el desarrollo o la implantación de prácticas de RSE se han convertido en un elemento estratégico que se ha de atender para lograr ser competitivo. Evidentemente, el objetivo perseguido con este tipo de actuaciones es la adopción de estrategias que sean compatibles entre empresa y sociedad (Cuadrado et al., 2015).

Sin embargo, aunque la RSE cada vez está consiguiendo más importancia, no existe una definición universalmente aceptada. Una de las definiciones más difundidas es la que recoge el Libro Verde *“Fomentar un marco europeo que para la responsabilidad social de las empresas”* de la Comisión de las Comunidades Europeas de 2001, que la define como la *“integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con los interlocutores”* (p. 7). Añadiendo que *“ser socialmente responsable no significa solamente cumplir plenamente las obligaciones jurídicas, sino también ir más allá de su cumplimiento invirtiendo «más» en el capital humano, el entorno y las relaciones con los interlocutores”*.

En las diferentes definiciones que se han propuesto se encuentran una serie de elementos comunes:

- a) Los *stakeholders* o los distintos grupos de interés son el principal motor para la gestión de la RSE puesto que debe estar enfocada a la satisfacción de sus requerimientos y expectativas. Por lo que su fin es resolver el conflicto de intereses entre los accionistas y otros grupos de interés, como los clientes, proveedores, trabajadores, etc.
- b) Las iniciativas deben ser voluntarias e ir más allá de la normativa legal y de las obligaciones contractuales. No obstante, puede decirse que existe una obligación ética o moral voluntariamente aceptada por la entidad desde el momento que se compromete a llevar a cabo su actividad de manera sostenible.
- c) Se hace referencia a tres ámbitos económico, social y medioambiental.

- d) Debe estar integrada en el conjunto de la compañía, es decir atañe a todas las áreas de la organización y de sus miembros, así como a todas las zonas geográficas en donde lleva a cabo su actividad
- e) Una visión a largo plazo, con actividades de carácter continuo más que de carácter puntual.

Estos elementos deben ser incorporados a la estrategia empresarial para responder a las inconsistencias entre la búsqueda de rentabilidad y los objetivos sociales y medioambientales. Según un Informe del Parlamento Europeo (2013) la vía para garantizar el éxito de las prácticas de RSE es incorporarlas a sus operaciones y su estrategia, lo cual generará una serie de beneficios, tanto para la propia empresa como para sus grupos de interés.

El contenido de la RSE se conforma de acuerdo al denominado "*Triple bottom line*", pudiéndose diferenciar tres grandes bloques a través de los cuales y mediante actuaciones concretas la empresa pueda mostrar su compromiso para con la sociedad. Los bloques y algunas de las posibles actuaciones a realizar son los siguientes (Tascón, 2008):

1. Los *aspectos económicos*. El objetivo básico de una empresa es lograr beneficios y desarrollar un buen desenvolvimiento financiero que permita su supervivencia a medio y largo plazo, pero para lograr este objetivo ha de actuar de forma sostenible. Asimismo, deben de proporcionar información transparente que, aun tenido una base económica incluya también cuestiones de naturaleza social y medioambiental, permita a los interesados formarse una idea precisa de la marcha de la entidad. Otra característica de la empresa socialmente responsable es el mantenimiento de unos estándares de buen gobierno corporativo.
2. Los *aspectos medioambientales* han tenido una gran importancia en el surgimiento de la RSE y se centran en el compromiso empresarial por la elección de aquellos mecanismos que resulten menos nocivos para la naturaleza. De tal forma que las entidades han de tratar de reducir y limitar el efecto que como consecuencia del proceso productivo pueden llevar a cabo sobre el medio ambiente, apostando por un uso razonable de los recursos existentes en la naturaleza y tratando de garantizar un futuro común frente a los riesgos que acechan el devenir del ser humano y del planeta.

3. Los *aspectos sociales*: tiene como finalidad que la empresa contribuya al desarrollo y beneficio social del entorno en el que le toca desarrollar su actividad. En este aspecto se incluyen las actuaciones de RSE vinculadas con los empleados y sus condiciones de trabajo y que se identifican con ofrecer un trato digno a sus trabajadores, abolir el trabajo infantil, el acoso laboral, la igualdad de oportunidades, las discriminaciones, promover el dialogo social, garantizar la seguridad y la salud en el trabajo o la formación.

Por lo tanto, las organizaciones deben lograr sus responsabilidades económicas sin olvidarse de las cuestiones sociales y ambientales que demandan sus grupos de interés. Concretamente, los beneficios de la RSE en relación con sus *stakeholders* son muy importantes desde el punto de vista estratégico, puesto que las prácticas de RSE pueden disuadir el activismo de los grupos de interés y frenar su intervención, mejorar su satisfacción en el trabajo y la lealtad (Cuadrado et al., 2015). Otros de los beneficios derivados de un comportamiento socialmente responsable pueden ser: el incremento de la visibilidad en su entorno, mejora de la reputación, aumento de su competitividad, mejora en la toma de decisiones internas, mejora en las relaciones con los *stakeholders*, etc.

2.2 DIMENSIÓN INTERNA DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL

Según el Libro Verde de la Comisión Europea (2001) se pueden distinguir dos dimensiones de la RSE: la dimensión interna y dimensión externa.

- *Dimensión externa*. Hace referencia al conjunto de acciones que quedan fuera del ámbito de gestión y control directo de la empresa, pero que de algún modo tienen repercusión sobre ellas a través de su actividad. Se engloban en esta dimensión las relaciones de la entidad con proveedores, clientes, contratistas y con la sociedad. Se tratará de extender el compromiso ético a toda la cadena de valor de la organización para verificar y exigir que sus socios comerciales respeten algunos de los valores propios de la RSE. Los objetivos que se intentan alcanzar con la realización de estas actuaciones son, entre otros, lograr la diferenciación respecto de sus competidores, conseguir tener una imagen responsable y una alta reputación, mejorar la calidad de proveedores, etc.

- *Dimensión interna* Comprende aquellas prácticas que de forma directa o indirecta puede controlar la organización productiva en su dinámica de funcionamiento. Esta dimensión queda referida a la gestión responsable de los recursos humanos, a la articulación de un proceso productivo sostenible y a la gestión razonable y responsable de los recursos naturales utilizados en la producción. Las prácticas que se incluyen en el Libro Verde que atañen a los empleados que se refieren a cuestiones como la inversión en capital humano, la salud y la seguridad, así como la gestión del cambio, y las prácticas medioambientales están vinculadas con el respeto con el entorno en el desarrollo de su actividad diaria.

La Comisión de Responsabilidad Social de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA), publicó en el año 2016 un documento que analiza la Responsabilidad Social Corporativa Interna que la define como “*el conjunto de actuaciones de carácter voluntario, ya sean de naturaleza económica, social o medioambiental, que tienen el foco de atención en el ámbito interno de la organización, pero cuyo efecto es determinante en la satisfacción de los agentes externos y, por ende, en la responsabilidad externa de la entidad*” (AECA, 2016). Definición que pone de relieve la vinculación de esta dimensión con los participantes internos de la entidad, posicionándolos como agentes intermedios entre la organización y sus interlocutores externos.

Por lo tanto, uno de los aspectos de la vertiente interna de la RSE vendrá dado por la buena gestión de las relaciones laborales existentes en el seno de la empresa y, en particular, por la mejora de las condiciones de trabajo y productividad. Así, los objetivos que se persiguen serán, entre otros, lograr la fidelidad de sus empleados, aumentar la motivación, disminuir índices de siniestralidad laboral, mejorar la comunicación, etc.

Hay que indicar que tradicionalmente las organizaciones a la hora de implantar actuaciones de RSE priorizaban las incluidas en la dimensión externa y las vinculadas con el medioambiente, mientras que las cuestiones relacionadas con las condiciones laborales eran consideradas como una competencia casi exclusiva del derecho laboral (Urcelay, 2005). No obstante, en los últimos años esto ha ido cambiando y muchas entidades implantan actuaciones vinculadas con los empleados para intentar satisfacer las necesidades y expectativas, puesto que son los trabajadores los que hacen posible que esta exista y que pueda realizar con éxito su actividad.

El presente trabajo se centra en la dimensión interna de la RSC, ya que es la que engloba las actuaciones a realizar en el ámbito de los recursos humanos de la entidad.

2.3 ACTUACIONES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EN RECURSOS HUMANOS

Como señala el Libro Verde de la Comisión Europea (2001) “*uno de los desafíos más importantes a los que se enfrentan las empresas es atraer a trabajadores cualificados y lograr que permanezcan a su servicio*”. Para ello las entidades pueden ir más allá de lo establecido en la ley mediante el establecimiento de unas condiciones laborales satisfactorias y el impulso de determinadas acciones de RSE que permitan alcanzar una mayor calidad en el empleo o mejorar el clima laboral (Lacalle et al., 2012). En el mismo Libro Verde se proponen, entre otras, las siguientes líneas de actuación:

- La *inversión en formación* del personal y el aprendizaje permanente de los trabajadores. Con el fin de brindar a los empleados un programa enfocado hacia la adquisición de unos conocimientos, habilidades y destrezas que se adapten a sus necesidades formativas personales y profesionales, de tal forma que puedan llevar a cabo con mayores garantías las actividades diarias y futuras en la entidad. La formación puede favorecer la generación de un clima laboral apropiado en el que desempeñar sus tareas de un modo más eficiente (AECA, 2016).
- *Conciliación de la vida laboral y familiar*, dada la necesidad e importancia de establecer un equilibrio personal y laboral, a fin de asegurar el bienestar, motivación y retención del talento. Por ejemplo, la posibilidad de optar por una jornada flexible hace que cada trabajador pueda organizarse su tiempo de trabajo y amoldarlo a su vida personal, ayudándole así a conciliar la vida personal y profesional.
- *No discriminación de puesto de trabajo* mediante un sistema de contratación digno y que proporcione seguridad a sus empleados, consistente en acabar con prácticas de contratación inciertas y temporales, que proporcionan al empleado una inseguridad y un futuro incierto. Las prácticas de contratación no discriminatorias podrían proporcionar la contratación de personas pertenecientes a minorías étnicas, trabajadores de mayor edad, mujeres, desempleados de larga duración y personas desfavorecidas.

- *Igualdad de retribuciones y salarios justos.* El establecimiento de unos niveles adecuados de retribución es otra de las expectativas más evidentes en cualquier clase de empleado. Consiste en percibir una contraprestación acorde a las funciones y responsabilidades del puesto. Si esto no es así, el deterioro laboral y la fuga de talento serán riesgos evidentes que tendrá que asumir la organización.
- *Diversidad de los recursos humanos,* promoviendo una política de diversidad e igualdad de oportunidades para alcanzar una mayor variedad y procedencia del capital humano. Estas prácticas pueden proporcionar valor a la entidad mejorando la creatividad, al aportar diferentes puntos de vista para afrontar los problemas y tareas no rutinarias.
- *Transparencia y comunicación* que ayudará a originar un canal, formal e informal, abierto entre empresa y empleado, que permita alcanzar un mayor compromiso e implicación, así como instaurar la percepción de un trato justo y equitativo entre los empleados.
- *Salud y seguridad en el trabajo* que permitan a las personas sentirse seguras y cómodas en sus puestos de trabajo. El seguimiento y la gestión activos de los trabajadores de baja por incapacidad laboral o accidente se traduce también en un ahorro de costes.

Las prácticas de RSE que se llevan a cabo desde el área de personal no deben ser solo un instrumento que permita satisfacer los requerimientos de los sindicatos, sino que también debe permitir el desarrollo de una nueva cultura organizacional. En tanto que la cultura de la empresa no sea acorde con las políticas de RSE, las personas empleadas serán reacias a adoptarlas. En este sentido, el papel del personal directivo en el impulso de esta nueva cultura es básico, ya que sin su voluntad difícilmente se producirá (Larrieta Rubín et al., 2015).

Por lo tanto, las entidades procuran abordar la gestión de recursos humanos a través de una política responsable que trata de evitar la discriminación y fomenta la igualdad, aprendizaje y formación de los empleados con lo que ayudará a atraer a candidatos cualificados, también en materia de seguridad y salud adopta criterios de seguridad.

2.4 COMUNICACIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA

Los cambios que han acaecido en el entorno empresarial han originado que se empiece a cuestionar la información que publican las entidades, centrada en proporcionar la información que se recoge en la legislación que es principalmente de naturaleza económico-financiera. En este nuevo enfoque de los negocios, las organizaciones deben de alcanzar un equilibrio en la satisfacción de los intereses y requerimientos de los distintos *stakeholders* y rendir cuentas ante ellos, lo que supone una expansión de sus obligaciones.

Por otra parte, una característica del buen gobierno corporativo de una sociedad es la transparencia corporativa, influyendo positivamente en la evaluación que hace el mercado de las empresas. Proporcionar una información más transparente ayuda a los grupos de interés a comprender las decisiones tomadas por la entidad, reduce la asimetría de la información e incrementa la confianza (Rodríguez Ariza et al., 2014). En este sentido, las sociedades en el informe de responsabilidad social corporativo o memoria de sostenibilidad dan a conocer a todos sus *stakeholders* el impacto social, económico y medioambiental de la actividad empresarial en un periodo de tiempo determinado. El contenido de los informes de responsabilidad social hace referencia a las prácticas en recursos humanos, actividades comunitarias, contribuciones sociales y el efecto de la actividad productiva en el entorno, etc., ayudando a entender la gestión y la estrategia en materia de sostenibilidad de la empresa.

En España la elaboración de memorias de responsabilidad social ha sido voluntaria hasta la aprobación del Real Decreto-Ley 18/2017¹, del 24 de noviembre, que ha sido sustituido por la Ley 11/2018, de 28 de diciembre, en materia de información no financiera y diversidad, que obligaba a determinadas grandes empresas a incluir información no financiera en el “Informe de gestión consolidado” de sus cuentas anuales. No obstante, hay sociedades españolas con una amplia trayectoria en la elaboración de este tipo de informes, mientras que otras proporcionan una información limitada o incluso no reportan.

¹ Trasposición de la Directiva 2014/95/UE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 22 de octubre de 2014, por la que se modifica la Directiva 2013/34/UE en lo que respecta a la divulgación de información no financiera e información sobre diversidad por parte de determinadas grandes empresas y determinados grupos.

Existen varios marcos o estándares que establecen unos principios, normas o modelos para realizar memorias de sostenibilidad. El estándar más aceptado internacionalmente es la Guía del *Global Reporting Initiative* (GRI), constituido en el año 1997, que tiene como objetivo acordar a nivel internacional los contenidos y los sistemas de medida para así favorecer la accesibilidad y la comparabilidad de la información que se incluye en las memorias y, por consiguiente, mejorar la calidad de la información que utilizan los distintos grupos de interés en la toma de decisiones.

Los modelos propuestos por la Guía GRI se revisan periódicamente con el fin de actualizar y dar mayor calidad a los contenidos de las memorias de sostenibilidad. La última versión es la G4 y fue propuesta en el año 2013, en la que se hace una especial insistencia en que las organizaciones, durante el proceso de elaboración y en la memoria final, se centren prioritariamente en aquellos asuntos que resulten materiales para su actividad y sus principales *stakeholders*. Este énfasis en la materialidad propiciará memorias más pertinentes, creíbles y fáciles de usar.

La G4 ofrece a las entidades que deseen elaborar sus memorias de sostenibilidad «de conformidad» con la G4 dos opciones: la opción esencial y la opción exhaustiva. Todas las organizaciones, independientemente de su tamaño, sector o ubicación, pueden aplicar cualquiera de las opciones:

- La *opción esencial* consta de los elementos fundamentales de una memoria de sostenibilidad. Constituye un marco mediante el que las organizaciones transmiten las consecuencias de su desempeño económico, ambiental, social y de gobierno.
- La *opción exhaustiva* desarrolla la esencial, a la que incorpora nuevos contenidos básicos relativos a la estrategia, el análisis, el gobierno, la ética y la integridad de las organizaciones. Además, éstas deben describir su desempeño de un modo más pormenorizado, para lo cual tienen que cubrir todos los indicadores relacionados con los aspectos materiales.

La guía incluye indicadores que aportan información sobre el desempeño o los efectos económicos, ambientales y sociales de la. En el apartado de desempeño social, se incluye la subcategoría «*Prácticas laborales y trabajo digno*», que recoge una serie de indicadores clasificados en distintos aspectos vinculados con el ámbito laboral, algunos de estos indicadores se han considerado para la realización del estudio empírico que se plantea en este trabajo.

3. DIVERSIDAD DE GÉNERO EN LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN Y RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL.

El consejo de administración, como órgano de gobierno de la empresa, entre sus funciones tiene estipulada la responsabilidad de salvaguardar los intereses de los distintos *stakeholders* de la compañía, entre otras vías, mediante la divulgación de información que permita disminuir los problemas de comunicación y los comportamientos oportunistas. Un buen sistema de gobierno corporativo requiere de unos adecuados niveles de transparencia que reduzcan la asimetría de información entre los gestores y los grupos de interés de la empresa (Hermalin y Weisbach, 2007). Puesto que, una mayor transparencia permite al consejo de administración tomar mejores decisiones sobre el desempeño de sus ejecutivos.

La RSE puede ser concebida como una decisión estratégica que va ser tomada en última instancia por el consejo de administración. En este sentido, los consejos están contemplando cuestiones sobre RSE cada vez con más frecuencia, siendo un componente muy importante en la implantación de estas actuaciones en las entidades. Las características de los consejos de administración son esenciales y pueden afectar al proceso de toma de decisiones, entre ellas las relacionadas con la RSE (Ayuso y Argandoña, 2009).

Una de las características del consejo es la diversidad, que puede entenderse como la distinción de los rasgos propios de sus miembros, lo cual favorece la resolución de problemas, incrementa la efectividad del liderazgo y promueve de manera más eficaz las relaciones entre las empresas (Robinson y Dechant, 1997). En relación con la diversidad de género, diversos autores argumentan que la presencia de mujeres en el consejo fomenta una heterogeneidad de habilidades y estilos de liderazgo que contribuyen a una mejora en la toma de decisiones corporativas. Además, la literatura también constata que la diversidad de género en el consejo supone un efecto positivo en varios ámbitos del rendimiento empresarial como la productividad, la rentabilidad y el valor de mercado.

La diversidad entre los miembros del consejo se considera necesaria para su efectividad, puesto que, a la hora de tomar decisiones, reduce las probabilidades de dejar de lado las convicciones de la minoría para adoptar por la opinión de la mayoría

para evitar el conflicto (Van der Walt e Ingley, 2003). La diversidad introduce heterogeneidad en dicho proceso, a través de una variedad de ideas y opiniones, lo cual es crítico para decisiones voluntarias como las de RSE. Además, ayuda a entender mejor las necesidades y los deseos de los *stakeholders*, puesto que cada uno de ellos está representado a través de diferentes características de los miembros del consejo (Van der Walt e Ingley, 2003; Ayuso y Argandoña, 2009). Asimismo, la diversidad del consejo puede mejorar la creatividad y la innovación, y generar relaciones globales y soluciones más efectivas, debido a que se tienen en cuenta una mayor variedad de puntos de vista.

La presencia de consejeras proporciona perspectivas, habilidades, conocimientos y experiencias únicas a los consejos de administración, lo que facilita una mezcla de experiencias y capacidades que son útiles para evaluar la administración y evaluar las estrategias comerciales y su impacto en la RSE (Bear et al., 2010). Son varias las razones que justifican estas aportaciones al consejo, entre las que se encuentra el que las consejeras tengan más antecedentes profesionales en organizaciones sin fines de lucro y comunitarias (Setó-Pamies, 2015), que puedan permitir sensibilizar a los consejos sobre iniciativas de RSE y ofrecer las perspectivas que son útiles para abordar los problemas de RSE.

Por otra parte, las mujeres también parecen tener un liderazgo diferente y distintas características psicológicas (Setó-Pamies, 2015), así como ciertas cualidades y valores para la adopción de prácticas de RSE. La literatura ha caracterizado a las mujeres por una mayor empatía, habilidades de comunicación, participación y cooperación, así como por preocuparse por los demás (Cuadrado et al., 2015). Estos rasgos originan que las mujeres consejeras sean más sensibles sobre cuestiones sociales y medioambientales que sobre las necesidades económicas de la entidad (Ibrahim y Angelidis, 1994). Por ello, las mujeres tienden a favorecer las actuaciones de RSE, teniendo en cuenta las necesidades de una amplia variedad de *stakeholders*.

La teoría de recursos y capacidades (Pfeffer y Salancik, 1978) permite explicar la influencia en el nivel de desempeño de la RSE de la diversidad en el consejo. Esta teoría considera a las organizaciones como dependientes de recursos externos que se encuentran en su entorno y sugiere que la efectividad de las organizaciones resulta no solo de su habilidad para gestionar recursos sino también de su capacidad para

asegurarse recursos esenciales de su entorno. Por lo tanto, la supervivencia de las empresas depende de su habilidad para conseguir y mantener dichos recursos, entre los que se encuentran las habilidades y características de sus consejeros. Las consejeras ofrecen recursos que ayudan a las entidades a entender su entorno y que permiten que se conecten con ciertos grupos de interés (Bear et al., 2010).

La evidencia empírica sustenta que las mujeres consejeras tienden a ser más socialmente responsables. Así, una mayor presencia de mujeres en el consejo puede sensibilizar al resto de miembros sobre las iniciativas de RSE, provocando un incremento en el nivel de desempeño de actividades de este tipo (Bear et al., 2010; Prado y García, 2010). La mayor representación femenina en el consejo también tiene una influencia positiva en la elaboración de informes y en las evaluaciones de la RSE (Bear et al., 2010; Fernández-Feijoo et al., 2013). Del mismo modo, la perspectiva más amplia ofrecida por las mujeres puede ayudar a los consejos a evaluar mejor las necesidades de diversas partes interesadas (Jamali et al., 2007) mejorando así su capacidad para abordar efectivamente la RSE. Las mujeres también son más propensas a plantear problemas relacionados con el avance de la mujer en el consejo de administración. Su presencia hace que los consejos sean más sensibles a los problemas de las mujeres (Jamali et al., 2007; Bernardi y Threadgill, 2010). Dolliver (2004) corrobora que las empresas con consejeras suelen tener prestaciones más vinculadas con las mujeres, tales como permisos de maternidad más largos. En la misma línea Soares et al. (2011) sugieren que las mujeres en cargos directivos tienden a centrarse en temas de igualdad de género y en la asignación de recursos filantrópicos.

El objetivo de este trabajo es conocer si la diversidad de género en el consejo, al ser el órgano principal de la toma de decisiones, influye en el nivel de prácticas laborales de RSE que las empresas desarrollan.

4. ESTUDIO EMPÍRICO: MUESTRA Y VARIABLES

En este apartado se describe la muestra utilizada para analizar si la presencia de mujeres en los consejos de administración tiene influencia sobre las actuaciones de responsabilidad social asociadas al ámbito de los recursos humanos que divulgan las empresas. Así mismo se describen los indicadores utilizados para representar las acciones responsables que realizan las firmas enfocadas a su personal y la metodología empleada.

4.1 DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA

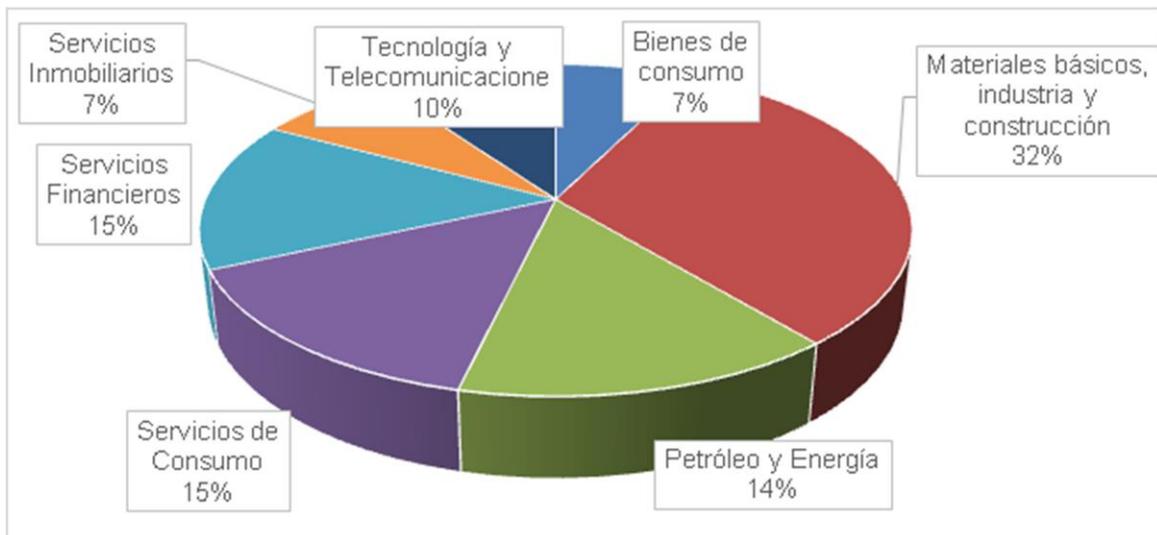
Para seleccionar las empresas que integran la muestra que se ha utilizado para llevar a cabo este estudio se parte de las sociedades cotizadas en la Bolsa de Madrid en enero de 2019, eliminándose las entidades que no tienen su domicilio social en España, quedando un total de 135 empresas. Se ha optado por escoger las firmas cotizadas porque la mayoría de estudios previos han encontrado una correlación entre el tamaño empresarial y la divulgación de prácticas de RSE, puesto que estas entidades suelen tener una mayor exposición pública y, en consecuencia, necesitan responder más eficazmente a las demandas y requerimientos de sus *stakeholders* (De Godos et al., 2012).

Posteriormente, se procede a consultar en la web corporativa de estas entidades y en la web de la organización GRI² si elaboran y publican memorias de sostenibilidad de acuerdo a esta guía, al ser el estándar más utilizado para comunicar las actuaciones de RSE, son 62 las sociedades que publican este modelo de informe en el ejercicio económico 2017. Adicionalmente, puesto que el objetivo del estudio se centra en analizar las actuaciones de recursos humanos que estén incluidas en las memorias de sostenibilidad, se ha considerado seleccionar solamente aquellas memorias que incluyan un informe de verificación, resultando que no verifican la información 21 de las 62 entidades. Por lo tanto, la muestra final utilizada en este estudio asciende a 41 empresas, la relación se recoge en el Anexo I.

² <http://database.globalreporting.org/>

La distribución de las empresas de la muestra en función de los sectores de actividad que establece la Bolsa de Madrid se muestra en el gráfico 1. De las 41 empresas, la mayor proporción, un 32%, se encuentran en el sector de “Materiales básicos, industria y construcción”, seguido de las actividades de “Servicios de consumo” y “Servicios financieros” con un 15%, mientras que las empresas que prestan “Servicios inmobiliarios” y las de “Bienes de consumo” solamente representan el 7%. Como se ha indicado las sociedades cotizadas de la muestra elaboran memoria GRI y están verificadas, el que sean las firmas del sector “Materiales básicos, industria y construcción” las más representativas puede ser consecuencia de las obligaciones legales y de la presión que realizan sus *stakeholders* para que incorporen en sus procesos productivos aspectos ambientales y sociales (De Godos et al., 2012), en tanto que las entidades de servicios se enfrentan a una menor presión.

Gráfico 1. Proporción de las empresas de la muestra en función del sector de actividad

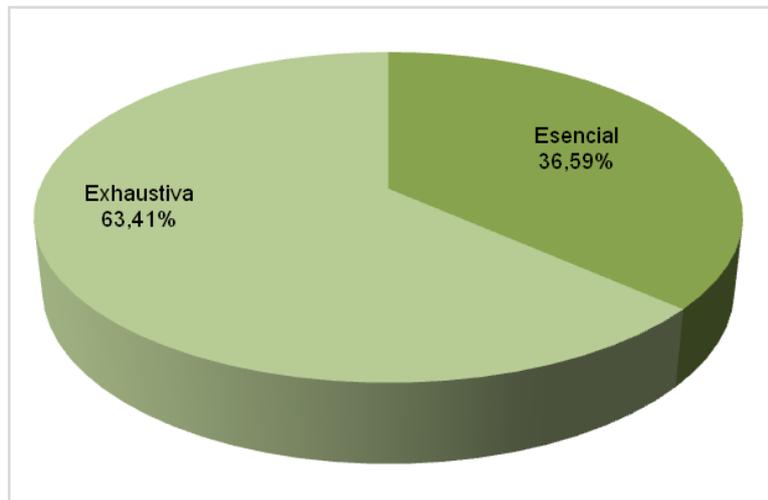


Otro de los aspectos de las empresas de la muestra que se ha consultado, y que está vinculado con la información incluida en las memorias de RSE, es la opción por la que han optado las empresas a la hora de elaborar sus memorias de sostenibilidad «de conformidad» con la Guía GRI, esto es, por la opción Esencial o por la opción Exhaustiva (Global Reporting Initiative, 2013). Tal y se observa en el gráfico 2 más del 60% de empresas formulan memoria según la opción Exhaustiva, por lo que además de transmitir las consecuencias de su desempeño económico, ambiental, social y de

gobierno incorpora contenidos relativos a la estrategia, el análisis, el gobierno, la ética y la integridad de las organizaciones.

Gráfico 1. Proporción de empresas de la muestra en función de la opción de memoria

GRI



4.2 VARIABLES Y METODOLOGÍA

Proporción de mujeres en el consejo. La información de la composición del consejo de administración de las empresas de la muestra se ha obtenido de los Informes Anuales de Gobierno Corporativo del año 2017, que están disponibles en la web corporativa de las entidades o en la página web de la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV)³. Para determinar la proporción de mujeres en el consejo de administración se procede a contar los integrantes del consejo de cada género a partir de la identificación nominal de cada persona física.

El promedio de la proporción de consejeras en las empresas de la muestra es del 22,12%, porcentaje superior al del conjunto de las empresas cotizadas que se situaba en el 18,9% en el año 2017, según la CNMV⁴. Esta mayor presencia en las empresas de la muestra corrobora los resultados obtenidos en distintos estudios que concluyen

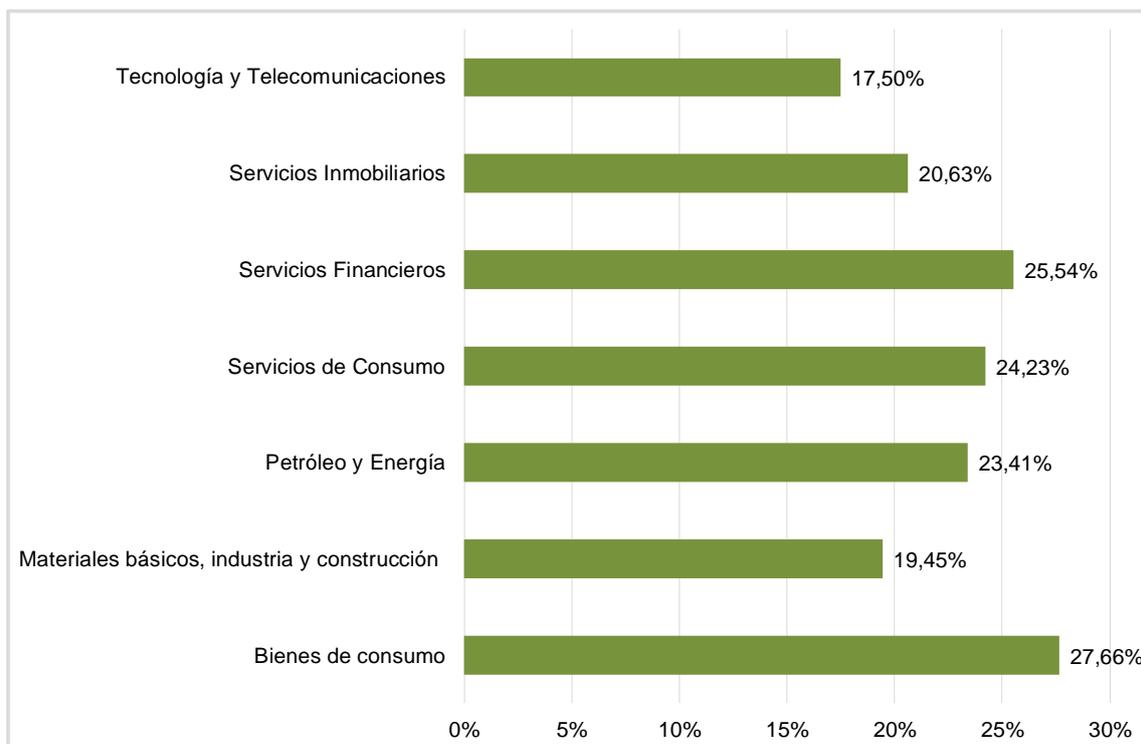
³ <https://www.cnmv.es/porta/Consultas/EE/BusquedaIGC.aspx>

⁴ Información contenida en la nota de prensa emitida por la CNMV de fecha 18 de octubre de 2018 “La CNMV publica los datos sobre la presencia de mujeres en los consejos de administración y en la alta dirección de las empresas cotizadas” <https://www.cnmv.es/Portal/AIDia/Comunicaciones-Publicas.aspx?ejercicio=2018&page=1>

que la mayor proporción de mujeres en los consejos favorece la divulgación o comunicación de las actuaciones de RSE (Cabeza García et al., 2017).

Como se observa en el gráfico 3, los sectores de actividad con mayor presencia de mujeres en sus consejos son “Bienes de Consumo”, “Servicios financieros”, “Servicios de consumo” y “Petróleo y Energía” todos ellos se encuentran por encima del promedio para el conjunto de la muestra (22,1%). Por el contrario, los sectores de “Tecnología y Telecomunicaciones” y “Materiales básicos, industria y construcción” no se alcanza el 20% de representación femenina, este último se viene a asociar convencionalmente a estereotipos de empleo masculinos.

Gráfico 3. Porcentaje de mujeres en el consejo de administración por sectores de actividad



Se ha procedido a calcular la representación femenina de las firmas de la muestra que forman parte del índice selectivo Ibex 35 que asciende al 23,27%, mientras que las que no se integran en este índice la presencia de mujeres es solamente del 19,63%. Por lo tanto, cuanto mayor es, entre otros factores, la capitalización bursátil de estas entidades mayor es la presencia femenina en el consejo de administración.

Indicadores de las actuaciones de RSE en el ámbito de los recursos humanos.

Para determinar cuáles van a ser las prácticas de RSE vinculadas con el personal se van a considerar para realizar el estudio se ha tomado como referencia lo indicado en el Libro Verde de la Comisión Europea (2001) y en la Guía GRI (Global Reporting Initiative, 2013). Como se ha indicado, el Libro Verde incluye en la dimensión interna de la RSE las prácticas responsables que atañen al personal en el apartado “*Gestión de recursos humanos*”. En la “*Guía para la elaboración de memorias de responsabilidad*” indica los aspectos que se deben incluir en las memorias en la subcategoría “*Prácticas laborales y trabajo digno*”. Los aspectos que se han seleccionado y, en su caso, las variables o indicadores incluidos en cada una de ellos son los siguientes:

- **Diversidad.** La diversidad en las compañías es primordial para lograr tener un amplio abanico de posibilidades que les permita contar con diferentes puntos de vista que contribuyan a aumentar su capacidad de entender a los diferentes grupos de interés y, por lo tanto, de mantener con los mismos unas relaciones de colaboración. Como indicadores de diversidad se han considerado:
 - El porcentaje de mujeres en plantilla,
 - El número de nacionalidades de los trabajadores,
 - Porcentaje del personal con discapacidad.

- **Formación.** Uno de los ámbitos de la RSE en recursos humanos es facilitar la formación necesaria para mejorar la empleabilidad y el desarrollo de todas las personas de la organización, tengan la cualificación, función y responsabilidad que tengan. A este respecto el Libro Verde señala que “*uno de los desafíos más importantes a los que se enfrentan las empresas es atraer a trabajadores cualificados y lograr que permanezcan a su servicio*” (Comisión Europea, 2001). Los indicadores de RSE relacionados con la formación que se han reconocido son:
 - Número de horas anuales de formación por empleado.
 - Porcentaje de empleados cualificados.

- **Empleo.** La mayoría de las iniciativas de RSE ponen de manifiesto el mayor protagonismo y responsabilidad de las empresas a la hora de crear y fomentar el empleo estable. Vinculados con la estabilidad en el empleo se han planteado en este aspecto los siguientes indicadores:

- Porcentaje de empleados con contrato indefinido
 - Tasa de rotación de empleados
 - Tasa de absentismo
 - Número de años de antigüedad media de los empleados en la empresa
- Igualdad de oportunidades. La discriminación o falta de igualdad de oportunidades puede presentarse en una gran variedad de situaciones entre las que se pueden mencionar el acceso al empleo y a determinadas ocupaciones, a la formación y a la orientación profesional. Asimismo, puede originarse en las cláusulas y las condiciones del contrato de empleo, como por ejemplo en la igualdad en la remuneración, en el número de horas de trabajo y descanso establecidas, en la política de ascenso, etc. En este aspecto se han analizado los indicadores:
- Políticas de igualdad de oportunidades
 - Igualdad de retribución entre hombres y mujeres
- Conciliación de la vida laboral y personal. Los cambios sociológicos experimentados en las últimas décadas han supuesto una modificación de lo que las personas pretenden conseguir cuando se integran en una organización. Por este motivo, las empresas en el terreno de la responsabilidad social buscan fórmulas que satisfagan los deseos de los empleados sin renunciar a sus objetivos empresariales. En este aspecto se ha considerado un único indicador en el que se recogen las prácticas de conciliación que tienen implantadas las empresas de la muestra.
- Prestaciones sociales. Como indicadores de este aspecto se han incluido las prestaciones que usualmente realizan las entidades a sus empleados que son:
- Seguros
 - Planes de pensiones, acciones, préstamos, etc.
 - Ayudas formación
 - Otras prestaciones, entre las que se encuentran: ayudas a comedor, transporte, etc.

La información de estos indicadores se ha obtenido mediante un análisis de contenido de las memorias de sostenibilidad o responsabilidad social de las empresas de la muestra correspondientes al año 2017.

Para analizar la influencia que puede tener la presencia de mujeres en el consejo de administración en las iniciativas de RSE de recursos humanos que tienen implantadas las empresas de la muestra se ha seguido la siguiente metodología:

- Cuando los indicadores de las actuaciones hacen referencia a información cuantitativa se ha procedido a establecer varios intervalos o rangos de diversidad en el consejo que representan la participación femenina en el consejo de administración de cada firma. Se parte de la idea de que a lo largo de un mismo rango de diversidad se han de proponer unos resultados esencialmente similares, mientras que el cambio de rango ocasionará un impacto diferente (Joecks et al., 2013). Los intervalos de diversidad en función de su impacto se suelen establecer de acuerdo a las proposiciones de Kanter (1977), quien sugiere que la proporción que representa el subgrupo de mujeres dentro de un grupo organizacional se convierte en un importante elemento condicionante de los procesos de dinámica interna grupal, lo cual, en última instancia, acabará influyendo en las decisiones adoptadas. En consecuencia, y tomando como referencia la proporción de mujeres de las empresas de la muestra, se han considerado los rangos o intervalos de diversidad que se recogen en el tabla 1, en la que también se indica el número de empresas incluidas en cada rango.

Tabla 1. Intervalos o rangos de proporción de mujeres en el consejo de administración

Intervalo o rango de diversidad	Proporción de mujeres en el consejo de administración (k)	Nº empresas de la muestra
Intervalo 1	$k \leq 10\%$	6
Intervalo 2	$10\% > k \leq 20\%$	13
Intervalo 3	$20\% > k \leq 30\%$	14
Intervalo 4	$k > 30\%$	8

- En el caso de que la información recogida en los indicadores de RSE del ámbito del personal sea cualitativa se ha procedido a calcular la proporción de mujeres en los consejos de administración de las entidades que llevan a cabo esa iniciativa y en las que no para comprobar si existe diferencia entre ambas. Adicionalmente, y cuando sea relevante, se comentan las actuaciones que tienen implantadas las firmas.

5. RESULTADOS DEL ESTUDIO

El análisis de la influencia en las actuaciones de RSE relacionadas con el personal de la presencia de mujeres en los consejos de administración se ha realizado para cada uno de los indicadores incluidos en los distintos aspectos considerados. En este apartado se reflejan los resultados obtenidos para cada indicador agrupados en los ámbitos seleccionados.

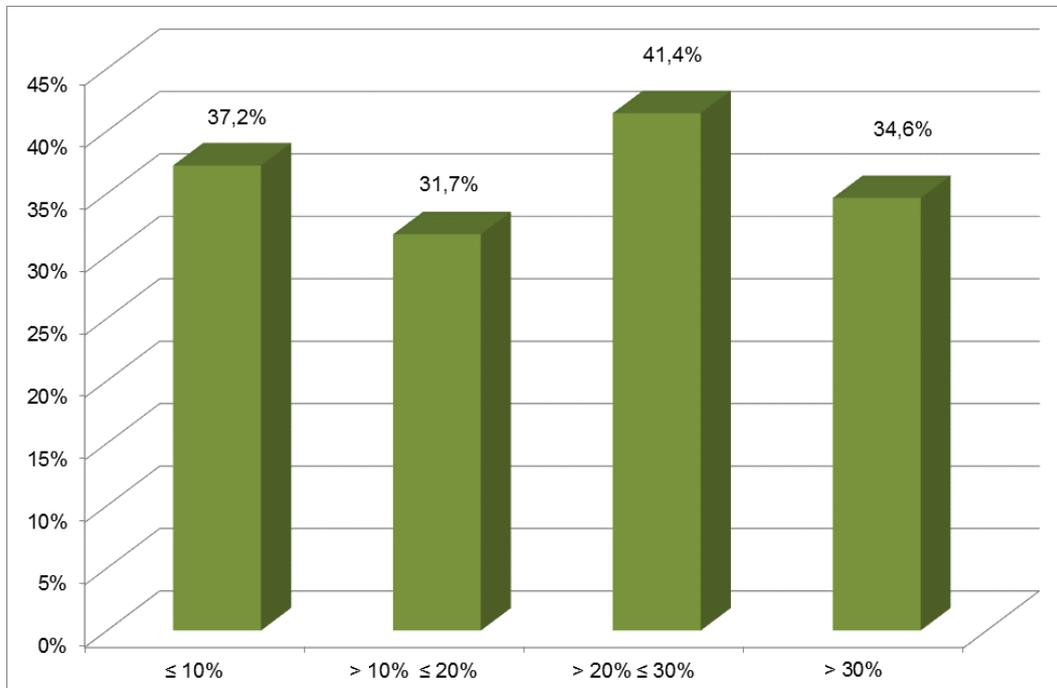
5.1 INFLUENCIA DE LA PRESENCIA DE CONSEJERAS EN LOS INDICADORES DE DIVERSIDAD

Indicador: Porcentaje de mujeres en plantilla. Los datos de empleados por género se proporcionan en todas las empresas de la muestra menos, siendo el promedio de mujeres en plantilla en estas sociedades del 36,53%. Si se considera que una empresa tiene una plantilla diversa cuando el porcentaje de mujeres está entre el 40% y 60%, son 15 las entidades que tienen esa proporción de empleadas. Destacar que dos empresas DIA-*Distribuidora internacional de alimentación, S.A.* e *Industrias del diseño textil, S.A.* tienen un porcentaje de mujeres en plantilla superior al 60%, en concreto 64,40% y 75%, respectivamente, cuyas actividades están relacionadas con estereotipos femeninos.

En el gráfico 4 se representa el porcentaje de mujeres en plantilla en función de los intervalos de presencia femenina en los consejos de administración. Como se puede apreciar no se puede establecer una correlación entre una mayor proporción de mujeres en el consejo y más mujeres en plantilla. Sin embargo, destaca que el promedio de plantillas más diversas corresponde a las empresas que se engloban en el intervalo entre el 20% y 30% de consejeras, es decir, con niveles de diversidad de género en el consejo similar o superior a la media. Mientras que el otro intervalo, entre 10% y 20%, que engloba un número significativo de entidades el porcentaje de mujeres en plantilla es significativamente inferior. Adicionalmente, se ha comprobado que el promedio de mujeres consejeras en las empresas con plantilla diversa es del 22,50%, muy similar al promedio de la muestra al ser superior solamente en un 0,38%. Por lo tanto, no se puede indicar categóricamente que exista para las entidades de la muestra una correlación entre la mayor representación femenina en el consejo y una mayor presencia de mujeres

en plantilla, aunque en los intervalos de diversidad con mayor representación de entidades sí que se observan diferencias que pondrían de manifiesto esta vinculación.

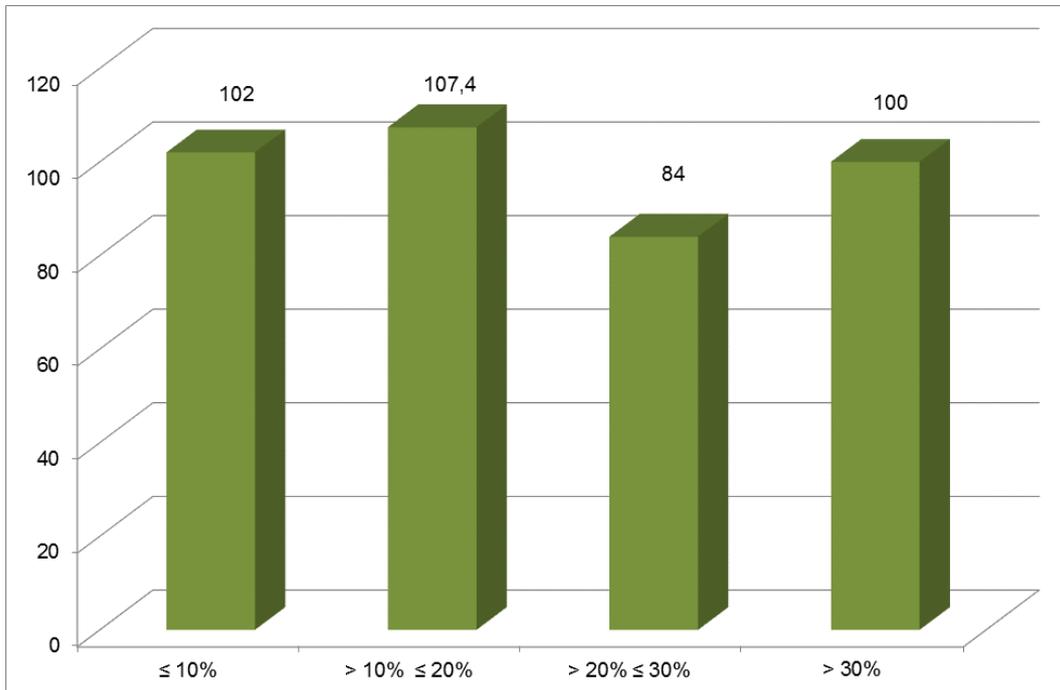
Gráfico 4. Promedio del porcentaje de mujeres en plantilla en función de los intervalos de porcentaje de mujeres consejeras



Indicador: Número de nacionalidades de los trabajadores. En primer lugar indicar que solamente figuraba esta información en 14 memorias de las 41 analizadas, siendo el promedio de 97 nacionalidades diferentes de los empleados. La máxima diversidad de nacionalidades en plantilla se alcanza en *Amadeus IT Group, S.A.* con 146.

Dado el escaso número de entidades que proporcionan esta información en los intervalos de diversidad del consejo mayor de 30% solamente se encuentra una empresa y en el intervalo menor o igual que 10% dos firmas. Excluyendo estos rangos, para los otros dos, como se aprecia en el gráfico 5, el mayor promedio de nacionalidades corresponde a las empresas con menor representación femenina en el consejo. Además, las firmas incluidas en el intervalo entre 20% y 30% el número medio de nacionalidades de sus empleados es bastante inferior a la media de las entidades. Estos resultados ponen de manifiesto que la diversidad en el consejo no influye en la diversidad de nacionalidades de la plantilla.

Gráfico 5. Promedio del número de nacionalidades de los empleados en función de los intervalos de porcentaje de mujeres consejeras



Indicador: Porcentaje de empleados con discapacidad. Como en el indicador anterior son pocas las entidades de la muestra que incluyen estos datos en su memoria de responsabilidad social, en este caso 18. El promedio de empleados con discapacidad de estas entidades es del 1,7%, porcentaje inferior al 2% establecido en el Real Decreto Legislativo 1/2013 de 29 noviembre⁵. Son ocho⁶ las entidades de la muestra que superan el porcentaje establecido en la Ley.

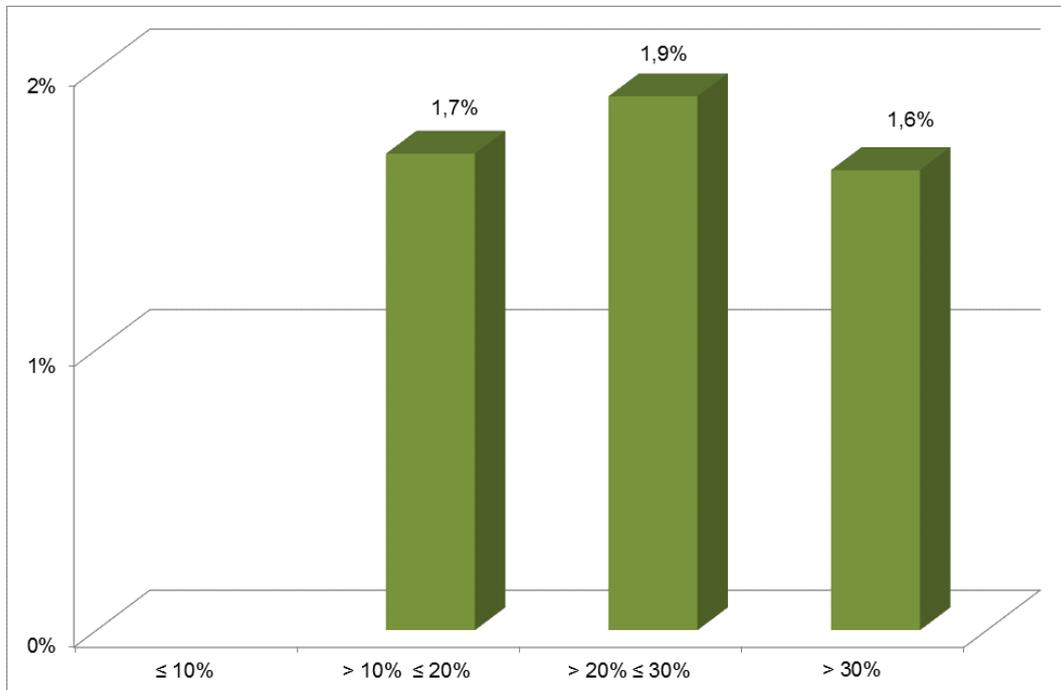
Las entidades con igual o menos del 10% de mujeres en el consejo no proporcionan esta información (gráfico 6), siendo las firmas con una mayor proporción de empleados con discapacidad aquellas que tienen entre el 20% y el 30% de mujeres consejeras. Esto es, con unos niveles moderados de diversidad en el consejo se observa que las

⁵ La Ley General de los Derechos de las Personas con Discapacidad y de su inclusión social (Real Decreto Legislativo 1/2013 de 29 noviembre) establece en el artículo 42 que “*las empresas públicas y privadas que empleen a un número de 50 o más trabajadores vendrán obligadas a que de entre ellos, al menos, el 2 por 100 sean trabajadores con discapacidad*”.

⁶ Acciona, S.A.; Atresmedia Corporación de Medios de Comunicación, S.A.; Mapfre, S.A.; Merlin Properties, SOCIMI, S.A.; Naturgy Energy Group, S.A.; Obrascon Huarte Lain, S.A.; Repsol, S.A.; Telefonica, S.A.

empresas fomentan en mayor medida la inclusión y favorecen las oportunidades de este tipo de trabajadores, sin alcanzar el mínimo establecido en la Ley.

Gráfico 6. Promedio de la proporción empleados con discapacidad en función de los intervalos de porcentaje de mujeres consejeras



En resumen, para los indicadores de diversidad no se aprecia una clara vinculación entre la diversidad de la plantilla y los intervalos de presencia de mujeres en el consejo de administración. Aunque, si se consideran exclusivamente los dos rangos de diversidad de género en el consejo en los que el número de entidades que engloban es significativo, la mayor participación femenina en los consejos se relaciona con un mayor porcentaje de mujeres en plantilla y de empleados con discapacidad.

5.2 INFLUENCIA DE LA PRESENCIA DE CONSEJERAS EN LOS INDICADORES DE FORMACIÓN

La formación es una práctica fundamental en la gestión de recursos humanos, además de un derecho que tienen todas las personas trabajadoras. La formación permite adquirir a los trabajadores nuevas competencias y conocimientos, y adaptarse o reciclarse a los cambios tecnológicos, organizativos o de otra índole. También es un mecanismo clave

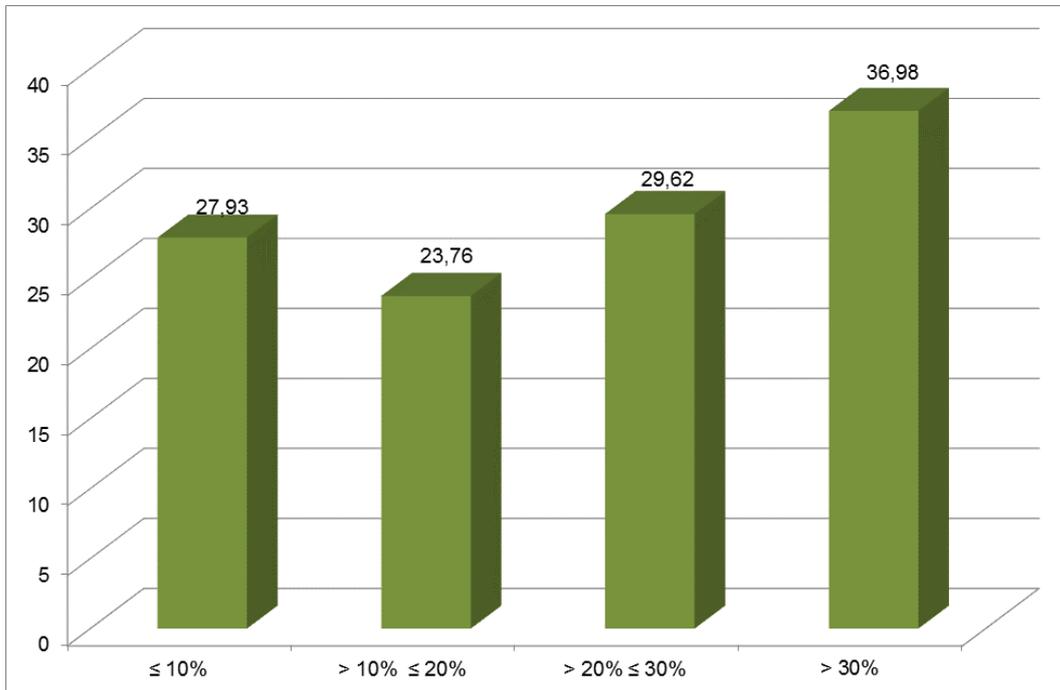
que permite el desarrollo de la carrera profesional y la promoción profesional del personal de una empresa.

La participación de los trabajadores en los procesos de formación es desigual, tanto a nivel cuantitativo en cuanto al número de cursos y horas de formación, como a nivel cualitativo en relación a los contenidos de los cursos que reciben. Este desequilibrio parte de las dificultades que tienen las trabajadoras en los procesos de formación porque los planes de formación no contemplan sus necesidades e intereses profesionales, ni su situación familiar específica, ya que siguen asumiendo la mayor parte de las responsabilidades familiares. En consecuencia, se ven mermadas sus oportunidades de actualización y adaptación continua al puesto de trabajo, de promoción y de desarrollo de la carrera profesional. Los desequilibrios entre las mujeres y los hombres en relación a la participación en la formación, tienen una repercusión en la empresa, pues al no potenciar de igual manera al conjunto de la plantilla puede ver limitadas sus posibilidades de desarrollo productivo y de competitividad empresarial.

Indicador: Número de horas anuales de formación por empleado. Solamente una empresa no proporciona información sobre formación, siendo el promedio de horas anuales de formación por empleado para las empresas de la muestra de 29,02. Estas actuaciones están muy implantadas y divulgadas por las entidades, ya que en la actualidad las organizaciones suelen tener entre sus objetivos el lograr el continuo desarrollo de los conocimientos y experiencias, actitudes y aptitudes de cada uno de sus integrantes. Debido a que el conocimiento organizativo que reside en una pluralidad de personas y equipos es una fuente sostenible de ventaja competitiva al no ser imitable (Palacios, 2008).

Como se observa en el gráfico 7, se puede señalar que cuanto mayor es la presencia de femenina en el consejo mayor es promedio de horas anuales de formación que imparten las empresas de la muestra a sus empleados. Hay que señalar que el elevado promedio de horas de formación que se obtiene en el intervalo de mayor representación de mujeres en los consejos es consecuencia de la empresa *Red Eléctrica Corporación, S.A.*, que indica en su memoria de sostenibilidad que el número de horas anuales de formación a sus trabajadores es de 108.

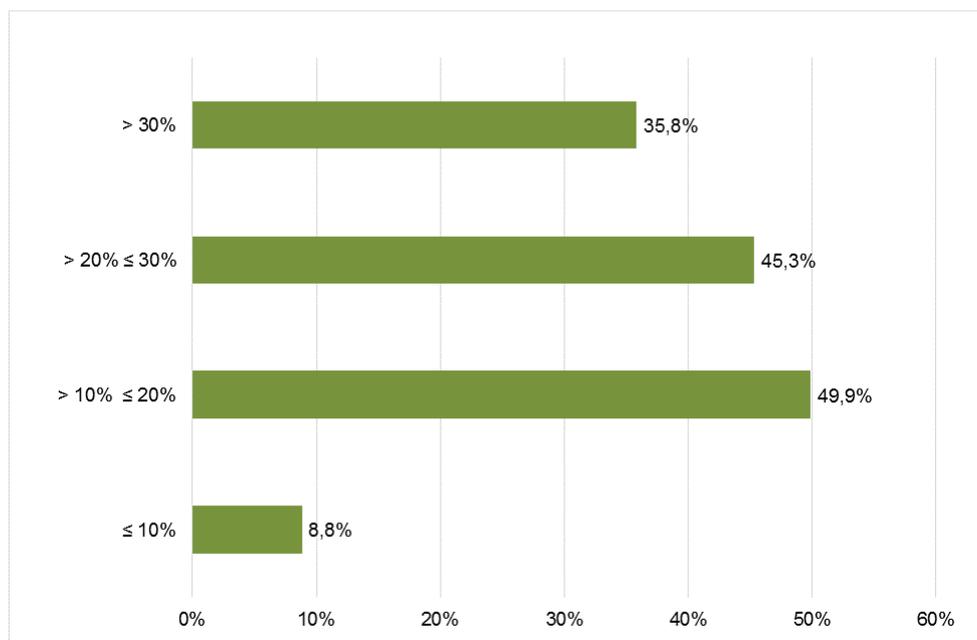
Gráfico 7. Promedio del número de horas anuales por empleado en función de los intervalos de porcentaje de mujeres consejeras



Indicador: Porcentaje de empleados cualificados. Cuando en la memoria de sostenibilidad de las entidades no se indicaba expresamente el porcentaje de empleados cualificados se ha procedido a su cálculo a partir de los datos desagregados por categoría profesional de los empleados, considerándose personal cualificado aquel que ocupa cargos de técnico y director, en general. De las 41 empresas de muestra se ha obtenido información en 27 de este indicador, siendo el promedio de personal cualificado del 44,26% de la plantilla.

Los resultados obtenidos, que se representan en el gráfico 8, muestran que a medida que subimos un intervalo en la presencia de mujeres en el consejo disminuye el porcentaje de personal cualificado de la plantilla. Es necesario subrayar que el promedio del rango $\leq 10\%$ corresponde a una única empresa, y el de $> 30\%$ a cuatro entidades.

Gráfico 8. Promedio del porcentaje de personal cualificado en función de los intervalos de porcentaje de mujeres consejeras

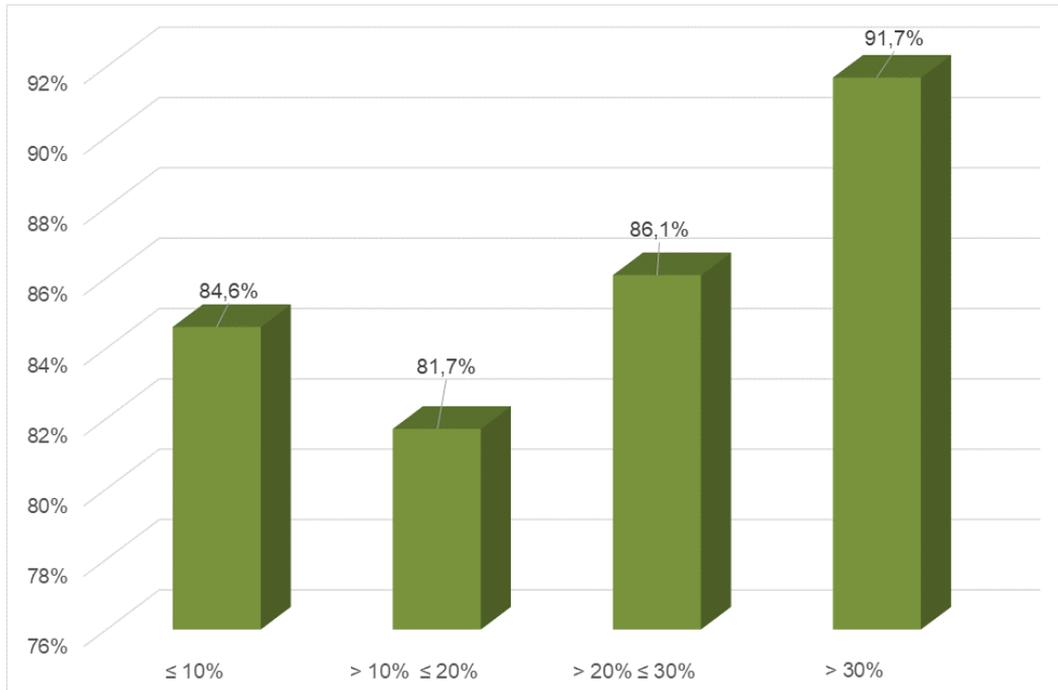


Respecto a los indicadores de formación hay que señalar que cuando va aumentando la representación femenina en el consejo de una entidad mayor es el número de horas anuales de formación que proporciona a sus trabajadores y menor es el personal cualificado en la plantilla.

5.3 INFLUENCIA DE LA PRESENCIA DE CONSEJERAS EN LOS INDICADORES DE EMPLEO

Indicador: Porcentaje de empleados con contrato indefinido. Esta información solamente no la proporciona una de las entidades de la muestra, ascendiendo el promedio de trabajadores con contrato indefinido al 85,51%. Se aprecia en el gráfico 9 que los trabajadores que tienen una mayor estabilidad en el empleo son los de las entidades que se encuentran en los intervalos de mayor presencia de mujeres en el consejo de administración, destacando sobre todo las empresas con más del 30% de consejeras en las que más del 90% de sus empleados tienen contrato indefinido. Puesto que las firmas con presencia femenina entre un 10% y un 20% los trabajadores con contrato indefinido descienden en diez puntos porcentuales.

Gráfico 9. Promedio del porcentaje de empleados con contrato indefinido en función de los intervalos de porcentaje de mujeres consejeras

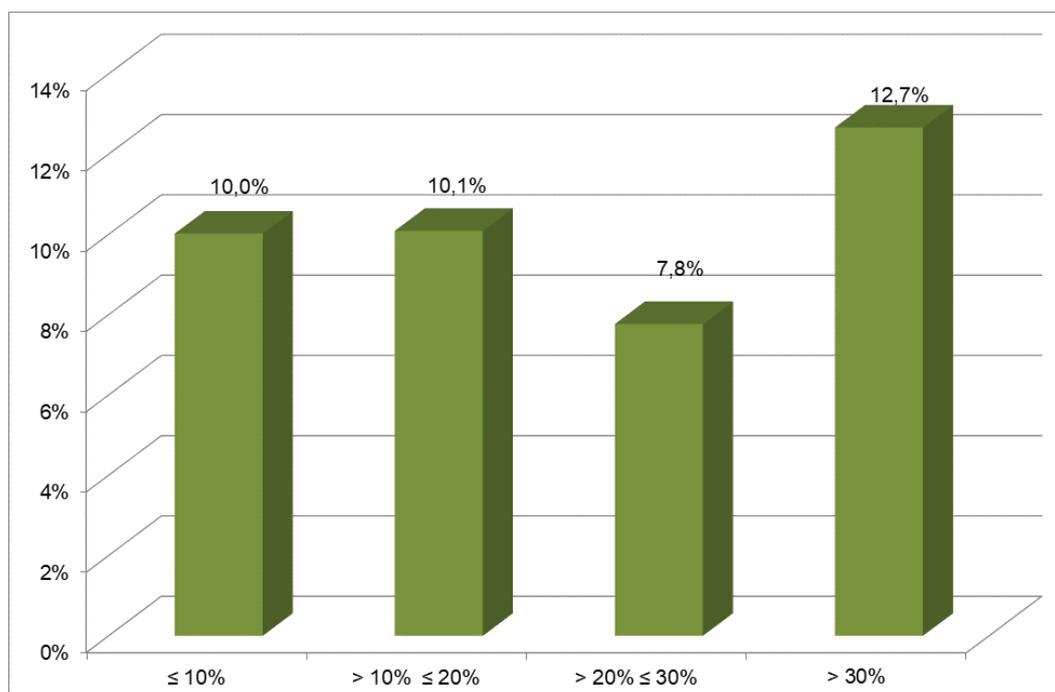


Indicador: Tasa de rotación de los empleados. Información proporcionada por 35 empresas, ascendiendo el promedio de la tasa de rotación del conjunto del 9,80%. La tasa de rotación indica el porcentaje de altas y bajas en relación al número de empleados en un determinado periodo temporal. Una tasa de rotación elevada puede estar poniendo de relieve unos niveles elevados de incertidumbre y descontento entre los trabajadores, lo puede ser indicativo de profundos cambios en la estructura de las principales operaciones de la organización. Además, la rotación produce cambios en el capital humano e intelectual de la organización y puede afectar a la productividad. Asimismo, tiene implicaciones directas sobre los costes, bien por descenso en el importe de la nómina, bien por mayores gastos de selección de personal (Global Reporting Initiative, 2013).

En el gráfico 10 se refleja una gran diferencia en el promedio de la tasa de rotación de las sociedades que se engloban en los intervalos de mayor presencia femenina en el consejo. Cuando la proporción de mujeres es superior al 30% el promedio de la tasa de rotación se sitúa en el valor máximo, esto es debido a los valores que tienen las tasas de rotación de las entidades *Grifols, S.A.* y *Prosegur*, que son superiores al 25%. Si se eliminan estas dos empresas de ese rango quedaría una tasa de rotación del 7,13%, valor inferior al que presentan las entidades del intervalo entre el 20% y el 30%. Por lo

que, si se considera esta exclusión, se pondría indicar que a mayor porcentaje de mujeres en los consejos menor rotación del personal y, por lo tanto, una mayor estabilidad en el empleo y retención del talento.

Gráfico 10. Promedio de la tasa de rotación de los empleados en función de los intervalos de porcentaje de mujeres consejeras



Indicador: Tasa de absentismo⁷. Para calcular este índice se divide el número de horas de ausencia de los empleados al puesto de trabajo entre el número total de horas que se trabaja en una empresa. Unos índices de absentismo bajos van unidos, en general, a tendencias positivas en la productividad y el estado de ánimo de los trabajadores (Global Reporting Initiative, 2013). Las entidades que comunican datos de absentismo son 26, el promedio de la tasa de absentismo se sitúa en el 3,5%.

Para las sociedades de la muestra el menor índice de absentismo se corresponde con las empresas con más presencia femenina en el consejo y el mayor con las entidades con menos consejeras (Gráfico 11). Sin embargo, no se puede decir con rotundamente

⁷ La Guía GRI indica que por absentismo se entiende la abstención de acudir al trabajo por cualquier tipo de incapacidad, no solo como resultado de un accidente o una enfermedad profesional. No se considera absentismo las ausencias autorizadas, por ejemplo, por vacaciones, estudios, maternidad o paternidad y permisos por razones humanitarias (Global Reporting Initiative, 2013).

que exista una vinculación entre la tasa de absentismo y la participación de mujeres en el consejo, pues en el intervalo de presencia femenina entre el 20% y el 30% se produce un ligero incremento respecto al intervalo anterior. Hay que indicar que este incremento es debido al elevado índice de absentismo de *Fomento de construcciones y contratas, S.A.* que se sitúa en un 7,24%, el más alto de toda la muestra. Por lo que, se podría concluir que, en general, la mayor presencia de mujeres en los consejos se ve reflejado en unas menores tasas de absentismo, que pueden influir en la mejora del clima laboral y en consecuencia en la productividad.

Indicador: Número de años de antigüedad media de los empleados en la empresa.

Solamente 17 de las empresas aportan información sobre esta medida de estabilidad en el empleo, siendo el promedio de los años de permanencia en la firma de 12,36. Como se refleja en el Gráfico 12, a medida que incrementa la presencia de mujeres en los consejos aumenta los años de permanencia del personal en la entidad. Aunque las sociedades que integran el intervalo de menor presencia de mujeres en los consejos alcanza un valor elevado de media de permanencia de sus trabajadores en la empresa, este dato solamente corresponde a dos entidades por lo que habrá que tomar con cautela.

Gráfico 11. Promedio de la tasa de absentismo en función de los intervalos de porcentaje de mujeres consejeras

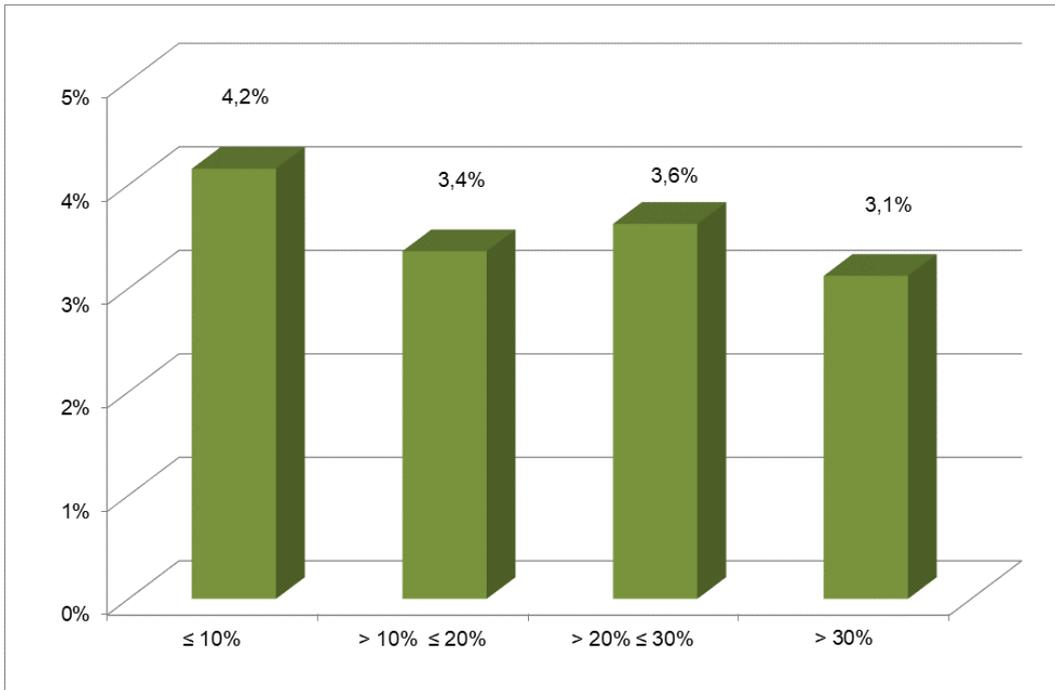
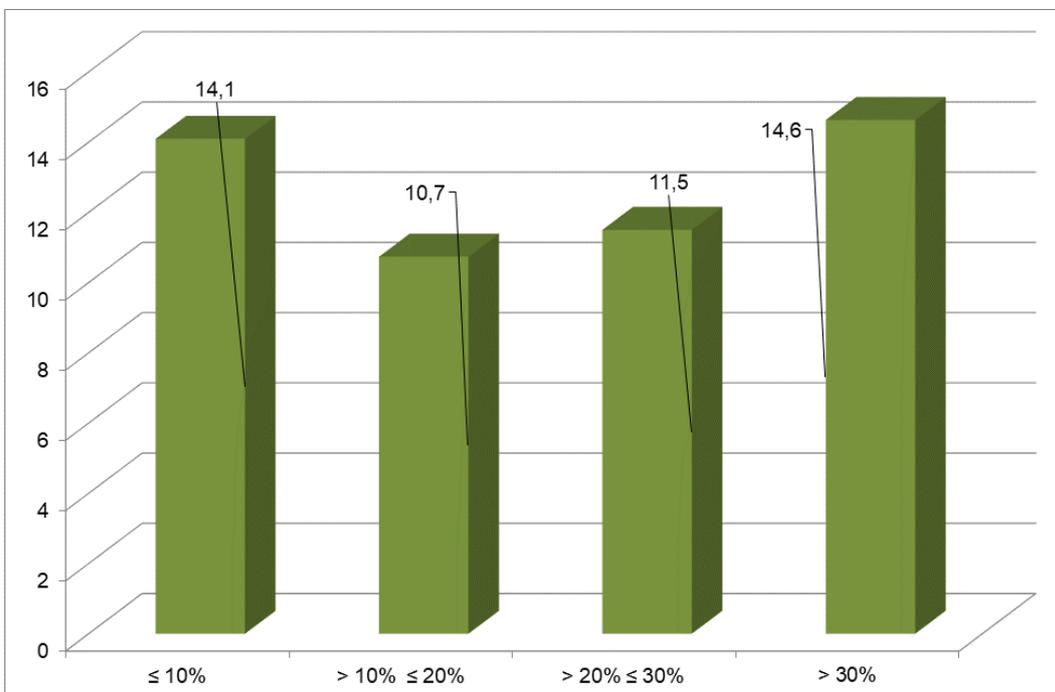


Gráfico 12. Promedio de los años de antigüedad media de los empleados en la empresa en función de los intervalos de porcentaje de mujeres consejeras



La mayor presencia de mujeres en los consejos de administración en las empresas de la muestra tiene una influencia positiva en los niveles de estabilidad del personal y

reduce la tasa de absentismo, repercutiendo en la mejora del clima laboral y del mantenimiento del capital humano de las entidades con las repercusiones que afectan a la productividad.

5.4 INFLUENCIA DE LA PRESENCIA DE CONSEJERAS EN LOS INDICADORES DE IGUALDAD DE OPORTUNIDADES

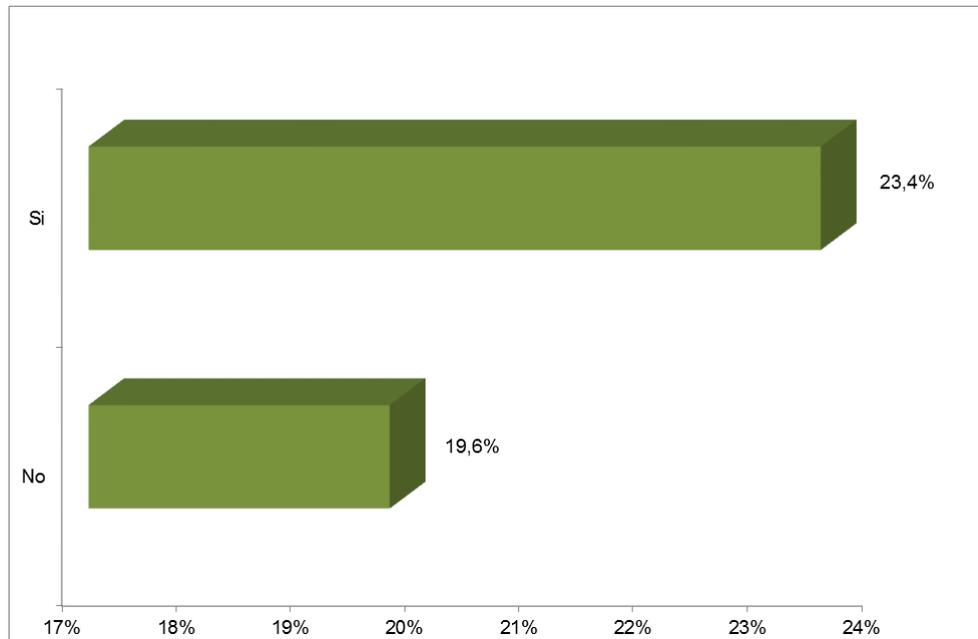
La incorporación de las mujeres al mercado laboral está suponiendo un reto para las empresas, implicando un nuevo enfoque de las políticas de recursos humanos. Pero su incorporación al mercado laboral supone enfrentarse a numerosos obstáculos, no sólo de carácter normativo. La tradicional concepción de la división de los papeles de los hombres y las mujeres en la sociedad hace que sigan existiendo situaciones de desigualdad que han de ser corregidas mediante la implantación de acciones positivas que compensen esos desequilibrios, como los planes de igualdad y el distintivo de igualdad.

Por otra parte, la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, establece para las empresas la obligación de respetar la igualdad de trato y oportunidades en el ámbito laboral, a través de la adopción de medidas y/o planes de igualdad y el deber de negociar con la representación sindical las medidas y, en su caso, los planes de igualdad dirigidos a evitar cualquier tipo de discriminación laboral por razón de sexo y a alcanzar la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres.

Indicador: Políticas de igualdad de oportunidades. Hay que indicar que catorce empresas de la muestra no proporcionan información sobre las políticas de igualdad de oportunidades. En primer lugar, se calcula el porcentaje de mujeres en los consejos de administración de las empresas que llevan a cabo algún tipo de política de igualdad y de las que no las comunican obteniendo que la presencia de consejeras es superior en cuatro puntos porcentuales en aquellas entidades que ponen de manifiesto estas actuaciones (Gráfico 13). Estos resultados están en la misma línea que los obtenidos por Soares et al. (2011), esto es, las mujeres que ocupan puestos en los consejos de

administración tienden a centrarse en cuestiones de igualdad de oportunidades e incorporan esas actuaciones en las memorias de RSE.

Gráfico 13. Promedio de mujeres en los consejos de administración en función de si comunican o no políticas de igualdad en las memorias de sostenibilidad



De la información que proporcionan las empresas de la muestra en las memorias de RSE se han examinado las políticas de igualdad de oportunidades que realiza cada una de ellas, entre las que destacan las siguientes:

- El 31,7% de las sociedades hacen referencia a que tienen implantado un “Plan de igualdad”, en el Gráfico 14 se recoge las entidades que llevan a cabo este tipo de políticas.
- Nueve empresas tienen el distintivo de “Igualdad en la Empresa” (Gráfico 14), concedido por el Ministerio de la Presidencia, Relaciones con las Cortes e Igualdad, que reconoce a las entidades, estimulándolas por su compromiso con la igualdad ya que destacan por aplicar políticas de igualdad de trato y de oportunidades de mujeres y hombres en las condiciones de trabajo, en los modelos de organización y en otros ámbitos como los servicios, productos y publicidad de la empresa.
- El resto posee otro tipo de distintivo, entre las que se encuentran: Acerinox, S.A. que está unida al Programa *Broad-Based Black Economic Empowerment* cuyo objetivo es incentivar el acceso de la comunidad negra a puestos de

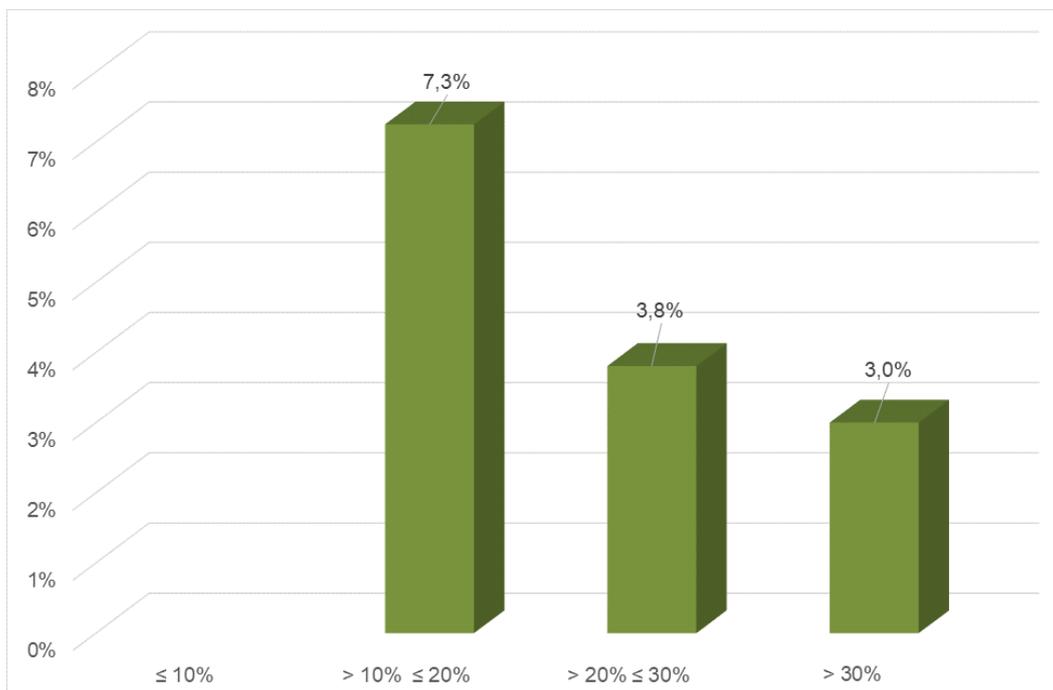
responsabilidad y fomentar su ascenso social; Banco Santander, S.A. que forma parte del índice *Bloomberg Gender-Equality Index*; Caixabank S.A. que sigue los principios de Naciones Unidas “*Women’s Empowerment Principles*”; Red Eléctrica Corporación S.A. que es la primera empresa española que ocupa el puesto 51 en el ranking por la igualdad de género realizado por Equileap.

Gráfico 14. Relación de empresas que tienen implantado un “Plan de igualdad” y el distintivo de “Igualdad de Empresa”.



Indicador: Igualdad de retribución entre hombres y mujeres. La información de este indicador es escasa, no la proporcionan 33 entidades de las 42 que integran la muestra. Las empresas que comunican este dato cuatro se engloban en el intervalo 10% y 20%, tres tienen entre un 20% y un 30% de consejeras y una entidad tiene más del 30% de mujeres en puestos del consejo. A pesar de los pocos datos analizados, en el Gráfico 15 se observa que existe relación entre presencia femenina en el consejo y menor diferencia retributiva de género.

Gráfico 15. Promedio de la diferencia entre la retribución de los hombres y de las mujeres en función de los intervalos de porcentaje de mujeres consejeras.



Por lo tanto, la presencia femenina en el consejo influye positivamente en las políticas de igualdad de oportunidades y en una menor diferencia retributiva de género.

5.5 INFLUENCIA DE LA PRESENCIA DE CONSEJERAS EN LAS POLÍTICAS DE CONCILIACIÓN DE LA VIDA LABORAL Y PERSONAL

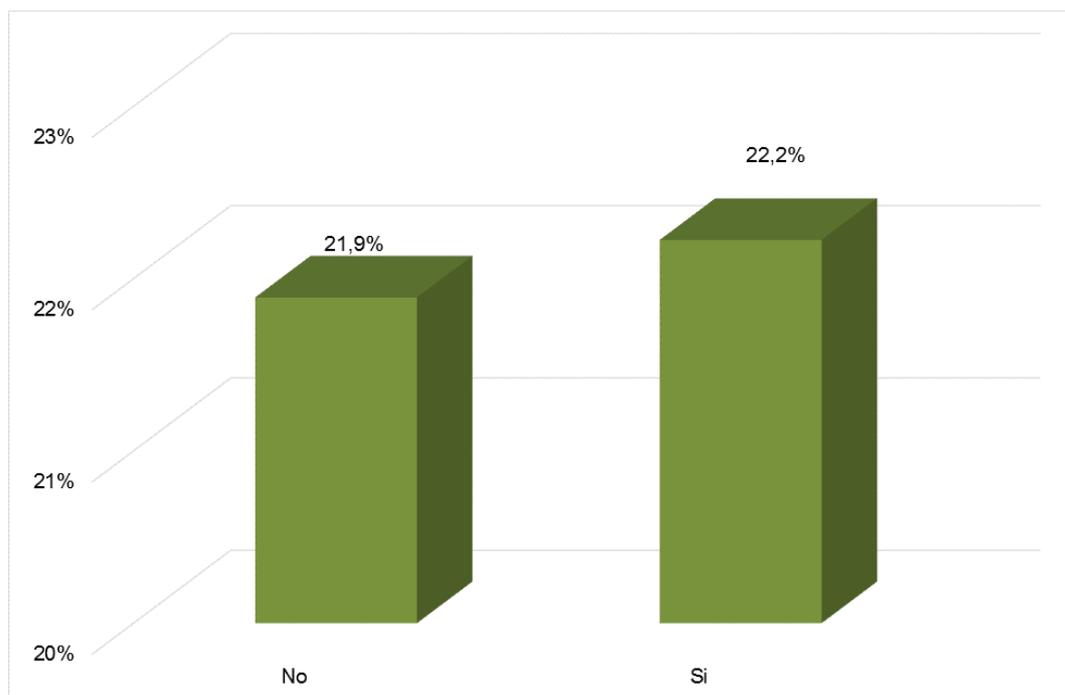
Otro de los aspectos referidos a la gestión de recursos humanos mencionados por el Libro Verde de la Comisión Europea es un mayor equilibrio entre trabajo, familia y ocio. La conciliación de la vida familiar, laboral y personal es una estrategia que se dirige a hacer compatibles diferentes espacios y tiempos de la vida de las personas para responder a las necesidades y requerimientos de la vida familiar, laboral y personal.

El origen de la estrategia de la conciliación se encuentra en un desequilibrio entre la participación de las mujeres y de los hombres en la vida laboral y la vida familiar. La incorporación progresiva de las mujeres al mercado de trabajo provoca un desajuste en la distribución de las tareas y en los usos de los tiempos y de los espacios que tienen lugar en el mundo productivo y el mundo reproductivo. Este desequilibrio, provoca

efectos no sólo en las oportunidades de desarrollo y la calidad de vida de los hombres y de las mujeres, sino en el conjunto de la sociedad, y en particular en las empresas. De este modo, la conciliación es una estrategia global que permite entre otras cuestiones a las empresas favorecer la participación de las personas con responsabilidades familiares, fundamentalmente a las mujeres, y, por tanto, aprovechar el potencial de todo el capital humano disponible.

El 31,7% de las memorias examinadas no incorporan ningún tipo de medida de conciliación. Como se observa en el Gráfico 16 la presencia femenina en los consejos de administración tiene una escasa influencia en la implantación y comunicación de prácticas de conciliación.

Gráfico 16. Promedio de mujeres en los consejos de administración en función de si comunican o no políticas de conciliación en las memorias de sostenibilidad.



En la relación con las medidas de conciliación que realizan estas empresas se puede destacar lo siguiente:

- Cuatro entidades de la muestra tienen certificado de “Empresa Familiarmente Responsable” (gráfico 17). Las entidades con este certificado de se preocupan en avanzar y dar respuestas en materia de responsabilidad y respeto a la conciliación de la vida familiar y laboral. Así mismo, también fomenta el apoyo en la igualdad de

oportunidades y la inclusión de los más desfavorecidos, tomando como base la legislación vigente y vinculante y la negociación colectiva, de forma que las firmas con este certificado realizan una autorregulación voluntaria en la materia.

- Casi la mitad de las empresas que incorporan información de este tipo de medidas, incluyen la flexibilidad horaria, así como las de servicio o ayuda a guarderías.
- La opción de teletrabajo aparece reflejado en seis memorias de RSE.
- Otras medidas que también realizan son: reducción de jornada y excedencia por cuidados de hijos y familiares o disfrute acumulado de periodos de lactancia.
- Destaca la empresa NH Hotel Group, S.A. que en este tipo de actuaciones solamente hace referencia al “Premio a la Conciliación de la Vida Laboral y Familiar” por su proyecto “*New Way of Working*”.

Gráfico 17. Relación de empresas que tienen el certificado de “Empresas Familiarmente Responsable”.



5.6 INFLUENCIA DE LA PRESENCIA DE CONSEJERAS EN LOS INDICADORES PRESTACIONES SOCIALES

Las empresas necesitan atraer, incentivar y retener talento y, a la vez, disponer de un sistema de compensación que le asegure gestionar eficazmente los costes salariales. Deben encontrar un punto de equilibrio entre los costes y la capacidad de atraer y retener a los trabajadores más talentosos de su sector a través de beneficios o

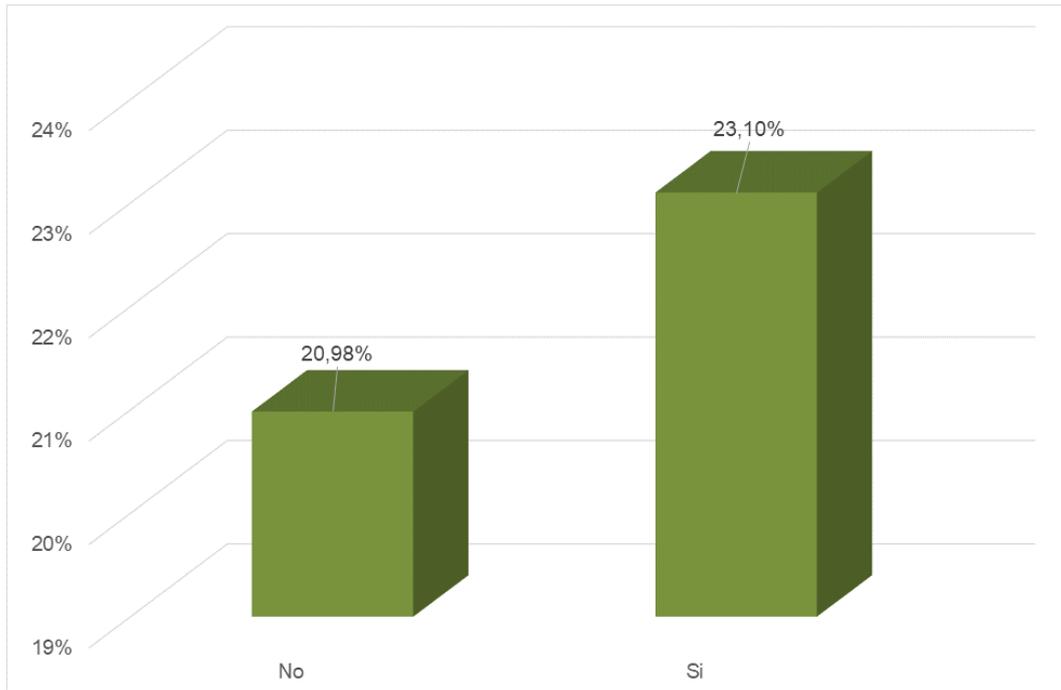
prestaciones sociales. Son una remuneración que reciben los trabajadores, más allá del sueldo, como parte del pago por su trabajo y en forma de beneficios para cubrir aspectos como el transporte, la comida o premios por objetivos cumplidos o trabajos bien hechos.

Estos beneficios sociales no pueden ser sustituidos por dinero, son beneficios que ofrece la empresa al trabajador con el objetivo de mejorar su calidad de vida. Son una forma de retribución indirecta que se convierten en una importante herramienta de motivación y compromiso por parte del trabajador.

En este apartado lo que se pretende examinar es si la presencia de las mujeres en el consejo tiene influencia en las prestaciones sociales vinculadas con los planes de pensiones, algún tipo de seguro, ayudas a la formación y otro tipo de prestaciones. Es decir, si las consejeras incentivan este tipo de retribución indirecta con el objetivo de mejorar el compromiso, la productividad, la motivación, atracción y retención del talento, es decir, formular estrategias que se imparten desde el área de recursos humanos para contribuir a una mejora empresarial proponiendo objetivos y creando así un clima laboral donde se pueda trabajar obteniendo un rendimiento óptimo y generando satisfacción a los empleados.

Indicador: Planes de pensiones. De las 41 empresas de la muestra solamente 19 no proporcionan información sobre prestaciones realizadas a través de planes de pensiones y otro tipo de prestaciones vinculadas con facilidades de financiación o inversión. Como se refleja en el Gráfico 18 el porcentaje de mujeres en el consejo es tres puntos porcentuales superior en aquellas entidades que realizan alguno de estos tipos de prestaciones que en las que no se contemplan este tipo de retribuciones indirectas.

Gráfico 18. Promedio de mujeres en los consejos de administración en función de si comunican o no prestaciones sobre planes de pensiones en las memorias.



Indicador: Seguros. De las memorias analizadas únicamente 15 no incorporan que la empresa tenga algún seguro médico, de vida o accidente, entre otros. Como ocurría con los planes de pensiones y que se refleja en el Gráfico 19, es mayor la proporción de consejeras en las entidades que incluyen como prestación algún tipo de seguro que en las que no los incluye.

Indicador: Ayudas para la formación. Este indicador hace referencia a las ayudas o becas que las entidades conceden a sus empleados o familiares para la realización de estudios, del que solamente incluyen datos en sus memorias de RSE 16 entidades. Como se refleja en el Gráfico 20, para las empresas analizadas, la presencia de mujeres en el consejo no influye en las ayudas para la formación que conceden a sus trabajadores.

Gráfico 19. Promedio de mujeres en los consejos de administración en función de si comunican o no prestaciones sobre seguros en las memorias.

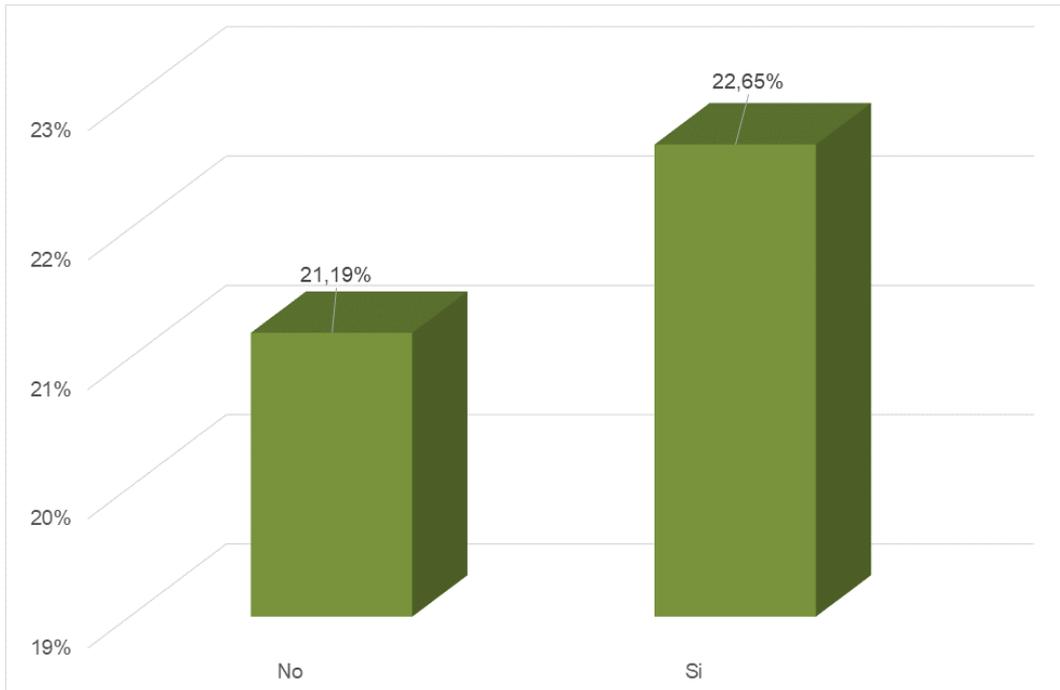
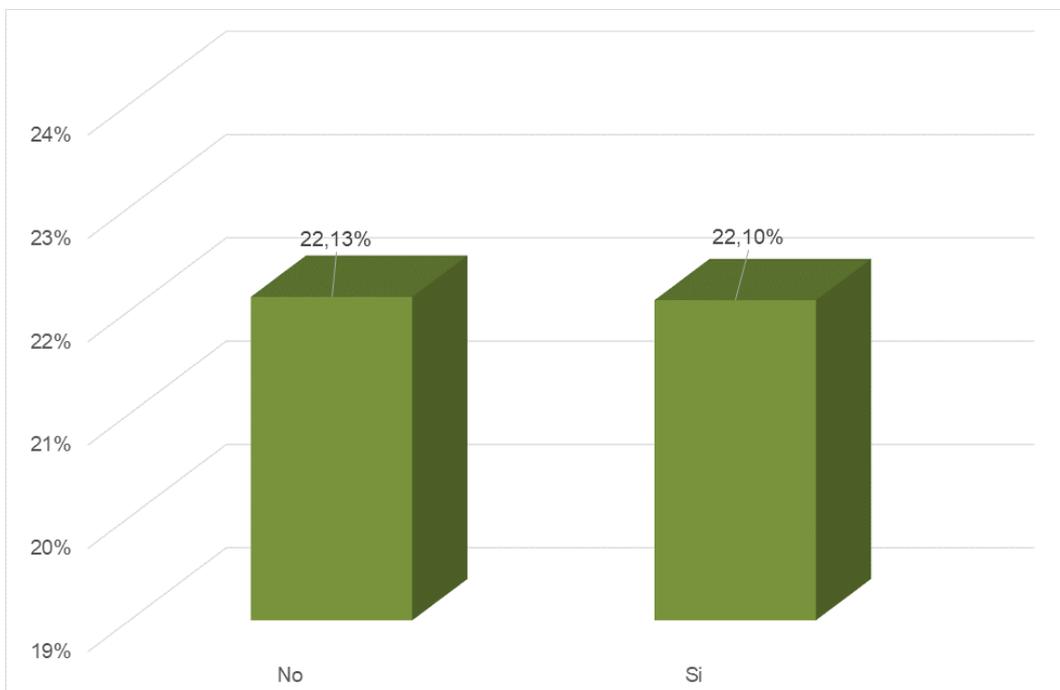


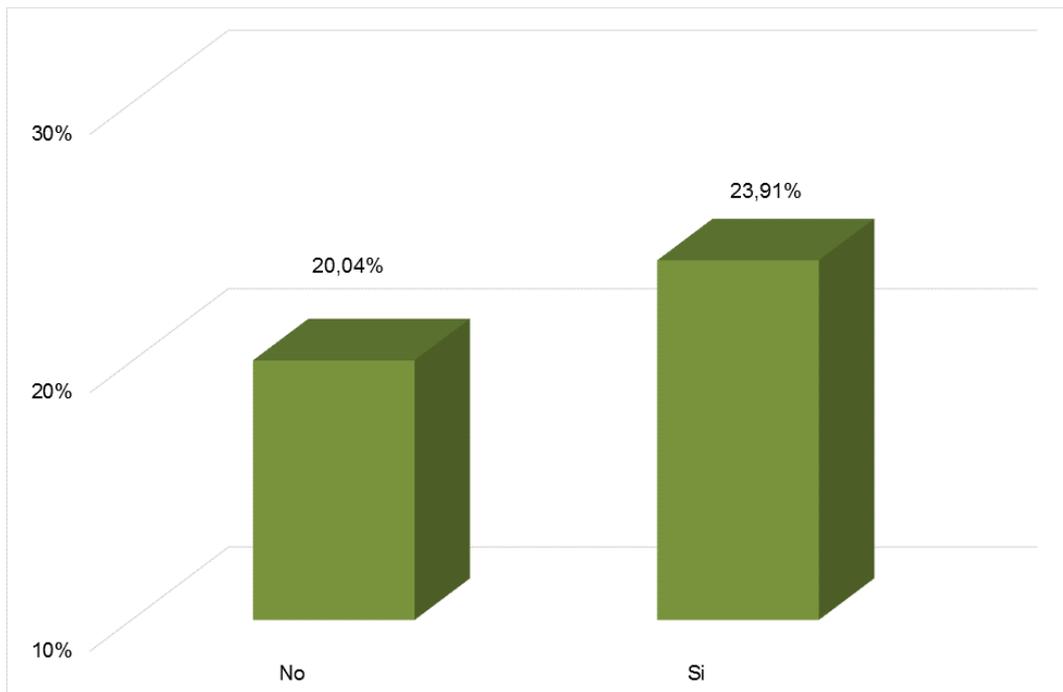
Gráfico 20. Promedio de mujeres en los consejos de administración en función de si comunican o no prestaciones sobre ayudas para la formación en las memorias.



Indicador: Otras prestaciones. En este tipo de prestaciones se han incluido, entre otras, las de comedor, transporte, ayudas a actividades deportivas, complementos de prestación de incapacidad temporal, 19 entidades de la muestra no comunican

información sobre este tipo de retribuciones indirectas. De las organizaciones examinadas, y como se aprecia en el Gráfico 21, la presencia de mujeres influye de manera positiva en que las empresas incorporen estas prestaciones sociales, puesto que las empresas que tienen prestaciones tienen mayor porcentaje de mujeres consejeras que las que no las tienen.

Gráfico 20. Promedio de mujeres en los consejos de administración en función de si comunican o no otras prestaciones en las memorias.



Por lo tanto, la presencia femenina en los consejos influye positivamente en que las entidades tengan en consideración algún tipo de retribución indirecta como es el caso de los seguros, planes de prestaciones o ayudas para comedor y transporte carácter retributivo, aunque no repercute en las ayudas a la formación.

6. CONCLUSIONES

El objetivo del presente trabajo es examinar si la presencia de mujeres afecta a las actuaciones de RSE en recursos humanos que tiene implantadas las empresas. Para ello se ha seleccionado una muestra de 41 sociedades del Ibex-35 que presentan memorias de sostenibilidad verificadas y elaboradas de acuerdo con la Memoria GRI. De estas memorias se ha obtenido información de las actuaciones de recursos humanos y del análisis descriptivo realizado para ver si el porcentaje de mujeres tiene influencia en las prácticas que tienen implantadas las entidades se puede decir que:

- De las actuaciones de diversidad hay que indicar que no se aprecia una clara vinculación entre la diversidad de la plantilla y los intervalos de presencia de mujeres en el consejo de administración. Solamente, si se consideran los dos rangos de diversidad de género en el consejo en los que el número de entidades de la muestra que engloban es significativo, la mayor participación femenina en los consejos se relaciona con un mayor porcentaje de mujeres en plantilla y de empleados con discapacidad. Sin embargo, las empresas que tiene mayor número de trabajadores de diferentes nacionalidades se corresponden con una menor presencia de femenina en el consejo de administración.
- En cuanto a los indicadores de formación hay que señalar que cuando va aumentando la representación femenina en el consejo de una entidad mayor es el número de horas anuales de formación que proporciona a sus trabajadores y menor es el personal cualificado en la plantilla. Para este último resultado tener en consideración la escasa proporción de firmas que indican la cualificación de la plantilla.
- En relación con los indicadores de empleo se puede decir que la mayor presencia de mujeres en los consejos de administración en las empresas de la muestra tiene una influencia positiva en los niveles de estabilidad del personal y reduce la tasa de absentismo, repercutiendo en la mejora del clima laboral y del mantenimiento del capital humano de las entidades con las repercusiones que afectan a la productividad.
- De las actuaciones de igualdad de oportunidades resaltar que la presencia de mujeres en el consejo de administración influye de manera positiva en que las sociedades comuniquen que tienen implantado alguna práctica de igualdad como planes de igualdad o distintivos de igualdad de la empresa. También destacar que

la diferencia de nivel retributivo entre hombres y mujeres es menor cuando hay presencia femenina en el consejo.

- La presencia femenina en los consejos de administración tiene una escasa influencia en la implantación y comunicación de prácticas de conciliación.
- Por último, la proporción de mujeres consejeras influye positivamente en que las entidades tengan en consideración algún tipo de retribución indirecta como es el caso de los seguros, planes de prestaciones o ayudas para comedor y transporte carácter retributivo, aunque no repercute en las ayudas a la formación.

En conclusión, se puede señalar que en las sociedades analizadas se puede apreciar una influencia entre la presencia de consejeras y las actuaciones de responsabilidad social con el personal que tienen implantadas y que comunican en sus memorias de RSE.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS (2016): *Responsabilidad social corporativa interna. Delimitación conceptual e información*. Documento nº 10 Comisión de Responsabilidad Social Corporativa de AECA. Madrid, AECA.

AYUSO S.; ARGANDOÑA A. (2009): Responsible corporate governance: Towards a stakeholder board of directors? *Corporate Ownership & Control*, vol. 6, nº 4, pp. 9-19.

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

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

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

COMISIÓN EUROPEA (2001): *Libro verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Bruselas.

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

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

DOLLIVER, M. (2004): Office issues. *Adweek*, vol. 45, nº 2, pp. 34.

FERNÁNDEZ-FEIJOO, B.; ROMERO, S.; RUIZ BLANCO, S. (2013): Women on boards: Do they affect sustainability reporting? *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, vol. 21, nº 6, pp. 351-364.

GLOBAL REPORTING INITIATIVE (2013): *G4 sustainability reporting guidelines: Reporting principles and standard disclosures*. Amsterdam, Global Reporting Initiative.

HERMALIN, B.; WEISBACH, M. (2007): Board of directors as an endogenously determined institution: A survey of the economics literature. *Economic Policy Review*. New York: Federal Reserve Bank of New York.

IBRAHIM, N.A.; ANGELIDIS, J.P. (1994): Effect of board members' gender on corporate social responsiveness orientation. *Journal of Applied Business Research*, vol. 10, pp. 35-43.

JAMALI, D.; SAFIEDDINE, A.; DAOUK, M. (2007): Corporate governance and women: an empirical study of top and middle women managers in the Lebanese banking sector. *Corporate Governance*, vol. 7, nº 5, pp. 574-585.

JOECKS, J.; PULL, K.; VETTER, K. (2013): Gender diversity in the boardroom and firm performance: What exactly constitutes a "critical mass"? *Journal of Business Ethics*, vol. 118, pp. 61-72.

KANTER, R.M. (1977): *Men and women of the corporation*. New York: Basic Books.

LACALLE, G.; CALDAS, M.E.; CARRIÓN, R. (2012): *Recursos humanos y responsabilidad social corporativa*. Madrid, Editorial Editex.

LARRIETA RUBÍN DE CELIS, I.; VELASCO BALMASEDA, E.; FERNÁNDEZ DE BOBADILLA, S.; ALONSO ALMEIDA, M. D. M.; INTXAURBURU CLEMENTE, G. (2015): Does having women managers lead to increased gender equality practices in corporate social responsibility? *Business Ethics: A European Review*, vol. 24, nº 1, pp. 91-110.

PALACIOS PLAZA, J. (2008): *Medición del impacto y la rentabilidad de la formación*. Madrid: Editorial Díaz de Santos.

PARLAMENTO EUROPEO (2013): *Informe sobre responsabilidad social de las empresas: comportamiento responsable y transparente de las empresas y crecimiento sostenible (2012/2098(INI))*. Comisión de Asuntos Jurídicos.

PFEFFER, J.; SALANCIK, G. (1978): *The external control of organizations: A resource dependency perspective*. New York, NY: Harper and Row.

PRADO LORENZO, J.M.; GARCÍA SÁNCHEZ, I.M. (2010): The role of the board of directors in disseminating relevant information on greenhouse gases. *Journal of Business Ethics*, vol. 97, nº 3, pp. 391-424.

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

RODRÍGUEZ ARIZA, L.; FRÍAS ACEITUNO, J.V.; GARCÍA RUBIO, R. (2014): El consejo de administración y las memorias de sostenibilidad. *Revista de Contabilidad*, vol. 17, nº 1, pp. 5-16.

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

SOARES, R.; MARQUIS, C.; LEE, M. (2011): *Gender and corporate social responsibility: It is a matter of sustainability*. Catalyst Report.

TASCÓN LÓPEZ, R. (2008): *Aspectos jurídicos-laborales de la responsabilidad social corporativa*. Madrid, Centro de Estudios Financieros.

URCELAY ALONSO, J. (2005): "Responsabilidad social corporativa: La dimensión interna como cuestión previa". *Capital Humano*, nº 184, pp. 34-39.

VAN DER WALT, N.; INGLEBY, C. (2003): Board dynamic and the influence of professional background, gender and ethnic diversity of directors. *Corporate Governance: An International Review*, vol. 11, nº 3, pp. 218-234.

ANEXO I. RELACIÓN DE EMPRESAS QUE INTEGRAN DE LA MUESTRA

Nombre	Sector de actividad
ABENGOA, S.A.	Materiales básicos, industria y construcción
ACCIONA, S.A.	Materiales básicos, industria y construcción
ACERINOX, S.A.	Materiales básicos, industria y construcción
ACS, ACTIVIDADES DE CONST.Y SERVICIOS S.A	Materiales básicos, industria y construcción
AMADEUS IT GROUP, S.A.	Tecnología y telecomunicaciones
ATRESMEDIA CORP. DE MEDIOS DE COM. S.A.	Servicios de consumo
BANCO BILBAO VIZCAYA ARGENTARIA, S.A.	Servicios financieros
BANCO SANTANDER, S.A.	Servicios financieros
BANKIA, S.A.	Servicios financieros
BANKINTER,S.A.	Servicios financieros
CAIXABANK, S.A.	Servicios financieros
CELLNEX TELECOM, S.A.	Tecnología y telecomunicaciones
CIE AUTOMOTIVE, S.A.	Materiales básicos, industria y construcción
DIA-DISTRIBUIDORA INT. DE ALIMENT. S.A.	Servicios de consumo
ENAGAS, S.A.	Petróleo y energía
ENDESA, SOCIEDAD ANONIMA	Petróleo y energía
FERROVIAL, S.A.	Materiales básicos, industria y construcción
FLUIDRA, S.A.	Materiales básicos, industria y construcción
FOMENTO DE CONSTR. Y CONTRATAS S.A.	Materiales básicos, industria y construcción
GESTAMP AUTOMOCION, S.A.	Materiales básicos, industria y construcción
GRIFOLS, S.A.	Bienes de consumo
IBERDROLA, S.A.	Petróleo y energía
INDRA SISTEMAS, S.A., SERIE A	Tecnología y telecomunicaciones
INDUSTRIA DE DISEÑO TEXTIL, SA "INDITEX"	Bienes de consumo
LAR ESPAÑA REAL ESTATE, SOCIMI, S.A.	Servicios inmobiliarios
MAPFRE, S.A.	Servicios financieros
MEDIASET ESPAÑA COMUNICACION, S.A.	Servicios de consumo
MELIA HOTELS INTERNATIONAL, S.A.	Servicios de consumo
MERLIN PROPERTIES, SOCIMI, S.A.	Servicios inmobiliarios
NATURGY ENERGY GROUP, S.A.	Petróleo y energía

Nombre	Sector de actividad
NEINOR HOMES, S.A.	Servicios inmobiliarios
NH HOTEL GROUP, S.A.	Servicios de consumo
OBRASCON HUARTE LAIN, S.A.	Materiales básicos, industria y construcción
PAPELES Y CARTONES DE EUROPA, S.A.	Bienes de consumo
PROSEGUR , CIA. DE SEGURIDAD, S.A.	Servicios de consumo
RED ELECTRICA CORPORACION, S.A.	Petróleo y energía
REPSOL, S.A.	Petróleo y energía
SACYR, S.A.	Materiales básicos, industria y construcción
SIEMENS GAMESA RENEWABLE ENERGY, S.A.	Materiales básicos, industria y construcción
TECNICAS REUNIDAS, S.A.	Materiales básicos, industria y construcción
TELEFONICA, S.A.	Tecnología y telecomunicaciones