



UNIVERSIDAD
DE MURCIA

Escuela
de Doctorado

TESIS DOCTORAL

*La Igualdad Corporativa como Vector Estratégico en
la Sostenibilidad Empresarial: Evidencia del Euro
Stoxx 300.*

AUTOR/A

Pilar Pérez Escámez

DIRECTOR/ES

Isabel María Martínez Conesa
José Manuel Santos Jaén

2025



UNIVERSIDAD
DE MURCIA

Escuela
de Doctorado

TESIS DOCTORAL

*La Igualdad Corporativa como Vector Estratégico en
la Sostenibilidad Empresarial: Evidencia del Euro
Stoxx 300.*

AUTOR/A Pila Pérez Escámez

DIRECTOR/ES Isabel María Martínez Conesa
José Manuel Santos Jaén

2025



DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y ORIGINALIDAD DE LA TESIS PRESENTADA PARA OBTENER EL TÍTULO DE DOCTOR/A

Aprobado por la Comisión General de Doctorado el 19 de octubre de 2022.

Yo, D^a. Pilar Pérez Escámez, habiendo cursado el Programa de Doctorado de Ciencias de la Empresa de la Escuela Internacional de Doctorado de la Universidad de Murcia (EIDUM), como autor/a de la tesis presentada para la obtención del título de Doctor/a titulada:

La Igualdad Corporativa como Vector Estratégico en la Sostenibilidad Empresarial: Evidencia del Euro Stoxx 300

y dirigida por:

D^a.: Isabel María Martínez Conesa
D.: José Manuel Santos Jaén
D.:

DECLARO QUE:

La tesis es una obra original que no infringe los derechos de propiedad intelectual ni los derechos de propiedad industrial u otros, de acuerdo con el ordenamiento jurídico vigente, en particular, la Ley de Propiedad Intelectual (R.D. legislativo 1/1996, de 12 de abril, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Propiedad Intelectual, modificado por la Ley 2/2019, de 1 de marzo, regularizando, aclarando y armonizando las disposiciones legales vigentes sobre la materia), en particular, las disposiciones referidas al derecho de cita, cuando se han utilizado sus resultados o publicaciones.

Del mismo modo, asumo ante la Universidad cualquier responsabilidad que pudiera derivarse de la autoría o falta de originalidad del contenido de la tesis presentada, en caso de plagio, de conformidad con el ordenamiento jurídico vigente.

Murcia, a 26 de julio de 2025

(firma)

Información básica sobre protección de sus datos personales aportados:	
Responsable	Universidad de Murcia. Avenida teniente Flomesta, 5. Edificio de la Convalecencia. 30003; Murcia. Delegado de Protección de Datos: dpd@um.es
Legitimación	La Universidad de Murcia se encuentra legitimada para el tratamiento de sus datos por ser necesario para el cumplimiento de una obligación legal aplicable al responsable del tratamiento. art. 6.1.c) del Reglamento General de Protección de Datos
Finalidad	Gestionar su declaración de autoría y originalidad
Destinatarios	No se prevén comunicaciones de datos
Derechos	Los interesados pueden ejercer sus derechos de acceso, rectificación, cancelación, oposición, limitación del tratamiento, olvido y portabilidad a través del procedimiento establecido a tal efecto en el Registro Electrónico o mediante la presentación de la correspondiente solicitud en las Oficinas de Asistencia en Materia de Registro de la Universidad de Murcia

Esta DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y ORIGINALIDAD debe ser insertada en la quinta hoja, después de la portada de la tesis presentada para la obtención del título de Doctor/a.

Código seguro de verificación: RUxFMSLT-bJ7NqSH3-42dMQPrK-g9Q7r0m1

COPIA ELECTRÓNICA - Página 1 de 1

Esta es una copia auténtica imprimible de un documento administrativo electrónico archivado por la Universidad de Murcia, según el artículo 27.3 c) de la Ley 39/2015, de 1 de octubre. Su autenticidad puede ser contrastada a través de la siguiente dirección: <https://sede.um.es/validador/>

AGRADECIMIENTOS

Llegar hasta aquí no ha sido un camino fácil, y si hoy puedo escribir estas palabras es gracias a muchas personas que, de una forma u otra, han estado presentes a lo largo de estos años.

En primer lugar, deseo expresar mi más sincero agradecimiento a mis directores de tesis, José Manuel e Isabel, cuya guía experta, compromiso y dedicación han sido fundamentales para el desarrollo de este trabajo. Gracias por vuestra paciencia, por vuestras aportaciones rigurosas y por ayudarme a crecer tanto en el plano académico como personal. Ha sido un privilegio contar con vuestra supervisión y acompañamiento.

A mis padres, Lope y Tere, no tengo palabras suficientes para agradecerlos todo lo que habéis hecho por mí. Gracias por enseñarme desde pequeña el valor del esfuerzo, por apoyarme sin condiciones y por escucharme en los días difíciles. Esta tesis es también vuestra, porque sin vuestro amor y vuestra confianza inquebrantable en mí, nunca habría llegado hasta aquí. Ahora cobra sentido la frase que tanto me habéis repetido “todo esfuerzo tiene su recompensa”.

A mis abuelos, que han sido y siguen siendo un pilar fundamental en mi vida. Quiero dedicar un recuerdo muy especial a mis abuelos Pilar y Juan, que ya no están entre nosotros, pero cuya presencia siento cada día. Vuestra memoria me ha acompañado siempre, y en los momentos más duros me he refugiado en lo que me enseñasteis: a ser fuerte, a no rendirme y a hacer las cosas con cariño. Espero que, allá donde estéis, estéis orgullosos de mí.

A mis abuelos Rosario y Andrés, gracias por vuestro cariño incondicional, por vuestras palabras de ánimo, por preocuparos siempre por mí, y por hacerme sentir querida cada día. Teneros cerca es una suerte, y vuestras sonrisas y consejos han sido muchas veces el empujón que necesitaba para seguir adelante.

También deseo agradecer a todos aquellos que, de una u otra forma, me han acompañado en este camino: familiares, amigos, compañeros y docentes. Cada gesto de apoyo, cada conversación significativa y cada momento compartido han contribuido al desarrollo de esta tesis.

A todos, gracias de corazón. Este trabajo no es solo el reflejo de una investigación, sino también de un recorrido vital en el que he tenido la suerte de estar acompañada por personas excepcionales.

ÍNDICE DE LA TESIS

Capítulo 1. Introducción	11
1.1 INTRODUCCIÓN GENERAL	11
1.2 ESTRUCTURA DE LA TESIS.....	16
1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA TESIS.....	18
1.4 OBJETIVOS	27
1.5 METODOLOGÍA.....	29
Capítulo 2. Relación entre Gobierno Corporativo y Sostenibilidad Empresarial: Un Enfoque en las Prácticas ESG	35
2.1 INTRODUCCIÓN	35
2.2 REVISIÓN DE LA LITERATURA Y ESTABLECIMIENTO DE HIPÓTESIS	37
2.2.1 Presencia de mujeres en el consejo de administración.	37
2.2.2 Proporción de miembros no ejecutivos	40
2.2.3 Antigüedad de los miembros del consejo	42
2.2.4 Tamaño del consejo	44
2.2.5 Diversidad cultural en el consejo	45
2.2.6 Frecuencia de las reuniones del consejo	47
2.2.7 <i>Remuneración de los miembros del consejo</i>	48
2.3 METODOLOGÍA.....	50
2.3.1 Datos	50
2.3.2 Variables.....	51
2.3.3 Análisis estadístico	53
2.4 RESULTADOS	54
2.5 DISCUSIÓN	68
2.6 CONCLUSIONES	70
Capítulo 3. El Consejo de Administración como Motor de la Igualdad Corporativa: Diversidad, Inclusión y Desarrollo Personal.....	73
3.1 INTRODUCCIÓN	73
3.2 REVISIÓN DE LA LITERATURA Y ESTABLECIMIENTO DE HIPÓTESIS	76
3.2.1 Presencia de mujeres en el consejo de administración	76

3.2.2	Proporción de miembros no ejecutivos	78
3.2.3	Antigüedad de los miembros del consejo	79
3.2.4	Tamaño del consejo	81
3.2.5	Diversidad cultural en el consejo	83
3.2.6	Frecuencia de las reuniones del consejo	85
3.2.7	Remuneración de los miembros del consejo	86
3.3	METODOLOGÍA.....	88
3.3.1	Datos.....	88
3.3.2	Variables.....	89
3.3.3	Análisis estadístico	90
3.4	Resultados	92
3.5	Discusión	104
3.6	Conclusiones	106
Capítulo 4.	Impacto de la Igualdad Corporativa en el desempeño ESG.....	113
4.1	INTRODUCCIÓN	113
4.2	REVISIÓN DE LA LITERATURA Y ESTABLECIMIENTO DE HIPÓTESIS	115
4.2.1	Igualdad corporativa.....	116
4.2.2	Diversidad organizacional.....	118
4.2.3	Desarrollo del capital humano.....	121
4.2.4	Inclusión laboral	123
4.3	METODOLOGÍA.....	126
4.3.1	Datos.....	126
4.3.2	Variables.....	126
4.3.3	Análisis estadístico	128
4.4	RESULTADOS	130
4.5	DISCUSIÓN	142
4.6	CONCLUSIONES	144
Capítulo 5.	Conclusiones	149
5.1	INTRODUCCIÓN.....	149
5.2	CONCLUSIONES PRINCIPALES.....	150
5.2.1	Características del Gobierno Corporativo y las Prácticas ESG.	150

5.2.2	<i>Características del Gobierno Corporativo y la Igualdad Corporativa.</i>	152
5.2.3	<i>Igualdad corporativa y Prácticas ESG.</i>	154
5.3	IMPLICACIONES TEÓRICAS	156
5.3.1	Características del Gobierno Corporativo y las Prácticas ESG.	156
5.3.2	<i>Características del Gobierno Corporativo y la Igualdad Corporativa.</i>	157
5.3.3	Igualdad Corporativa y Prácticas ESG.	158
5.4	IMPLICACIONES PRÁCTICAS	158
5.4.1	Características del Gobierno Corporativo y Prácticas ESG.	158
5.4.2	Características del Gobierno Corporativo e Igualdad Corporativa.	159
5.4.3	Igualdad Corporativa y Prácticas ESG.	160
5.5	LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN	161
5.5.1	Limitaciones vinculadas a las Características del Gobierno Corporativo y las Prácticas ESG.	161
5.5.2	Limitaciones relativas al análisis entre Gobierno Corporativo e Igualdad Corporativa.	162
5.5.3	Limitaciones en el análisis entre Igualdad Corporativa y Prácticas ESG	163
5.6	CONCLUSIÓN GENERAL	163
	BIBLIOGRAFÍA	166

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Esquema de la tesis.....	16
Figura 1.2 Treemap por área interdisciplinar	22
Figura 1.3 Mapa geográfico de las publicaciones vinculadas al gobierno corporativo, prácticas ESG e igualdad corporativa	23
Figura 1.4 Evolución temporal de las publicaciones vinculadas al gobierno corporativo, prácticas ESG e igualdad corporativa	25
Figura 1.5 Treemap por instituciones.....	25
Figura 1.6 Mapa de clústeres de concurrencia de las palabras clave	27

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Descripción de las variables del capítulo dos.....	31
Tabla 1.2 Descripción de las variables del capítulo tres.....	32
Tabla 1.3 Descripción de las variables del capítulo cuatro.....	33
Tabla 2.1 Descripción de variables.....	52
Tabla 2.2 Estadísticas descriptivas.....	55
Tabla 2.3 Matriz de correlación de Pearson entre variables dependientes y regresoras.....	56
Tabla 2.4 Matriz de correlación de Pearson entre variables regresoras.....	57
Tabla 2.5 Análisis del Factor de Inflación de Varianza.....	58
Tabla 2.6 Análisis de regresión sobre la variable ESG.....	60
Tabla 2.7 Análisis de regresión sobre la variable ESC.....	62
Tabla 2.8 Análisis de regresión sobre la variable SSC.....	64
Tabla 2.9 Análisis de regresión sobre la variable GSC.....	66
Tabla 2.10 Resumen de resultados.....	68
Tabla 3.1 Descripción de las variables.....	90
Tabla 3.2 Estadísticas descriptivas.....	93
Tabla 3.3 Matriz de correlación de Pearson entre variables dependientes y regresoras.....	94
Tabla 3.4 Análisis de regresión sobre la variable TRDIRSC.....	96
Tabla 3.5 Análisis de regresión sobre la variable TRDIRDSC.....	98
Tabla 3.6 Análisis de regresión sobre la variable TRDIRPDSC.....	100
Tabla 3.7 Análisis de regresión sobre la variable TRDIRINSC.....	102
Tabla 3.8 Resumen de resultados.....	103
Tabla 4.1 Descripción de las variables.....	128
Tabla 4.2 Estadísticas descriptivas.....	131
Tabla 4.3 Matriz de correlación de Pearson entre variables dependientes y regresoras.....	132
Tabla 4.4 Matriz de correlación de Pearson entre variables regresoras.....	133
Tabla 4.5 Análisis del Factor de Inflación de Varianza.....	134
Tabla 4.6 Análisis de regresión sobre la variable ESG.....	135
Tabla 4.7 Análisis de regresión sobre la variable ESC.....	137
Tabla 4.8 Análisis de regresión sobre la variable SSC.....	139
Tabla 4.9 Análisis de regresión sobre la variable GSC.....	141
Tabla 4.10 Resumen de resultados.....	142

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

1.1 INTRODUCCIÓN GENERAL

Conseguir una adecuada contribución al desarrollo sostenible por parte de las organizaciones y de la sociedad actual, es uno de los principales desafíos en la actualidad, impulsado por fenómenos como el cambio climático, la creciente escasez de recursos naturales y el aumento de las desigualdades socioeconómicas entre países (Du et al., 2023). En este sentido, existe evidencia de que el acceso y el reparto de los recursos, no se realiza de manera equitativa, lo que conlleva a diferencias significativas en las oportunidades que tienen los diferentes grupos sociales a la hora de aportar valor a la sociedad (Bapuji et al., 2020).

Ante esta visión, cada vez es mayor la preocupación sobre la implantación de estrategias que garanticen la salud del planeta. La intención es clara: despertar una mayor conciencia frente a una crisis ambiental provocada por el ser humano, y que solo puede revertirse mediante una implicación activa y sostenida. Líderes de distintas áreas, desde el ámbito político como Úrsula Von der Leyen (2021) y Theresa May (2019), hasta la sociedad civil, con Greta Thunberg (2021), o desde un punto de vista religioso, con el Papa Francisco (2015) han coincidido en subrayar la urgencia de una gobernanza ética que conjugue responsabilidad social y sostenibilidad ambiental.

De manera paralela, el deterioro ambiental está provocando un aumento en la frecuencia de fenómenos climáticos extremos, tales como sequías prolongadas, olas de calor intensas y precipitaciones extremas (Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC), 2022a). Estos impactos, no solo afectan al medioambiente si no también afectan de manera profunda al transcurso normal de la sociedad e influirá al desarrollo de las generaciones futuras (Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC), 2022b).

Ante esta realidad, un número creciente de instituciones y organismos del mundo han comenzado a desarrollar estrategias e iniciativas orientadas a revertir estas tendencias (European Commission, 2019; European Environment Agency, 2023; UN Global Compact, 2022). Aun así, sigue existiendo el riesgo de que la situación se deteriore aún más, comprometiendo el futuro del planeta y de la humanidad (Aguilera et al., 2021).

La sostenibilidad, tanto social, como ambiental, como de gobernanza, ha dejado de ser un concepto periférico para convertirse en una pieza central en la forma en

que las organizaciones entienden su rol en el mundo. Así lo demuestran numerosas voces académicas en el ámbito de la dirección de empresas (Ludwig & Sassen, 2022; Ortiz-de-Mandojana & Aragon-Correa, 2015; Yuan et al., 2019), que destacan cómo el gobierno corporativo está siendo rediseñado bajo principios de responsabilidad ética y compromiso con el entorno. Esta transformación no es solo teórica, se concreta en acciones reales impulsadas por miles de compañías a nivel global.

Una señal clara de este cambio es la adhesión de más de 20.000 organizaciones de 179 países al Pacto Mundial de las Naciones Unidas (UN Global Compact, 2022) a través del cual se comprometen a integrar en sus operaciones estándares éticos relacionados con los derechos humanos, el trabajo digno, el medio ambiente y la lucha contra la corrupción. Declaraciones recientes de líderes empresariales como Larry Fink (2021) o Ana Botín (2021), así como posicionamientos de agrupaciones como Business Roundtable (2021) o la European Round Table for Industry (2021), refuerzan este mismo mensaje: hoy, las empresas no solo deben generar valor económico, sino también contribuir de forma tangible al bienestar colectivo.

Todas estas empresas, impulsadas en parte por los acuerdos internacionales que marcan el camino hacia una economía más sostenible, han comenzado a tomar medidas firmes. Algunas, como IKEA, Apple o Microsoft, han anunciado su compromiso con la neutralidad en emisiones de carbono, mientras que otras, como Endesa (2021) y Nestlé (2022), han enfocado sus esfuerzos en generar valor compartido, fortaleciendo sus lazos con las comunidades locales y respondiendo a sus necesidades más urgentes.

Ni el sector académico ni el tejido empresarial permanecen ajenos a este proceso de transformación global. Al contrario, se están consolidando como agentes activos de cambio, orientando sus acciones hacia un modelo de desarrollo más consciente, responsable y alineado con los desafíos del siglo XXI.

En el contexto actual de la gestión empresarial, crece la preocupación en el ámbito académico sobre los impactos que puede tener una atención insuficiente a los factores sociales y ambientales en la estrategia organizacional. Investigadores como Jain y Jamali (2016) subrayan que la falta de integración de estas dimensiones, especialmente en lo que respecta al deterioro ambiental, puede comprometer seriamente la dirección y sostenibilidad de las empresas. En esta línea, se reconoce que las decisiones relacionadas con las prácticas ESG (ambientales, sociales y de gobernanza) deben estar respaldadas por estructuras sólidas de gobierno corporativo.

Este vínculo entre gobierno corporativo y prácticas ESG se explica, en primer lugar, porque muchas iniciativas vinculadas a criterios ESG requieren inversiones de largo plazo con implicaciones estratégicas profundas, lo que implica que deben ser impulsadas desde los niveles más altos de decisión (Frynas, 2008; Walls et al., 2012). En segundo lugar, porque la implementación efectiva de estas prácticas exige coordinación entre distintos niveles jerárquicos y una gestión eficiente de los directores del consejo de administración (Aguilera et al., 2021; Walls & Berrone, 2017).

Cabe señalar que los intereses de los usuarios tanto externos como internos no siempre coinciden. Como advierten Aguilera y Jackson (2003), mientras algunos grupos dentro de la organización promueven una mayor sensibilidad social o ambiental, otros se centran exclusivamente en la rentabilidad financiera. En este contexto, un gobierno corporativo robusto puede actuar como mecanismo integrador, facilitando el equilibrio entre prioridades a corto plazo y compromisos sostenibles, y favoreciendo además el acceso a recursos críticos (Berrone & Gomez-Mejia, 2009), así como una mejora en la legitimidad y reputación ante los grupos de interés (de Villiers et al., 2011).

Un claro reflejo de este cambio de enfoque puede encontrarse en la declaración de la Business Roundtable en 2019, cuando los CEOs de grandes corporaciones afirmaron su compromiso de liderar considerando a todos los stakeholders y no solo a los accionistas. Esta declaración marcó un punto de inflexión respecto a las posiciones anteriores, que desde 1997 habían girado exclusivamente en torno a la primacía del accionista.

En las últimas décadas, los pilares de diversidad, inclusión e igualdad están adquiriendo protagonismos en los objetivos de las organizaciones, con la finalidad de conseguir entornos inclusivos y equitativos. Estas prácticas comienzan a hacerse ver en las agendas organizacionales en la década de los 80, como consecuencia de la llamada de atención de académicos e investigadores, los cuales hicieron hincapié en la escasa atención que se prestaba al rol de las mujeres y de las disidencias sexuales en el ámbito laboral. Este giro no solo abrió nuevas líneas de investigación, sino que también dio paso a una reflexión crítica sobre las prácticas organizacionales tradicionales (Mandiola Cotroneo, 2020).

Ahora bien, ¿cómo podemos alcanzar un ambiente diverso, equitativo e igualitario en las organizaciones? y ¿por qué las empresas deben esforzarse por ser más equitativas e inclusivas?

En el contexto organizacional contemporáneo, la ausencia de un enfoque integral que promueva la igualdad, la diversidad y la inclusión no solo representa una carencia ética, sino que también conlleva implicaciones estructurales negativas. La falta de políticas sensibles al género y a otras dimensiones de la diversidad (como la orientación sexual, la identidad de género, el origen étnico o la discapacidad) perpetúa dinámicas discriminatorias dentro del entorno laboral. Estas prácticas pueden traducirse en barreras de acceso a posiciones de liderazgo, limitaciones en el desarrollo profesional y disparidades salariales persistentes (Feldfeber & García, 2021).

Cuando las organizaciones no adoptan una mirada inclusiva, reproducen desigualdades históricas que afectan particularmente a mujeres y a colectivos tradicionalmente marginados. Según el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), la discriminación de género continúa siendo un obstáculo significativo para la participación plena de las mujeres en la economía, lo que limita su acceso a empleos de calidad y restringe su avance profesional. Esta exclusión no solo vulnera los principios de justicia social, sino que además compromete la sostenibilidad y competitividad de las propias organizaciones, al desaprovechar el talento y la innovación que emergen de equipos diversos e inclusivos (BID, 2022).

Promover entornos laborales equitativos no implica únicamente cumplir con estándares normativos, sino transformar las culturas organizacionales para reconocer y valorar la pluralidad de experiencias, perspectivas y trayectorias. La implementación de políticas inclusivas, como programas de orientación, sistemas transparentes de evaluación y promoción, y formación en sesgos inconscientes, resulta fundamental para construir espacios laborales donde todas las personas puedan desarrollarse plenamente y contribuir con su máximo potencial.

En un contexto organizacional cada vez más globalizado y competitivo, la falta de diversidad de género y la ausencia de una perspectiva equitativa representan una barrera significativa para el crecimiento y la innovación. La diversidad no solo implica una representación balanceada de género, sino también la integración de distintas ideas, experiencias y enfoques, lo cual resulta fundamental para una toma de decisiones más eficiente y una resolución de problemas más creativa y eficaz. Las organizaciones que no promueven activamente una cultura inclusiva corren el riesgo de limitar su capacidad de adaptación, perder oportunidades de negocio y reducir su competitividad frente a aquellas que sí valoran y fomentan la pluralidad (Feldfeber & García, 2021).

Por otro lado, la discriminación de género, junto con la falta de mecanismos y valores que fomenten la inclusión, puede derivar en entornos laborales tóxicos en

los que se normalizan conductas como el acoso sexual y la violencia de género. Estas dinámicas no solo vulneran los derechos fundamentales de los trabajadores, sino que también afectan profundamente su bienestar emocional y psicológico, generando un ambiente laboral hostil y poco seguro, tanto para quienes sufren directamente estas situaciones como para el resto del equipo de trabajo. En consecuencia, promover la equidad de género y construir una cultura organizacional inclusiva no es solo una cuestión ética, sino también una estrategia clave para el desarrollo sostenible y el éxito empresarial (Stimulus, 2023).

En el marco de esta Tesis Doctoral, definimos el gobierno corporativo como el conjunto de mecanismos, procesos, normas y relaciones mediante los cuales se gestiona una organización, distribuidos entre los órganos de gobierno, entre ellos el consejo de administración y cuyo objetivo es garantizar que actúe de manera ética, eficiente y en el interés de todas las partes interesadas (Aguilera et al., 2021). En este sentido, el consejo de administración se convierte en el eje central del gobierno corporativo, el cual será el encargado de supervisar y controlar la integración de los objetivos financieros con los objetivos medioambientales, sociales y de gobernanza (ESG) (Chin et al., 2013; McWilliams & Siegel, 2011; Porter & Kramer, 2011; Walls et al., 2012).

En contextos empresariales donde la sostenibilidad adquiere importancia, las decisiones del consejo de administración son decisivas para alinear las prácticas ESG con el interés general de los stakeholders (M. Harjoto et al., 2015).

No obstante, la influencia del consejo de administración en los resultados ESG depende de las características del consejo de administración. Entre ellas destacamos la presencia de mujeres en el consejo, la proporción de miembros no ejecutivos, la antigüedad de los miembros, el tamaño del consejo, la diversidad cultural en el consejo, la asistencia a las reuniones y la compensación de sus miembros. Estas características del consejo de administración difieren entre las distintas organizaciones, lo que implica indagar hacia un marco teórico más robusto que nos permita entender y comparar las prácticas ESG en este contexto (Jain & Jamali, 2016; Ludwig & Sassen, 2022).

De esta manera, resulta imprescindible analizar el papel del consejo de administración en la promoción de la igualdad corporativa de la empresa, entendida como diversidad, inclusión y desarrollo del personal. La literatura evidencia que aquellos consejos de administración más sensibles en cuestiones sociales tienden a implementar estrategias que favorecen la diversidad, la inclusión y el desarrollo del personal (A. J. Hillman et al., 2007; Terjesen et al., 2016). Estas prácticas no solo contribuyen al cumplimiento normativo y a la justicia interna, sino

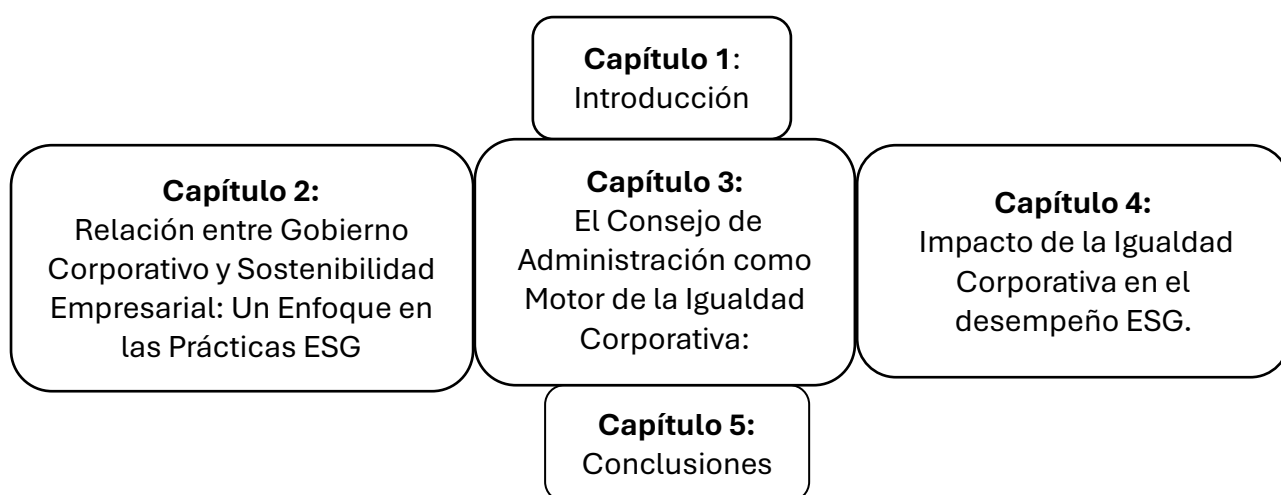
que también generan valor reputacional y fortalecen la resiliencia organizativa (Ali et al., 2014; Bear et al., 2010; Francoeur et al., 2021). Así, un consejo de administración comprometido con la dimensión social de los criterios ESG puede actuar como catalizador de transformaciones profundas que consolidan la responsabilidad y legitimidad institucional de la empresa (Post & Byron, 2015).

En definitiva, el análisis de las características del consejo de administración como pilar esencial del gobierno corporativo resulta crucial para comprender cómo las organizaciones diseñan y ejecutan sus compromisos medioambientales, sociales y de gobernanza y sus compromisos de igualdad corporativa. La presente investigación tiene como objetivo estudiar, por tanto, el modo en que las características del consejo de administración configuran las estrategias ESG y las estrategias en igualdad corporativa y contribuye, en última instancia, nuevos hallazgos a la literatura académica.

1.2. ESTRUCTURA DE LA TESIS

Con el propósito de abordar el objetivo general planteado, esta tesis doctoral se articula en torno a tres estudios de investigación, distribuidos en los capítulos 2, 3 y 4, que permiten avanzar en la comprensión del fenómeno objeto de estudio. Asimismo, con el fin de integrar todos los capítulos y ofrecer cohesión, la tesis se estructura en cinco capítulos, incluyendo dos capítulos introductorios y conclusivos en los capítulos 1 y 5. El capítulo 1 ofrece el marco introductorio y contextualiza los objetivos y la metodología general de la investigación, mientras que el capítulo 5 recoge las principales conclusiones, las implicaciones teóricas y prácticas, y las líneas futuras de investigación. La Figura 1.1 ilustra de forma esquemática la estructura general de esta tesis doctoral.

Figura 1.1 Esquema de la tesis



Fuente: Autora.

El capítulo 2 describe el primer estudio realizado al que hemos llamado: “Relación entre Gobierno Corporativo y Sostenibilidad Empresarial: Un Enfoque en las Prácticas ESG”. Este estudio parte de la premisa de que las características del consejo de administración, como la presencia de mujeres en el consejo, la proporción de miembros no ejecutivos, la antigüedad de los miembros, el tamaño del consejo, la diversidad cultural en el consejo, la asistencia a las reuniones y la compensación de sus miembros, poseen un impacto determinante en la realización de prácticas ESG en las empresas, particularmente en el contexto europeo, donde se concentra el análisis.

El capítulo 3 hace referencia al segundo estudio, al cual hemos nombrado: “El Consejo de Administración como Motor de la Igualdad Corporativa: Diversidad, Inclusión y Desarrollo Personal”. En este capítulo hemos creado una nueva variable llamada “Igualdad Corporativa”. Dicha variable ha sido definida en este estudio como una medida compuesta que refleja el grado de compromiso de una empresa con la diversidad y la inclusión (D&I) en su estructura y prácticas organizativas. Basada en la metodología del Índice Global de Diversidad e Inclusión de Refinitiv, esta variable se construye a partir de 24 indicadores estandarizados que abarcan cuatro pilares fundamentales: diversidad (como género, etnia o edad en la fuerza laboral y en los órganos de gobierno), inclusión (políticas y prácticas que fomentan la integración y la equidad), desarrollo de personas (iniciativas de capacitación, promoción y retención del talento diverso). Nuestro estudio da un paso más al investigar las características del consejo de administración como factores transformadores en la implementación de prácticas de diversidad, inclusión y desarrollo personal. De este modo, los resultados no sólo llenan un vacío en la literatura existente, sino que también ofrece un marco teórico y práctico para conseguir una mayor equidad en la organización.

El capítulo 4 trata sobre el “Impacto de la Igualdad Corporativa en el desempeño ESG”. En este estudio nos adentramos en un terreno menos explorado, que consiste en la relación entre la igualdad corporativa y las prácticas de sostenibilidad ambiental, social y de gobernanza (ESG). Revelamos hallazgos que aún no han sido completamente explorados en la literatura académica. La mayoría de los estudios previos han tratado estos elementos de forma aislada, pero en este análisis integramos estos aspectos, ofreciendo una visión holística de cómo la igualdad corporativa no solo es un fin en sí mismo, sino un medio para mejorar el desempeño de las prácticas ESG.

Finalmente, en el capítulo 5 nos centramos en las conclusiones como consecuencia de los resultados obtenidos en las tres investigaciones. Además,

consideramos una serie de limitaciones de cada investigación y posibles líneas de investigación futuras.

A continuación, el capítulo se estructura de la siguiente manera. En primer lugar, justificación de la tesis, seguidamente los objetivos que se pretenden, y por último se explica la metodología empleada.

1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA TESIS

La presente investigación se justifica por su contribución al entendimiento desde una triple perspectiva. Por un lado, el que conecta las características del consejo de administración con las prácticas ESG. Si bien existe una amplia literatura sobre la relación entre gobierno corporativo y sostenibilidad, son aún limitados los estudios que analizan cómo las características del consejo de administración inciden directamente en la adopción de prácticas ESG (Rao & Tilt, 2016; Trireksani & Djajadikerta, 2016; J. Zhang et al., 2013). En este sentido, la configuración interna del órgano de gobierno se revela como un factor clave para legitimar el compromiso corporativo con la sostenibilidad (Mio et al., 2015).

Por otro lado, el que vincula las características del consejo de administración con la igualdad corporativa. Es en esta relación en concreto donde se ha desarrollado nuestro principal GAP. En esta relación aportamos una perspectiva innovadora al análisis del gobierno corporativo al centrarse en su impacto sobre la igualdad corporativa, un nuevo concepto que hemos desarrollado en esta tesis doctoral basándonos en la metodología del Índice Global de Diversidad e Inclusión de Refinitiv. A diferencia de investigaciones previas que han tratado las variables, diversidad, inclusión y desarrollo del personal de manera separada, en esta investigación hemos integrado esos tres ítems en una nueva variable, de este modo, se contribuye a ampliar el marco conceptual existente. Este gap limita la comprensión y el análisis integral de la igualdad corporativa y las prácticas ESG ya que las variables y enfoques existentes no capturan adecuadamente dicha relación. Con el objetivo de superar esta limitación, el presente estudio propone y desarrolla este nuevo concepto llamado igualdad corporativa abordando directamente esta carencia y aportando una perspectiva novedosa que enriquece el marco teórico en el ámbito organizacional.

Por último, el que relaciona la igualdad corporativa con las prácticas ESG. A partir de la nueva variable anteriormente mencionada a la que llamamos igualdad corporativa, esta relación resulta novedosa en la literatura académica, puesto que existe un vacío sobre cómo puede influir este nuevo concepto en las prácticas ESG. Otras investigaciones, solo han hallado relaciones de manera aislada en cuanto a

términos de diversidad o inclusión y prácticas sostenibles, sin embargo, no existen investigaciones que relacionen íntegramente el concepto de igualdad corporativa y practicas ESG.

A través de este análisis, la tesis pretende no solo encontrar brechas en la literatura académica sobre gobierno corporativo, prácticas ESG, e igualdad corporativa sino también ofrecer implicaciones prácticas que orienten la toma de decisiones de los órganos de gobierno institucional y políticas de sostenibilidad corporativa.

Con el objetivo de verificar la existencia de una brecha en el conocimiento dentro de estos tres ámbitos, se ha realizado una revisión exhaustiva y sistemática de la literatura académica.

1. Objetivo de la revisión de la literatura:

Establecer el estado del arte: El cual nos permite identificar los principales marcos teóricos y hallazgos empíricos sobre la sostenibilidad empresarial (ESG), la estructura y funcionamiento del gobierno corporativo y la integración de principios de diversidad, inclusión y desarrollo de personas.

Contextualizar la investigación: De esta manera conseguimos ubicar el estudio dentro del debate académico actual y destacar su contribución.

2. Detección de vacíos en la literatura

Carencia de estudios integradores: Ya que pocas investigaciones abordan conjuntamente, los pilares ESG (medioambiental, social, gobernanza) con las características internas del gobierno corporativo y los pilares de diversidad, inclusión y desarrollo de personas.

Necesidad de nuevas variables: La falta de indicadores integrados justifica la formulación de nuevas propuestas conceptuales y operativas que reflejen la complejidad del fenómeno, creando un nuevo concepto en esta investigación a la que hemos llamado “igualdad corporativa”.

3. Aportes metodológicos de la revisión

Selección del enfoque metodológico: Que nos ayuda a realizar una comparación crítica de metodologías empleadas en estudios previos. De esta manera podemos identificar las estrategias adecuadas para abordar la investigación, identificar las fuentes de datos fiables, obtener datos relevantes sobre las prácticas ESG, gobierno e igualdad corporativa. De este modo nos garantiza validez y fiabilidad en los análisis.

En esta investigación, se han realizado técnicas metodológicas, realizadas en investigaciones anteriores (Santos-Jaén et al., 2021; M. del C. Valls Martínez et al., 2021).

Con el propósito de establecer las principales líneas de investigación en torno al gobierno corporativo, el desempeño ESG y la igualdad corporativa, se ha realizado un análisis bibliométrico. Un análisis bibliométrico consiste en realizar un análisis cuantitativo de los artículos científicos publicados, la información que nos aportan estos análisis son las tendencias y posibles patrones que puedan repetirse en las investigaciones dentro de un área de conocimiento en concreto (Li et al., 2020). Esta metodología permite examinar de manera sistemática la estructura, evolución y dinámica de un campo científico mediante el estudio cuantitativo de publicaciones, co-ocurrencias de términos, autores o citas (Donthu et al., 2021).

La búsqueda bibliográfica se ha efectuado en la base de datos Web of Science (WoS), una de las plataformas científicas más reconocidas y utilizadas a nivel internacional para estudios bibliométricos debido a la calidad de sus fuentes indexadas y a la riqueza de metadatos disponibles (Mongeon & Paul-Hus, 2016). Se ha diseñado una estrategia de búsqueda avanzada utilizando operadores booleanos, con el objetivo de capturar aquellas publicaciones que vinculan gobierno corporativo, prácticas ESG y conceptos asociados a la igualdad corporativa. La búsqueda se realizó en la fecha 06/05/2025, donde los términos de búsqueda que utilizamos fueron los siguientes: "corporate governance", "board of directors", "ESG", "environmental social governance", "diversity", "inclusion", "equality". Esto dio lugar a la siguiente ecuación de búsqueda: $TS = (("corporate governance" OR "board of directors") AND ("ESG" OR "environmental social governance")) AND ("diversity" OR "inclusion" OR "equality")$.

Esta fórmula recuperó un total de 305 documentos, publicados en revistas científicas indexadas, que abordan simultáneamente los tres ejes clave del presente estudio: la estructura del consejo de administración, la implementación de prácticas ESG y los elementos de equidad e inclusión dentro de la organización.

Anteriormente se realizó una primera búsqueda sin tener en cuenta la variable diversidad, inclusión o igualdad, donde se recuperaron 1.271 documentos. Los términos de búsqueda utilizados fueron: "corporate governance", "board of directors", "ESG", "environmental social governance". Esto dio lugar a la siguiente ecuación de búsqueda: $TS = (("corporate governance" OR "board of directors") AND ("ESG" OR "environmental social governance"))$.

Los datos extraídos fueron exportados en formato .txt e importados en el software especializado VOSviewer, que permite generar mapas de visualización de redes científicas. Se aplicó un análisis de co-ocurrencia de términos (co-occurrence) a partir de palabras clave de los autores, lo que permitió identificar los conceptos que aparecen conjuntamente en la literatura científica y agruparlos en clusters temáticos.

A continuación, proporcionamos un treemap para reflejar el tamaño de cada variable por temática, país, institución, tipo de documento y la evolución que ha experimentado en cuanto a número de publicaciones en el periodo 2016-2025.

La figura 1.2. muestra un diagrama de áreas (treemap) que representa la distribución temática de las publicaciones científicas relacionadas con gobierno corporativo, prácticas ESG e igualdad corporativa dentro del corpus analizado. Cada bloque refleja una categoría temática asignada por la base de datos Web of Science (WoS), y el tamaño de cada bloque es proporcional al número de documentos indexados en dicha categoría. Se observa una clara predominancia de tres grandes áreas: Business (114 publicaciones) y Management (107 publicaciones) aparecen como los campos más representativos, lo que confirma el enfoque corporativo y organizativo de la literatura existente. Environmental Studies (83) ocupa una tercera posición destacada, reflejando el creciente interés por los aspectos medioambientales dentro del enfoque ESG. Otras categorías relevantes incluyen: Business Finance (69), que complementa el análisis desde una perspectiva económico-financiera. Green Sustainable Science and Technology (47) y Environmental Sciences (46), que refuerzan el componente ecológico y tecnológico del debate. Ámbitos con menor representación, pero que enriquecen la multidimensionalidad del estudio, son Economics (27), Engineering Environmental (6), Ethics (5) y Law (5).

Este mapa temático pone de manifiesto la naturaleza interdisciplinar del campo de estudio, en el que confluyen perspectivas empresariales, medioambientales, éticas y jurídicas. Además, resalta la oportunidad de seguir profundizando en los vínculos entre las dimensiones ESG, el gobierno corporativo y la igualdad corporativa, especialmente en aquellas áreas con menor densidad investigadora.

Figura 1.2 Treemap por área interdisciplinar



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos suministrados por WoS.

El siguiente mapa geográfico representa la distribución geográfica de la producción científica vinculada al estudio del consejo de administración en el contexto del gobierno corporativo, la sostenibilidad (ESG) y la igualdad corporativa. Este enfoque integrado permite observar en qué regiones existe una mayor densidad investigadora sobre los desafíos contemporáneos que enfrentan los órganos de gobierno corporativo ante las crecientes exigencias sociales y normativas en materia de equidad y sostenibilidad.

Italia encabeza la lista con 52 publicaciones, seguida por China (37), Malasia (27), Estados Unidos (27), Inglaterra (26) y España (23). Esta concentración de publicaciones sugiere que estos países han desarrollado una agenda investigadora sólida en torno a los principios de buen gobierno, con un énfasis creciente en los criterios ESG y, en particular, en la igualdad, diversidad e inclusión como componente esencial del desempeño y legitimidad del consejo de administración. En Europa, este enfoque se ha visto impulsado por iniciativas regulatorias como la Directiva (UE) 2022/2381 sobre el equilibrio de género en los consejos de administración, así como por las políticas nacionales de fomento de la diversidad.

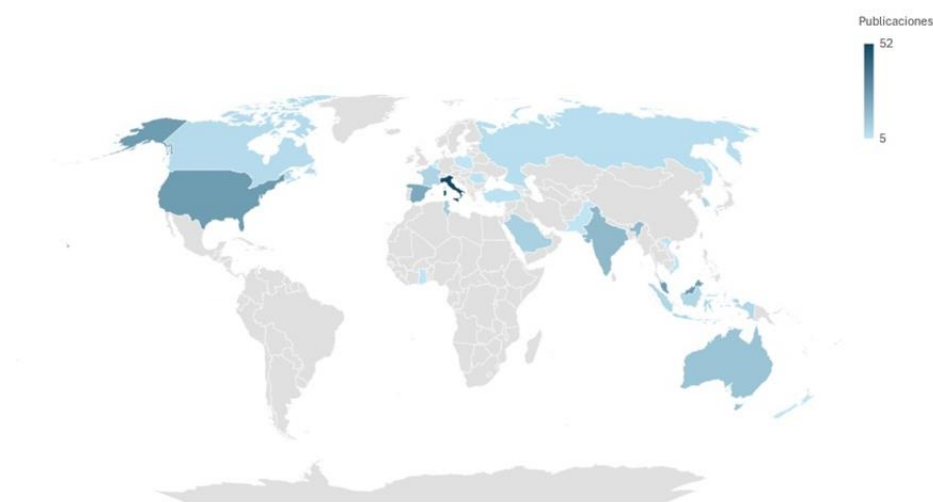
Asimismo, el notable volumen de publicaciones en países como India (18), Emiratos Árabes Unidos (19) y China refleja cómo el discurso sobre igualdad, diversidad e inclusión en la gobernanza corporativa está ganando tracción también en economías emergentes, muchas veces impulsado por la presión de inversionistas institucionales y agencias de calificación ESG internacionales. No obstante, la forma en que se conceptualiza y aplica la diversidad en estos contextos puede diferir sustancialmente de los modelos occidentales, lo que sugiere la

importancia de estudios comparativos e interculturales sobre el impacto de la diversidad en el funcionamiento de los consejos.

En contraste, la subrepresentación de América Latina y gran parte de África, con la excepción puntual de Túnez (12) y Ghana (5), indica una brecha significativa en la investigación sobre la intersección entre gobernanza, sostenibilidad e igualdad corporativa. Esta ausencia no necesariamente refleja una falta de problemas o retos en estas regiones, sino más bien una menor visibilidad académica de sus experiencias, estructuras de gobernanza o marcos regulatorios.

En definitiva, la distribución geográfica de las publicaciones revela una clara concentración de estudios en países con marcos institucionales desarrollados y un entorno regulatorio favorable a la implementación de políticas ESG e igualdad corporativa. Sin embargo, esta concentración plantea desafíos en cuanto a la representatividad del conocimiento generado y la capacidad de transferir buenas prácticas a contextos institucionales heterogéneos. Profundizar en la comprensión de cómo la diversidad de género, la inclusión de minorías y la equidad social se articulan en los órganos de gobierno corporativo a nivel global es crucial para avanzar hacia modelos de gobernanza más inclusivos.

Figura 1.3 Mapa geográfico de las publicaciones vinculadas al gobierno corporativo, prácticas ESG e igualdad corporativa



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos suministrados por WoS.

A continuación, se presenta un análisis de la evolución temporal de las publicaciones científicas relacionadas con el consejo de administración, el gobierno corporativo, la sostenibilidad (ESG) y la igualdad corporativa, con el objetivo de identificar tendencias y patrones de crecimiento en la producción académica reciente, entre los años 2016 y 2025. Esta serie temporal permite

identificar una tendencia de crecimiento sostenido, con un punto de inflexión particularmente marcado a partir del año 2020.

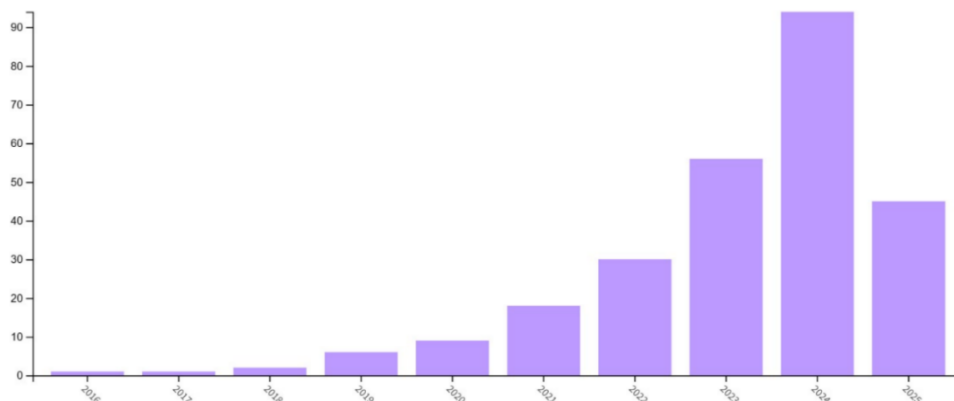
Durante el período comprendido entre 2016 y 2019, la producción científica fue relativamente baja y estable, con un número reducido de publicaciones anuales. Esta escasa presencia puede interpretarse como un reflejo de un incipiente interés académico en la intersección entre los temas de sostenibilidad y gobernanza desde una perspectiva de igualdad corporativa, aún en proceso de consolidación como línea de investigación específica.

A partir de 2020, se observa un crecimiento exponencial en el número de publicaciones. Este aumento coincide con varios factores contextuales de gran relevancia. Por un lado, la intensificación del debate global sobre sostenibilidad y justicia social tras la pandemia de COVID-19, que puso de manifiesto las vulnerabilidades estructurales y la necesidad de un liderazgo corporativo responsable. Por otro, el fortalecimiento del marco normativo internacional en materia ESG y de diversidad, incluyendo políticas impulsadas por organismos multilaterales, reguladores bursátiles y marcos de reporte como los estándares GRI o la Taxonomía Verde de la UE.

El pico máximo de publicaciones se alcanza en el año 2024, con más de 90 estudios registrados, lo que evidencia el grado de madurez que ha alcanzado esta línea de investigación. La ligera disminución observada en 2025 podría responder a que el año aún no ha concluido, lo que implica que los datos son provisionales.

En conjunto, la evolución temporal de las publicaciones revela una creciente legitimación científica del estudio del consejo de administración que integra los principios ESG y la igualdad corporativa. Esta tendencia responde a una necesidad creciente de comprender cómo los órganos de gobierno empresarial abordan los desafíos de sostenibilidad, diversidad e inclusión en contextos organizacionales cada vez más complejos.

Figura 1.4 Evolución temporal de las publicaciones vinculadas al gobierno corporativo, prácticas ESG e igualdad corporativa



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos suministrados por WoS.

Seguidamente, la figura 1.5 desglosa las principales instituciones académicas que han contribuido al corpus de investigación. La LUISS Guido Carli University lidera el ranking con 9 publicaciones, consolidando su papel como referente en estudios sobre gobierno corporativo. Le siguen varias instituciones con una producción moderada, como la Bucharest University of Economic Studies, Marche Polytechnic University y HSE University, todas con 5 documentos, lo que sugiere un núcleo activo de universidades europeas implicadas en esta temática. También destacan centros de investigación especializados como el European Corporate Governance Institute, así como universidades emergentes en otras regiones, como Abu Dhabi University y Egyptian Knowledge Bank (EKB), que indican una ampliación global del interés académico en la intersección entre ESG y gobierno corporativo.

Figura 1.5 Treemap por instituciones



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos suministrados por WoS.

La siguiente figura muestra el análisis del mapa de coocurrencia permitió identificar cinco comunidades temáticas bien definidas que reflejan los principales enfoques de investigación en la intersección entre ESG, gobierno e igualdad corporativa. En este cluster. En primer lugar, destaca un clúster rojo centrado en el vínculo entre los criterios ESG y el desempeño financiero, donde se agrupan trabajos que exploran la rentabilidad, la inversión responsable y la retribución de los altos directivos.

En segundo lugar, el clúster verde reúne estudios que examinan el papel de la presencia de mujeres en los consejos de administración y su influencia sobre las prácticas sostenibles, haciendo énfasis en la presencia de mujeres en órganos de gobierno y la promoción de una mayor inclusión.

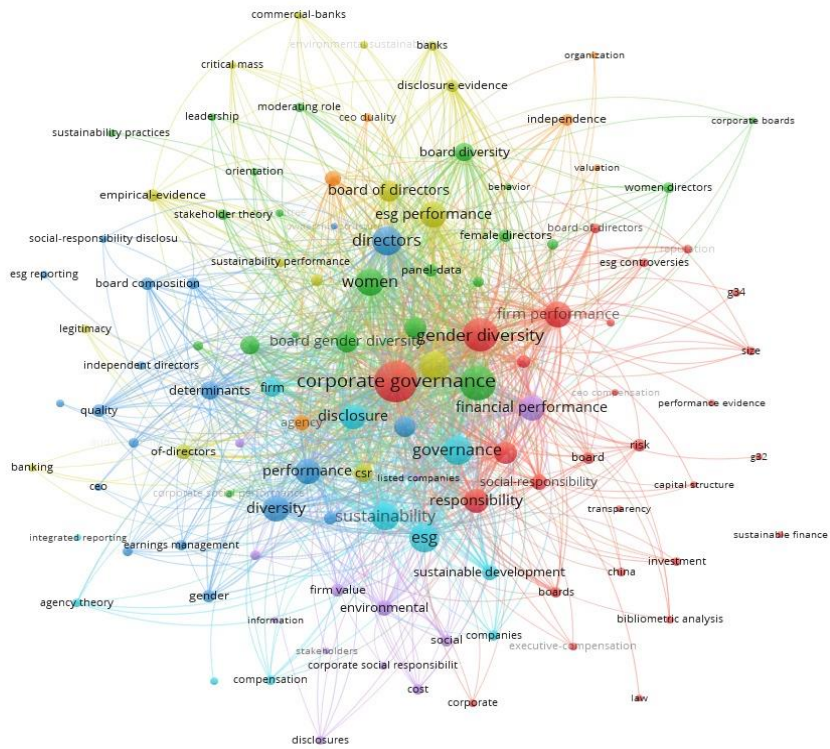
Por su parte, el clúster azul aborda la configuración estructural de los consejos desde una perspectiva organizativa, incorporando conceptos como la independencia de los consejeros, la composición del órgano y la teoría de agencia.

En una línea más transversal, el clúster morado articula investigaciones centradas en el concepto global de sostenibilidad, integrando las dimensiones ambiental y social a través de enfoques como la responsabilidad social corporativa y el desarrollo sostenible.

Finalmente, el clúster amarillo se orienta hacia estudios empíricos sobre liderazgo corporativo y la influencia de los grupos de interés, donde se discuten temas como la dualidad del CEO, el rol de los stakeholders y la evidencia empírica en contextos de gobernanza.

En conjunto, estos clústeres ofrecen una visión estructurada y cohesionada de las principales corrientes de investigación, permitiendo comprender tanto los enfoques predominantes como las posibles áreas de conexión o vacíos que pueden explorarse en futuras investigaciones.

La representación gráfica de estos clusters evidencia una fragmentación temática dentro del campo, donde las investigaciones sobre igualdad corporativa, inclusión o desarrollo del capital humano aparecen de forma dispersa o poco conectada con el núcleo central del debate ESG. Este hallazgo refuerza el valor del presente estudio, que propone una aproximación integradora al examinar cómo las características del consejo de administración pueden actuar como motor de transformación hacia una mayor equidad organizacional y sostenibilidad estratégica.



- 1.2. Examinar la relación entre las características del consejo de administración identificadas y el desempeño de cada una de las dimensiones ESG (ambiental, social y de gobernanza).
- 1.3. Determinar si existen diferencias significativas en las características del consejo de administración y las prácticas ESG a lo largo del periodo 2012 hasta 2023 en el conjunto de empresas que integran el índice Euro Stoxx 300.
2. Objetivos específicos del efecto de las características del consejo de administración en la igualdad corporativa.
 - 2.1. Crear un nuevo concepto que integre las siguientes variables, inclusión, diversidad, y desarrollo de personas.
 - 2.2. Identificar las principales características estructurales y demográficas del consejo de administración (presencia de mujeres en el consejo, proporción de miembros no ejecutivos, antigüedad de los miembros, tamaño del consejo, diversidad cultural en el consejo, asistencia a las reuniones y compensación de los miembros del consejo) que influyen en la igualdad corporativa (diversidad, inclusión y desarrollo de personas).
 - 2.3. Examinar la relación entre las características del consejo de administración identificadas y desempeño de cada una de las dimensiones de igualdad corporativa (diversidad, inclusión y desarrollo de personas).
 - 2.4. Determinar si existen diferencias significativas en las características del consejo de administración y la igualdad corporativa a lo largo del periodo 2012 hasta 2023 en el conjunto de empresas que integran el índice Euro Stoxx 300.
3. Objetivos específicos del efecto de la igualdad corporativa en las prácticas ESG.
 - 3.1. Identificar las principales dimensiones de la igualdad corporativa (diversidad, inclusión y desarrollo de personas que influyen en la adopción de prácticas ESG).
 - 3.2. Examinar la relación entre la igualdad corporativa y desempeño de cada una de las dimensiones ESG (ambiental, social, y de gobernanza).

- 3.3. Determinar si existen diferencias significativas en la igualdad corporativa y las prácticas ESG a lo largo del periodo 2012 hasta 2023 en el conjunto de empresas que integran el índice Euro Stoxx 300.

1.5 METODOLOGÍA

Con el fin de alcanzar los objetivos de investigación, se adoptó un enfoque cuantitativo basado en técnicas econométricas. En particular, se emplearon regresiones de Mínimos Cuadrados Ordinarios (OLS), así como modelos de efectos fijos y efectos aleatorios, con el objetivo de capturar tanto la variabilidad entre empresas como la variabilidad temporal. Esta estrategia metodológica permite controlar heterogeneidades no observadas y proporciona una base robusta para establecer relaciones causales o significativas dentro del marco del gobierno corporativo y la sostenibilidad empresarial. Los modelos se han evaluado para determinar cuál son los más adecuados: Para ello, la decisión se ha basado en la estadística F (Santos-Jaén et al., 2023) y en el test de Hausman (M. del C. V. Valls Martínez et al., 2023).

En esta investigación, la base de datos empleada para la recopilación de información financiera, de gobierno corporativo y desempeño en sostenibilidad (ESG) ha sido Thomson Reuters Eikon. Esta plataforma es ampliamente reconocida en la literatura académica por su fiabilidad, consistencia metodológica y cobertura global en el ámbito financiero y empresarial. Su capacidad para ofrecer información estandarizada y comparable entre diferentes países y sectores garantiza la validez y la homogeneidad de la muestra analizada, aspectos fundamentales en investigaciones longitudinales y multivariadas como la que aquí se presenta. Asimismo, el uso de Eikon permite alinear esta tesis con las mejores prácticas empíricas en estudios previos sobre sostenibilidad y gobierno corporativa (Martínez et al., 2022) reforzando así la solidez metodológica del trabajo

La muestra utilizada en esta investigación está compuesta por las empresas que integran el índice Euro Stoxx 300, el cual representa un referente clave para el análisis de grandes corporaciones europeas. Este índice, elaborado por STOXX Ltd., incluye a 300 empresas de alta capitalización bursátil provenientes de 12 países de la Eurozona, ofreciendo una cobertura sectorial y geográfica representativa del tejido empresarial europeo. La elección del Euro Stoxx 300 como base muestral responde a su relevancia en estudios previos sobre gobierno corporativo y sostenibilidad, dado que agrupa compañías con estructuras organizativas complejas, alta exposición internacional y un nivel avanzado de cumplimiento normativo en materia ESG (Sassen et al., 2016). Los datos fueron recopilados a

través de la base de datos Thomson Reuters Eikon, una fuente ampliamente reconocida en la literatura por su precisión y exhaustividad en cuanto a variables financieras, de gobernanza y de desempeño en sostenibilidad (Cheng et al., 2014). En el capítulo dos se extrajeron 1.322 observaciones, en el capítulo tres se extrajeron 921 observaciones y en el capítulo cuatro se extrajeron 1382 observaciones.

El periodo de análisis abarca los ejercicios comprendidos entre 2012 y 2023, una década caracterizada por importantes transformaciones institucionales y regulatorias en Europa, como la entrada en vigor de la Directiva 2014/95/UE sobre divulgación de información no financiera o la posterior aprobación de la Directiva (UE) 2022/2464 relativa a la información corporativa sobre sostenibilidad (CSRD). Este marco temporal no solo permite analizar la evolución de las prácticas ESG desde una perspectiva longitudinal, sino también capturar los efectos diferenciales que pueden haber tenido las políticas de sostenibilidad sobre la configuración y el comportamiento del consejo de administración durante estos años. En conjunto, la elección de esta muestra y período de análisis proporciona un contexto empírico robusto y alineado con las principales corrientes de investigación sobre la gobernanza sostenible en el entorno europeo.

En cuanto a las variables dependientes e independientes seleccionadas para cada investigación fueron las siguientes. En el capítulo uno, las variables dependientes fueron las puntuaciones ESG asignadas por Eikon: Puntuación ESG, Puntuación Ambiental (ESC), Puntuación Social (SSC), Puntuación de Gobernanza (GSC). Mientras que las variables independientes teniendo en cuenta las relaciones que se establecen en la literatura (Allegrini & Greco, 2013; Hambrick, 2007; Jo & Harjoto, 2011; Pucheta-Martínez & Gallego-Álvarez, 2019) son las siguientes: Diversidad de género en el consejo (BGD), Miembros no ejecutivos del consejo (NEM), Antigüedad de los miembros del consejo (TBM), Tamaño del consejo (BSZ), Diversidad cultural en el consejo (BCD), Asistencia a reuniones del consejo (BMA), Compensación de los miembros del consejo (BCO). Adicionalmente, se han considerado determinantes financieros como variables de control, tal y como proponen Valls Martínez, Santos Jaén et al. (2022). En concreto, se incluyó el logaritmo natural del volumen de ventas (LSA), utilizado habitualmente como medida aproximada del tamaño empresarial, el nivel de apalancamiento (IND), expresado mediante la relación entre deuda y activos, el tamaño de la empresa medido en activos (ASS), el índice market-to-book (MTB), y el logaritmo del total de empleados (EMP) que permite evaluar el desempeño económico de la firma desde la perspectiva del mercado bursátil. La siguiente tabla presenta de forma esquemática las definiciones de cada variable.

Tabla 1.1 Descripción de las variables del capítulo dos

Abreviatura	Variable	Definición
Variables dependientes		
ESG	Puntuación ESG	Puntuación ESG asignada por Eikon, de 0 a 100
ESC	Puntuación Ambiental	Puntuación ambiental asignada por Eikon, de 0 a 100
SSC	Puntuación Social	Puntuación social asignada por Eikon, de 0 a 100
GSC	Puntuación de Gobernanza	Puntuación de gobernanza asignada por Eikon, de 0 a 100
Variables independientes		
BGD	Diversidad de género en el consejo	Porcentaje de mujeres en el consejo de administración
NEM	Miembros no ejecutivos del consejo	Porcentaje de miembros no ejecutivos del consejo
TBM	Antigüedad de los miembros del consejo	Antigüedad, expresada en años, para la reelección de los miembros del consejo
BSZ	Tamaño del consejo	Número de miembros del consejo de Administración
BCD	Diversidad cultural en el consejo	Porcentaje de miembros del consejo que tienen una formación cultural diferente a la ubicación de la sede corporativa
BMA	Asistencia a reuniones del consejo	Porcentaje promedio de asistencia a las reuniones de los comités del consejo
BCO	Compensación de los miembros del consejo	Logaritmo de la compensación total de los miembros del consejo
Variables de control		
LSA	Logaritmo de las ventas	Logaritmo de las ventas totales de la empresa
IND	Endeudamiento	Porcentaje de deuda total sobre capital total
MTB	Valor de mercado sobre valor contable	Valor de mercado de la empresa dividido por el valor contable
ASS	Activo	Logaritmo del activo total de la empresa
EMP	Logaritmo de empleados	Logaritmo del número de empleados total de la empresa

Fuente: Autora.

A continuación, las variables dependientes e independientes seleccionadas para el capítulo tres, fueron las siguientes. Como variables dependientes del estudio se incluyen: la puntuación TRDIR general y sus tres componentes específicos,

diversidad (TRDIRDSC), inclusión (TRDIRPDSC) y desarrollo de personas (TRDIRINSC). En cuanto a las variables independientes y de control se seleccionaron las mismas que en el capítulo dos.

Tabla 1.2 Descripción de las variables del capítulo tres

Abreviatura	Variable	Definición
Variables dependientes		
TRDIRSC	Puntuación TRDIR	Puntuación TRDIR asignada por Eikon, de 0 a 100
TRDIRDSC	Puntuación Diversidad	Puntuación diversidad asignada por Eikon, de 0 a 100
TRDIRPDSC	Puntuación desarrollo de personas	Puntuación de desarrollo de personas asignada por Eikon, de 0 a 100
TRDIRINSC	Puntuación Inclusión	Puntuación inclusión asignada por Eikon, de 0 a 100
Variables independientes		
BGD	Diversidad de género en el consejo	Porcentaje de mujeres en el consejo de administración
NEM	Miembros no ejecutivos del consejo	Porcentaje de miembros no ejecutivos en el consejo
TBM	Antigüedad de los miembros del consejo	Antigüedad, expresada en años, para la reelección de los miembros del consejo
BSZ	Tamaño del consejo	Número de miembros del consejo
BCD	Diversidad cultural en el consejo	Diversidad cultural en el consejo
BMA	Asistencia a reuniones del consejo	Porcentaje promedio de asistencia a las reuniones de los comités del consejo
BCO	Compensación de los miembros del consejo	Logaritmo de la compensación total de los miembros del consejo
Variables de control		
LSA	Logaritmo de las ventas	Logaritmo de las ventas totales de la empresa
IND	Endeudamiento	Porcentaje de deuda total sobre capital total
MTB	Valor de mercado sobre valor contable	Valor de mercado de la empresa dividido por el valor contable
ASS	Activo	Logaritmo del activo total de la empresa
EMP	Logaritmo de empleados	Logaritmo del número de empleados total de la empresa

Fuente: Autora.

Por último, en el capítulo 4, las variables dependientes empleadas en el estudio incluyen la puntuación ESG general y sus tres componentes: ambiental (ESC), social (SSC) y gobernanza (GSC) al igual que en el capítulo dos y como variables independientes seleccionamos la puntuación TRDIR general y sus tres componentes específicos: diversidad (TRDIRDSC), inclusión (TRDIRPDSC) y desarrollo de personas (TRDIRINSC), manteniendo las variables de control del capítulo dos y tres. La siguiente tabla muestra un resumen de las variables seleccionadas con sus descripciones.

Tabla 1.3 Descripción de las variables del capítulo cuatro

Abreviatura	Variable	Definición
Variables dependientes		
ESG	Puntuación ESG	Puntuación ESG asignada por Eikon, de 0 a 100
ESC	Puntuación Ambiental	Puntuación ambiental asignada por Eikon, de 0 a 100
SSC	Puntuación Social	Puntuación social asignada por Eikon, de 0 a 100
GSC	Puntuación de Gobernanza	Puntuación de gobernanza asignada por Eikon, de 0 a 100
Variables independientes		
TRDIRSC	Puntuación TRDIR	Puntuación TRDIR asignada por Eikon, de 0 a 100
TRDIRDSC	Puntuación Diversidad	Puntuación diversidad asignada por Eikon, de 0 a 100
TRDIRPDSC	Puntuación desarrollo de personas	Puntuación de desarrollo de personas asignada por Eikon, de 0 a 100
TRDIRINSC	Puntuación Inclusión	Puntuación inclusión asignada por Eikon, de 0 a 100
Variables de control		
LSA	Logaritmo de las ventas	Logaritmo de las ventas totales de la empresa
IND	Endeudamiento	Porcentaje de deuda total sobre capital total
MTB	Valor de mercado sobre valor contable	Valor de mercado de la empresa dividido por el valor contable
ASS	Activo	Logaritmo del activo total de la empresa
EMP	Logaritmo de empleados	Logaritmo del número de empleados total de la empresa

Fuente: Autora.

Finalmente, con el objetivo de contrastar empíricamente las hipótesis planteadas, se ha llevado a cabo un análisis estadístico riguroso basado en técnicas

econométricas adecuadas al tratamiento de datos de panel. Esta aproximación permite examinar la relación entre las características del consejo de administración y el comportamiento ESG de las empresas, y la igualdad corporativa controlando por efectos específicos no observables y posibles problemas de heterogeneidad. A continuación, se detallan los modelos estadísticos empleados.

En esta tesis se han utilizado regresiones de Mínimos Cuadrados Ordinarios (OLS), modelos de efectos fijos y modelos de efectos aleatorios. Estas técnicas permiten observar cómo variables relacionadas influyen la una en la otra. Los modelos se han evaluado para determinar cuál son los más adecuados: Para ello, la decisión se ha basado en la estadística F (Santos-Jaén et al., 2023) y en el test de Hausman (M. del C. V. Valls Martínez et al., 2023). Según este último, se selecciona el modelo de efectos fijos en aquellos casos en los que muestra una mejor representación de los datos ($p\text{-valor} < 0.05$), ya que permite capturar variaciones internas de cada unidad de análisis, considerando la correlación entre las variables dependientes y las características específicas de cada empresa.

Además, se emplearon los criterios de información de Akaike (AIC) (Akaike, 1974) y Bayesiano (BIC) (Schwarz, 1978), para seleccionar el modelo óptimo, siendo escogido aquel modelo que presente un valor más bajo, lo que sugiere un mejor ajuste para describir la relación entre las variables de estudio (Santos-Jaén et al., 2023).

CAPÍTULO 2. RELACIÓN ENTRE **GOBIERNO CORPORATIVO Y** **SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL:** **UN ENFOQUE EN LAS PRÁCTICAS** **ESG**

2.1 INTRODUCCIÓN

En los últimos años, las prácticas de las organizaciones relacionadas con aspectos sociales, ambientales y de gobernanza, también conocidas como prácticas ESG han captado la atención no solo en el ámbito académico si no también en el mundo empresarial (Arif et al., 2020). Las empresas se enfrentan continuamente a una creciente presión para mejorar su eficiencia financiera y operativa, a la vez que, se les exige superar los niveles mínimos en prácticas ESG para cubrir las necesidades de los grupos de interés (Eliwa et al., 2021). Todo lo anterior queda reflejado en un aumento del 14,37% de las inversiones en prácticas ESG en los mercados financieros, las cuales se incrementaron de 30,6 billones de dólares en 2018 a más de 35 billones de dólares en 2020 (Bloomberg, 2022).

Estos datos sugieren un crecimiento del interés por integrar criterios ESG en las estrategias empresariales, lo que demuestra que las consideraciones puramente económicas ya no son suficientes para garantizar la competitividad y sostenibilidad en las empresas (Maas & Reniers, 2014).

Este estudio parte de la premisa de que las características del consejo, como la presencia de mujeres en el consejo, la proporción de miembros no ejecutivos, la antigüedad de los miembros, el tamaño del consejo, la diversidad cultural en el consejo, la asistencia a las reuniones y la compensación de sus miembros, poseen un impacto determinante en la orientación y eficacia de las prácticas ESG en las empresas, particularmente en el contexto europeo, donde se concentra el análisis. Autores como Guping et al. (2020) destacan la aportación que realiza la presencia femenina en los consejos, considerándola un factor que promueve prácticas sociales y responsables. Sin embargo, otras investigaciones como las de Zhang et al. (2013) y Rao y Tilt (2016) sugieren que la relación entre estructura del consejo y sostenibilidad no es lineal, existiendo evidencias tanto de efectos positivos como negativos.

Si bien existe una considerable cantidad de estudios sobre el gobierno corporativo y su relación con la sostenibilidad, hay menos investigaciones sobre cómo las características del gobierno corporativo influyen en las prácticas ESG (Rao & Tilt, 2016; Trireksani & Djajadikerta, 2016; J. Zhang et al., 2013). En este contexto, las características del gobierno corporativo, particularmente en lo que respecta a la estructura interna, es crucial para reducir la brecha de legitimidad a través de la aplicación de prácticas ESG (Mio et al., 2015).

En este documento realizamos una revisión profunda de la literatura existente, abordando las principales hipótesis y teorías que fundamentan esta relación. Además, incorporamos elementos innovadores, como la aplicación de conocimientos provenientes de la neurociencia (Braidot, 2014), para explicar cómo las diferencias en los estilos cognitivos y habilidades de liderazgo, atribuidas a las variaciones cerebrales entre géneros, pueden influir en las decisiones estratégicas de sostenibilidad. Este enfoque multidisciplinario aporta una dimensión original a la línea de investigación, enriqueciendo el análisis y abriendo nuevas vías para comprender la complejidad del gobierno corporativo en su relación con la sostenibilidad empresarial.

En definitiva, en este estudio buscamos aportar claridad sobre los efectos que tienen las características del gobierno corporativo sobre las prácticas ESG. Nuestros resultados muestran que la presencia de mujeres en el consejo de administración, la proporción de miembros no ejecutivos, la asistencia a las reuniones y la compensación que reciben los miembros del consejo influyen positivamente en las prácticas ESG. Mientras que, la antigüedad de los miembros, el tamaño del consejo y la diversidad cultural influyen de manera negativa en la búsqueda de objetivos ESG.

Aunque existen muchas investigaciones sobre gobernanza corporativa en relación con la sostenibilidad teniendo en cuenta el papel del consejo, la literatura sobre la influencia de las características del gobierno corporativo en las prácticas ESG sigue siendo relativamente limitada (J. Zhang et al., 2013).

En este contexto, este estudio pretende responder a la siguiente pregunta de investigación: ¿Qué relación existe entre las características del consejo de administración anteriormente nombradas y las prácticas ESG?

Este trabajo aborda un vacío en la literatura y amplía la investigación tal y como la conocemos tradicionalmente sobre las características del consejo de administración y examina la relación entre las características del consejo de administración y las prácticas ESG de un conjunto de empresas que integran el

índice Euro Stoxx 300, un referente de las principales compañías europeas, asegurando así una representatividad adecuada del panorama empresarial de la región. Abarcamos el periodo 2012 hasta 2023, lo que permite estudiar las dinámicas económicas y financieras a lo largo de más de una década, incluyendo posibles efectos de eventos económicos significativos como la recuperación tras la crisis de 2008, la pandemia de COVID-19 y otros factores macroeconómicos relevantes.

El resto del capítulo se organiza de la siguiente manera para ofrecer un enfoque estructurado y coherente del análisis. En primer lugar, se realiza una exhaustiva revisión de la literatura, que sirve como base teórica para contextualizar el estudio y justificar las hipótesis planteadas. A continuación, se detalla la metodología empleada en la investigación, describiendo con precisión las técnicas de análisis, los datos utilizados y el enfoque estadístico aplicado para garantizar la validez y fiabilidad de los resultados. Posteriormente, se presentan los hallazgos obtenidos, acompañados de un análisis detallado que permite conocer como se ha llegado a los mismos. Finalmente, el capítulo concluye con una discusión crítica de los resultados, en la que se comparan con investigaciones previas, y se extraen las principales conclusiones, destacando su relevancia práctica y académica, así como posibles líneas futuras de investigación.

2.2 REVISIÓN DE LA LITERATURA Y ESTABLECIMIENTO DE HIPÓTESIS

Para comprender la relación entre las características del gobierno corporativo y las prácticas ESG, es fundamental analizar la evidencia existente en la literatura académica. Diversos estudios han explorado cómo las características del consejo de administración, tales como la presencia de mujeres en el consejo, la proporción de miembros no ejecutivos, la antigüedad de los miembros, el tamaño del consejo, la diversidad cultural en el consejo, la asistencia a las reuniones y la compensación de sus miembros y otros factores estructurales, influyen en el desempeño de las prácticas ESG. A continuación, se presenta una revisión exhaustiva de los principales hallazgos teóricos y empíricos relacionados con estas variables, estableciendo el marco conceptual y las hipótesis que guiarán el análisis de este estudio.

2.2.1 Presencia de mujeres en el consejo de administración.

Una de las características que más controversia ocasiona hoy en día en el contexto organizacional es la diversidad de género. Por ello, dentro del análisis de la diversidad de género en los consejos de administración, también se ha discutido en las últimas décadas sobre el peso que tiene el rol femenino en las prácticas de ESG (Zou et al., 2018).

Al mismo tiempo, muchos investigadores están poniendo el foco sobre qué características presenta el género femenino en el consejo de administración, que no posee el género masculino, y que resultan claves para conseguir prácticas eficientes en el ámbito social, ambiental y de gobernanza (Haque, 2017).

Además, un mayor porcentaje de mujeres en los consejos de administración mejora la imagen de la empresa (Bernardi et al., 2006; Brammer et al., 2009). Sin embargo, son muchas las empresas que tienen al menos una mujer en el consejo, pero no llegan a una mayoría (GMI, 2011). Según Konrad et al. (2008), cuando solo hay una mujer en el consejo de administración intimida al hombre directivo, sintiendo este menor libertad de expresión, sin embargo, cuando hay al menos tres mujeres en el consejo (masa crítica), la barrera de género desaparece consiguiendo de esta manera una mayor participación del género femenino.

Por otro lado, Zhuang et al. (2018) y Zou et al. (2018) consideran que la importancia de la diversidad de género en el compromiso con la responsabilidad social corporativa está muy ligada a la aversión al riesgo y a la preferencia por el altruismo de las mujeres.

La evidencia proporcionada por Pucheta-Martínez & Gallego-Álvarez (2019), sugiere que las mujeres directivas aceleran el proceso de actividades relacionadas con prácticas sociales, medioambientales y de gobernanza basándose en la teoría de la agencia, la cual sostiene que el tipo de estilo de liderazgo transformacional que posee la mujer promueve actividades ESG. El estilo de liderazgo femenino difiere del masculino por ser estas más empáticas, sensibles y solidarias, lo que fomenta la cooperación (Kim, 2013).

Desde el punto de vista, psicológico, cognitivo y sociológico, la presencia de mujeres en el consejo de administración influye en el gobierno corporativo y en la calidad de la toma de decisiones. La mujer directiva es más aprensiva al riesgo y prudente que el hombre directivo, lo que explica que la mujer tenga unas habilidades sociales y se comporte de manera más responsable, por lo que tenderá a tener un mayor compromiso con la responsabilidad social corporativa de la empresa (Pucheta-Martínez & Gallego-Álvarez, 2019).

Según otros autores como Bear et al. (2010), también sostienen que la presencia de mujeres directivas refuerza la implementación de prácticas ESG. Por ejemplo, en el estudio de Williams (2003) se encontró que las empresas que poseían un mayor porcentaje de mujeres en el consejo de administración participaban en donaciones caritativas en mayor proporción que aquellas empresas con una menor proporción de mujeres en sus consejos. Algunas de las razones que propuso Williams en este estudio sobre la motivación de las mujeres a realizar más actividades sociales y comprometidas con la ética que el hombre fueron las siguientes. Sostuvo que algunos autores argumentaban que la mujer se inclina más

por actividades filantrópicas, porque les da menos importancia a los objetivos económicos (Gutner, 2000; Ibrahim y Angelidis, 1994; Marx, 2000; Stultz, 1979), otra razón que proponen los autores es por la sensación de poder que les aporta realizar este tipo de actividades dentro de un consejo mayoritariamente masculino (Marx, 2000).

Por el contrario, se han evidenciado otras razones de peso importante, desde el punto de vista de la neurociencia que explican las diferencias en sensibilidad y preocupación por problemas sociales, ambientales y de gobernanza explicados por factores biológicos, hormonales y estructurales del cerebro.

En primer lugar, esta diferencia de sensibilidad se debe al estilo de liderazgo entre un hombre y una mujer. Según Cuadrado Guirado (2003), las mujeres presentan un estilo de liderazgo transformacional el cual se caracteriza por inspirar y motivar al equipo, promueve el crecimiento y la confianza con los trabajadores a través del refuerzo positivo generando vínculos emocionales. Busca una lealtad y compromiso más allá de objetivos económicos y financieros. Mientras que los hombres presentan un estilo de liderazgo transaccional, el cual se basa en recompensas por cumplir objetivos y sanciones por el incumplimiento de estos, se centra en las tareas y crean una relación formal sin crear vínculos afectivos (Cuadrado Guirado, 2003).

Por ello, una mayor presencia de mujeres promoverá mayores prácticas ESG al presentar un mayor compromiso con el medioambiente, y no centrándose como objetivo principal en la reputación de la empresa. Además, motiva a sus empleados a participar en proyectos sociales para crear una cultura empresarial sostenible y apoya causas sociales, motivando de esta manera a sus empleados y generando un efecto en cadena que genere más proyectos ESG.

Además, si ponemos el foco en la neurociencia, según Braidot (2014), a las ocho semanas de gestación donde comienza el desarrollo embrionario es donde empieza a existir diferencias entre el cerebro del hombre y de la mujer. Debido a la neuroplasticidad, el cerebro tiene la capacidad de adaptarse y cambiar por el aprendizaje y las experiencias de cada individuo. Pero también existen otros factores como ambientales, sociales, emocionales y genéticos que inciden en las diferencias cerebrales entre hombres y mujeres. Algunas de ellas, que contribuyen a explicar los estilos de gestión de las prácticas ESG son las siguientes. La mujer usa los dos hemisferios cerebrales, tiene mayores habilidades sociales y su cerebro está más ligado al contenido emocional y empático. Por el contrario, el cerebro del hombre es eficiente en pensamiento lineal y analítico (Braidot, 2014).

Otros autores como Barako & Brown (2008), sostienen que a mayor número de mujeres directivas, mejor comunicación habrá en la gerencia y como consecuencia de ello mayor calidad en el consejo. Además, Liao et al. (2015) afirman que la mujer

directiva aporta una visión diferente al del hombre directivo en cuestiones de RSC porque estas son más empáticas, creando un buen ambiente en el consejo de administración, además su papel como madres impacta positivamente en un mayor compromiso social.

Bajo esta perspectiva, la revisión de la literatura refleja que las mujeres directivas manifiestan mayor interés por aspectos sociales y medioambientales que los hombres directivos, lo que conlleva a que las mujeres promueven mayores estrategias y planes sostenibles que ayudan a mejorar las emisiones de gases contaminantes, el desarrollo social, la sostenibilidad, la reducción de residuos y la biodiversidad entre otros (Braun, 2010; Liao et al., 2015).

Otros autores, como Siboni et al. (2016) y Olowa (2018), también afirman que un alto porcentaje de género femenino en la dirección, impulsan acciones sociales y financieras empujando al buen funcionamiento de la empresa.

En contraste a todo lo anterior, también existen indicios de que hay una relación negativa entre la presencia de mujeres en el consejo de administración y las prácticas ESG.

Dong et al. (2023), exponen en su investigación que las empresas con un consejo de administración con una mayor presencia de mujeres puede que no mejore el desempeño de prácticas ESG. Según el estudio, la diversidad de género en el consejo de administración puede ralentizar la toma de decisiones por falta de consenso entre ambos géneros.

En base a todo lo anterior, parece razonable establecer que a mayor porcentaje de mujeres en el consejo de administración mayor impacto en las prácticas ESG. Por este motivo, hemos propuesto la siguiente hipótesis:

H₁. La mayor presencia de mujeres en el consejo de administración influye positivamente en las prácticas ESG.

2.2.2 Proporción de miembros no ejecutivos

Los miembros no ejecutivos del consejo de administración se han convertido en el punto de mira de los investigadores. Actualmente las empresas se inclinan por aumentar el número de miembros no ejecutivos (Crespí-Cladera & Pascual-Fuster, 2014).

También es importante tener en cuenta que, los miembros no ejecutivos no están sesgados y toman decisiones más objetivas al no formar parte de la actividad normal de la empresa (Liao et al., 2015).

De hecho, varios estudios como los de Jo y Harjoto (2011) y Jizi et al. (2013) destacan que los miembros no ejecutivos del consejo están más implicados en realizar informes de ESG, esto conlleva realizar más prácticas ESG que sustenten esos informes, con el objetivo de cumplir con las demandas de los grupos de

interés. Por tanto, estos miembros no ejecutivos exigirán a los directores ejecutivos información adicional sobre ESG en los informes anuales, lo que empujará a los directores del consejo a realizar un esfuerzo adicional en materia de ESG (Liao et al., 2015).

Por otra parte, algunas investigaciones previas sugieren que el aumento en la participación de miembros no ejecutivos del consejo está relacionado con un mayor compromiso con el pilar social y de gobierno. Esto se debe a que estos directores suelen ser seleccionados para incorporar diversas perspectivas sobre responsabilidad social corporativa, lo que los hace más dispuestos que los miembros ejecutivos a valorar la importancia de establecer mayores prácticas ESG. Además, al no estar vinculados directamente con la administración, los miembros no ejecutivos tienen la capacidad de ejercer su poder de manera independiente, sin deber lealtad a la administración, promoviendo el cumplimiento de los objetivos sociales de la organización (Zahm, 1989).

De hecho, Haniffa y Cooke (2005) y Padro-Lorenzo et al. (2009) han señalado a los miembros no ejecutivos del consejo de administración como un grupo con mayor predisposición a demostrar que una empresa no solo se mueve por motivos legales sino también porque tiene un compromiso socialmente responsable.

Por otro lado, algunos autores como Sami (2011) y Bonn (2004) descubrieron una relación directa entre los miembros no ejecutivos del consejo y un mayor compromiso con las prácticas ESG. Sin embargo, Malik (2012) y Fooladi (2012) se encontraron con una relación indirecta.

Todo ello nos lleva a considerar que los miembros no ejecutivos del consejo de administración impulsará mayores prácticas ESG, y como consecuencia de ello, mejorará la reputación de la organización (Liao et al., 2015; Michelon & Parbonetti, 2012).

Por último otros autores como Villiers et al. (2011), Mallin y Michelon (2011) y Liao et al. (2015) también avalan la relación positiva que existe entre los miembros no ejecutivos del consejo y la realización de iniciativas que fomentan la protección ambiental y el avance hacia el desarrollo sostenible en las organizaciones

Dada la relevancia que tienen los miembros independientes del consejo de administración en el proceso de prácticas sociales, medioambientales y de gobernanza se propone la siguiente hipótesis:

H₂. La proporción de miembros independientes en el consejo de administración influye positivamente en las prácticas ESG.

2.2.3 Antigüedad de los miembros del consejo

La presencia de mujeres, el tamaño y el porcentaje de miembros independientes en el consejo de administración son unos de los temas más revisados en la literatura. Sin embargo, existen pocas investigaciones en el área de las prácticas ESG que indaguen en otras características del consejo de administración como la antigüedad de los miembros del consejo (Dwekat et al., 2021).

La antigüedad de los miembros del consejo se puede determinar por la cantidad de años que el directivo ha ocupado esa posición en el puesto de trabajo (Hadiyat & Nuryatno, 2021).

La antigüedad en el puesto de trabajo supone un filtro cognitivo fundamental a la hora de analizar e interpretar la información de la empresa, influyendo en la percepción de la realidad (Hambrick, 2007; Starbuck & Milliken, 1988).

Desde la perspectiva de la teoría de los escalafones superiores de Hambrick y Mason (1984), los miembros del consejo de administración al contar con una trayectoria previa, decidirán qué temas relevantes deben de tratarse en la junta (Tuggle et al., 2010). Por otro lado, según la teoría de la dependencia de los recursos, la antigüedad en el puesto de trabajo es un recurso muy valioso dentro del capital humano ya que la antigüedad viene ligada a una mayor profesionalidad y experiencia en el puesto (Walls y Hoffman, 2012).

La antigüedad de los miembros del consejo de administración promueve decisiones eficientes porque trabajan en equipo directivos con diferentes experiencias sociales y profesionales (Cucari et al., 2018). Además, influye en la calidad de estas decisiones por parte de los directivos, puesto que cada uno de ellos aporta sus propias creencias, objetivos, cultura y hábitos (Menicucci & Paolucci, 2022).

Los directivos con mayor antigüedad en el consejo poseen más conocimientos y han adquirido competencias y habilidades que los directivos con menor antigüedad en el consejo, pero estos últimos suelen ser más flexibles a los cambios de la tecnología, más activos en el puesto de trabajo, y están más motivados a la hora de alcanzar los objetivos de la empresa y la proyección a largo plazo (Handajani et al., 2014).

Es por esto que, autores como Hafsi y Turgut (2013) encontraron indicios de que existe una relación positiva entre la antigüedad de los miembros del consejo y las prácticas ESG. Estos autores argumentan que una mayor antigüedad de los directivos en su puesto de trabajo les genera una mayor sensibilidad hacia

cuestiones sociales y medioambientales, ya que han sido testigos de la evolución de la compañía y están más comprometidos con su legado y su impacto social y ambiental.

Sin embargo, en contraposición a lo anterior, los directivos con una mayor antigüedad en el consejo de administración pueden adquirir una perspectiva más aislada y cerrada al estar más comprometidos con los valores organizacionales y objetivos económicos, siendo estos más resistentes al cambio y a la realización de prácticas innovadoras como pueden ser las prácticas ESG (Katz, 1980; Pfeffer, 1998).

Otros autores como Chen et al. (2019) proponen una relación negativa entre la realización de prácticas ESG y una mayor antigüedad de los miembros del consejo por dos razones.

En primer lugar, los miembros del consejo recién nombrados tienen una preocupación por mostrar sus habilidades como directivos en el mercado. Dado que una mala gestión en los momentos iniciales de su mandato puede repercutir muy negativamente a su reputación, a su remuneración o incluso el despido, estos tienen fuertes incentivos en demostrar sus puntos fuertes y sus habilidades a través de diferentes medios, y uno de ellos es la preocupación social y del medioambiente a través de la realización de mayores prácticas ESG (Chen et al., 2019).

En segundo lugar, otro de los argumentos que aportan Chen et al. (2019), es el problema de horizonte temporal. Los directivos con una menor antigüedad en el consejo tienen una visión más a largo plazo que los que se encuentran en los últimos años de su carrera. Esto explica que los de menor antigüedad tienen incentivos más fuertes de realizar inversiones en los primeros años de su mandato de cara a la ganancia de beneficios en el futuro.

Por tanto, en línea con lo anterior, Pan et al. (2016) argumentan mayores inversiones en las etapas iniciales de la gerencia de un directivo en prácticas ESG ya que aportará un mejor desempeño en el futuro, estos autores sostienen que los directivos con una menor antigüedad se involucrarán en mayores prácticas ESG, a lo que han denominado hipótesis del horizonte profesional.

Para Katmon et al.(2019) también existe una relación negativa entre ambas variables. Sugieren que los directivos con una menor antigüedad en el consejo son más arriesgados en la toma de decisiones y por tanto posee perspectivas más amplias, teniendo más en consideración actividades de responsabilidad social coportativa.

Sobre esta base, podemos esclarecer que la antigüedad de los miembros del consejo de administración influye de manera negativa en las prácticas ESG. Por esta razón, hemos planteado la siguiente hipótesis:

H₃. La antigüedad de los miembros del consejo de administración influye negativamente en las prácticas ESG.

2.2.4 Tamaño del consejo

Es indispensable realizar un análisis sobre si el tamaño del consejo de administración juega un papel importante en el proceso hacia prácticas ESG. Autores como Fuente et al. (2017) y Vu y Buranatrakul (2018) corroboran esta relación.

El tamaño es una característica que influye en la eficiencia de la empresa, al aumentar el número de componentes, este se ve enriquecido por la variedad de habilidades, puntos de vista y se ve reforzada la capacidad de supervisión del Consejo de Administración (Jackling & Johl, 2009).

Actualmente, no existe un número preciso de miembros del consejo de administración a partir del cual se considere grande o pequeño, pero según la literatura sobre características del gobierno corporativo consideran que el tamaño óptimo se encuentra entre siete y nueve miembros (Jensen, 1993; Lipton & Lorsch, 1992). Ya que a partir de nueve se consideraría un consejo de administración grande.

En primera instancia, un consejo de administración más grande aporta una mayor cantidad de habilidades y experiencia por parte de los directivos (Dwekat et al., 2021). Además, una amplia mayoría de autores sostiene que un consejo de administración grande implica mayor pluralidad en la toma de decisiones, mejorando la orientación hacia prácticas ESG. Esto resulta en un mayor compromiso social e interés por el medioambiente por parte de los trabajadores, según muestran los resultados de (Rouf & Akhtaruddin, 2019), (Samaha et al., 2015), (Liao et al., 2015), (Jizi et al., 2013).

Por otro lado, un tamaño del consejo grande aporta una mayor diversidad tanto en género como en experiencia y educación, reduciendo de esta manera la carga de trabajo porque se dividen las tareas según la especialización de cada director. Esto ayudará a los directivos del consejo a centrarse en prácticas ESG (Rao & Tilt, 2016).

Estudios recientes ponen en duda la idea de que los consejos de administración grandes son más eficientes que los de menor tamaño. Varias investigaciones muestran que no hay una relación causa efecto en cuanto al aumento del tamaño y la creación de valor, de tal manera que, hay un punto en el que añadir a un

miembro más en el Consejo de Administración, provoca un efecto negativo porque se entorpecen (A. Hillman et al., 2011; O'Connell & Cramer, 2010).

Por ejemplo, Allegrini y Greco (2013) sugieren que los consejos de administración más pequeños son más eficientes a la hora de resolver los conflictos de agencia de acuerdo a la teoría de la agencia, que los consejos de administración más grandes al haber más variedad de opiniones.

Otros autores como Ahmed et al. (2006) sostienen que si el tamaño del consejo es pequeño tendrán una mayor responsabilidad individual, presentarán menos conflictos internos debido a la reducción de rivalidad entre los grupos por haber una menor presencia de diversidad de opiniones. Sin embargo, esta falta de diversidad, puede provocar que el consejo de administración se enfoque menos en prácticas ESG (Bear et al., 2010).

Dada la literatura previa, esta investigación se espera que exista una relación negativa entre el tamaño del consejo de administración y las prácticas ESG. Por tanto, planteamos la siguiente hipótesis:

H₄. El tamaño del consejo de administración influye negativamente en las prácticas ESG.

2.2.5 Diversidad cultural en el consejo

Las características del gobierno corporativo son esenciales para la orientación de la estrategia de la empresa. Sin embargo, la diversidad cultural como variable significativa en el proceso de toma de decisiones ha recibido menos atención. Es por esto por lo que existe una brecha crítica en la investigación que debe estudiarse para entender cómo esta influye en las prácticas ESG (Abdelgawad, 2023).

Se entiende como diversidad cultural en el consejo de administración, a veces también denominada difusión cultural (K. Luo et al., 2021) o diversidad étnica (Anderson et al., 2011) a la pertenencia de diferentes culturas o antecedentes culturales de los directivos y directivas que forman parte del gobierno corporativo. En este sentido, la existencia de diversidad cultural dentro del gobierno corporativo cada vez cobra más importancia para conseguir el éxito empresarial (Cumming & Leung, 2021).

Investigaciones recientes sostienen que la diversidad cultural en el consejo de administración mejora la calidad del gobierno corporativo (M. A. Harjoto et al., 2018; Scholtz & Kieviet, 2018; Ullah et al., 2020).

Algunos autores han relacionado un buen desempeño de prácticas ESG con la diversidad cultural en el gobierno corporativo (Cucari et al., 2018; Lavin & Montecinos-Pearce, 2021; Shakil et al., 2020).

Harjoto et al. (2018) exponen que la diversidad cultural aporta diferentes ideas, conocimientos, opiniones, competencias y habilidades que ayudan a resolver los problemas del grupo. Además, este autor sostiene que un consejo de administración con mayor diversidad cultural ayuda a disminuir prejuicios y sesgos individuales, conforme aumenta el contacto entre personas de diferentes culturas, estos equipos diversos se benefician porque se toman mejores decisiones y ayuda a resolver mejor los problemas.

La existencia de directivos de diferentes nacionalidades mejora el funcionamiento del consejo de administración debido sus experiencias internacionales y conocimientos sobre aspectos relacionados con el medioambiente lo que contribuye a la mejora de la calidad de prácticas ESG (Ararat et al., 2015).

Sin embargo, algunos autores como Turner et al (1987) y Berscheid y Walsters (1978) sugieren que la diversidad cultural puede tener connotaciones negativas en la calidad del consejo de administración, basándose en la teoría de la autocategorización y el paradigma de la similitud respectivamente.

La teoría de la categorización social sostiene que los seres humanos tienden a juzgar más desfavorablemente a miembros de fuera de su grupo (out-group) que a los que pertenecen al mismo grupo (in-group), esto genera opiniones subjetivas basadas en categorías (M. A. Harjoto et al., 2018).

Por otro lado, el paradigma de la similitud sugiere que las personas tienden a sentirse más cómodas y conectadas con quienes comparten características similares a las suyas, lo cual puede representar un obstáculo para lograr una integración social y una colaboración eficiente dentro de equipos con alta diversidad, por lo que influyen negativamente en prácticas sociales. (M. A. Harjoto et al., 2018).

Siguiendo la idea de Harjoto et al. (2018), los miembros del consejo pueden adoptar actitudes dañinas y contraproducentes hacia aquellos miembros del consejo que sean diferentes culturalmente, por una falta de integración social. Esto provocará que el gobierno corporativo sea ineficaz, perjudicando por tanto a las prácticas ESG.

Todo esto puede resultar en tensiones internas, falta de claridad en la comunicación, divergencias de opiniones y una reducción en la efectividad de las labores de supervisión (Frijns et al., 2016; Scholtz & Kieviet, 2018).

Por otra parte, Al-Hiyari et al. (2022) argumenta que si la diversidad cultural contribuye a que los consejos sean menos efectivos porque genera categorización y segregación, y además se hace más difícil la comunicación, favorecerá a una menor transparencia en la gestión corporativa, y por consiguiente será más probable que se observe una relación más débil en las prácticas ESG. En consecuencia, se plantea la siguiente hipótesis:

H₅. La diversidad cultural en el consejo de administración influye negativamente en las prácticas ESG.

2.2.6 Frecuencia de las reuniones del consejo

La frecuencia con la que se reúnen los miembros del consejo de administración es una herramienta de medida para cuantificar el nivel de actividad de dicho consejo (Laksmana, 2008).

Desde el punto de vista de la teoría de la agencia, la eficiencia del consejo de administración está muy ligada a la asistencia a la reuniones (Agyemang et al., 2021). Por un lado, autores como Vafeas (1999) sugiere que una gran cantidad de reuniones del consejo puede disminuir la eficiencia del directorio, debido a los costes que conlleva las reuniones o el tiempo que le supone al directivo. Sin embargo, si lo vemos desde una relación positiva, sugiere que una mayor frecuencia de las reuniones puede promover una mejor relación entre los directivos, establecer mejores estrategias y mejore la gestión, lo que implica estar al tanto de los temas críticos, entre ellos las practicas ESG.

La regularidad con la que se llevan a cabo las reuniones del consejo de administración contribuye significativamente a optimizar los procesos de toma de decisiones. Esto no solo fortalece la transparencia y calidad de la información, sino que también potencia el papel de los directivos en representación de los intereses de stakeholders (Ben-Amar & McIlkenny, 2015; Lintang et al., 2021).

Algunos autores sostienen que el aumento de la frecuencia de las reuniones del consejo de administración aumenta la probabilidad de que estos implementen políticas relacionadas con el cambio climático, eficiencia energética y la gestión ambiental. Además, tienden a cumplir con las normativas del GRI (Global Reporting Initiative) y formar parte del pacto Global de las Naciones Unidas (Shrivastava & Addas, 2014).

Disli et al. (2022) sugieren que los consejos de administración más reducidos y con una mayor proporción de mujeres y miembros independientes del consejo se

reúnen con más frecuentemente y como consecuencia consiguen mejores prácticas ESG. También sostienen que, si se incrementa el número de reuniones celebradas, disminuirán los conflictos en materia social, ambiental y de gobernanza.

Por otra parte, al convocar reuniones adicionales se reducen la distorsión de juicios para lograr los objetivos de sostenibilidad (Disli et al., 2022).

Con base a las discusiones anteriores, se plantea la siguiente hipótesis con relación a la asistencia a las reuniones del directorio:

H₆. La frecuencia de las reuniones del consejo de administración influye positivamente en las prácticas ESG.

2.2.7 Remuneración de los miembros del consejo

La información no financiera cada vez está cobrando una mayor importancia en las organizaciones, debido a esto, los temas relacionados con la sostenibilidad se están tratando con mayor seriedad, relacionando la remuneración con el desempeño ambiental (Nigam et al., 2018).

La remuneración de los miembros del consejo está formada por cuatro partes. En primer lugar, se parte de un salario base similar al de otras empresas. En segundo lugar, existe un plan de bonificación anual, el cual se divide en incentivos a corto plazo y a largo plazo según el rendimiento que hayan conseguido, entre ellos se incluye el rendimiento financiero. En tercer lugar, poseen el derecho de comprar acciones preferentemente. Y en cuarto lugar, beneficios a raíz de acciones restringidas y planes de jubilación (Murphy, 1998).

Un número creciente de empresas ha empezado a integrar la sostenibilidad en sus organizaciones a través de la remuneración. Por ejemplo, Intel aplicó una norma poco habitual en el 2008 para desarrollar la sostenibilidad dentro de su empresa, en la cual la remuneración de sus trabajadores era variable y dependía del desempeño ambiental de la empresa. De esta manera animó a los trabajadores a preocuparse más por el desarrollo sostenible de la organización porque a todos les importa su salario. Los resultados que se consiguieron fueron impactantes, la emisión de los gases efecto invernadero de Intel se redujo en un 3% en valores absolutos y se redujo considerablemente el gasto de los suministros energéticos (Nigam et al., 2018).

Tras la iniciativa de Intel, otras empresas siguieron su ejemplo, como Grupo Danone, National Grid, Xcel Energy y Alcoa. El hecho de condicionar la remuneración de los empleados al desempeño ambiental, indica que la responsabilidad social corporativa aporta valor a la organización (Nigam et al., 2018).

A priori, es importante establecer el proceso de aplicación de esa remuneración, es decir, quién decide esa remuneración ¿propiedad o gerencia? y cuál es la base en la que se sostiene. Para tratar este problema de agencia se ha recurrido al “enfoque de contratación óptima”, en el cual se alinean los incentivos de los directivos con los objetivos de la empresa (Core et al., 2005; Murphy, 1998).

Sin embargo, este enfoque puede motivar a los directivos a asumir riesgos excesivos que, si bien podrían generar ganancias financieras a corto plazo, terminarían siendo perjudiciales para la empresa en el largo plazo, mediante comportamientos fraudulentos a través de la manipulación de los resultados financieros, en este sentido la remuneración de los miembros del consejo no conllevaría a mayores prácticas ESG (Nigam et al., 2018).

Sin embargo, Bebchuk y Fried (2004) definen la remuneración de los miembros del consejo como causa de conflicto entre propietarios y dichos miembros. En el sentido de que cuando los socios consideran que los directores están utilizando su posición para beneficio propio y demandan una compensación que no se alinea con los intereses de los accionistas, estos tienen la posibilidad de rechazarla mediante su voto (L.-W. Lin, 2021; McGinty & Green, 2018). Por consiguiente, resulta crucial la interpretación de las prácticas ESG por parte de los accionistas ya que influye en la compensación de los miembros del consejo.

Desde la pandemia COVID-19, las prácticas ESG están adquiriendo prioridad en la toma de decisiones del consejo de administración, lo que conlleva a la búsqueda de una adecuada política de compensación de estos, vista como fomento para que cumplan su papel de integrar las estrategias de la empresa hacia objetivos de responsabilidad social (Elnahass et al., 2022).

Según la literatura, la conexión entre las prácticas ESG y la remuneración de los miembros del consejo de administración tiene dos vertientes. La primera observa la influencia de la compensación en la realización de prácticas ESG (Cordeiro & Sarkis, 2008; Jang et al., 2022; Jian & Lee, 2015; Mahoney & Thorn, 2006; Velte, 2019). La segunda vertiente estudia cómo afecta las prácticas ESG a la compensación de los directivos (Cai et al., 2011; Francoeur et al., 2021).

Sin embargo, los resultados de las investigaciones son muy dispares. Por un lado, Gillan et al. (2021), Ho et al. (2022) y Ludwig y Sassen (2022) encontraron resultados mixtos sobre la conexión entre la compensación de los miembros del consejo y el desempeño de las prácticas ESG.

Por otro lado, Coombs y Gilley (2005) no evidenciaron una influencia significativa. Berrone y Gomez-Mejia (2009), sostuvieron en sus investigaciones que los miembros del consejo de administración de las empresas estadounidenses no reciben una mayor compensación por realizar prácticas ESG. Cai et al. (2011) encontró una relación indirecta entre las prácticas ESG y la compensación. Además, Jian y Lee (2015), también observaron una relación negativa entre ambas. Por otra parte, Francoeur et al. (2021) indicó que las empresas más responsables con el medioambiente recompensan menos a los miembros del consejo que las menos responsables con el medioambiente.

En resumen, el consejo de administración juega un papel fundamental en la satisfacción de los accionistas (Birindelli et al., 2018). Las empresas que realizan buenas prácticas en materia medioambiental, social y de gobierno cumplen con las expectativas de los grupos de interés, disminuyendo por tanto los conflictos de intereses entre socios y directivos. Esto lleva a la conclusión de que, los accionistas retribuyan al consejo de administración por sus buenas prácticas ESG (Frydman & Saks, 2010; Peng & Isa, 2020).

Por tanto, si los grupos de interés están satisfechos, aumentará la compensación de los miembros del consejo como consecuencia se esforzarán en realizar mayores prácticas ESG. Así, en esta investigación probamos la siguiente hipótesis:

H₇. La remuneración que reciben de los miembros del consejo de administración influye positivamente en las prácticas ESG.

2.3 METODOLOGÍA

2.3.1 Datos

Tal y como se detalla en el primer capítulo, los datos empleados en este estudio han sido recopilados a partir de la base de datos Thomson Reuters Eikon, reconocida por su fiabilidad y amplitud en el ámbito financiero y empresarial. En particular, se ha seleccionado el conjunto de empresas que integran el índice Euro Stoxx 300, un referente de las principales compañías europeas, asegurando así una representatividad adecuada del panorama empresarial de la región.

El periodo de análisis abarca desde los ejercicios 2012 hasta 2023, lo que permite estudiar las dinámicas económicas y financieras a lo largo de más de una década, incluyendo posibles efectos de eventos económicos significativos como la recuperación tras la crisis de 2008, la pandemia de COVID-19 y otros factores macroeconómicos relevantes durante este tiempo.

2.3.2 Variables

En cuanto a las variables utilizadas, estas se muestran en la tabla 2.1. Las variables dependientes empleadas en el estudio incluyen la puntuación ESG general y sus tres componentes: ambiental (ESC), social (SSC) y gobernanza (GSC). Estas variables permiten evaluar las prácticas de sostenibilidad de las empresas en el índice Euro Stoxx 300.

Las variables regresoras corresponden a distintos aspectos del Gobierno Corporativo, tales como la diversidad de género en el consejo (BGD), la proporción de miembros no ejecutivos (NEM), la antigüedad de los miembros del consejo (TBM), el tamaño del consejo (BSZ), la diversidad cultural en el consejo (BCD), la asistencia a las reuniones del consejo (BMA) y la compensación de los miembros del consejo (BCO).

Como variables de control, se han incluido variables financieras como el tamaño de la empresa en activos (ASS), ventas (LSA), número de empleados (EMP), nivel de endeudamiento (IND) y la relación de valor de mercado a valor en libros (MTB).

Para mitigar los problemas asociados con la alta dispersión y la presencia de valores extremos, las variables ASS, LSA, BCO y EMP, se han transformado aplicando una escala logarítmica. Esta transformación reduce la varianza, estabilizando los datos y haciéndolos más adecuados para el análisis (Packard, 2023).

Tabla 2.1 Descripción de las variables.

Abreviatura	Variable	Definición
Variables dependientes		
ESG	Puntuación ESG	Puntuación ESG asignada por Eikon, de 0 a 100
ESC	Puntuación Ambiental	Puntuación ambiental asignada por Eikon, de 0 a 100
SSC	Puntuación Social	Puntuación social asignada por Eikon, de 0 a 100
GSC	Puntuación de Gobernanza	Puntuación de gobernanza asignada por Eikon, de 0 a 100
Variables independientes		
BGD	Diversidad de género en el consejo	Porcentaje de mujeres en el consejo de administración
NEM	Miembros no ejecutivos del consejo	Porcentaje de miembros no ejecutivos en el consejo
TBM	Antigüedad de los miembros del consejo	Antigüedad, expresada en años, para la reelección de los miembros del consejo
BSZ	Tamaño del consejo	Número de miembros del consejo de Administración
BCD	Diversidad cultural en el consejo	Porcentaje de miembros del consejo que tienen una formación cultural diferente a la ubicación de la sede corporativa
BMA	Asistencia a reuniones del consejo	Porcentaje promedio de asistencia a las reuniones de los comités del consejo
BCO	Compensación de los miembros del consejo	Logaritmo de la compensación total de los miembros del consejo
Variables de control		
LSA	Logaritmo de las ventas	Logaritmo de las ventas totales de la empresa
IND	Endeudamiento	Porcentaje de deuda total sobre capital total
MTB	Valor de mercado sobre valor contable	Valor de mercado de la empresa dividido por el valor contable
ASS	Activo	Logaritmo del activo total de la empresa
EMP	Logaritmo de empleados	Logaritmo del número de empleados total de la empresa

Fuente: Autora.

2.3.3 Análisis estadístico

Para analizar la influencia del Gobierno Corporativo sobre las prácticas de sostenibilidad de las empresas, se ha utilizado regresiones de Mínimos Cuadrados Ordinarios (OLS), modelos de efectos fijos y modelos de efectos aleatorios. Estas técnicas permiten observar cómo variables relacionadas con el consejo de administración afectan a las prácticas de sostenibilidad en sus distintas dimensiones: desempeño ESG global, ambiental (ESC), social (SSC) y de gobernanza (GSC). Los modelos se han evaluado para determinar cuál son los más adecuados: Para ello, la decisión se ha basado en la estadística F (Santos-Jaén et al., 2023) y en el test de Hausman (M. del C. V. Valls Martínez et al., 2023). Según este último, se selecciona el modelo de efectos fijos en aquellos casos en los que muestra una mejor representación de los datos ($p\text{-valor} < 0.05$), ya que permite capturar variaciones internas de cada unidad de análisis, considerando la correlación entre las variables dependientes y las características específicas de cada empresa. Además, se emplearon los criterios de información de Akaike (AIC) (Akaike, 1974) y Bayesiano (BIC) (Schwarz, 1978), para seleccionar el modelo óptimo, siendo escogido aquel modelo que presente un valor más bajo, lo que sugiere un mejor ajuste para describir la relación entre las variables de estudio (Santos-Jaén et al., 2023).

De acuerdo con las especificaciones de Valls Martínez et al. (2023), los modelos siguiente la siguiente estructura:

En el supuesto de los modelos de regresión OLS:

$$Y_j = \beta_0 + \beta_1 \text{XBGD}_j + \beta_2 \text{XNEM}_j + \beta_3 \text{XTBM}_j + \beta_4 \text{XBSZ}_j + \beta_5 \text{XBCD}_j + \beta_6 \text{XBMA}_j + \beta_7 \text{XBCO}_j + \beta_8 \text{XLSA}_j + \beta_9 \text{XIND}_j + \beta_{10} \text{XMTB}_j + \beta_{11} \text{XASS}_j + \beta_{12} \text{XEMP}_j + \epsilon_j$$

Siendo Y la variable dependiente Y_j es la empresa y ϵ la perturbación aleatoria.

Para los modelos de efectos fijos y efectos aleatorios:

$$Y_{j,t} = \beta_0 + \beta_1 \text{XBGD}_{j,t} + \beta_2 \text{XNEM}_{j,t} + \beta_3 \text{XTBM}_{j,t} + \beta_4 \text{XBSZ}_{j,t} + \beta_5 \text{XBCD}_{j,t} + \beta_6 \text{XBMA}_{j,t} + \beta_7 \text{XBCO}_{j,t} + \beta_8 \text{XLSA}_{j,t} + \beta_9 \text{XIND}_{j,t} + \beta_{10} \text{XMTB}_{j,t} + \beta_{11} \text{XASS}_{j,t} + \beta_{12} \text{XEMP}_{j,t} + \epsilon_{j,t}$$

En este modelo ui representa el término de efectos fijos o aleatorios (según cada modelo) que captura la heterogeneidad no observada entre las unidades. Por su parte t representa al año.

Con anterioridad a la ejecución de los modelos, la matriz de correlación de Pearson ha sido utilizada para analizar la relación entre las variables dependientes y las regresoras en el estudio. Esta matriz permite observar la fuerza y dirección de las correlaciones entre las distintas variables (Kyriazos & Poga, 2023). Además, para asegurar la validez de los modelos, se ha evaluado la presencia de multicolinealidad mediante el Factor de Inflación de Varianza (VIF) (Craney & Surles, 2002).

2.4 RESULTADOS

La tabla 2.2 presenta las principales estadísticas descriptivas de las variables utilizadas en la investigación. Con relación a las variables dependientes utilizadas, la puntuación de ESG, que mide el desempeño general en sostenibilidad, tiene una media de 67,86 y una mediana de 71,45, lo que indica una valoración moderada. La desviación estándar de 17,62 sugiere una considerable variabilidad en las puntuaciones, que oscilan entre 2,6 y 95,45. La puntuación de las prácticas de sostenibilidad ambiental (ESC) tiene un promedio de 69,5 y una mediana de 75,2, lo cual sugiere un enfoque ligeramente más alto en esta dimensión. No obstante, el amplio rango de 0 a 99,17 y una desviación estándar de 22,36 reflejan una dispersión significativa en las puntuaciones relativas a prácticas ambientales entre las empresas. En cuanto a la puntuación relativa a la sostenibilidad social (SSC), la media es de 71,55 y la mediana de 76,37, siendo el componente más alto entre las variables que miden las prácticas de sostenibilidad, lo que sugiere que la dimensión social podría estar más desarrollada. La variabilidad también es alta, con una desviación de 20,1 y valores entre 2,16 y 98,33. Finalmente, la puntuación relativa a la gobernanza (GSC) tiene una media de 61,61, siendo el más bajo de los componentes del ESG, lo que podría señalar un área de mejora en las prácticas de gobierno corporativo. La mediana de 65,28 y el rango de 3,21 a 97,77 muestran una dispersión considerable en este aspecto.

Por su parte, en cuanto a las características del consejo de administración, la diversidad de género en los consejos (BGD) tiene un promedio de 31,34% y una mediana de 33,33%. Es sorprendente comprobar como en algunos consejos no tienen mujeres, mientras que otros alcanzan hasta un 66.67%, reflejando una considerable variabilidad en la representación femenina en los distintos consejos de administración de las empresas.

Un promedio de 89,67% de miembros no ejecutivos en los consejos (NEM) sugiere una tendencia hacia la independencia, con una mediana de 92,86% y baja variabilidad, y algunos consejos cuentan con una composición totalmente independiente (100%).

Al analizar la antigüedad media de los miembros en el consejo (TBM), los resultados muestran cómo es de 3,5 años, con una mediana de 4 años, lo cual sugiere una rotación moderada en los consejos, con un rango de 1 a 12 años.

El tamaño promedio del consejo (BSZ) es de 12,53 miembros, con una mediana de 12, y un rango de 3 a 30 miembros, indicando variación en la cantidad de integrantes de los consejos.

La diversidad cultural en el consejo (BCD) muestra una media de 31,53% y una mediana de 23,53%, sugiriendo que algunos consejos presentan una amplia diversidad cultural (hasta el 100%), mientras que otros no muestran diversidad significativa.

La asistencia media a las reuniones del consejo (BMA) es del 94,95%, lo que refleja un alto compromiso con una mediana de 97%, y algunos casos se alcanza el 100%, demostrando un alto nivel de participación.

La compensación promedio de los miembros del consejo (BCO), muestra una baja variabilidad.

Tabla 2.2 Estadísticas descriptivas

Variable	Observaciones	Media	Desviación estándar	Mínimo	Máximo	Mediana
ESG	2.886	67,85568	17,62292	2,60000	95,45000	71,45000
ESC	2.886	69,49553	22,36319	0,00000	99,17000	75,20000
SSC	2.885	71,54542	20,09662	2,16000	98,33000	76,37000
GSC	2.886	61,60736	21,79339	3,21000	97,77000	65,28000
BGD	2.875	31,34196	12,59879	0,00000	66,67000	33,33000
NEM	2.875	89,66981	11,92465	0,00000	100,00000	92,86000
TBM	2.823	3,50832	1,18662	1,00000	12,00000	4,00000
BSZ	2.874	12,53897	4,25812	3,00000	30,00000	12,00000
BCD	2.110	31,53274	24,31470	0,00000	100,00000	23,53000
BMA	2.388	94,94975	6,40087	50,00000	100,00000	97,00000
BCO	2.728	13,96237	1,08241	5,14813	20,53822	13,95000
LSA	3.067	13,21071	1,43125	5,29832	17,84640	13,23000
IND	3.395	0,42287	0,79090	0,01910	0,91550	0,34100
MTB	3.261	1,53624	1,84147	0,00996	18,59386	0,96000
ASS	3.397	16,63666	1,85557	8,74130	22,61626	16,49000
EMP	3.361	9,70185	2,77259	2,77259	13,43575	9,88000

Fuente: Autora.

La tabla 2.3 muestra la matriz de correlación de Pearson entre las variables explicativas y las variables dependientes utilizadas para medir las prácticas de ESG. Como se puede observar todos los regresores muestran una correlación significativa con la variable ESG. Con respecto al resto de variables dependientes, también se observa como la mayoría de las variables explicativas correlación significativamente, demostrándose así su poder explicativo.

Tabla 2.3 Matriz de correlación de Pearson entre variables dependientes y regresoras

Variable	ESG	ESC	SSC	GSC
BGD	0,3498*** (0,0000)	0,2982*** (0,0000)	0,332*** (0,0000)	0,2152*** (0,0000)
NEM	0,1518*** (0,0000)	0,0224 (0,4165)	0,0629** (0,0222)	0,2674*** (0,0000)
TBM	-0,0491* (0,0744)	-0,0858*** (0,0018)	-0,0065 (0,8126)	-0,0649** (0,0182)
BSZ	0,1517*** (0,0000)	0,2274*** (0,0000)	0,1903*** (0,0000)	-0,0643*** (0,0195)
BCD	0,0863*** (0,0017)	0,0236 (0,3922)	0,0347 (0,2071)	0,1571*** (0,0000)
BMA	0,1706*** (0,0000)	0,0836** (0,0023)	0,1257*** (0,0000)	0,2091*** (0,0000)
BCO	0,295*** (0,0000)	0,2224*** (0,0000)	0,2817*** (0,0000)	0,1984*** (0,0000)
LSA	0,3692*** (0,0000)	0,3748*** (0,0000)	0,3353*** (0,0000)	0,2142*** (0,0000)
IND	-0,0014 (0,9584)	0,0092 (0,7370)	-0,0389 (0,1574)	0,0032 (0,9088)
MTB	-0,1733*** (0,0000)	-0,2813*** (0,0000)	-0,1321*** (0,0000)	-0,0552** (0,0450)
ASS	0,3947*** (0,0000)	0,4825*** (0,0000)	0,3105*** (0,0000)	0,2206*** (0,0000)
EMP	0,4301*** (0,0000)	0,4247*** (0,0000)	0,4664*** (0,0000)	0,1343*** (0,0000)

Nota: p-valor entre paréntesis. ***, ** y * indican una significancia menor al 1%, menor al 5% y menor al 10%, respectivamente. Número de observaciones: 1321.

Fuente: Autora.

La tabla 2.4 muestra la matriz de correlación de Pearson entre las variables regresoras. Los resultados indican que no existen altas correlaciones entre estas variables. De tal manera, que se puede descartar la existencia de problemas de colinealidad en los modelos de regresión que se van a proponer.

Tabla 2.4 Matriz de correlación de Pearson entre variables regresoras

Variable	BGD	NEM	TBM	BSZ	BCD	BMA	BCO	LSA	IND	MTB	ASS	EMP
BGD	1											
NEM	0,1882*** (0,0000)	1										
TBM	-0,0093 (0,7368)	0,1882*** (0,0000)	1									
BSZ	0,0094 (0,7342)	0,0092 (0,7395)	0,1974*** (0,0000)	1								
BCD	0,0065 (0,8134)	0,0300 (0,2763)	-0,1918*** (0,0000)	-0,2337*** (0,0000)	1							
BMA	0,1388*** (0,0000)	-0,0026 (0,9235)	-0,1709*** (0,0000)	-0,0644* (0,0192)	0,1207*** (0,0000)	1						
BCO	-0,0457* (0,0967)	0,0576** (0,0365)	0,0064 (0,8162)	0,3692*** (0,0000)	0,0362 (0,1661)	0,102*** (0,0002)	1					
LSA	0,134*** (0,0000)	0,0683** (0,0130)	-0,0108 (0,6953)	0,2988*** (0,0000)	0,0381 (0,1661)	0,0474 (0,0850)	0,3863*** (0,0000)	1				
IND	-0,0354 (0,1991)	-0,0899*** (0,0011)	-0,0106 (0,7005)	-0,0078 (0,7779)	-0,003 (0,9143)	-0,0878*** (0,0014)	-0,0171 (0,5337)	-0,0464* (0,0915)	1			
MTB	0,0103 (0,7084)	-0,0312 (0,2579)	-0,0725*** (0,0084)	-0,2902*** (0,0000)	0,0848*** (0,0020)	0,0393 (0,1530)	-0,2007*** (0,0000)	-0,2045*** (0,0000)	0,0237 (0,3896)	1		
ASS	0,1309*** (0,0000)	0,0467* (0,0898)	0,0183 (0,5069)	0,4302*** (0,0000)	-0,0046 (0,8676)	0,0381 (0,1662)	0,419*** (0,0000)	0,6471*** (0,0000)	-0,0193 (0,4832)	-0,4909*** (0,0000)	1	
EMP	0,1472*** (0,0000)	0,0852*** (0,0019)	0,039 (0,1570)	0,349*** (0,0000)	-0,0943*** (0,0006)	-0,0122 (0,6586)	0,3003*** (0,0000)	0,4557*** (0,0000)	-0,0618** (0,0247)	-0,2493*** (0,0000)	0,4821*** (0,0000)	1

Nota: p-valor entre paréntesis. ***, ** y * indican una significancia menor al 1%, menor al 5% y menor al 10%, respectivamente. Número de observaciones: 1321.

Fuente: Autora

Además, para garantizar la no existencia de problemas de colinealidad en el conjunto de variables utilizadas, se ha llevado a cabo un análisis del Factor de Inflación de Varianza (VIF) (*Variance Inflation Factor*). Los resultados mostrados en la tabla 2.5 indican que no hay problemas significativos de colinealidad en este conjunto de variables. Todos los valores de VIF son inferiores al umbral comúnmente aceptado de 5 (Craney & Surles, 2002), por lo que es posible asegurar que la colinealidad no afectará de manera significativa al ajuste y la interpretación de los modelos establecidos.

Tabla 2.5 Análisis del Factor de Inflación de Varianza

Variable	VIF	Tolerancia
ASS	3,43	0,29135
LSA	2,59	0,38624
BSZ	1,49	0,67032
MTB	1,46	0,68288
EMP	1,44	0,69683
BCO	1,37	0,73085
TBM	1,14	0,87560
BCD	1,13	0,88868
BMA	1,09	0,91878
BGD	1,08	0,92791
NEM	1,06	0,94009
IND	1,02	0,97851
Media	1,52	

Fuente: Autora.

Una vez descartados cualquier problema de colinealidad en los modelos, se procede a evaluar la influencia de administración en las prácticas de sostenibilidad llevadas a cabo por las empresas.

En primer lugar, se analiza el efecto sobre la variable ESG. Los resultados de la tabla 2.6 muestran tres modelos. Un modelo de regresión lineal OLS (*Ordinary Least Squares*), un modelo de efectos fijos y un modelo de efectos aleatorios. Los 3 modelos propuestos son adecuados, basados en la estadística F (Santos-Jaén et al., 2023). En base a los resultados del test de Hausman (p -valor $<0,05$) se descarta el modelo 3 (efectos aleatorios) frente al modelo 2 (efectos fijos) (M. del C. V. Valls Martínez et al., 2023). Además, según los criterios de Akaike (Akaike, 1974) y Bayesiano (Schwarz, 1978), en los cuales valores más bajos indican un mejor modelo, el modelo más apropiado es el Modelo 2 de efectos fijos.

Los resultados de este modelo de efectos fijos muestran como todas las variables de Gobierno Corporativo influyen significativamente a excepción de BCO. La diversidad de género en el consejo (BGD) tiene un coeficiente positivo de 0.298 y es altamente significativa, lo que sugiere que un aumento en la diversidad de género se asocia con un incremento en la variable ESG.

La proporción de miembros no ejecutivos (NEM) también muestra un coeficiente positivo de 0.265 y es significativa al 1%, indicando que un mayor porcentaje de miembros no ejecutivos en el consejo está asociado con mejores resultados en la variable dependiente.

Por otro lado, la antigüedad de los miembros del consejo (TBM) presenta un coeficiente negativo de -1.962 y es altamente significativa, lo que sugiere que una mayor antigüedad está relacionada con una disminución en la variable ESG. El tamaño del consejo (BSZ) también muestra una relación negativa significativa, con un coeficiente de -0.361, lo cual indica que un consejo más grande podría tener un impacto desfavorable en la variable ESG. La asistencia a las reuniones del consejo (BMA) tiene un coeficiente positivo de 0.277 y es significativa, lo que implica que una mayor asistencia a las reuniones se asocia positivamente con la variable ESG. Por último, la diversidad cultural (BCD) muestra una relación negativa significativa, con un coeficiente de -0,021 lo que indicaría que a mayor diversidad cultural las empresas llevan a cabo menores prácticas de ESG.

En cuanto a las variables financieras todas ellas muestran una influencia significativa en la realización de prácticas de ESG por las empresas. Siendo esta influencia positiva, salvo en el caso del endeudamiento (IND) que es negativa.

En este modelo de efectos fijos, el coeficiente de determinación (R^2) indica que se explica el 41.7% de la varianza de la variable ESG. En general, los valores de R^2 pueden describirse como sustanciales, moderados y débiles, dependiendo de si su valor es 0.75, 0.5 o 0.25 (Mohammad Nakhaei et al., 2021). Por lo tanto, se puede aceptar que este modelo representa una capacidad explicativa aceptable (Hair et al., 1998).

Tabla 2.6 Análisis de regresión sobre la variable ESG

Variable	OLS	EFFECTOS FIJOS	EFFECTOS ALEATORIOS
	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3
Constante	-66,119*** (0,000)	-104,913*** (0,000)	-67,84*** (0,000)
BGD	0,392*** (0,000)	0,298*** (0,000)	0,34*** (0,000)
NEM	0,183*** (0,000)	0,265*** (0,000)	0,221*** (0,000)
TBM	-0,624* (0,060)	-1,962*** (0,001)	-1,582*** (0,000)
BSZ	-0,186* (0,082)	-0,361*** (0,008)	-0,262** (0,022)
BCD	0,048*** (0,002)	-0,021* (0,085)	-0,015 (0,204)
BMA	0,268*** (0,000)	0,277*** (0,000)	0,303*** (0,000)
BCO	2,268*** (0,000)	0,331 (0,244)	0,582** (0,035)
LSA	0,614 (0,139)	0,684** (0,019)	0,673** (0,016)
IND	2,448** (0,019)	-3,226** (0,038)	-0,065 (0,957)
MTB	-0,282 (0,234)	0,449* (0,073)	0,133 (0,541)
ASS	1,144*** (0,002)	5,389*** (0,000)	2,815*** (0,000)
EMP	0,469*** (0,000)	2,279*** (0,018)	2,357*** (0,000)
R ² Ajustado	0,363	0,417	0,406
Wald Chi2			858,08*** (0,000)
Estadístico F	63,64*** (0,000)	63,38*** (0,000)	
Test de Hausman		86,32*** (0,000)	
AIC	10.578,58	8.302,29	9.330,18
BIC	10.647,01	8.369,67	9.407,98
Observaciones	1.322	1.322	1.322

***, ** y * indican un nivel de significancia menor al 1%, menor al 5% y menor al 10%, respectivamente. OLS: regresión de Mínimos Cuadrados Ordinarios. AIC y BIC: Criterios de Información de Akaike y Bayesiano, respectivamente.
Fuente: Autora.

Una vez analizada la variable ESG que recoge un índice de sostenibilidad global, se ha procedido a analizar los tres índices que recogen los tres pilares de la sostenibilidad, ambiental (ESC), social (SSC) y gobernanza (GSC).

Desde la perspectiva del desempeño ambiental, la Tabla 2.7 resume tres modelos distintos aplicados al análisis de la variable ESC. En línea con el procedimiento previo, se han estimado un modelo mediante regresión lineal por mínimos cuadrados ordinarios (OLS), otro considerando efectos fijos, y uno más con efectos aleatorios. Todos ellos resultan estadísticamente válidos según la prueba F (Santos-Jaén et al., 2023). Sin embargo, aplicando el test de Hausman (p -valor $< 0,05$), se concluye que el modelo 5 de efectos fijos es preferible frente al modelo de efectos aleatorios (modelo 6) (M. del C. V. Valls Martínez et al., 2023). Esta selección queda reforzada por los criterios de información de Akaike (Akaike, 1974) y Bayesiano (Schwarz, 1978), que también identifican al modelo 5 como el más adecuado al presentar los valores más bajos.

Los resultados de este modelo de efectos fijos muestran como todas las variables de Gobierno Corporativo influyen significativamente a excepción de BCO y BCD. La diversidad de género en el consejo (BGD) tiene un coeficiente positivo de 0.218 y es altamente significativa, lo que sugiere que un aumento en la diversidad de género se asocia con un incremento en la variable ESC. La proporción de miembros no ejecutivos (NEM) también muestra un coeficiente positivo de 0.090 y es significativa al 1%, indicando que un mayor porcentaje de miembros no ejecutivos en el consejo está asociado con mejores resultados en la variable ESC. Por otro lado, la antigüedad de los miembros del consejo (TBM) presenta un coeficiente negativo de -2,424 y es altamente significativa, lo que sugiere que una mayor antigüedad está relacionada con una disminución en la variable dependiente. El tamaño del consejo (BSZ) también muestra una relación negativa significativa, con un coeficiente de -0.416, lo cual indica que un consejo más grande podría tener un impacto desfavorable en la variable ESC. La asistencia a las reuniones del consejo (BMA) tiene un coeficiente positivo de 0.081 y es significativa, lo que implica que una mayor asistencia a las reuniones se asocia positivamente con la variable dependiente. En cuanto a las variables financieras todas ellas, a excepción del valor de mercado en libros (MTB) y el endeudamiento (IND), muestran una influencia significativa en la realización de prácticas de ESC por las empresas. Siendo esta influencia positiva.

En este modelo de efectos fijos, el coeficiente R^2 indica que se explica el 16,4% de la varianza de la variable ESC, lo cual representa una capacidad explicativa aunque débil aceptable (Falk & Miller, 1992; Hair et al., 1998).

Tabla 2.7 Análisis de regresión sobre la variable ESC

Variable	OLS	EFFECTOS FIJOS	EFFECTOS ALEATORIOS
	Model 4	Model 5	Model 6
Constante	-36,538*** (0,001)	-21,099 (0,132)	-29,121*** (0,003)
BGD	0,403*** (0,000)	0,218*** (0,000)	0,0233*** (0,000)
NEM	0,011 (0,814)	0,090* (0,077)	0,048 (0,280)
TBM	-1,768*** (0,000)	-2,424*** (0,001)	-1,993*** (0,000)
BSZ	0,106 (0,448)	-0,416*** (0,012)	-0,235 (0,103)
BCD	0,029 (0,150)	0,003 (0,818)	-0,005 (0,734)
BMA	0,104 (0,194)	0,081* (0,076)	0,076* (0,089)
BCO	0,333 (0,521)	0,186 (0,589)	0,191 (0,571)
LSA	-0,207 (0,701)	0,571 (0,108)	0,594 (0,081)
IND	2,465* (0,070)	-2,488 (0,188)	-0,379 (0,807)
MTB	-0,988*** (0,001)	0,318 (0,294)	-0,109 (0,688)
ASS	3,499*** (0,000)	2,991*** (0,001)	3,246*** (0,000)
EMP	2,680*** (0,000)	2,275* (0,051)	2,673*** (0,000)
R ² Ajustado	0,3412	0,1644	0,1594
Wald Chi2			332,17*** (0,000)
Estadístico F	58*** (0,000)	18*** (0,000)	
Test de Hausman		29,64*** (0,003)	
AIC	11.278,86	8.816,65	9.330,18
BIC	11.346,29	8.884,08	9.407,98
Observaciones	1.322	1.322	1.322

***, ** y * indican un nivel de significancia menor al 1%, menor al 5% y menor al 10%, respectivamente. OLS: regresión de Mínimos Cuadrados Ordinarios. AIC y BIC: Criterios de Información de Akaike y Bayesiano, respectivamente.
Fuente: Autora.

Centrándonos ahora en la dimensión social de la sostenibilidad, se presentan en la Tabla 2.8 los resultados derivados del análisis de la variable SSC mediante tres enfoques estadísticos diferentes. Siguiendo la misma metodología aplicada anteriormente, se han estimado un modelo de regresión lineal OLS (mínimos cuadrados ordinarios), otro con efectos fijos y un tercero con efectos aleatorios. Los tres modelos propuestos muestran una adecuada validez estadística según el valor obtenido en la prueba F (Santos-Jaén et al., 2023). No obstante, al considerar el resultado del test de Hausman (p -valor $<0,05$), se descarta el modelo de efectos aleatorios (modelo 9), siendo preferible el modelo de efectos fijos (modelo 8) (M. del C. V. Valls Martínez et al., 2023). Esta elección queda también respaldada por los indicadores de Akaike (Akaike, 1974) y Schwarz (Schwarz, 1978), cuyos valores más bajos apuntan a que el modelo 8 es el más apropiado.

Los resultados de este modelo de efectos fijos muestran como la diversidad de género en el consejo (BGD) tiene un coeficiente positivo de 0.34 y es altamente significativa, lo que sugiere que un aumento en la diversidad de género se asocia con un incremento en la variable SSC. La proporción de miembros no ejecutivos (NEM) también muestra un coeficiente positivo de 0.205 y es también altamente significativa, indicando que un mayor porcentaje de miembros no ejecutivos en el consejo está asociado con mejores resultados en la variable SSC. Por otro lado, los resultados muestran como la diversidad cultural (BCD) afecta negativa y significativamente a la variable SSC, lo que sugiere que a mayor diversidad cultural menor es la realización de prácticas socialmente responsables. Finalmente, también se aprecia como la asistencia a las reuniones del consejo (BMA) tiene un coeficiente positivo de 0.209 y es altamente significativa, lo que implica que una mayor asistencia a las reuniones se asocia positivamente con la variable SSC.

En cuanto a las variables financieras todas ellas, muestran una influencia significativa en la realización de prácticas de SSC por las empresas. Siendo esta influencia positiva, a excepción del endeudamiento (IND) que muestra una influencia negativa.

En este modelo de efectos fijos, el coeficiente R^2 indica que se explica el 30,1% de la varianza de la variable SSC, lo cual representa una capacidad explicativa moderada (Falk & Miller, 1992; Hair et al., 1998).

Tabla 2.8 Análisis de regresión sobre la variable SSC

Variable	OLS	EFFECTOS FIJOS	EFFECTOS ALEATORIOS
	Model 7	Model 8	Model 9
Constante	-48,168*** (0,000)	-99,675*** (0,000)	-50,477*** (0,003)
BGD	0,413*** (0,000)	0,340*** (0,000)	0,383*** (0,000)
NEM	0,028 (0,483)	0,205*** (0,000)	0,125*** (0,005)
TBM	-0,027 (0,944)	-1,105 (0,158)	-0,983* (0,066)
BSZ	0,049 (0,692)	0,944 (0,595)	0,111 (0,439)
BCD	0,040** (0,030)	-0,045*** (0,005)	-0,031** (0,044)
BMA	0,215*** (0,003)	0,209*** (0,000)	0,246*** (0,000)
BCO	2,683*** (0,000)	0,387 (0,293)	0,744** (0,037)
LSA	1,501*** (0,002)	1,425*** (0,000)	1,336*** (0,000)
IND	0,411 (0,737)	-5,933*** (0,003)	-1,684 (0,269)
MTB	-0,292 (0,292)	0,618* (0,057)	0,18 (0,511)
ASS	-0,699 (0,117)	4,574*** (0,000)	1,075* (0,055)
EMP	3,678 (0,168)	2,694 (0,675)	3,437 (0,477)
R ² Ajustado	0,3267	0,3006	0,2862
Wald Chi2			540,14*** (0,000)
Estadístico F	54,38*** (0,000)	38,36*** (0,000)	
Test de Hausman		70*** (0,003)	
AIC	10.992,44	8.982,63	9.957,71
BIC	11.059,86	9.050,05	10.035,51
Observaciones	1.321	1.321	1.321

***, ** y * indican un nivel de significancia menor al 1%, menor al 5% y menor al 10%, respectivamente. OLS: regresión de Mínimos Cuadrados Ordinarios. AIC y BIC: Criterios de Información de Akaike y Bayesiano, respectivamente.
Fuente: Autora.

Por último, se aborda el análisis vinculado a la dimensión corporativa de la sostenibilidad (GSC), cuyos resultados se detallan en la Tabla 2.9. En consonancia con los análisis previos, se plantearon tres alternativas metodológicas: un modelo de regresión lineal mediante mínimos cuadrados ordinarios (OLS), otro con efectos fijos, y un tercero con efectos aleatorios. Los tres modelos propuestos presentan una validez estadística adecuada, conforme a la prueba F (Santos-Jaén et al., 2023). Sin embargo, tras aplicar el test de Hausman (p -valor $< 0,05$), se opta por descartar el modelo de efectos aleatorios (modelo 12), resultando más adecuado el modelo de efectos fijos (modelo 11) (M. del C. V. Valls Martínez et al., 2023). Esta conclusión queda adicionalmente respaldada por los criterios de información de Akaike (Akaike, 1974) y Schwarz (Schwarz, 1978), en los cuales un menor valor señala al modelo 11 como la mejor opción.

Los resultados de este modelo de efectos fijos muestran como la diversidad de género en el consejo (BGD) tiene un coeficiente positivo de 0.298 y es altamente significativa, lo que sugiere que un aumento en la diversidad de género se asocia con un incremento en la variable GSC. La proporción de miembros no ejecutivos (NEM) también muestra un coeficiente positivo de 0.471 y es también altamente significativa, indicando que un mayor porcentaje de miembros no ejecutivos en el consejo está asociado con mejores resultados en la variable GSC. En cuanto a la antigüedad de los miembros del consejo (TBM) presenta un coeficiente negativo de -2,567 y es altamente significativa, lo que sugiere que una mayor antigüedad está relacionada con una disminución en la variable dependiente. Por su parte, el tamaño del consejo (BSZ) muestra una relación negativa altamente significativa, con un coeficiente de -0.957, lo cual indica que un consejo más grande podría tener un impacto desfavorable en la variable GSC. Finalmente, se aprecia como la asistencia a las reuniones del consejo (BMA) tiene un coeficiente positivo de 0.453 y es altamente significativa, lo que implica que una mayor asistencia a las reuniones se asocia positivamente con la variable GSC.

En cuanto a las variables financieras únicamente la variable que recoge el tamaño de la empresa a través de sus activos presenta una influencia positiva y altamente significativa.

En este modelo de efectos fijos, el coeficiente R^2 indica que se explica el 27,9% de la varianza de la variable GSC, lo cual representa una capacidad explicativa moderada (Falk & Miller, 1992; Hair et al., 1998).

Tabla 2.9 Análisis de regresión sobre la variable GSC

Variable	OLS	EFFECTOS FIJOS	EFFECTOS ALEATORIOS
	Model 10	Model 11	Model 12
Constante	-102,651*** (0,000)	-142,046*** (0,000)	-95,449*** (0,000)
BGD	0,302*** (0,000)	0,298*** (0,000)	0,342*** (0,000)
NEM	0,487 (0,483)	0,471*** (0,000)	0,46*** (0,000)
TBM	-0,733 (0,103)	-2,567** (0,010)	-1,821*** (0,004)
BSZ	-0,862*** (0,000)	-0,957*** (0,000)	-0,823*** (0,000)
BCD	0,065*** (0,002)	-0,0138 (0,503)	0,0001*** (0,989)
BMA	0,460*** (0,000)	0,453*** (0,000)	0,496*** (0,000)
BCO	2,969*** (0,000)	-0,106 (0,821)	0,497 (0,265)
LSA	0,328 (0,559)	0,499 (0,303)	0,561 (0,211)
IND	2,993** (0,034)	-0,075 (0,977)	2,311 (0,206)
MTB	0,089 (0,779)	0,423 (0,308)	0,100 (0,698)
ASS	1,909*** (0,000)	7,139*** (0,000)	3,856*** (0,000)
EMP	0,295 (0,362)	0,728 (0,648)	0,271 (0,625)
R ² Ajustado	0,2314	0,279	0,27
Wald Chi2			463,96*** (0,000)
Estadístico F	34,14*** (0,000)	34,73*** (0,000)	
Test de Hausman		34,92*** (0,000)	
AIC	11.383,93	9.642,33	10.532,07
BIC	11.451,36	9.709,76	10.609,87
Observaciones	1.322	1.322	1.322

***, ** y * indican un nivel de significancia menor al 1%, menor al 5% y menor al 10%, respectivamente. OLS: regresión de Mínimos Cuadrados Ordinarios. AIC y BIC: Criterios de Información de Akaike y Bayesiano, respectivamente.
Fuente: Autora.

En la tabla 2.10 se presenta un análisis detallado de la influencia de las variables explicativas sobre las variables explicadas, así como los resultados correspondientes a las hipótesis planteadas en este estudio. Los resultados muestran que tres variables del consejo de administración: la diversidad de género en el consejo (BGD), la proporción de miembros no ejecutivos (NEM) y la asistencia a las reuniones del consejo (BMA), tienen un efecto positivo y significativo sobre todas las variables explicadas. Este hallazgo respalda la validez de las hipótesis H₁, H₂ y H₆, que subrayan la importancia de estas características en el desarrollo sostenible y la gobernanza corporativa.

Por otro lado, se observa que la antigüedad de los miembros del consejo (TBM) y el tamaño del consejo (BSZ) ejercen un impacto negativo sobre todas las variables explicadas, excepto sobre la variable SSC. Este comportamiento diferencial permite la aceptación de las hipótesis H₃ y H₄, poniendo de manifiesto que tanto la experiencia acumulada como una estructura excesivamente grande pueden limitar la eficacia del consejo en determinados aspectos, salvo en cuestiones relacionadas con sostenibilidad social (SSC).

En lo que respecta a la diversidad cultural en el consejo (BCD), los resultados indican un efecto negativo significativo sobre las variables relacionadas con el desempeño en sostenibilidad ambiental, social y de gobernanza (ESG) y con la sostenibilidad social y (SSC). Este hallazgo valida la hipótesis H₅ y sugiere que una mayor heterogeneidad cultural puede generar desafíos adicionales en la toma de decisiones vinculadas a estas áreas específicas.

Por último, la compensación de los miembros del consejo (BCO) no muestra un efecto uniforme en las variables explicadas según los modelos seleccionados. Aunque en ciertos modelos alternativos se aprecia un efecto positivo, los resultados principales no respaldan una relación significativa en los modelos escogidos, lo que lleva al rechazo de la hipótesis H₇. Este resultado destaca la necesidad de un análisis más profundo para comprender las condiciones bajo las cuales la compensación del consejo puede influir en los resultados corporativos.

Tabla 2.10 Resumen de resultados

Variables	ESG	ESC	SSC	GSC	Hipótesis	Resultado
BGD	+	+	+	+	H ₁	Aceptada
NEM	+	+	+	+	H ₂	Aceptada
TBM	-	-	ns	-	H ₃	Aceptada
BSZ	-	-	ns	-	H ₄	Aceptada
BCD	-	ns	-	ns	H ₅	Aceptada
BMA	+	+	+	+	H ₆	Aceptada
BCO	ns	ns	ns	ns	H ₇	Rechazada

Fuente: Autora.

2.5 DISCUSIÓN

El análisis realizado confirma un efecto positivo y significativo de la diversidad de género en las prácticas ESG. La presencia de mujeres en los consejos de administración mejora las puntuaciones ESG generales y en los tres pilares (ambiental, social y gobernanza). Estos resultados coinciden con investigaciones como las de Pucheta-Martínez y Gallego-Álvarez (2019) y Liao et al. (2015), que destacan que las mujeres directivas suelen priorizar decisiones sostenibles e inclusivas. En el contexto europeo, donde las políticas de diversidad están más avanzadas, la diversidad de género parece tener un impacto especialmente positivo en la implementación de prácticas ESG. Sin embargo, difieren de los hallazgos de Dong et al. (2023), quienes argumentan que una mayor diversidad de género no siempre mejora las prácticas ESG y puede tener efectos desfavorables en ciertos contextos. Esta discrepancia puede deberse a diferencias regionales: mientras Dong et al. incluyen una muestra global, los datos del Euro Stoxx 300 reflejan un entorno europeo más favorable para la diversidad de género.

También se confirma una relación positiva y significativa entre la proporción de miembros no ejecutivos y las prácticas ESG. Los miembros independientes aportan objetividad y fomentan políticas éticas. Estos resultados coinciden con estudios como los de Liao et al. (2015) y Michelon & Parbonetti (2012), que enfatizan que los miembros no ejecutivos tienden a actuar en interés de los stakeholders, impulsando prácticas responsables. Esto se alinea con el contexto europeo, donde la independencia en los consejos es promovida por regulaciones estrictas. Sin embargo, difiere de estudios como los de Malik (2012), que argumentan que la independencia del consejo no siempre garantiza mejores resultados ESG. Esta diferencia podría deberse a que Malik trabajó con muestras más heterogéneas en términos de industria y regiones, mientras que este estudio se enfoca en empresas europeas que operan en entornos regulatorios más exigentes.

En relación con el impacto de la antigüedad de los miembros del consejo de administración sobre las prácticas de ESG, los resultados muestran un efecto negativo significativo de la antigüedad sobre las prácticas ESG, especialmente en los pilares ambiental y de gobernanza. Estos hallazgos son consistentes con investigaciones como las de Katmon et al. (2019), que sugieren que los consejos con miembros más jóvenes son más receptivos a los desafíos actuales y a las innovaciones sostenibles. En contraste, difieren de Bantel y Jackson (1989), quienes argumentan que la experiencia acumulada mejora el desempeño en ESG. Esta diferencia podría explicarse por el contexto temporal y regional: mientras Bantel y Jackson se enfocaron en entornos más tradicionales, las empresas europeas actuales enfrentan presiones para adaptarse rápidamente a las demandas de sostenibilidad, lo que podría limitar la efectividad de los consejos con miembros de mayor antigüedad.

Igualmente, los resultados muestran una relación negativa significativa entre el tamaño del consejo y las prácticas ESG, especialmente en el pilar ambiental. Esto coincide con estudios como los de Allegrini y Greco (2013), que sugieren que los consejos más pequeños son más eficientes en la toma de decisiones y en la resolución de conflictos, lo que beneficia la implementación de prácticas ESG. Sin embargo, los hallazgos contradicen investigaciones como las de Jizi et al. (2013) y Rao & Tilt (2016), que destacan que los consejos más grandes, al incluir una mayor diversidad de perspectivas, favorecen las prácticas ESG. La diferencia podría deberse a que los consejos grandes enfrentan mayores problemas de coordinación en el contexto europeo, donde las empresas deben responder rápidamente a las demandas regulatorias y de sostenibilidad.

Otra relación negativa se encuentra al analizar la relación entre la diversidad cultural y las prácticas ESG, especialmente en el pilar social. Estos resultados coinciden con investigaciones como las de Hooghiemstra et al. (2019) y Al-Hiyari et al. (2022), que destacan que la diversidad cultural puede generar tensiones internas y dificultar la cohesión en la toma de decisiones. En contraste, difieren de Harjoto et al. (2018), quienes identifican un efecto positivo de la diversidad cultural en la calidad del gobierno corporativo. La discrepancia podría deberse a diferencias en la estructura organizacional: en el contexto europeo, la diversidad cultural puede enfrentarse a barreras adicionales como la falta de marcos comunes o de integración efectiva.

Al estudiar como la asistencia a las reuniones del consejo de administración influye en las prácticas ESG. Los resultados confirman un efecto positivo significativo de la asistencia a las reuniones sobre las prácticas ESG, reflejando un compromiso activo por parte del consejo. Esto coincide con estudios como los de Disli et al.

(2022) y Agyemang et al. (2021), que destacan que una mayor frecuencia de reuniones mejora la supervisión y la implementación de políticas ESG. Sin embargo, difiere parcialmente de Shrivastava y Addas (2014), quienes sugieren que el número de reuniones no siempre impacta positivamente si estas no son productivas. En empresas del Euro Stoxx 300, donde las reuniones tienden a ser altamente estructuradas, la asistencia tiene un impacto más claro.

Para finalizar, este estudio no ha encontrado una relación significativa entre la compensación y las prácticas ESG. Esto coincide con investigaciones como las de Coombs y Gilley (2005), que argumentan que la compensación no siempre es un factor determinante para el desempeño ESG. Sin embargo, contradice estudios como los de Flammer et al. (2019), que encontraron una relación positiva. La discrepancia podría deberse a que, en el contexto europeo, la compensación está más regulada y vinculada a criterios predefinidos, lo que limita su impacto en el comportamiento estratégico del consejo.

2.6 CONCLUSIONES

Esta investigación aporta una comprensión rigurosa y multidimensional sobre la relación entre las características del gobierno corporativo y las prácticas ESG en las empresas del índice Euro Stoxx 300, en un contexto europeo caracterizado por presiones reguladoras crecientes y demandas sociales en sostenibilidad. A continuación, se presentan estas conclusiones desde una perspectiva teórica, práctica, así como sus limitaciones y líneas futuras de investigación.

Desde una perspectiva teórica, este estudio refuerza y extiende modelos existentes sobre la relación entre las características del gobierno corporativo y las prácticas ESG, como los planteados por Gompers et al. (2003) y Zhang et al. (2013), quienes señalan que la composición del consejo de administración determina la orientación estratégica hacia prácticas socialmente responsables. Se confirma que variables como la presencia de mujeres en el consejo y la proporción de miembros no ejecutivos influyen positivamente en las prácticas ESG, alineándose con las conclusiones de Guping et al. (2020) y Liao et al. (2015), quienes argumentan que las mujeres en los consejos aportan sensibilidades distintas, favoreciendo decisiones más sostenibles y socialmente responsables. No obstante, la inclusión de perspectivas de neurociencia, en línea con la visión de Cuadrado Guirado (2003), enriqueció el análisis, evidenciando que el estilo de liderazgo más empático, propio de estilos transformacionales asociados a las mujeres, promueve mayores prácticas ESG, particularmente en asuntos ambientales y sociales.

Por otro lado, la influencia de la antigüedad de los miembros y del tamaño del consejo, que resultaron negativamente vinculados con las prácticas ESG, coincide con Hall y Murphy (2000), quienes advierten que equipos demasiado antiguos pueden ser conservadores y resistentes al cambio, dificultando la innovación sustentable. La tendencia contraria, como señalan Allegrini y Greco (2013), indica que consejos más grandes ofrecen diversidad de perspectivas, aunque en el contexto europeo, este tamaño puede generar mayores problemas de coordinación y lentitud en decisiones relacionadas con sostenibilidad, en línea con los hallazgos de Rao y Tilt (2016). Además, la diversidad cultural en el consejo, aunque valiosa en entornos globalizados, mostró un efecto negativo en las prácticas sociales ESG, apoyando las ideas de Hooghiemstra et al. (2019) y Al-Hiyari et al. (2022), quienes consideran que las tensiones internas y la falta de marcos comunes pueden dificultar la cohesión en la implementación de políticas sostenibles.

Desde un enfoque práctico, los resultados sugieren que las empresas deben diseñar políticas de gobernanza que fomenten de manera activa la incorporación de mujeres en los consejos, dado su impacto positivo en las prácticas ESG según Pucheta-Martínez y Gallego-Álvarez (2019). Además, la participación más activa en reuniones y la reducción de la antigüedad de los miembros pueden mejorar la capacidad del consejo para adaptarse a los cambios regulatorios y las demandas sociales. La promoción de estructuras más ágiles y diversas, que integren perspectivas de neurociencia, puede ayudar a generar decisiones más inclusivas y responsables, como propuso Guping et al. (2020). La gestión del tamaño del consejo y la atención a la diversidad cultural también deben ser consideradas estratégicamente para evitar conflictos internos que afecten la efectividad en la gobernanza ESG, siguiendo las recomendaciones de Harjoto et al. (2018).

No obstante, a pesar de que este estudio aporta nuevos y novedosos conocimiento a la literatura, es importante identificar posibles limitaciones. En primer lugar, aunque abarcó más de una década, su muestra se limitó a empresas del Euro Stoxx 300, restringiendo la generalización de los resultados a otros entornos fuera de Europa, como sugieren Rao y Tilt (2016). Además, la medición de variables como la diversidad cultural o las habilidades cognitivas, si bien innovadora, depende de datos disponibles y puede tener sesgos, como indicaron Turner et al. (1987). Adicionalmente, se puede observar que, en cuanto a las variables reflectivas, evaluamos la fiabilidad de los ítems utilizados y aunque un ítem presenta carga factoriales por debajo del mínimo establecido, este fue mantenido en el modelo, esto supone una limitación, sin embargo, dado que estos valores son próximos al umbral mínimo, al emplear escalas reconocidas por la literatura, se mitiga esta limitación. Por último, el análisis fue de carácter principalmente correlacional, limitando las afirmaciones sobre causalidad.

Para futuras investigaciones, sería recomendable realizar estudios longitudinales para analizar cómo evoluciona la relación entre las características del consejo y las prácticas ESG en diferentes contextos regulatorios y culturales, en línea con lo sugerido por Mio et al. (2015). Asimismo, ampliar la muestra a otros índices internacionales permitiría verificar la robustez de estos hallazgos en distintos escenarios. La incorporación de metodologías cualitativas, análisis de casos específicos y enfoques neurocientíficos más profundos, siguiendo las líneas de investigación de Cuadrado Guirado (2003), puede aportar una comprensión más completa del impacto de las diferencias cognitivas y de liderazgo en la efectividad de prácticas responsables.

En conclusión, esta tesis contribuye de manera significativa al conocimiento en gobernanza y sostenibilidad al evidenciar cómo variables internas del gobierno corporativo, influenciadas por enfoques novedosos como la neurociencia, determinan la efectividad en la adopción de prácticas ESG. Sus resultados ofrecen un marco fundamentado para que los responsables empresariales, académicos y reguladores diseñen estrategias integradas y adaptadas a las particularidades del entorno europeo, fomentando modelos de gestión más responsables, inclusivos y sostenibles, capaces de responder a los desafíos de un contexto global en constante evolución.

CAPÍTULO 3. EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN COMO MOTOR DE LA IGUALDAD CORPORATIVA: DIVERSIDAD, INCLUSIÓN Y DESARROLLO PERSONAL

3.1 INTRODUCCIÓN

En el contexto actual, la diversidad, la inclusión y el desarrollo personal en las organizaciones se han convertido en aspectos esenciales para garantizar la sostenibilidad, la responsabilidad social y la competitividad empresarial. Sin embargo, a pesar de la creciente atención social y normativa a estos temas, la influencia de las características del consejo de administración en la promoción de la igualdad corporativa ha recibido, hasta ahora, una escasa atención en la literatura académica. Este vacío metodológico limita nuestra comprensión sobre cómo los órganos directivos pueden actuar como motores de cambio en la implementación de políticas de diversidad e inclusión, especialmente en el entorno europeo, marcado por regulaciones cada vez más estrictas y demandantes.

En este capítulo hemos creado una nueva variable llamada “Igualdad Corporativa”. Dicha variable ha sido definida en este estudio como una medida compuesta que refleja el grado de compromiso de una empresa con la diversidad y la inclusión (D&I) en su estructura y prácticas organizativas. Basada en la metodología del Índice Global de Diversidad e Inclusión de Refinitiv, esta variable se construye a partir de 24 indicadores estandarizados que abarcan cuatro pilares fundamentales: diversidad (como género, etnia o edad en la fuerza laboral y en los órganos de gobierno), inclusión (políticas y prácticas que fomentan la integración y la equidad), desarrollo de personas (iniciativas de capacitación, promoción y retención del talento diverso) y noticias/controversias (información pública relevante que impacta la reputación de la empresa en estos temas). Sin embargo, para la variable hemos seleccionado solo tres pilares: diversidad, inclusión y desarrollo de personas. La información es recolectada y procesada por analistas especializados en datos ESG, lo que garantiza tanto la calidad como la comparabilidad entre empresas a nivel global. De esta forma, "igualdad corporativa" no solo captura el desempeño actual en D&I, sino que también refleja el esfuerzo estructural y sostenido hacia una cultura organizacional más equitativa e inclusiva.

La igualdad de oportunidades y la no discriminación son derechos esenciales reconocidos en la Declaración Universal de los Derechos Humanos (ONU, 1948). No obstante, en años recientes, iniciativas como “Me Too” o “Black Lives Matter” han puesto en el punto de mira la importancia de la diversidad y la equidad, generando una mayor presión social y política para que las empresas asuman compromisos sobre estos ámbitos (Manoharan et al., 2021; Shohaieb et al., 2022).

En este contexto, los diferentes grupos de interés esperan que las organizaciones muestren más transparencia en sus acciones y resultados en diversidad e inclusión como parte de sus políticas de diversidad e inclusión (Vuontisjärvi, 2006). A pesar del creciente interés, la literatura publicada sobre estos temas sigue siendo limitada (Holton, 2005; Maj, 2018, 2018; Shimeld et al., 2017; Shohaieb et al., 2022).

Por otro lado, la aprobación de la Directiva 2014/95/UE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 22 de octubre de 2014, marcó un hito significativo en la regulación de la divulgación no financiera y de diversidad por parte de las grandes empresas y ciertos grupos económicos. Esta directiva, que modifica la anterior Directiva 2013/34/UE, establece por primera vez la obligatoriedad de suministrar información sobre las políticas de diversidad implementadas en la empresa, los objetivos establecidos en esta materia y los resultados obtenidos. Este marco normativo tiene como finalidad aumentar la transparencia empresarial en temas relacionados con la inclusión y la diversidad, respondiendo a las demandas de los grupos de interés.

En este sentido, las características del consejo de administración adquieren un rol fundamental para garantizar el cumplimiento de las políticas de diversidad, inclusión y desarrollo personal. Este enfoque refuerza la confianza en las organizaciones frente a un entorno cada vez más exigente.

Esta investigación se posiciona como una contribución pionera en el campo del gobierno corporativo y la igualdad corporativa, abordando una dimensión que hasta ahora ha recibido escasa atención en la literatura académica. En particular, exploramos cómo las características del consejo de administración influyen en la igualdad corporativa, en concreto, en las variables de diversidad, inclusión y desarrollo personal. Mientras que estudios previos han analizado la diversidad, inclusión y desarrollo personal como ítems independientes, nuestro estudio da un paso más al investigar las características del consejo de administración como factores transformadores en la implementación de prácticas de diversidad, inclusión y desarrollo personal. De este modo, los resultados no sólo llenan un

vacío en la literatura existente, sino que también ofrece un marco teórico y práctico para conseguir una mayor equidad en la organización.

Los resultados obtenidos muestran que la presencia de mujeres en el consejo, el porcentaje de miembros no ejecutivos, la frecuencia de las reuniones influye positivamente en la igualdad corporativa. Mientras que, la antigüedad de los miembros no influye en la igualdad corporativa. En cuanto al tamaño del consejo sólo influye de manera positiva en la variable desarrollo personal. La diversidad cultural influye de manera positiva sólo sobre la variable de diversidad. Finalmente, la variable compensación de los miembros influye de manera negativa en la igualdad corporativa.

La revisión de la literatura existente indica que la presencia de mujeres en los consejos de administración fomenta una cultura organizacional más inclusiva, como señalan Gould et al. (2018) y Kirsh y Wrohlich (2020), quienes argumentan que la presencia de mujeres en los consejos de administración aumenta la iniciativa en políticas de diversidad, contribuyendo a una mayor igualdad tanto a nivel de liderazgo como en todos los niveles jerárquicos. Por otro lado, la evidencia confirma que la participación de consejeros no ejecutivos, caracterizados por su mayor sensibilidad social y responsabilidad con las demandas de las partes interesadas, también resulta en mejoras en la igualdad corporativa (Huse et al., 2005; Konrad et al., 2008).

En contraste, la hipótesis sobre la influencia de la antigüedad de los consejeros no fue confirmada, en línea con estudios previos que sugieren que instituciones con largos periodos en el cargo pueden resistirse al cambio y limitar la innovación en políticas de diversidad, como indican Levinthal y March (1993) y Baum et al. (2000). Asimismo, el tamaño del consejo solo mostró un efecto positivo en variables específicas, como el desarrollo personal, sugiriendo que una estructura de consejo más amplia puede facilitar la implementación de programas de desarrollo y formación.

En este contexto, este estudio pretende responder a la siguiente pregunta de investigación: ¿Qué relación existe entre las características del consejo de administración y la igualdad corporativa?

Este trabajo aborda un vacío en la literatura ampliando la investigación sobre las características del consejo de administración y examina la relación entre las características del consejo de administración y la igualdad corporativa de un conjunto de empresas que integran el índice Euro Stoxx 300, un referente de las principales compañías europeas, asegurando así una representatividad adecuada. Abarcamos el periodo 2012 hasta 2023, lo que permite estudiar las dinámicas

económicas y financieras a lo largo de más de una década, incluyendo posibles efectos de eventos económicos significativos como la recuperación tras la crisis de 2008, la pandemia de COVID-19 y otros factores macroeconómicos relevantes.

El resto del capítulo se organiza de la siguiente manera para ofrecer un enfoque estructurado y coherente del análisis. En primer lugar, se realiza una exhaustiva revisión de la literatura, que sirve como base teórica para contextualizar el estudio y justificar las hipótesis planteadas. A continuación, se detalla la metodología empleada en la investigación, describiendo con precisión las técnicas de análisis, los datos utilizados y el enfoque estadístico aplicado para garantizar la validez y fiabilidad de los resultados. Posteriormente, se presentan los hallazgos obtenidos, acompañados de un análisis detallado que permite conocer como se ha llegado a los mismos. Finalmente, el capítulo concluye con una discusión crítica de los resultados, en la que se comparan con investigaciones previas, y se extraen las principales conclusiones, destacando su relevancia práctica y académica, así como posibles líneas futuras de investigación.

3.2 REVISIÓN DE LA LITERATURA Y ESTABLECIMIENTO DE HIPÓTESIS

La diversidad e inclusión se ha convertido en un objetivo prioritario para muchas organizaciones, impulsada por un creciente enfoque en la diversidad, la equidad y la inclusión como factores clave de sostenibilidad y competitividad. En este contexto, el consejo de administración desempeña un papel crucial, ya que sus características y dinámicas pueden influir directamente en las políticas, estrategias y cultura organizacional relacionadas con la igualdad. Este análisis pretende explorar cómo las características del consejo de administración pueden promover o limitar la igualdad corporativa, considerando tanto las barreras estructurales como las oportunidades que emergen en el entorno empresarial contemporáneo. A continuación, se presenta una revisión exhaustiva de los principales hallazgos teóricos y empíricos relacionados con estas variables, estableciendo el marco conceptual y las hipótesis que guiarán el análisis de este estudio.

3.2.1 Presencia de mujeres en el consejo de administración

Actualmente existen muchos estudios donde se ha analizado la relación entre la presencia de mujeres en el consejo de administración y las prácticas ESG, en los pilares social, ambiental y de gobernanza (Amorelli & García-Sánchez, 2023). Sin embargo, se ha estudiado en menor medida la relación que existe entre el porcentaje de mujeres en el consejo de administración y la diversidad, inclusión y desarrollo personal en la organización (Monteiro et al., 2022).

Un concepto relevante en este contexto es el efecto “goteo”, el cual describe el proceso por el que las mujeres directivas influyen positivamente en la representación femenina en niveles jerárquicos (Gould et al., 2018a, 2018b). La selección de mujeres en los puestos de dirección actúa como palanca para aumentar la selección de mujeres en puestos inferiores, de tal manera que se consiga una mayor diversidad en la empresa (Gould et al., 2018a).

Para que este impacto sea efectivo, las mujeres que ocupan roles de liderazgo necesitan mostrar tanto el deseo como la habilidad para trabajar en favor de otras mujeres y para abogar por sus intereses (Cohen & Huffman, 2007; Gould et al., 2018a). En este sentido, Konrad et al. (2008) encontraron que prácticamente todas las mujeres directoras que entrevistaron afirmaron haber respaldado a otras mujeres, ya sea de manera directa o indirecta, en sus respectivas organizaciones. Esto incluyó acciones como brindar asesoramiento, interactuar con grupos de mujeres, solicitar informes sobre diversidad, o desarrollar contenido orientado a fomentar la inclusión. Estas acciones no solo fortalecen el desarrollo personal de las mujeres en sus roles laborales, sino que también refuerzan la responsabilidad colectiva de promover la igualdad de género.

Por su parte, en los estudios de Kirsh y Wrohlich (2020) se observó que muchas mujeres en puestos directivos tenían la intención de crear conciencia sobre la igualdad de género, impulsando la inclusión en cuestiones de igualdad de género en la agenda. De hecho cuando aumenta el porcentaje de mujeres en el consejo de administración, ayuda a impulsar el liderazgo femenino, a disminuir la brecha salarial y a prestarle mayor atención a la conciliación familiar y laboral (Latura & Weeks, 2023). Además, apoyan a las mujeres en la promoción de su puesto de trabajo con política de desarrollo de personal, sobre todo cuando estas tienen hijos (Latura & Weeks, 2023).

En este contexto, Latura y Weeks (2023), destacan que la implementación de servicios de guardería a los empleados para mejorar la conciliación laboral y familiar motiva a más mujeres a buscar puestos directivos, esto puede ser indicativo de que presencia de mujeres en el consejo de administración influye indirectamente en el liderazgo femenino.

Asimismo, algunas soluciones para mejorar la conciliación familiar y laboral podría ser, implementar horarios flexibles, el teletrabajo, ayudar al cuidado de los niños con subsidios o guarderías en el lugar de trabajo u ofrecer complementos (Latura & Weeks, 2023).

Una encuesta reciente realizada por Cranet (2023), muestra que el 23% de las empresas en Italia proporcionan a sus empleados servicios de guardería en el lugar de trabajo, un porcentaje considerablemente mayor al promedio de la Unión Europea que se sitúa en el 9%.

Estos estudios sugieren que las mujeres directivas no solo abogan directamente por la representación femenina en roles ejecutivos, sino que también apoyan a las mujeres en niveles inferiores de la jerarquía organizacional. Este enfoque integral fomenta una cultura organizacional más inclusiva, equitativa y orientada al desarrollo personal.

De manera complementaria, se ha encontrado una relación directa entre la presencia de mujeres en el consejo de administración en el ápice estratégico y la implementación de prácticas que fomentan la diversidad (Srikant et al., 2021). Investigaciones previas apoyan esta tendencia, indicando que las mujeres líderes tienden a ser más propensas a respaldar y poner en práctica políticas que promueven la representación femenina en puestos directivos y el equilibrio entre el trabajo y la familia, esto es indicativo de que un consejo de administración con un alto porcentaje de mujeres promueve la inclusión (Dobbin et al., 2011; Glass & Cook, 2016; Ingram & Simons, 1995).

Adicionalmente, autores como Glass et al. (2016) sostienen que las mujeres directivas muestran mayor iniciativa y promueven prácticas de diversidad dentro de la organización, lo que impulsa a una mayor diversidad organizacional.

En base a todo lo anterior, parece razonable establecer que a mayor porcentaje de mujeres en el consejo de administración mayor impacto en la igualdad corporativa. Por este motivo, hemos propuesto la siguiente hipótesis:

H₁. La presencia de mujeres en el consejo de administración influye positivamente en la igualdad corporativa

3.2.2 Proporción de miembros no ejecutivos

La proporción de miembros no ejecutivos tiene un impacto significativo en la inclusión, diversidad y desarrollo de los trabajadores en la organización debido a su independencia, su enfoque ético, y la no influencia de intereses personales.

Por un lado, según la teoría de las partes interesadas desarrollada por R. Edward Freeman (2001) los miembros no ejecutivos velan más porque se cumplan los objetivos sociales, lo que lleva a la empresa a involucrarse más en iniciativas relacionadas con la diversidad y la inclusión. Estos miembros, se ven presionados en responder a las partes interesadas en temas sociales relacionados con la

inclusión, desarrollo personal y diversidad organizacional, ya que participar en estos proyectos mejoraría su reputación (Post et al., 2015).

Diversos estudios han demostrado que los consejos con mayor proporción de directores no ejecutivos tienden a ser más efectivos en establecer políticas inclusivas. Por ejemplo, investigaciones de Nadeem (2021), sugiere que las organizaciones que cuentan con un mayor número de directivos no ejecutivos realizan proyectos sociales con mayor regularidad.

Por otra parte, Ibrahim y Angelidis (1995), señalaron que la sensibilidad social dentro de los consejos de administración es más pronunciada en las compañías que cuentan con una mayor proporción de miembros no ejecutivos, ya que estos son más propensos a desarrollar código éticos que incluyen normas sobre igualdad de oportunidades, diversidad e inclusión. Adicionalmente, a medida que aumenta la proporción de miembros no ejecutivos, también aumenta la presión social para llegar a los límites de los estándares éticos y sociales, lo que promueve la búsqueda de ambientes más inclusivos para los empleados.

De esta manera, la presencia de miembros no ejecutivos del consejo es esencial para la elaboración de código éticos en la organización, además de conseguir un mayor alcance de su contenido, consiguiendo que se cumplan ciertos mínimos de diversidad, inclusión y desarrollo personal de los empleados. Esta tendencia se ha evidenciado sobre todo en Estados Unidos, Europa y Canadá (Rodríguez-Dominguez et al., 2009).

Por lo tanto, en general sostenemos que los directores no ejecutivos tienen una mayor sensibilidad social y responden a las demandas de las partes interesadas, promoviendo proyectos que mejoren la diversidad organizativa y refuercen la inclusión, lo cual impacta tanto en la reputación como en el desempeño social y corporativo de la empresa. Esto nos lleva a plantear la siguiente hipótesis:

H₂. La proporción de miembros no ejecutivos en el consejo de administración influye positivamente en la igualdad corporativa

3.2.3 Antigüedad de los miembros del consejo

La antigüedad de los miembros en el consejo de administración tiene un impacto significativo en la inclusión y el desarrollo personal de los empleados en las organizaciones, un fenómeno que puede ser examinado desde diversas perspectivas.

En primer lugar, según los estudios de Hambrick y Fukutomi (1991) existen una serie de fases distinguibles a lo largo de los años de permanencia de un directivo en el consejo de administración. Estas fases muestran diferentes niveles de atención y comportamiento y en último lugar diferentes desempeños organizacionales dependiendo de la fase. En concreto, la permanencia del director puede aportar fortalezas o debilidades dependiendo de la fase en la que se encuentre (Miller & Shamsie, 2001).

Durante las primeras fases de su gobierno, los directivos son más propensos a asumir riesgos y tienen una mayor iniciativa en aprender cosas nuevas. Conforme pasan los años, van ampliando sus conocimientos y habilidades mejorando las estrategias empresariales (Wu et al., 2005). Sin embargo, en las últimas fases del mandato, estos se quedan obsoletos, intentan evitar riesgos y son menos capaces de adaptarse a los nuevos entornos (Levinthal & March, 1993; Miller, 1991), lo que afecta negativamente al funcionamiento de la organización.

Por otro lado, estudios recientes sostienen que la influencia de la antigüedad de los miembros del consejo es mucho más compleja (Simsek, 2007; Souder et al., 2012). Según los estudios de Luo et al.(2014), la permanencia de los directores en el consejo de administración influye positivamente en la relación entre empresa-empleado. El aprendizaje adquirido por los directivos mediado por la permanencia en el consejo de administración ayuda a estos a conocer mejor las necesidades y limitaciones de los empleados (March, 1991).

Adicionalmente, cuando los miembros del consejo de administración se involucran en comprender las necesidades de sus empleados, esto puede hacer que estos se sientan más valorados para la empresa, aumentar su confianza en sus propias capacidades, y fortalecer la fuerza laboral. De esta manera, mejorará el desarrollo personal del empleado en su puesto de trabajo, ya que mejorará su satisfacción, tendrá más oportunidades de promoción interna, y se desarrollará su carrera profesional (Hatch & Dyer, 2004; Hitt et al., 2001).

Además, conforme los directivos presentan mayor antigüedad en el consejo de administración se van alejando de la información que le llega del exterior y se centran más en las necesidades internas de la empresa (Levinthal & March, 1993). Esto quiere decir que los directivos con más años de experiencia adquieren información de los recursos y las rutinas que ya tienen establecidas dentro de la empresa (Baum et al., 2000), provocando que estos directivos reciban información de calidad directamente de los empleados identificando las necesidades de inclusión y diversidad en el puesto de trabajo (Barnett & Pontikes, 2008).

No obstante, la antigüedad de los miembros del consejo también puede generar algunos efectos negativos relacionados con la inclusión y la diversidad. Uno de los principales problemas es la resistencia al cambio. A medida que los directivos permanecen más tiempo en el cargo, se vuelven más reacios a las nuevas tendencias y demandas sociales. Esto es un obstáculo para adoptar políticas inclusivas y limitan la capacidad de la empresa para innovar en el ámbito de la inclusión (Levinthal & March, 1993).

Asimismo, la familiaridad con las rutinas establecidas puede ser beneficioso, pero reduce la flexibilidad para implementar políticas inclusivas que fomenten un entorno laboral más diverso. Esto provoca un estancamiento, ya que los directivos se centran en lo que ya conocen en lugar de adaptarse al cambio (Baum et al., 2000).

En base a todo lo anterior, parece razonable establecer que, a mayor antigüedad de los miembros del consejo de administración, mayor impacto tendrá en la igualdad corporativa. Por este motivo hemos establecido la siguiente hipótesis:

H₃. La antigüedad de los miembros del consejo de administración influye positivamente en la igualdad corporativa

3.2.4 Tamaño del consejo

La literatura científica señala que tanto una gerencia demasiado pequeña como una excesivamente grande presentan desventajas significativas. Por un lado, un mayor número de miembros en la dirección tiende a aumentar la diversidad, lo que fomenta la creatividad y la innovación en la organización (A. J. Hillman et al., 2007). Sin embargo, una consejo de administración de gran tamaño puede generar efectos adversos, como la reducción de la diversidad efectiva debido a una jerarquía más rígida y una distribución más amplia del poder (Nahavandi & Malekzadeh, 2007; Winter & Nelson, 1982). Esto limita la autonomía de los miembros autonomía (Nahavandi & Malekzadeh, 2007; Papadakis, 2006), lo que a su vez puede disminuir el impacto positivo de la diversidad de género en la toma de decisiones.

En contraste, las organizaciones con una gerencia de menor tamaño suelen ser más propensas a fomentar la creatividad y a influir positivamente en la diversidad y la inclusión (Gong et al., 2013; Hannan & Freeman, 1984; Tripsas & Gavetti, 2000). Estas estructuras más compactas permiten una mayor flexibilidad y un enfoque más directo en la integración de perspectivas diversas.

Por un lado, Bohnet et al. (2016) argumentan que los problemas de diversidad se agravan en consejos de administración grandes y homogéneos, en comparación

con aquellos más pequeños y con la misma falta de heterogeneidad. Asimismo, Rai et al. (2024) sostienen que los consejos de gran tamaño y composición homogénea suelen ser el resultado de procesos de selección menos diversos e inclusivos. Esto no solo perpetúa las desigualdades en la representación, sino que también aumenta la resistencia a integrar miembros provenientes de grupos subrepresentados, en mayor medida que en los consejos más pequeños.

De manera complementaria, existen otros estudios que respaldan la idea de que el número de directivos en el consejo de administración influye significativamente en la inclusión y diversidad en el puesto de trabajo. Al haber más miembros habrá mayor diversidad de opiniones y perspectivas. Post et al. (2015) sostienen lo anterior, ya que los consejos con más directivos son más sensibles en las demandas sociales y por lo tanto se inclinan más en promover la igualdad de género, la diversidad cultural y la inclusión laboral.

De igual manera, Nadeem (2021) también está de acuerdo en que a mayor número de miembros en el consejo, mayor implementación de políticas de diversidad e inclusión. Además, según Konrad et. Al (2008) los consejos de administración más grandes fomentan la inclusión debido a que integran mejor las necesidades sociales de los trabajadores.

En base a la relación existente entre trabajador y el consejo de administración, Luo et al. (2014) sostienen que a mayor número de directivos en el consejo mayor capacidad para ponerse en el lugar de los trabajadores y entender sus necesidades, de tal manera que se desarrollarán políticas que favorezcan su desarrollo personal e inclusión. Así, un consejo de administración grande mejora la representación de intereses diversos.

En contraste con lo anterior, es cierto que existen algunas desventajas asociadas a tener un número elevado de directivos en el consejo de administración. Souder et al. (2012) advierten que un tamaño grande del consejo puede enfrentarse a problema para poner de acuerdo de forma rápida y eficaz por la cantidad de opiniones, esto dificulta la implementación de políticas inclusivas.

En base a lo descrito anteriormente, el tamaño del consejo de administración influye en las prácticas de inclusión, diversidad y desarrollo personal, sin embargo, para que esto sea efectivo, es importante que haya un compromiso claro con la inclusión y diversidad. Es por esto por lo que planteamos la siguiente hipótesis:

H₄. El tamaño del consejo de administración influye positivamente en la igualdad corporativa.

3.2.5 Diversidad cultural en el consejo

La diversidad cultural se refiere a las variaciones étnicas y de raza entre miembros dentro de distintos grupos dentro del consejo de administración. Aunque las características como la raza y la etnia son rasgos visibles, al igual que ocurre con la diversidad de género, estas variaciones también tienen en cuenta rasgos no evidentes a simple vista, como el idioma, la religión, los valores, las normas y las creencias.

Tras asumir el reto de incrementar la diversidad de género en los consejos de administración, las organizaciones también se están comprometiendo en fomentar la diversidad cultural en el gobierno corporativo. Debido a las desigualdades raciales, muchas organizaciones se plantean realizar una transformación estructural que incluya esta diversidad cultural en los consejos de administración (Posner, 2020).

Un estudio llamado “Proyecto Cápsula del Tiempo de Directores Corporativos Negros” realizado por Barry Lawon Williams (2020), donde desarrolló una encuesta con 40 preguntas dirigidas a 50 directores negros para “capturar sus experiencias”, donde el 74% eran hombres y el 26% mujeres. A lo largo de sus carreras, estos directores han formado parte de 274 juntas corporativas en total, y más del 60% de ellos ha participado en cinco o más juntas. De acuerdo con Williams (2020), casi dos tercios de los directores que respondieron a las preguntas señalaron que debían abordar ciertos temas de manera diferente por su condición de ser negros, en concreto en cuestiones relacionadas con la diversidad organizacional. Los encuestados, pusieron en común que su contribución más importante fue promover la diversidad de toda la organización.

Otros de los hallazgos que encontró fue que, los consejos de administración más diversos culturalmente tienen más probabilidad de que fomenten la diversidad dentro de la empresa y que nombren a directivos de diferentes razas y étnias (B. L. Williams, 2020). Además, los resultados de su investigación mostraron que los consejos de administración que poseen dos o más consejeros de diferentes culturas tienen mayor capacidad de respuesta por sus perspectivas y experiencias diversas y que la diversidad en la empresa era su prioridad en contraste con los consejos de administración que no poseían diversidad cultural (B. L. Williams, 2020).

Adicionalmente, Van Knippenberg et al. (2004), señalan que la diversidad cultural motiva a conseguir un consejo de administración más creativo e innovador, lo que

puede dar lugar a la implementación de políticas más inclusivas teniendo en cuenta las diferencias entre trabajadores.

Por otro lado, cuando los directivos provienen de diferentes culturas, estos están más capacitados para impulsar un entorno de trabajo donde se valore y se respete la diversidad. En este contexto Ely y Thomas (2001) afirman que la diversidad cultural en los consejos son más propensos a crear un entorno donde los empleados se sienten más respetados y valorados, ya que estos están comprometidos con la inclusión y la diversidad en la organización.

Asimismo, conseguir diversidad e inclusión organizacional sirve de ejemplo hacia los empleados, fortaleciendo la percepción de igualdad de oportunidades, por ello, según los estudios de Singh et al (2008), los empleados se sienten más incluidos cuando ven que la organización está comprometida y es una prioridad en los cargos más altos.

Además, Montoya et al. (2021) sostienen que existe una mayor resiliencia en grupos multirraciales. Esto puede significar que tener un consejo de administración diverso culturalmente aporta beneficios al enfrentarse a situaciones complicadas. Esta resiliencia de la que habla Montoya queda respaldada por Bownan (2010), el cual afirma que este desarrollo de habilidades cognitivas fomenta el pensamiento crítico y que por lo tanto un consejo de administración diverso será capaz de hacer que otros miembros de la empresa también sea diverso.

A pesar de los beneficios, la diversidad cultural en el consejo de administración también puede generar problemas de comunicación y desafíos para la empresa. Stahl et al. (2010) respaldan que si no hay una buena gestión, las diferencias culturales pueden dar lugar a conflictos de ideas dando lugar a toma de decisiones ineficientes como consecuencia establecer políticas de diversidad e inclusión inadecuadas. Sin embargo, esto puede subsanarse si hay un gobierno sólido y una buena comunicación entre los miembros del consejo.

Sobre esta base, esta investigación espera que haya una relación positiva entre la diversidad cultural en el consejo de administración y la igualdad corporativa. Por esta razón, hemos planteado la siguiente hipótesis:

H₅. La diversidad cultural en el consejo de administración influye positivamente en la igualdad corporativa.

3.2.6 Frecuencia de las reuniones del consejo

La frecuencia de las reuniones del consejo de administración constituye un indicador utilizado para evaluar el grado de actividad y compromiso operativo de este órgano directivo (Laksmana, 2008).

Para que el consejo de administración se enfrente de manera eficiente a las dificultades organizativas y cumpla con las exigencias de los grupos de interés, los directivos han tenido que reestructurar los temas y la frecuencia de las reuniones del consejo de administración, de tal manera que se consiga una mayor diversidad e inclusión organizacional motivada por una mayor variedad en conocimientos, habilidades y experiencias en las reuniones (Forbes & Milliken, 1999; Milliken & Martins, 1996).

Según Machold et al. (2011) y Zhang (2010) la capacidad de liderazgo del presidente de la junta es crucial para la participación de los directivos a las reuniones del consejo y la aportación de estos a la consecución de los objetivos empresariales.

Por otro lado, autores como Kanadlı et al.(2018) sostienen que la capacidad de liderazgo del presidente de junta ayuda a conseguir una mayor representación de minorías, las cuales suelen ser discriminadas en la reuniones de las juntas por la teoría de la categorización social (Zhu, 2014). El hecho de que las minorías tengan la oportunidad de exponer sus opiniones libremente al igual que lo directivos mayoritarios, se considera un elemento crucial para disminuir los sesgos y conseguir igualdad e inclusión en la organización (A. Kakabadse et al., 2018; N. K. Kakabadse et al., 2015). Por lo tanto, el presidente de la junta desempeña un papel clave para motivar la participación activa y a incrementar la frecuencia de las reuniones de la junta (Gabrielsson et al., 2007).

Adicionalmente, la participación y la frecuencia de los miembros del consejo en las reuniones provoca que se profundice y se dé más prioridad a temas relacionados con la inclusión y la diversidad. Para Forbes y Milliken (1999) la capacidad para resolver los problemas relacionados con la diversidad e inclusión depende principalmente de la calidad de las reuniones del consejo.

Además, Carter et al. (2003) sugieren que una mayor frecuencia a las reuniones del consejo promueve una cultura organizacional que valora la diversidad como clave estratégica. Al tratar de manera recurrente temas relacionados con la diversidad e inclusión, los miembros del consejo implementarán políticas que integren a los grupos subrepresentados en la organización.

Por otro lado, el compromiso de los miembros del consejo en la asistencia de las juntas no solo promueve la inclusión y la diversidad, sino también impulsa el desarrollo profesional de los trabajadores en su lugar de trabajo. De esta manera, Huse et al. (2005) destaca que las reuniones centradas en el capital humano fomenta la implantación de programas de capacitación, mentorías y oportunidades de promoción. Estos programas, además de aumentar la satisfacción laboral mejora la proyección de futuro de los trabajadores.

En consonancia con todo lo anterior, podemos sostener que una mayor frecuencia de las reuniones de los miembros del consejo fomenta la inclusión, la diversidad y el desarrollo en el puesto de trabajo al abordar en mayor medida estos temas como consecuencia de una mayor asistencia.

Sobre esta base, podemos esclarecer que la asistencia a las reuniones del consejo influye positivamente en la igualdad corporativa. Por esta razón hemos planteado la siguiente hipótesis:

H₆. La frecuencia de las reuniones del consejo de administración influye positivamente en la igualdad corporativa.

3.2.7 Remuneración de los miembros del consejo

La retribución de los consejeros se compone de cuatro elementos diferenciados. En primer lugar, reciben una asignación fija comparable a la de otros consejeros en otras empresas. En segundo lugar, tienen acceso a un sistema de incentivos vinculado a su desempeño, que contempla recompensas tanto inmediatas como diferidas, basadas en objetivos como los resultados económicos. En tercer lugar, se les brinda la opción de adquirir acciones con condiciones preferenciales. Finalmente, su paquete retributivo incluye beneficios derivados de planes de acciones restringidas y esquemas de jubilación especiales (Murphy, 1998).

Relacionar la remuneración con la igualdad, la diversidad y el desarrollo personal en el puesto de trabajo puede ser una manera muy eficaz de llamar la atención de los grupos de interés, ya que muestra una preocupación por parte de la empresa por conseguir equidad e igualdad corporativa (Roy, 2023).

Una de las medidas para reducir la desigualdad en la organización, en concreto la desigualdad de ingresos, es aumentar la participación de los trabajadores en las decisiones sobre la remuneración de los miembros del consejo de administración (C. Lin et al., 2024).

Según Lin et al. (2024), la participación de los trabajadores en la elección de las remuneraciones, implica una mayor negociación entre directivos y empleados lo que podría reducir la desigualdades salariales en la empresa.

Actualmente, se estima que el 27% de las empresas del S&P 500 condicionan la compensación de los miembros del consejo de administración con objetivos de inclusión, diversidad y desarrollo personal (Mercer, 2021).

La proporción de la remuneración de los miembros del consejo vinculado a la consecución de estos tres pilares, en muchas empresas oscila entre un 10% y un 20% de la compensación, lo cual parece un porcentaje equilibrado para fomentar la igualdad, diversidad y desarrollo personal. Sin embargo, menos de un 5% resultaría ineficiente para conseguir un cambio importante (Roy, 2023).

Sin embargo, un estudio realizado por Leslie et al. (2017) encontró que hay empresas que se exceden en la remuneración a mujeres directivas para aumentar la proporción de mujeres en los consejos de administración y cumplir con los objetivos de diversidad, inclusión y desarrollo personal. A pesar de que seguía existiendo desigualdad en los demás puestos.

De manera complementaria, la remuneración de los miembros del consejo afecta directamente a la motivación de los directivos en dirigir las estrategias de la empresa hacia objetivos de inclusión y diversidad ya que cuando la compensación depende de los resultados organizacionales, estos se esforzarán más en cumplir los objetivos (Boyd, 1994).

En esta línea, Devers et al.(2007) también está de acuerdo en que cuando los incentivos están claros y bien definidos impulsa al consejo hacia una gestión más inclusiva. Esto supone la implementación de políticas que incrementen la diversidad en los niveles altos de la organización y fomentar el desarrollo de los empleados en su lugar de trabajo.

Por otro lado, si la remuneración de los miembros del consejo es adecuada y competitiva atraerá a directivos que tengan una sólida experiencia y una gran cualificación en la gestión del talento y la diversidad organizacional. De este modo, una estructura salarial adecuada actuará como palanca para alinear las decisiones estratégicas del consejo con las necesidades de los empleados, fortaleciendo el desarrollo profesional de la fuerza laboral (Brick et al., 2006).

En contraste con todo lo anterior, tras una revisión exhaustiva de la literatura, surge la hipótesis de que la remuneración de los miembros del consejo puede no afectar

de manera directa a la diversidad, inclusión y desarrollo de los empleados, sino que depende de otros factores más complejos.

En primer lugar, la remuneración de los miembros del consejo suele depender del cumplimiento de objetivos financieros, y no necesariamente para cumplir objetivos sociales como la inclusión o diversidad organizacional (Bebchuk & Fried, 2004).

Además, la inclusión, la diversidad y el desarrollo personal en el puesto de trabajo, suele estar relacionado con factores intangibles de la cultura organizacional, la gestión de los recursos humanos y los objetivos de los grupos de interés. En este sentido Aguilera et al. (2007) las políticas de inclusión y diversidad estarán motivadas por una combinación de normas sociales y culturales como parte de un compromiso ético, en lugar de por la remuneración de los miembros del consejo.

Asimismo, es importante destacar que la relación entre la estructura salarial y la existencia de diversidad, inclusión y desarrollo personal en el puesto puede ser más accidental que causal. Ya que los resultados que se obtienen en materia de diversidad e inclusión provienen sobre todo de las estrategias internas del consejo y no únicamente de los incentivos económicos. Por ello, para Post et al. (2015) los intereses sociales del consejo y el compromiso con la ética de la empresa, son factores mucho más determinantes que la estructura salarial de los miembros del consejo de administración.

En conclusión, aunque la remuneración de los miembros del consejo puede tener una influencia relevante en el desempeño estratégico de la empresa, no parece tener una influencia significativa en cuando a la inclusión, diversidad y desarrollo personal. Por todo el análisis realizado anteriormente, hemos planteado la siguiente hipótesis:

H₇. La remuneración del consejo de administración no influye positivamente en la igualdad corporativa.

3.3 METODOLOGÍA

3.3.1 Datos

Como se expone en el capítulo inicial, los datos utilizados en este estudio provienen de la base de datos Thomson Reuters Eikon, ampliamente reconocida por su precisión y cobertura en el ámbito financiero y empresarial. En particular, se ha seleccionado una muestra compuesta por las empresas que forman parte del índice Euro Stoxx 300, considerado un referente de las principales compañías europeas, garantizando así una adecuada representación del entorno empresarial

de la región. El periodo de análisis comprende los años 2012 a 2023, lo que permite examinar las dinámicas económicas y financieras a lo largo de más de una década, incluyendo el impacto de eventos significativos como la recuperación tras la crisis de 2008, la pandemia de COVID-19 y otros factores macroeconómicos relevantes..

3.3.2 Variables

En cuanto a las variables utilizadas, estas se muestran en la tabla 3.1. Las variables dependientes utilizadas en este estudio incluyen la puntuación TRDIR general y sus tres componentes específicos: diversidad (TRDIRDSC), inclusión (TRDIRPDSC) y desarrollo de personas (TRDIRINSC). Estas variables, asignadas por Eikon con un rango de 0 a 100, permiten evaluar distintos aspectos de las prácticas de igualdad corporativa de las empresas incluidas en el índice Euro Stoxx 300.

Las variables explicativas incluidas en el modelo abarcan diferentes dimensiones del Gobierno Corporativo, como la diversidad de género en el consejo (BGD), la proporción de miembros no ejecutivos (NEM), la antigüedad de los consejeros (TBM), el tamaño del consejo (BSZ), la diversidad cultural en el consejo (BCD), la asistencia a las reuniones del consejo (BMA) y la remuneración de los miembros del consejo (BCO).

Adicionalmente, se han incorporado variables de control de naturaleza financiera, tales como el tamaño de la empresa medido en activos (ASS), las ventas (LSA), el número de empleados (EMP), el nivel de endeudamiento (IND) y la relación entre el valor de mercado y el valor en libros (MTB).

Para abordar problemas relacionados con alta dispersión y valores atípicos, las variables ASS, LSA, BCO y EMP fueron transformadas mediante una escala logarítmica. Esta transformación ayuda a reducir la varianza, estabilizar los datos y optimizar su adecuación para el análisis (Packard, 2023).

Tabla 3.1 Descripción de las variables.

Abreviatura	Variable	Definición
Variables dependientes		
TRDIRSC	Puntuación TRDIR	Puntuación TRDIR asignada por Eikon, de 0 a 100
TRDIRDSC	Puntuación Diversidad	Puntuación diversidad asignada por Eikon, de 0 a 100
TRDIRPDSC	Puntuación desarrollo de personas	Puntuación de desarrollo de personas asignada por Eikon, de 0 a 100
TRDIRINSC	Puntuación Inclusión	Puntuación inclusión asignada por Eikon, de 0 a 100
Variables independientes		
BGD	Diversidad de género en el consejo	Porcentaje de mujeres en el consejo de administración
NEM	Miembros no ejecutivos del consejo	Porcentaje de miembros no ejecutivos en el consejo
TBM	Antigüedad de los miembros del consejo	Antigüedad, expresada en años, para la reelección de los miembros del consejo
BSZ	Tamaño del consejo	Número de miembros del consejo
BCD	Diversidad cultural en el consejo	Diversidad cultural en el consejo
BMA	Asistencia a reuniones del consejo	Porcentaje promedio de asistencia a las reuniones de los comités del consejo
BCO	Compensación de los miembros del consejo	Logaritmo de la compensación total de los miembros del consejo
Variables de control		
LSA	Logaritmo de las ventas	Logaritmo de las ventas totales de la empresa
IND	Endeudamiento	Porcentaje de deuda total sobre capital total
MTB	Valor de mercado sobre valor contable	Valor de mercado de la empresa dividido por el valor contable
ASS	Activo	Logaritmo del activo total de la empresa
EMP	Logaritmo de empleados	Logaritmo del número de empleados total de la empresa

Fuente: Autora.

3.3.3 Análisis estadístico

Para analizar la influencia del Gobierno Corporativo sobre la igualdad corporativa desarrollada en las empresas, se ha utilizado regresiones de Mínimos Cuadrados Ordinarios (OLS), modelos de efectos fijos y modelos de efectos aleatorios. Estas

técnicas permiten observar cómo variables relacionadas con el consejo de administración afectan a la igualdad corporativa en sus distintas dimensiones: desempeño TRDIR global, diversidad (TRDIRDSC), inclusión (TRDIRINSC) y desarrollo de personas (TRDIRPDSC). Los modelos se han evaluados para determinar cuál son los más adecuados: Para ello, la decisión se ha basado en la estadística F (Santos-Jaén et al., 2023) y en el test de Hausman (M. del C. V. Valls Martínez et al., 2023). Según este último, se selecciona el modelo de efectos fijos en aquellos casos en los que muestra una mejor representación de los datos (p -valor < 0.05), ya que permite capturar variaciones internas de cada unidad de análisis, considerando la correlación entre las variables dependientes y las características específicas de cada empresa. Además, se emplearon los criterios de información de Akaike (AIC) (Akaike, 1974) y Bayesiano (BIC) (Schwarz, 1978), para seleccionar el modelo óptimo, siendo escogido aquel modelo que presente un valor más bajo, lo que sugiere un mejor ajuste para describir la relación entre las variables de estudio (Santos-Jaén et al., 2023).

De acuerdo con las especificaciones de Valls Martínez et al. (2023), los modelos siguiente la siguiente estructura:

En el supuesto de los modelos de regresión OLS:

$$Y_j = \beta_0 + \beta_1 XBGD_j + \beta_2 XNEM_j + \beta_3 XTBM_j + \beta_4 XBSZ_j + \beta_5 XBCD_j + \beta_6 XBMA_j + \beta_7 XBCO_j + \beta_8 XLSA_j + \beta_9 XIND_j + \beta_{10} XMTB_j + \beta_{11} XASS_j + \beta_{12} XEMP_j + \epsilon_j$$

Siendo Y la variable dependiente Y_j es la empresa y ϵ la perturbación aleatoria.

Para los modelos de efectos fijos y efectos aleatorios:

$$Y_{j,t} = \beta_0 + \beta_1 XBGD_{j,t} + \beta_2 XNEM_{j,t} + \beta_3 XTBM_{j,t} + \beta_4 XBSZ_{j,t} + \beta_5 XBCD_{j,t} + \beta_6 XBMA_{j,t} + \beta_7 XBCO_{j,t} + \beta_8 XLSA_{j,t} + \beta_9 XIND_{j,t} + \beta_{10} XMTB_{j,t} + \beta_{11} XASS_{j,t} + \beta_{12} XEMP_{j,t} + \epsilon_{j,t}$$

En este modelo ui representa el término de efectos fijos o aleatorios (según cada modelo) que captura la heterogeneidad no observada entre las unidades. Por su parte t representa al año.

Con anterioridad a la ejecución de los modelos, la matriz de correlación de Pearson ha sido utilizada para analizar la relación entre las variables dependientes y las regresoras en el estudio. Esta matriz permite observar la fuerza y dirección de las correlaciones entre las distintas variables (Kyriazos & Poga, 2023). Además, para asegurar la validez de los modelos, se ha evaluado la presencia de multicolinealidad mediante el Factor de Inflación de Varianza (VIF) (Craney & Surles, 2002).

3.4 Resultados

La tabla 3.2 presenta las principales estadísticas descriptivas de las variables utilizadas en la investigación. En relación con las variables dependientes analizadas, la puntuación general de TRDIR (TRDIRSC) presenta una media de 59,68 y una mediana de 59,5, lo que refleja una valoración moderada. La desviación estándar de 8,02 indica una variabilidad moderada, con valores que oscilan entre 32 y 82,75. La puntuación de diversidad (TRDIRDSC) tiene un promedio de 44,07 y una mediana de 45, lo que sugiere un enfoque más bajo en este aspecto. Sin embargo, la amplia desviación estándar de 13,31 y el rango que va de 0 a 79 reflejan una considerable dispersión en la diversidad entre las empresas analizadas. En cuanto a la puntuación de inclusión (TRDIRINSC), el promedio es de 32,57 y la mediana de 31, siendo la dimensión más baja entre las evaluadas, lo que podría señalar una oportunidad de mejora en esta área. La alta desviación estándar de 23,63 y el rango que va de 0 a 100 indican una gran variabilidad en las prácticas de inclusión. Finalmente, la puntuación relativa al desarrollo de personas (TRDIRPDSC) tiene una media de 54,44 y una mediana de 56, mostrando una valoración intermedia en comparación con las otras dimensiones. La desviación estándar de 15,29 y el rango de 0 a 94 evidencian una dispersión significativa en las prácticas de desarrollo de personas entre las empresas. En cuanto a las características del consejo de administración, la diversidad de género en los consejos (BGD) presenta un promedio del 31,34% y una mediana del 33,33%. Se observa una notable variabilidad, ya que mientras algunos consejos no cuentan con representación femenina, otros alcanzan hasta un 66,67%. Por otro lado, la proporción promedio de miembros no ejecutivos en los consejos (NEM) es del 89,67%, con una mediana del 92,86%, lo que sugiere una marcada tendencia hacia la independencia. Además, algunos consejos son completamente independientes, con una composición del 100%.

La antigüedad media de los miembros del consejo (TBM) se sitúa en 3,51 años, con una mediana de 4 años, lo que indica una rotación moderada, con un rango que va de 1 a 12 años. En cuanto al tamaño del consejo (BSZ), el promedio es de 12,54 miembros, con una mediana de 12 y un rango de 3 a 30 integrantes, lo que evidencia una significativa variabilidad en el número de miembros.

Respecto a la diversidad cultural en el consejo (BCD), el promedio es del 31,53% y la mediana del 23,53%, lo que sugiere que, aunque algunos consejos alcanzan una diversidad cultural del 100%, en otros esta diversidad es mínima. La asistencia promedio a las reuniones del consejo (BMA) es del 94,95%, con una mediana del 97%, reflejando un alto compromiso por parte de los consejeros. En algunos casos,

la participación llega al 100%, lo que evidencia una destacable implicación. Finalmente, la compensación promedio de los miembros del consejo (BCO) muestra una baja variabilidad entre las empresas analizadas.

Tabla 3.2 Estadísticas descriptivas

Variable	Obs	Mean	Std. Dev.	Min	Max	Median
TRDIRSC	1.514	59,67966	8,02273	32,00000	82,75000	59,50000
TRDIRDSC	1.797	44,07071	13,31210	0,00000	79,00000	45,00000
TRDIRPDSC	1.797	54,43638	15,29214	0,00000	94,00000	56,00000
TRDIRINSC	1.797	32,56794	23,63730	0,00000	100,00000	31,00000
BGD	2.875	31,34196	12,59879	0,00000	66,67000	33,33000
NEM	2.875	89,66981	11,92465	0,00000	100,00000	92,86000
TBM	2.823	3,50832	1,18662	1,00000	12,00000	4,00000
BSZ	2.874	12,53897	4,25812	3,00000	30,00000	12,00000
BCD	2.110	31,53274	24,31470	0,00000	100,00000	23,53000
BMA	2.388	94,94975	6,40087	50,00000	100,00000	97,00000
BCO	2.728	13,96237	1,08241	5,14813	20,53822	13,95000
LSA	3.067	13,21071	1,43125	5,29832	17,84640	13,23000
IND	3.395	0,42287	0,79090	0,01910	0,91550	0,34100
MTB	3.261	1,53624	1,84147	0,00996	18,59386	0,96000
ASS	3.397	16,63666	1,85557	8,74130	22,61626	16,49000
EMP	3.361	9,70185	2,77259	2,77259	13,43575	9,88000

Fuente: Autora.

La tabla 3.3 muestra la matriz de correlación de Pearson entre las variables explicativas y las variables dependientes utilizadas para analizar la igualdad corporativa en las empresas.

En cuanto a la puntuación general de TRDIR (TRDIRSC), todas las variables muestran correlaciones significativas, excepto NEM, TBM y BCD, lo que demuestra un poder explicativo notable en la mayoría de los regresores. Respecto a la diversidad (TRDIRDSC), las correlaciones más relevantes se observan con BGD, BSZ, BCD, BCO, LSA y EMP. Estas relaciones significativas sugieren una influencia considerable de estas variables en la diversidad. En el caso de la inclusión (TRDIRINSC), las correlaciones significativas incluyen NEM, TBM, BSZ, BCO, LSA y EMP. Por otro lado, las correlaciones negativas, como con BCD y MTB, resaltan ciertos aspectos donde las variables explicativas podrían limitar las prácticas de inclusión. Finalmente, para el desarrollo de personas (TRDIRPDSC), destacan las correlaciones significativas con BGD, BSZ, LSA y EMP. Sin embargo, se observan algunas relaciones negativas con otras variables, como MTB y TBM, aunque menos pronunciadas.

Tabla 3.3 Matriz de correlación de Pearson entre variables dependientes y regresoras

Variable	TRDIRSC	TRDIRDSC	TRDIRPDSC	TRDIRINSC
BGD	0,2282*** (0,0000)	0,3498*** (0,0000)	0,1697*** (0,0000)	0,0156 (0,6577)
NEM	0,0430 (0,2216)	0,0031 (0,9304)	-0,0128 (0,7158)	0,0763** (0,0301)
TBM	0,0025 (0,9441)	-0,1286*** (0,0002)	-0,0103 (0,7692)	0,0727** (0,0388)
BSZ	0,2231*** (0,0000)	0,0894** (0,0110)	0,0917*** (0,0091)	0,2796*** (0,0000)
BCD	0,0242 (0,4914)	0,1959*** (0,0000)	0,0541 (0,1242)	-0,1062** (0,0025)
BMA	0,0472 (0,1802)	0,0541 (0,1246)	-0,0531 (0,1313)	0,0606* (0,0854)
BCO	0,2749*** (0,0000)	0,1772*** (0,0000)	0,0564 (0,1092)	0,3273*** (0,0000)
LSA	0,3999*** (0,0000)	0,3669*** (0,0000)	0,1342*** (0,0000)	0,3968*** (0,0000)
IND	0,0417 (0,2359)	-0,0355 (0,3135)	0,1232*** (0,0004)	0,0083 (0,8136)
MTB	-0,0667* (0,0582)	-0,0684* (0,0521)	0,0730** (0,0379)	-0,1290*** (0,0002)
ASS	0,3478*** (0,0000)	0,3007*** (0,0000)	0,0345 (0,3278)	0,4124*** (0,0000)
EMP	0,3357*** (0,0000)	0,3589*** (0,0000)	0,2376*** (0,0000)	0,2361*** (0,0000)

Nota: p-valor entre paréntesis. ***, ** y * indican una significancia menor al 1%, menor al 5% y menor al 10%, respectivamente. Número de observaciones: 1321.
Fuente: Autora.

La correlación entre las variables explicativas, al ser las mismas que en el capítulo anterior, se detalla en la tabla 2.11, "Matriz de correlación de Pearson entre variables regresoras". Los resultados indican que no existen correlaciones elevadas entre estas variables, lo que permite descartar posibles problemas de colinealidad en los modelos de regresión planteados. De manera similar, el análisis del Factor de Inflación de Varianza (VIF), cuyos resultados se presentan en la tabla 2.12 del capítulo anterior, confirma que no hay indicios significativos de colinealidad en el conjunto de variables analizadas. Todos los valores de VIF se encuentran por debajo del umbral generalmente aceptado de 5 (Craney & Surles, 2002), lo que asegura que la colinealidad no afectará de manera relevante el ajuste ni la interpretación de los modelos propuestos.

Tras confirmar la ausencia de problemas de colinealidad en los modelos, se pasa a analizar la influencia de las variables asociadas a las características del consejo de administración sobre las prácticas de sostenibilidad implementadas por las empresas.

En primer lugar, se analiza el efecto sobre la variable TRDIRSC. Los resultados de la tabla 3.4 muestran tres modelos. Un modelo de regresión lineal OLS (*Ordinary Least Squares*), un modelo de efectos fijos y un modelo de efectos aleatorios. Los 3 modelos propuestos son adecuados, basados en la estadística F (Santos-Jaén et al., 2023). En base a los resultados del test de Hausman (p -valor $<0,05$) se descarta el modelo 3 (efectos aleatorios) frente al modelo 2 (efectos fijos) (M. del C. V. Valls Martínez et al., 2023). Además, según los criterios de Akaike (Akaike, 1974) y Bayesiano (Schwarz, 1978), en los cuales valores más bajos indican un mejor modelo, el modelo más apropiado es el Modelo 2 de efectos fijos.

Los resultados de este modelo de efectos fijos muestran como algunas de las variables de Gobierno Corporativo influyen en la igualdad corporativa de las empresas. La diversidad de género en el consejo (BGD) tiene un coeficiente positivo de 0.111 y es altamente significativa, lo que sugiere que un aumento en la diversidad de género se asocia con un incremento en la variable TRDIRSC. La proporción de miembros no ejecutivos (NEM) también muestra un coeficiente positivo de 0.109. Por otro lado, la variable que recoge la compensación recibida por los miembros del consejo de administración (BCO) muestra un efecto negativo y significativo de -0,884 siendo también muy significativa. Esto sugiere que una mayor compensación implica menor prácticas de igualdad en las empresas. El resto de las variables relativas al consejo de administración no muestran ninguna influencia significativa. En cuanto a las variables financieras, solamente los activos (ASS) muestra una influencia positiva de 0,771 y altamente significativa.

En este modelo de efectos fijos, el coeficiente de determinación (R^2) indica que se explica el 11,43% de la varianza de la variable ESG. Por lo tanto, se puede aceptar que este modelo representa una capacidad explicativa aceptable aunque débil (Hair et al., 1998).

Tabla 3.4 Análisis de regresión sobre la variable TRDIRSC

Variable	OLS	EFFECTOS FIJOS	EFFECTOS ALEATORIOS
	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3
Constante	7,8599 (0,304)	10,087 (0,412)	11,86* (0,083)
BGD	0,154*** (0,000)	0,111*** (0,000)	0,120*** (0,000)
NEM	0,034 (0,189)	0,109*** (0,004)	0,073** (0,010)
TBM	-0,052 (0,825)	-0,106 (0,861)	-0,371 (0,255)
BSZ	0,091 (0,273)	0,202 (0,167)	0,128 (0,196)
BCD	0,013 (0,201)	0,003 (0,709)	0,042 (0,618)
BMA	-0,006 (0,926)	0,073 (0,110)	0,084* (0,053)
BCO	0,934** (0,012)	-0,884** (0,015)	-0,391 (0,035)
LSA	1,213*** (0,000)	0,306 (0,183)	0,673** (0,223)
IND	1,846** (0,016)	-0,523 (0,741)	1,368 (0,185)
MTB	0,350** (0,026)	0,298 (0,171)	0,285* (0,088)
ASS	0,388 (0,146)	0,771*** (0,000)	1,185*** (0,000)
EMP	0,520*** (0,004)	1,237 (0,189)	0,497* (0,070)
R ² Ajustado	0,2321	0,1143	0,0975
Wald Chi2			126,42*** (0,000)
Estadístico F	20,03*** (0,000)	6,74*** (0,000)	
Test de Hausman		24,51** (0,017)	
AIC	5.477,35	4.103,11	4.946,78
BIC	5.538,38	4.164,14	5.017,20
Observaciones	808	808	808

***, ** y * indican un nivel de significancia menor al 1%, menor al 5% y menor al 10%, respectivamente. OLS: regresión de Mínimos Cuadrados Ordinarios. AIC y BIC: Criterios de Información de Akaike y Bayesiano, respectivamente.
Fuente: Autora.

Una vez analizada la variable TRDIRSC que recoge un índice de igualdad corporativa global, se ha procedido a analizar los índices que recogen sus tres componentes específicos: diversidad (TRDIRDSC), inclusión (TRDIRPDSC) y desarrollo de personas (TRDIRINSC).

Empezando por la igualdad corporativa relativa a la diversidad en la empresa, los resultados de la tabla 3.5 muestran tres modelos que analizan la variable TRDIRDSC. Al igual que en el supuesto anterior, se han planteado un modelo de regresión lineal OLS (*Ordinary Least Squares*), un modelo de efectos fijos y un modelo de efectos aleatorios. Los 3 modelos propuestos son adecuados, basados en la estadística F (Santos-Jaén et al., 2023). En base a los resultados del test de Hausman (p -valor $<0,05$) se descarta el modelo 6 (efectos aleatorios) frente al modelo 5 (efectos fijos) (M. del C. V. Valls Martínez et al., 2023). Además, según los criterios de Akaike (Akaike, 1974) y Bayesiano (Schwarz, 1978), en los cuales valores más bajos indican un mejor modelo, el modelo más apropiado es el Modelo 5 de efectos fijos.

Los resultados de este modelo de efectos fijos muestran como la diversidad de género en el consejo (BGD) tiene un coeficiente positivo de 0.410 y es altamente significativa, lo que sugiere que un aumento en la diversidad de género se asocia con un incremento en la variable dependiente. La proporción de miembros no ejecutivos (NEM) también muestra un coeficiente positivo de 0.286 y es altamente significativa, indicando que un mayor porcentaje de miembros no ejecutivos en el consejo está asociado con mejores resultados en la variable TRDIRDSC. Por otro último, los resultados también muestran como la diversidad cultural (BCD) influye positiva y significativamente en la igualdad relativa a la diversidad de personas con 0,062. En cuanto a las variables financieras, solamente los activos (ASS) muestra una influencia positiva de 3,211 y altamente significativa.

En este modelo de efectos fijos, el coeficiente de determinación (R^2) indica que se explica el 17,7% de la varianza de la variable ESG. Por lo tanto, se puede aceptar que este modelo representa una capacidad explicativa aceptable aunque débil (Hair et al., 1998).

Tabla 3.5 Análisis de regresión sobre la variable TRDIRDSC

Variable	OLS	EFFECTOS FIJOS	EFFECTOS ALEATORIOS
	Model 4	Model 5	Model 6
Constante	-23,071** (0,028)	-40,037* (0,059)	-25,313** (0,019)
BGD	0,424*** (0,000)	0,410*** (0,000)	0,407*** (0,000)
NEM	0,310 (0,379)	0,286*** (0,000)	0,098** (0,023)
TBM	-0,491 (0,132)	0,082 (0,947)	-0,910* (0,052)
BSZ	-0,211* (0,065)	-0,352 (0,194)	-0,177 (0,225)
BCD	0,104*** (0,150)	0,062*** (0,000)	0,079*** (0,000)
BMA	-0,055 (0,532)	-0,005 (0,950)	0,017 (0,818)
BCO	1,104** (0,027)	-0,467 (0,453)	0,291 (0,567)
LSA	1,004** (0,010)	0,040 (0,923)	0,502 (0,158)
IND	0,289 (0,793)	-1,126 (0,682)	1,169 (0,444)
MTB	0,752 (0,723)	0,123 (0,724)	0,074 (0,764)
ASS	0,755** (0,045)	3,211*** (0,008)	1,473*** (0,002)
EMP	1,514*** (0,000)	-0,015 (0,993)	1,245*** (0,000)
R ² Ajustado	0,3177	0,157	0,140
Wald Chi2			248,49*** (0,000)
Estadístico F	35,24*** (0,000)	10,96*** (0,000)	
Test de Hausman		27,07*** (0,008)	
AIC	7.012,09	5.998,79	6.720,81
BIC	7.074,74	6.061,53	6.793,2
Observaciones	921	921	921

***, ** y * indican un nivel de significancia menor al 1%, menor al 5% y menor al 10%, respectivamente. OLS: regresión de Mínimos Cuadrados Ordinarios. AIC y BIC: Criterios de Información de Akaike y Bayesiano, respectivamente.
Fuente: Autora.

A continuación, se repite el análisis, pero esta vez con la variable que recoge la igualdad corporativa desde el punto de vista del desarrollo de las personas (TRDIRPDSC). Los resultados de la tabla 3.6 muestran tres modelos que analizan esta variable. Al igual que en los análisis anteriores, se ha planteado un modelo de regresión lineal OLS (*Ordinary Least Squares*), un modelo de efectos fijos y un modelo de efectos aleatorios. Los 3 modelos propuestos son adecuados, basados en la estadística F (Santos-Jaén et al., 2023). En base a los resultados del test de Hausman (p -valor $>0,05$) se descarta el modelo 8 (efectos fijos) frente al modelo 9 (efectos aleatorios) (M. del C. V. Valls Martínez et al., 2023). Además, según los criterios de Akaike (Akaike, 1974) y Bayesiano (Schwarz, 1978), en los cuales valores más bajos indican un mejor modelo, el modelo más apropiado es el Modelo 9 de efectos aleatorios.

Los resultados de este modelo de efectos aleatorios muestran como la proporción de miembros no ejecutivos (NEM) influye de manera positiva con un coeficiente de 0.151 y es significativa, indicando que un mayor porcentaje de miembros no ejecutivos en el consejo está asociado con mejores resultados en la variable analizada. Por otro lado, los resultados muestran como el tamaño del consejo de administración (BSZ) también influye positiva y significativamente, con un coeficiente de 0,554 sobre la variable dependiente. También se repite este resultado al analizar el efecto de la asistencia a los consejos de administración (BMA) con un coeficiente de 0,313. Por último, se aprecia como la diversidad cultural (BCD) influye de manera negativa con un coeficiente de -0,044 sobre la variable que refleja la inclusión en las empresas.

En cuanto a las variables financieras, los resultados una influencia significativa en la igualdad vista desde el prisma de la inclusión en las empresas de la variable activos (LSA), ventas (LVA) y el valor de mercado de las empresas (MTB).

En este modelo de efectos aleatorios, el coeficiente R^2 indica que se explica únicamente el 23,32% de la varianza de la variable TRDIRPDSC, lo cual representa una capacidad explicativa aceptable (Falk & Miller, 1992; Hair et al., 1998).

Tabla 3.6 Análisis de regresión sobre la variable TRDIRPDSC

Variable	OLS	EFFECTOS FIJOS	EFFECTOS ALEATORIOS
	Model 7	Model 8	Model 9
Constante	-153,761*** (0,000)	-83,541*** (0,007)	-110,815*** (0,003)
BGD	0,057 (0,0,434)	0,076 (0,319)	0,055 (0,403)
NEM	0,185*** (0,006)	0,101 (0,241)	0,151** (0,044)
TBM	2,343*** (0,000)	-0,411 (0,818)	1,116 (0,210)
BSZ	0,541** (0,013)	0,490 (0,212)	0,554** (0,033)
BCD	-0,082*** (0,005)	-0,035 (0,158)	-0,044* (0,055)
BMA	0,267 (0,113)	0,298** (0,014)	0,313*** (0,006)
BCO	2,809*** (0,003)	-1,768* (0,050)	-0,818 (0,308)
LSA	2,506*** (0,001)	1,079* (0,073)	1,412** (0,010)
IND	2,474 (0,237)	-5,468 (0,168)	-0,223 (0,935)
MTB	1,109*** (0,006)	0,604 (0,234)	0,715* (0,069)
ASS	3,062*** (0,000)	5,231*** (0,003)	4,383*** (0,000)
EMP	0,316 (0,492)	-0,514 (0,846)	0,658 (0,360)
R ² Ajustado	0,2596	0,1828	0,2332
Wald Chi2			126,80*** (0,000)
Estadístico F	26,52*** (0,000)	3,86*** (0,000)	
Test de Hausman		13,34 (0,345)	
AIC	8.193,21	6.678,95	7.576,31
BIC	8.255,94	6.741,68	7.648,69
Observaciones	921	921	921

***, ** y * indican un nivel de significancia menor al 1%, menor al 5% y menor al 10%, respectivamente. OLS: regresión de Mínimos Cuadrados Ordinarios. AIC y BIC: Criterios de Información de Akaike y Bayesiano, respectivamente.
Fuente: Autora.

Para finalizar, se lleva a cabo el análisis de la variable que recoge la inclusión de personas en las empresas (TRDIRINSC). Los resultados de la tabla 3.7 muestran tres modelos que analizan la variable explicada. Al igual que en los análisis anteriores, se ha planteado un modelo de regresión lineal OLS (*Ordinary Least Squares*), un modelo de efectos fijos y un modelo de efectos aleatorios. Los 3 modelos propuestos son adecuados, basados en la estadística F (Santos-Jaén et al., 2023). En base a los resultados del test de Hausman ($p\text{-valor} > 0,05$) se descarta el modelo 11 (efectos aleatorios) frente al modelo 12 (efectos aleatorios) (M. del C. V. Valls Martínez et al., 2023). Además, según los criterios de Akaike (Akaike, 1974) y Bayesiano (Schwarz, 1978), en los cuales valores más bajos indican un mejor modelo, el modelo más apropiado es el Modelo 12 de efectos aleatorios.

Los resultados de este modelo de efectos aleatorios muestran como la diversidad de género en el consejo (BGD) tiene un coeficiente positivo de 0.129 y es altamente significativa, lo que sugiere que un aumento en la diversidad de género se asocia con un incremento en la variable TRDIRINSC. La proporción de miembros no ejecutivos (NEM) también muestra un coeficiente positivo de 0.134 y es también altamente significativa, indicando que un mayor porcentaje de miembros no ejecutivos en el consejo está asociado con mejores resultados en la variable TRDIRINSC. Finalmente, se aprecia como la asistencia a las reuniones del consejo (BMA) tiene un coeficiente positivo de 0.139 y es significativa, lo que implica que una mayor asistencia a las reuniones se asocia positivamente con la variable TRDIRINSC.

En cuanto a las variables financieras los resultados reflejan una influencia positiva y altamente significativa de las variables LSA, IND y EMP.

En este modelo de efectos aleatorios, el coeficiente R^2 indica que se explica el 16,1% de la varianza de la variable TRDIRINSC, lo cual representa una capacidad explicativa débil pero aceptable (Falk & Miller, 1992; Hair et al., 1998).

Tabla 3.7 Análisis de regresión sobre la variable TRDIRINSC

Variable	OLS	EFFECTOS FIJOS	EFFECTOS ALEATORIOS
	Model 10	Model 11	Model 12
Constante	24,97** (0,040)	-16,836 (0, 447)	0,422 (0,973)
BGD	0,240*** (0,000)	0,039 (0,475)	0,129*** (0,005)
NEM	0,409 (0,226)	0,177** (0,015)	0,134*** (0,009)
TBM	-0,124 (0,742)	0,370 (0,774)	-0,444 (0,453)
BSZ	0,147 (0,265)	0,351 (0,216)	0,105 (0,551)
BCD	0,045** (0,011)	0,409 (0,409)	0,153 (0,350)
BMA	-0,067 (0,511)	0,143 (0,102)	0,139* (0,091)
BCO	0,615 (0,264)	-0,453 (0,486)	-0,275 (0,627)
LSA	0,966** (0,033)	0,721* (0,097)	0,905** (0,020)
IND	5,448*** (0,000)	0,377 (0,895)	4,503** (0,015)
MTB	0,0643 (0,793)	0,298 (0,415)	0,123 (0,627)
ASS	-1,511*** (0,001)	3,550*** (0,005)	-0,376 (0,512)
EMP	2,239*** (0,000)	1,909 (0,136)	2,095*** (0,000)
R ² Ajustado	0,1457	0,0386	0,1610
Wald Chi2			68,98*** (0,000)
Estadístico F	14,08*** (0,000)	2,91*** (0,001)	
Test de Hausman		18,96*** (0,214)	
AIC	7.282,59	6.078,87	6.920,17
BIC	7.345,32	6.141,61	6.992,56
Observaciones	921	921	921

***, ** y * indican un nivel de significancia menor al 1%, menor al 5% y menor al 10%, respectivamente. OLS: regresión de Mínimos Cuadrados Ordinarios. AIC y BIC: Criterios de Información de Akaike y Bayesiano, respectivamente.
Fuente: Autora.

En la tabla 3.8 se presenta un análisis detallado sobre la influencia de las variables independientes en las variables dependientes, así como los resultados obtenidos en relación con las hipótesis planteadas en este estudio. Los resultados reflejan que algunas características del consejo de administración tienen un impacto significativo en las puntuaciones relacionadas con la igualdad corporativa.

Los resultados muestran que tres variables del consejo de administración: la diversidad de género en el consejo (BGD), los miembros no ejecutivos del consejo (NEM) y la asistencia a reuniones del consejo (BMA), tienen un efecto positivo y significativo sobre las puntuaciones relativas al índice general (TRDIR), diversidad (TRDIRDSC) e inclusión (TRDIRINSC). Este hallazgo permite aceptar las hipótesis H1, H2 y H6, destacando la importancia de estas variables para promover políticas relacionadas con la diversidad e inclusión en la gobernanza corporativa.

Por otro lado, se observa que la antigüedad de los miembros del consejo (TBM) no produce efecto significativo sobre ninguna de las variables de igualdad corporativa analizadas, esto hace rechazar la hipótesis H3. En cuanto al tamaño del consejo (BSZ) únicamente presenta un impacto positivo sobre las variables relacionadas el desarrollo de personas (TRDIRPDSC), lo que no es suficiente para aceptar la hipótesis H4 que se rechaza.

En cuanto a la diversidad cultural en el consejo (BCD), se identifica un impacto positivo sobre la diversidad (TRDIRDSC) y negativo sobre el desarrollo de personas (TRDIRPDSC), lo que nos lleva a rechazar la hipótesis H5. Finalmente, la variable compensación de los miembros del consejo (BCO) aunque únicamente presenta un efecto negativo sobre la variable de igualdad corporativa global, permite aceptar la hipótesis H7.

Tabla 3.8 Resumen de resultados

Variables	TRDIRSC	TRDIRDSC	TRDIRPDSC	TRDIRINSC	Hipótesis	Resultado
BGD	+	+	ns	+	H ₁	Aceptada
NEM	+	+	+	+	H ₂	Aceptada
TBM	ns	ns	ns	ns	H ₃	Rechazada
BSZ	ns	ns	+	ns	H ₄	Rechazada
BCD	ns	+	-	ns	H ₅	Rechazada
BMA	ns	ns	+	+	H ₆	Aceptada
BCO	-	ns	ns	ns	H ₇	Aceptada

Fuente: Autora.

3.5 Discusión

Se ha realizado un análisis sobre cómo las características del consejo de administración influyen en la igualdad corporativa sobre una muestra que recoge el conjunto de empresas que integran el índice Euro Stoxx 300, un referente de las principales compañías europeas, para los años 2012 a 2023. Este estudio confirma un efecto positivo y significativo de la diversidad de género en la igualdad corporativa. La presencia de mujeres en los consejos de administración mejora las puntuaciones relativas al índice general de igualdad corporativa y en los pilares de diversidad e inclusión. Estos resultados coinciden con investigaciones como las de (Gould et al., 2018a), Konrad et al. (2008), Kirsh y Wrohlich (2020), Latura y Weeks (2023) o Glass et al. (2016) los cuales sostienen que las mujeres directivas muestran mayor iniciativa y promueven prácticas de diversidad dentro de la organización, lo que impulsa a una mayor diversidad organizacional. Al analizar datos de países con contextos sociopolíticos similares (como países de la OCDE, Europa o Norteamérica), la cultura empresarial y las normas influirán de manera similar en los resultados. Estos estudios sugieren que las mujeres no solo abogan directamente por la representación femenina en roles ejecutivos, sino que también apoyan a las mujeres en niveles inferiores de la jerarquía organizacional. Este enfoque integral fomenta una cultura organizacional más inclusiva, equitativa y orientada al desarrollo personal.

También se confirma una relación positiva y significativa entre los miembros no ejecutivos del consejo y la igualdad corporativa. Los directores independientes velan más porque se cumplan los objetivos sociales, lo que lleva a la empresa a involucrarse más en iniciativas relacionadas con la diversidad y la inclusión. Estos resultados coinciden con investigaciones como las de Nadeem (2021), Phillips-Wren (2018), Shohaieb (2022), los cuales ponen en común que los directivos independientes son más propensos a desarrollar código éticos que incluyen normas sobre igualdad de oportunidades, diversidad e inclusión. Esta tendencia se ha evidenciado sobre todo en Estados Unidos, Europa y Canadá (Rodríguez-Dominguez et al., 2009).

En relación con el impacto de la antigüedad de los miembros del consejo de administración sobre la igualdad corporativa, los resultados muestran que no produce efecto significativo sobre ninguna de las variables de igualdad corporativa analizadas, esto hace rechazar la hipótesis H3. Estos hallazgos son consistentes en investigaciones como la de (Baum et al., 2000), (Levinthal & March, 1993), los cuales ponen en común que la antigüedad de los miembros puede ser un obstáculo para adoptar políticas inclusivas y de diversidad debido a la resistencia al cambio y a la familiaridad con las rutinas establecidas reduciendo la flexibilidad para implementar políticas.

En contraste, difieren de los estudios de Luo et al.(2014), los cuales argumentan que el aprendizaje adquirido por los directores mediado por la permanencia en el consejo de administración ayuda a estos a conocer mejor las necesidades y limitaciones de los empleados. Esta diferencia podría explicarse por el contexto temporal y regional: Luo et al. (2014) se centra en empresas que cotizan en bolsa en Estados Unidos en el periodo 2000 a 2010, y Baum et al. (2000) se centra en Canadá en el periodo 1971 y 1996, por lo que este último se enfoca en entornos más tradicionales, lo que obstaculiza la innovación en políticas de diversidad e inclusión en miembros con mayor antigüedad.

Igualmente, en cuanto al tamaño del consejo, únicamente presenta un impacto positivo sobre las variables relacionadas con el desarrollo de personal. Esto coincide con los estudios de Luo et al. (2014) sostienen que a mayor número de directivos en el consejo mayor capacidad para ponerse en el lugar de los trabajadores y entender sus necesidades, de tal manera que se desarrollarán políticas que favorezcan su desarrollo personal e inclusión. Sin embargo, los hallazgos contradicen investigaciones como las de Souder et al. (2012) advierte que un tamaño grande del consejo puede enfrentarse a problema para poner de acuerdo de forma rápida y eficaz por la cantidad de opiniones, esto dificulta la implementación de políticas inclusivas. La diferencia podría deberse a que los consejos grandes enfrentan mayores problemas de coordinación en el contexto europeo, donde las empresas deben responder rápidamente a las demandas regulatorias de inclusión y diversidad.

En cuanto a la diversidad cultural del consejo, los resultados muestran un impacto positivo sobre la diversidad. Esto coincide con (B. L. Williams, 2020), Van Knippenberg et al. (2004), Montoya et al. (2021), Bownan (2010), los cuales destacan que los consejos de administración que poseen dos o más consejeros de deferentes culturas tienen mayor capacidad de respuesta por sus perspectivas y experiencias diversas y que la diversidad en la empresa era su prioridad en contraste con los consejos de administración que no poseían diversidad cultural.

Adicionalmente, sostienen que los directivos que provienen de diferentes culturas, estos están más capacitados para impulsar un entorno de trabajo donde se valore y se respete la diversidad. Sin embargo, los resultados de la diversidad cultural del consejo muestran un impacto negativo sobre el desarrollo de personas. Esto coincide con estudios como los de Stahl et al. (2010) estos autores respaldan que si no hay una buena gestión, las diferencias culturales pueden dar lugar a conflictos de ideas dando lugar a toma de decisiones ineficientes como consecuencia establecer políticas de diversidad e inclusión inadecuadas.

Al estudiar como la asistencia a las reuniones del consejo de administración influye en la igualdad corporativa. Los resultados muestran un efecto positivo y significativo sobre el índice general, la diversidad e inclusión. Esto coincide con los estudios de Forbes y Milliken (1999) y Carter et al. (2003) que nos sugieren que una mayor asistencia a las reuniones del consejo promueve una cultura organizacional que valora la diversidad como clave estratégica. Al tratar de manera recurrente temas relacionados con la diversidad e inclusión, los miembros del consejo implementarán políticas que integren a los grupos subrepresentados en la organización.

Para finalizar, este estudio la variable compensación de los miembros del consejo únicamente presenta un efecto negativo sobre la variable de igualdad corporativa global. Esto coincide con estudios como los de Bebchuk & Fried (2004), Aguilera et al. (2007) o Post et al. (2015) los cuales sostienen que la compensación de los miembros del consejo suele depender del cumplimiento de objetivos financieros, y no necesariamente para cumplir objetivos sociales como la inclusión o diversidad organizacional.

Además, las políticas de inclusión y diversidad estarán motivadas por una combinación de normas sociales y culturales como parte de un compromiso ético, en lugar de por la compensación de los miembros del consejo. Sin embargo, difieren de los estudios de Devers et al. (2007) o Brick et al., (2006), que encontraron una relación positiva. Sostienen que cuando los incentivos están claros y bien definidos impulsa al consejo hacia una gestión más inclusiva. Esto supone la implementación de políticas que incrementen la diversidad en los niveles altos de la organización y fomentar el desarrollo de los empleados en su lugar de trabajo. La discrepancia podría deberse a que, en el contexto europeo, la compensación está más regulada y vinculada a criterios predefinidos, lo que limita su impacto en el comportamiento estratégico del consejo.

3.6 Conclusiones

A pesar del creciente interés en cómo las empresas gestionan la diversidad, la inclusión y el desarrollo personal del trabajador, la literatura existente es muy limitada (Shohaieb et al., 2022). La implementación de políticas para conseguir los objetivos de diversidad, inclusión y desarrollo personal puede mejorar las estrategias y las políticas corporativas, por lo que entender los factores que influyen positivamente o negativamente en ellas es crucial (Maj, 2018; Shimeld et al., 2017).

Sin embargo, la literatura existente es muy limitada con respecto a este tema (Monteiro et al., 2021). Para abordar esta brecha, este estudio examina cómo las

características del gobierno corporativo incluyendo la diversidad de género, independencia, antigüedad, tamaño, diversidad cultural, asistencia a las reuniones y compensación de los miembros del consejo de administración influyen en la igualdad corporativa de la empresa.

A través de una muestra que recoge el conjunto de empresas que integran el índice Euro Stoxx 300, un referente de las principales compañías europeas, para los años 2012 a 2023, este estudio demuestra como influyen las características del consejo de administración en la igualdad corporativa de la empresa.

Este estudio contribuye a la literatura académica al analizar de manera exhaustiva cómo las características del consejo de administración, como la diversidad de género, la antigüedad, la independencia, el tamaño, la diversidad cultural, la asistencia a las reuniones del consejo y la compensación de los miembros del consejo de administración, influyen en la igualdad corporativa en empresas líderes europeas del índice Euro Stoxx 300. A través de un enfoque longitudinal (2012-2023) y una metodología robusta, el trabajo revela relaciones específicas que han sido poco exploradas, como el impacto de la antigüedad y la diversidad cultural en la diversidad e inclusión, así como la relevancia de la asistencia a reuniones y la composición independiente del consejo. Además, proporciona un marco contextual europeo que refleja cómo las regulaciones y demandas locales moldean la efectividad de estas prácticas, enriqueciendo el debate académico sobre diversidad, inclusión, desarrollo personal del empleado y gobernanza corporativa.

Nuestra investigación ofrece varias conclusiones esenciales. En primer lugar, en cuanto a la diversidad de género en el consejo de administración, encontramos que influye positivamente en la igualdad corporativa. La revisión de la literatura nos sugiere que las mujeres no solo abogan directamente por la representación femenina en puestos directivos, sino que también apoyan a las mujeres en niveles inferiores de la jerarquía organizacional. Este enfoque integral fomenta una cultura organizacional más inclusiva, equitativa y orientada al desarrollo personal, que se consigue a través de la implementación de servicios de guardería a los empleados para mejorar la conciliación laboral y familiar, mediante la implementación de horarios flexibles, el teletrabajo y ayudas al cuidado de niños con subsidios.

En segundo lugar, encontramos que los miembros no ejecutivos del consejo de administración tienen una mayor sensibilidad social y responden a las demandas de las partes interesadas, promoviendo proyectos que mejoren la diversidad organizativa y refuercen la inclusión, lo cual impacta tanto en la reputación como en el desempeño social y corporativo de la empresa. Por lo que la presencia de estos influye positivamente en la igualdad corporativa.

En tercer lugar, hallamos que la antigüedad de los miembros del consejo de administración tiene un efecto negativo en la igualdad corporativa. La antigüedad de los miembros del consejo también puede generar algunos efectos negativos relacionados con la inclusión y la diversidad. Uno de los principales problemas es la resistencia al cambio. A medida que los directivos permanecen más tiempo en el cargo, se vuelven más reacios a las nuevas tendencias y demandas sociales. Esto es un obstáculo para adoptar políticas inclusivas y limitan la capacidad de la empresa para innovar en el ámbito de la inclusión

En cuarto lugar, observamos que al haber más miembros habrá mayor diversidad de opiniones y perspectivas y por tanto los consejos con más directivos serán más sensibles en las demandas sociales y se inclinarán más en promover la igualdad de género, la diversidad cultural y la inclusión laboral.

En quinto lugar, nos percatamos de que, los consejos de administración más diversos culturalmente tienen más probabilidad de que fomenten la diversidad dentro de la empresa y que nombren a directivos de diferentes razas y etnias. Por tanto, la diversidad cultural influye positivamente en la igualdad corporativa ya que los consejos de administración que poseen dos o más consejeros de diferentes culturas tienen mayor capacidad de respuesta por sus perspectivas y experiencias diversas y que la diversidad en la empresa era su prioridad en contraste con los consejos de administración que no poseían diversidad cultural.

En sexto lugar, pudimos esclarecer que la asistencia a las reuniones también es un factor clave en la igualdad corporativa influyendo de manera directa debido a que una mayor asistencia a las reuniones del consejo promueve una cultura organizacional que valora la diversidad como clave estratégica. Al tratar de manera recurrente temas relacionados con la diversidad e inclusión, los miembros del consejo implementarán políticas que integren a los grupos subrepresentados en la organización.

Por último, concluimos que la compensación que reciben los miembros del consejo de administración influye negativamente en la igualdad corporativa, debido a que, la compensación de los miembros del consejo suele depender del cumplimiento de objetivos financieros, y no necesariamente para cumplir objetivos sociales como la inclusión o diversidad organizacional. La inclusión, la diversidad y el desarrollo personal en el puesto de trabajo, suele estar relacionado con factores intangibles de la cultura organizativa, la gestión de los recursos humanos y los objetivos de los grupos de interés. En este sentido, las políticas de inclusión y diversidad estarán motivadas por una combinación de normas sociales y culturales

como parte de un compromiso ético, en lugar de por la compensación de los miembros del consejo.

Los hallazgos obtenidos tienen importantes implicaciones tanto en el ámbito teórico como práctico. Desde un punto de vista teórico, este estudio amplía el conocimiento sobre la relación entre el consejo de administración y la igualdad corporativa, proporcionando evidencia sobre cómo diferentes características del consejo de administración influyen en la diversidad, inclusión y desarrollo personal en la organización. Aunque las características del consejo de administración han sido ampliamente estudiadas en los últimos años, la mayoría de los investigadores han abordado el impacto de la estructura del consejo de administración en las prácticas ESG y en temas relacionados con la responsabilidad social corporativa.

Sin embargo, existe un vacío en la literatura sobre cómo influyen estas características en la diversidad, igualdad y desarrollo personal de los trabajadores. Por tanto, este estudio, representa una contribución significativa a la literatura actual al abordar una brecha en este campo de conocimiento. Al realizar esta investigación exhaustiva, hemos identificado y analizado aspectos que previamente habían sido pasados por alto, enriqueciendo así este campo con hallazgos originales y relevantes.

Las implicaciones prácticas que emergen del análisis de la influencia del gobierno corporativo en la promoción de la igualdad, la inclusión y el desarrollo personal en las organizaciones constituyen una guía esencial para la implementación efectiva de políticas socialmente responsables.

En primer lugar, la incorporación de una mayor presencia de mujeres en los consejos de administración debe ser prioritaria. Según Gould et al. (2018a) y Konrad et al. (2008), la presencia de mujeres en los consejos de administración actúa como catalizador de iniciativas inclusivas, promoviendo una cultura organizacional que valora la equidad y fomenta la representación feminizada en todos los niveles jerárquicos. Por tanto, las empresas pueden establecer metas claras y medibles para incrementar la participación femenina en cargos de liderazgo, mediante políticas de cuotas o programas de mentoría específicos, promoviendo así la equidad de oportunidades y el desarrollo profesional de las mujeres (Latura y Weeks, 2023).

En segundo lugar, la autonomía y la independencia de los miembros del consejo deben fortalecerse como mecanismo para garantizar la objetividad y rigor en la supervisión de prácticas relacionadas con la igualdad. Como plantea Huse et al. (2005), la presencia de consejeros no ejecutivos, libres de conflictos de interés,

facilita la adopción de decisiones que prioricen la diversidad y la inclusión, además de promover auditorías sociales y programas de responsabilidad social empresarial que incrementen la cultura inclusiva dentro de la organización. Por tanto, las empresas deberían instaurar políticas que fomenten la independencia del consejo y promuevan evaluaciones periódicas sobre su desempeño en materia de igualdad laboral.

En tercer lugar, promover una mayor participación en las reuniones del consejo es esencial para mantener un compromiso sostenido con las políticas de diversidad e inclusión. Aguilera et al. (2007) destacan que una alta asistencia y participación de los miembros en las reuniones permite la discusión de temas esenciales relacionados con la igualdad y el desarrollo personal, facilitando el diseño e implementación de programas efectivos en estos ámbitos. En consecuencia, las organizaciones deberían establecer mecanismos de seguimiento para la participación efectiva, como agendas estructuradas, formación en diversidad e inclusión, y sistemas de incentivos que reconozcan el compromiso de los integrantes del consejo.

Asimismo, el tamaño del consejo y su diversidad cultural deben ser considerados estratégicamente. Monteiro et al. (2022) sugieren que consejos más amplios y multiculturales ofrecen perspectivas variadas que enriquecen la toma de decisiones en políticas de igualdad y desarrollo. Por ello, las empresas podrían revisar periódicamente la composición del consejo, buscando equilibrar el número de miembros y promover una cultura de respeto y valoración de la diversidad cultural, fomentando así un clima de inclusión que impacte positivamente en las políticas internas.

Finalmente, la gestión de las políticas de compensación debe alinearse con los objetivos de igualdad y desarrollo personal. Aguilera et al. (2007) advierten que el sistema de remuneraciones debe promover prácticas éticas y motivadoras que incentiven comportamientos alineados con la cultura inclusiva. Por consiguiente, las empresas pueden diseñar esquemas de incentivos que reconozcan y premien el compromiso con la política de diversidad, la participación en capacitaciones relacionadas con la inclusión, y la implementación de iniciativas que favorezcan el desarrollo personal y profesional de los empleados.

Este estudio presenta ciertas limitaciones que abren puerta a futuras investigaciones. Primeramente, podemos encontrar una limitación geográfica en la composición de la muestra, ya que está formada por empresas que forman parte del índice Euro Stoxx 300, si bien este enfoque permite analizar el contexto de mercados de la zona euro, puede no reflejar características culturales y legales de

otras regiones fuera de la Unión Europea, especialmente regiones como América, Asia o África, no están representadas en nuestro estudio. Por esta razón, los resultados podrían no ser extrapolables a nivel global por la diferencia en cuestiones legales, culturales, económicas y prácticas empresariales entre diferentes lugares. Futuros estudios que incluyan una muestra más diversa a escala internacional ofrecerían una visión más completa sobre las características del consejo de administración.

Por otro lado, usar el índice Euro Stoxx 300 en lugar de otros, como por ejemplo el índice Standard & Poor's 500 (S&P 500) en la investigación puede limitar el alcance y la aplicabilidad de los hallazgos. Aunque el Euro Stoxx 300 es valioso para analizar sostenibilidad en el contexto europeo, su enfoque regional, diversidad limitada y menor representatividad de empresas globales e innovadoras lo hacen menos adecuado para investigaciones con un alcance global o que busquen comprender la sostenibilidad desde una perspectiva más amplia. El S&P 500, por su amplitud geográfica, sectorial y estratégica, ofrece una base más robusta y diversa para explorar cómo las empresas adoptan e implementan prácticas de sostenibilidad en el contexto mundial.

Además, también se podrían haber estudiado relaciones no lineales en lugar de lineales en la investigación, ya que permite capturar dinámicas más complejas y realistas entre variables. En algunos casos, el impacto de una variable puede disminuir o aumentar a medida que se incrementa su nivel. Este tipo de comportamiento no se puede representar con una relación lineal.

Posibles futuras líneas de investigación podrían responder a esta pregunta ¿Cómo varía el impacto de las características del consejo de administración en la igualdad corporativa entre empresas en diferentes países o regiones? Donde se podría estudiar una comparación entre consejos de administración en distintas jurisdicciones (por ejemplo, Europa, EE. UU., Asia) para entender cómo las normativas, las culturas corporativas y las expectativas sociales varían en la adopción de políticas de diversidad, inclusión y desarrollo personal.

CAPÍTULO 4. IMPACTO DE LA IGUALDAD CORPORATIVA EN EL DESEMPEÑO ESG.

4.1 INTRODUCCIÓN

En un futuro empresarial, la igualdad corporativa no solo está emergiendo como tema central, sino que se está convirtiendo en el motor que impulsa un verdadero cambio social y ambiental. En la actualidad, donde las expectativas de sostenibilidad y responsabilidad social son cada vez más exigentes, surge una pregunta crucial: ¿puede la igualdad corporativa ser la clave para desbloquear un desempeño eficiente en prácticas ambientales, sociales y de gobernanza (ESG)?

Igualdad corporativa es el principio por el cual una organización garantiza que todas las personas, independientemente de su género, edad, origen étnico, orientación sexual, discapacidad u otras características personales, tengan las mismas oportunidades de acceso, desarrollo y participación dentro del entorno laboral. Implica el compromiso activo de la empresa con la equidad, la inclusión y el respeto a la diversidad, promoviendo entornos de trabajo donde se valoren las diferencias y se eliminen barreras estructurales o culturales que puedan generar discriminación o desigualdad. En este estudio, la variable “igualdad corporativa” ha sido definida como un índice integrado que evalúa el grado de implicación de una compañía con los principios de diversidad e inclusión (D&I) en su estructura interna y en sus prácticas operativas. Su construcción se basa en la metodología desarrollada por el Índice Global de Diversidad e Inclusión de Refinitiv, a partir del cual se recopilan 24 métricas estandarizadas.

En este capítulo nos adentramos en un terreno menos explorado, que consiste en la relación entre la igualdad corporativa y las prácticas de sostenibilidad ambiental, social y de gobernanza (ESG). Revelamos hallazgos que aún no han sido completamente explorados en la literatura académica. La mayoría de los estudios previos han tratado estos elementos de forma aislada, pero en este análisis integramos estos aspectos, ofreciendo una visión holística de cómo la igualdad corporativa no solo es un fin en sí mismo, sino un medio para mejorar el desempeño de las prácticas ESG.

Este estudio es particularmente interesante porque respondemos a un contexto empresarial donde las demandas de los grupos de interés por una mayor sostenibilidad y responsabilidad social son cada vez más exigentes. A través de un análisis exhaustivo de 300 empresas del índice Euro-Stoxx, este trabajo tiene como objetivo examinar cómo la igualdad corporativa influye en las prácticas ESG, destacando la interconexión entre estas dos variables en un entorno en evolución, durante el periodo 2012 a 2023.

Los resultados que hemos obtenido muestran un efecto positivo y significativo de la igualdad corporativa organizacional en las puntuaciones generales de ESG, particularmente en los pilares social y ambiental. Sin embargo, la influencia en la gobernanza se reveló menos significativa, abriendo un debate sobre las áreas donde aún queda trabajo por hacer en términos de inclusión y representación. Empresas que priorizan la diversidad no solo implementan políticas más responsables hacia el medio ambiente, sino que también promueven comunidades laborales más justas y equitativas, contribuyendo de esta manera a un desarrollo sostenible. Este resultado está respaldado por autores como Eccles et al., (2019), Ferrero-Ferrero et al. (2015) o Post et al. (2011), quienes consideran que aspectos como el trato justo a los empleados, la inclusión social, la equidad salarial, la diversidad en el lugar de trabajo y la protección de los derechos humanos está vinculada a un mejor desempeño en las prácticas ESG.

Además, nuestras conclusiones reflejan los hallazgos de Setó-Pamies (2015), quienes identificaron que una mayor diversidad de género en los consejos de administración tiene un efecto positivo en las prácticas ESG, destacando el papel distintivo que las mujeres desempeñan en la toma de decisiones más responsables y empáticas. Este estudio también se alinea con las observaciones de Bear et al. (2010) y Rao y Tilt (2016), quienes afirman que las empresas con consejos diversos tienden a mostrar una mayor responsabilidad social y un compromiso más firme con iniciativas medioambientales.

En cuanto al desarrollo del capital humano y la inclusión, existe un creciente interés por analizar cómo estas prácticas impactan directamente en la capacidad de compromiso de los empleados con la organización, tal como lo sugieren Singh et al. (2023). Además, la metodología empleada en este estudio, basada en modelos estadísticos descritos por Santos-Jaén et al. (2023) y Valls Martínez et al. (2023), proporciona una robustez adicional a los resultados, asegurando que los hallazgos sean representativos y significativos.

En este contexto, este estudio pretende responder a la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo impacta la igualdad corporativa sobre el compromiso de las

prácticas ESG? ¿De qué manera la diversidad organizacional, la inclusión laboral y el desarrollo del capital humano puede mejorar las prácticas ESG de una empresa? Al abordar estas interrogantes, este capítulo contribuye a una comprensión más profunda de la importancia de la diversidad en la creación de valor corporativo y en el impulso de prácticas sostenibles.

El resto del capítulo se organiza de la siguiente manera para ofrecer un enfoque estructurado y coherente del análisis. En primer lugar, se realiza una exhaustiva revisión de la literatura, que sirve como base teórica para contextualizar el estudio y justificar las hipótesis planteadas. A continuación, se detalla la metodología empleada en la investigación, describiendo con precisión las técnicas de análisis, los datos utilizados y el enfoque estadístico aplicado para garantizar la validez y fiabilidad de los resultados. Posteriormente, se presentan los hallazgos obtenidos, acompañados de un análisis detallado que permite conocer como se ha llegado a los mismos. Finalmente, el capítulo concluye con una discusión crítica de los resultados, en la que se comparan con investigaciones previas, y se extraen las principales conclusiones, destacando su relevancia práctica y académica, así como posibles líneas futuras de investigación

4.2 REVISIÓN DE LA LITERATURA Y ESTABLECIMIENTO DE HIPÓTESIS

En el mundo empresarial actual, la igualdad corporativa ha sido fundamental para el éxito y la sostenibilidad de las organizaciones. Esta igualdad corporativa se constituye a partir de tres variables, la diversidad empresarial, el desarrollo personal y la inclusión empresarial. La variable diversidad se define como el género, la etnia o la edad en la fuerza laboral y en los órganos de gobierno, la inclusión se define como políticas y prácticas que fomentan la integración y la equidad, y el desarrollo de personas se define como iniciativas de capacitación, promoción y retención del talento diverso. Juntas, no solo fomentan entornos de trabajo más equitativos y productivos, sino que también juegan un papel fundamental en la adopción de prácticas ESG, formada por el pilar ambiental, social y de gobernanza. En este sentido, este estudio pretende examinar cómo la igualdad corporativa puede influir o limitar las prácticas ESG considerando un entorno donde los grupos de interés demandan cada vez más responsabilidad social, diversidad e inclusión. A continuación, realizaremos una revisión exhaustiva de los principales hallazgos teóricos relacionados con estas variables, estableciendo el marco conceptual y las hipótesis que guiarán el análisis de este estudio.

4.2.1 Igualdad corporativa

Una herramienta para medir el compromiso de la empresa con la diversidad, la inclusión y en particular la comunidad LGBTQ+ es el Índice de Igualdad Corporativa (Corporate Equality Index, CEI).

El Corporate Equality Index (CEI) es una herramienta de evaluación desarrollada por la Human Rights Campaign Foundation (HRC), la rama educativa de una de las organizaciones de defensa de los derechos LGBTQ+ más influyentes de Estados Unidos. Desde su creación en 2002, el CEI ha evolucionado hasta convertirse en un referente clave para medir el grado de compromiso de las corporaciones, especialmente aquellas que operan o cotizan en los Estados Unidos, con la igualdad, equidad e inclusión de las personas lesbianas, gais, bisexuales, transgénero y queer en el entorno laboral.

El propósito principal del CEI es proporcionar una evaluación estandarizada y comparativa del desempeño de las empresas en relación con prácticas corporativas inclusivas hacia el colectivo LGBTQ+, fomentando así entornos laborales donde la diversidad sexual y de género sea valorada, protegida y promovida activamente. En este sentido, el CEI no solo actúa como un sistema de calificación reputacional, sino también como un instrumento estratégico de transformación organizacional, ya que muchas empresas ajustan sus políticas internas para alinearse con los criterios del índice y obtener una alta puntuación.

CEI se agrupan en cuatro dimensiones esenciales:

1. Diversidad organizacional que contempla aspectos como la representación de género, edad o etnicidad en la plantilla y en los órganos directivos.
2. Desarrollo de personas a través de acciones enfocadas en la formación, el desarrollo profesional y la retención de perfiles diversos.
3. Inclusión laboral relativa a políticas que promueven la equidad y la participación.
4. Cobertura mediática como información relevante en medios que pueda afectar la percepción pública de la empresa en estas materias.

Para fines de este análisis, se han considerado únicamente tres dimensiones: diversidad, inclusión y desarrollo de personas.

Cada indicador se le asigna un valor ponderado y se determina mediante un procedimiento que integra los datos obtenidos, teniendo en cuenta ajustes según la disponibilidad de información en el sector o país correspondiente. Esto permite calcular las puntuaciones de cada componente y, finalmente, el resultado general

del índice. Asimismo, el cálculo se basa únicamente en la información reportada, adaptándose al nivel de cobertura de datos en cada industria y nación para garantizar la consistencia y la comparabilidad de los resultados.

Con una puntuación máxima de 100, el CEI se ha convertido en un estándar voluntario pero influyente, que incide tanto en la reputación corporativa como en la gestión estratégica de la diversidad.

En contextos donde los criterios ESG ganan relevancia, el CEI permite vincular la inclusión LGBTQ+ con el desempeño y la sostenibilidad organizacional. Por ello, representa una fuente útil para el análisis comparado de políticas de equidad en el ámbito empresarial contemporáneo.

Investigaciones como las de Andrew et al. (2022) han evidenciado que las empresas con puntuaciones elevadas en el CEI tienden a implementar con mayor amplitud políticas inclusivas orientadas a promover la equidad, el respeto por la diversidad y el bienestar dentro de la organización. Estas políticas no solo promueven el respeto y la igualdad dentro de la organización, sino que también tienen correlaciones positivas con la satisfacción laboral, la retención de talento y la percepción de legitimidad social por parte de los consumidores (Lee Badgett et al., 2013).

Además, la integración de prácticas laborales inclusivas ha sido asociada con mayores niveles de compromiso y productividad de los empleados (McKinsey & Company, 2020), generando un círculo virtuoso donde la inclusión refuerza el rendimiento y, a su vez, contribuye al cumplimiento de los objetivos ESG.

El CEI también ejerce influencia sobre el pilar de gobernanza, al requerir que las empresas adopten políticas formales y mecanismos de rendición de cuentas relacionados con la equidad e inclusión. Según HRCF (2025), muchas compañías han implementado comités de diversidad a nivel ejecutivo, informes periódicos sobre políticas inclusivas y sistemas de evaluación del cumplimiento interno, como respuesta directa a los criterios establecidos por el índice.

Esta implementación de prácticas inclusivas dentro de la empresa mejora la transparencia, fortalece la toma de decisiones éticas y previene riesgos legales y reputacionales asociados a prácticas discriminatorias (Kotsantonis et al., 2016). Al mismo tiempo, se alinea con los principios de responsabilidad social corporativa y con los criterios de inversión responsable promovidos por entidades como el International Finance Corporation (IFC) o los Principios de Inversión Responsable de las Naciones Unidas (UN PRI).

Además, se ha demostrado que las empresas con altas puntuaciones en el Corporate Equality Index (CEI) tienden a integrar de manera más efectiva los principios ESG en su estrategia corporativa (*Corporate Equality Index (CEI)*, 2024). En el ámbito social, estos puntajes reflejan un compromiso concreto con la equidad, la inclusión y los derechos laborales, elementos clave en las prácticas ESG. Esta base inclusiva también fomenta una cultura organizacional más colaborativa, lo que facilita la adopción de políticas ambientales sostenibles y promueve estructuras de gobernanza más transparentes y responsables. Así, el desempeño en indicadores como el CEI no solo representa una mejora en la gestión del capital humano, sino que actúa como catalizador para fortalecer los tres pilares ESG (*Corporate Equality Index (CEI)*, 2024; Investopedia, 2024).

Por todo lo descrito anteriormente, se espera que, a mayor igualdad corporativa, mayor impacto en las prácticas ESG. Por ello, proponemos la siguiente hipótesis:

H₁. La igualdad corporativa influye positivamente en las prácticas ESG.

4.2.2 Diversidad organizacional

La variable diversidad contempla aspectos como la representación de género, edad o etnicidad en la plantilla y en los órganos directivos que ha adquirido una importancia significativa en el área de la gestión empresarial. Estudios como el de Romano et al. (2020) han examinado la estructura de las organizaciones y cómo puede influir en el desempeño organizacional, destacando el papel de la mujer como generadora de valor.

En este sentido, los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la ONU han motivado a numerosas organizaciones a implementar prácticas más responsables y sostenibles, promoviendo una mayor diversidad organizacional dentro de las empresas con el fin de conseguir una mayor diversidad empresarial (Romano et al., 2020).

De acuerdo con la Agenda 2030, las brechas de género suponen un obstáculo para el desarrollo sostenible y la igualdad de oportunidades. A su vez, la integración de mujeres en todos los niveles de la organización es una pieza clave para generar ventajas competitivas y valor corporativo (Romano et al., 2020).

Es por esto que, muchos investigadores sobre gobierno corporativo como por ejemplo Ferrero-Ferrero et al. (2015) sostienen que un consejo de administración más diverso mejora la calidad de la información y amplía la perspectiva conductual y cognitiva del mismo, lo que impulsará a una mayor diversidad organizacional. Así mismo, señalan que existe una relación directa entre la diversidad organizacional y

el desempeño ESG, debido a que esa diversidad de género, edad y étnica incentiva a la organización a adquirir una visión más responsable en términos sociales, medioambientales y de gobernanza (Ferrero-Ferrero et al., 2015; Post et al., 2011). Por tanto, la literatura nos sugiere que las empresas con mayor diversidad en los consejos de administración actúan de manera más responsable socialmente en comparación con las que tienen pocas o ninguna representación femenina.

Alguno de los estudios encontrados fue el caso de Setó-Pamies (2015), el cual analizó un grupo de 94 empresas en el año 2011 incluidas en la base de datos “Global 100 Most Sustainable Corporations in the World” que incluye a las 100 empresas más sostenibles del mundo. El estudio concluyó que, la diversidad organizacional influye positivamente en las prácticas ESG debido a que las mujeres presentan ciertas características psicológicas y una personalidad más afectuosa, servicial, amable, empática, protectora y sensible a las necesidades interpersonales y al bienestar social.

De manera similar, Bear et al. (2010) examinó una muestra de 689 empresas incluidas en la lista “Most Admired de Fortune” en el año 2009 donde concluyó que a mayor diversidad de género en el consejo de administración, conlleva a conseguir diversidad organizacional y esto empuja a mayores prácticas ESG dado que las mujeres son más participativas y democrática en la toma de decisiones lo que lleva mejorar la supervisión en las actividades ESG.

En línea con lo anterior, Rao y Tilt (2016) investigaron las aportaciones de la diversidad en los consejos de administración a las prácticas ESG. Su investigación se basó en una muestra formada por informes anuales de las 150 empresas australianas que cotizan en la ASX, en el periodo 2010-2011, demostrando una vez más que las empresas con niveles más altos en desempeño ESG son aquellas que presentan una mayor diversidad organizacional. Concluyeron que las mujeres presentan un mayor nivel de creatividad y audacia obteniendo una mayor variedad de perspectivas lo que mejora el desempeño ESG.

Adicionalmente, Post et al. (2015), analizaron como la diversidad de género en los consejos de administración influye en decisiones estratégicas tales como la formación de alianzas en el sector de las energías renovables. En su estudio, analizaron a 36 empresas petrolíferas de EE. UU. en el periodo 2004 y 2008. Los resultados del estudio revelaron que las empresas con mayor diversidad organizacional tenían una mayor tendencia a realizar alianzas relacionadas con la sostenibilidad.

En contraste con lo anterior, algunos estudios sugieren que un mayor número de mujeres en los consejos de administración no siempre garantiza mejores resultados en las prácticas ESG. Una posible razón es que, cuando hay poca diversidad de género, por ejemplo, cuando solo hay una mujer en el consejo, su influencia puede verse limitada o neutralizada dentro del proceso de toma de decisiones. Esta situación restringe su capacidad para impulsar cambios significativos en las políticas y acciones relacionadas con la responsabilidad social corporativa (RSC) de la empresa. En otras palabras, la mera presencia femenina no es suficiente; es necesaria una masa crítica o un número mínimo de mujeres para ejercer una influencia efectiva en el desempeño en ESG (Joecks et al., 2013; Konrad et al., 2008).

De hecho, para que la diversidad de género tenga un efecto positivo y directo en el gobierno sostenible y la transparencia corporativa, es necesario que como mínimo tres mujeres formen parte del consejo de administración (Fernandez-Feijoo et al., 2014).

Esto sugiere que el impacto que tiene la diversidad de género en el consejo de administración no solo depende de su presencia, sino también de que la representación sea significativa.

Por otro lado, otros estudios coinciden en la idea de que no hay un efecto directo entre la diversidad de género y los temas relacionado con las prácticas ESG. Galbreath (2013), respalda esta idea. Así, sostiene que la diversidad de género en el consejo no afecta significativamente a prácticas ESG para mejorar la calidad ambiental.

Adicionalmente, en el contexto de las prácticas ESG juega un papel fundamental la percepción y evaluación de las empresas. Aquellas que muestran un clima más diverso e inclusivo en los puestos de trabajo tienen a recibir mejores opiniones en este ámbito.

Sin embargo, Baker et al. (2024) encontraron en sus investigaciones que muchas empresas incurren en el llamado “diversity washing”. Este término sugiere que las organizaciones pueden exagerar sus esfuerzos de diversidad con el objetivo de conseguir financiación en materia ESG, cuando realmente no se aplican de manera efectiva dentro de la empresa.

En base a todo el razonamiento anterior, proponemos que a mayor diversidad organizacional mayor impacto en las prácticas ESG. Por este motivo, hemos propuesto la siguiente hipótesis:

H₂. La diversidad organizacional influye positivamente en las prácticas ESG.

4.2.3 Desarrollo del capital humano

En el entorno empresarial actual donde el foco se encuentra en la sostenibilidad y la responsabilidad social, las prácticas ESG juegan un papel fundamental. Su aplicación no solo mejora el desempeño de la empresa, sino que también influye el capital humano, en concreto, su capacidad de compromiso con la organización. Paralelamente, existe un creciente interés por estudiar el comportamiento, los valores, la motivación y factores psicológicos de los empleados (Singh et al., 2023).

El compromiso de los trabajadores se define como el grado físico, cognitivo y emocional que desempeñan los empleados en su puesto de trabajo, lo que es un muy buen indicador del desempeño empresarial (Kahn, 1990).

Por otro lado, en los últimos años, ha surgido un aspecto muy importante en cuanto a la responsabilidad social corporativa de la empresa, se trata de la gestión sostenible del capital humano (Jorgji et al., 2024). Este término, hace referencia al conjunto de prácticas empresariales dirigidas al crecimiento, la gestión y la retención de los empleados de la organización, teniendo como base los principios ambientales, sociales y de gobernanza (Aust et al., 2020; Macke & Genari, 2019).

Las prácticas mencionadas anteriormente se alinean con el propósito de invertir en el desarrollo de la fuerza laboral en el puesto de trabajo, así como motivar la diversidad y fomentar la inclusión en el lugar de trabajo para crear entornos laborales atractivos (Yasin et al., 2023).

En relación a lo anterior, varios estudios han explorado la relación entre la gestión de los recursos humanos y las prácticas ESG (Voegtlin & Greenwood, 2016). Por ejemplo, según Usma et al. (2023) y Valenti et al. (2018) la formación y el desarrollo del empleado en su puesto de trabajo han demostrado contribuir a una mayor eficiencia ecológica y a la disminución de incidentes que afectan al medio ambiente.

Otras investigaciones empíricas apoyan la idea de que existe una relación positiva entre la inversión en el desarrollo de sus empleados y las prácticas ESG. En este sentido, Voegtlin & Greenwood (2016), advierten que aquellas empresas que implementan una gestión sostenible del talento, promoviendo la participación activa de los empleados en las decisiones empresariales y ofreciendo programas de formación integral, alcanzaban puntuaciones ESG más altas. De manera similar, Aust et al. (2020) evidenció que las organizaciones que adoptan prácticas

sostenibles en el desarrollo del puesto de trabajo, tales como el fomento de la promoción interna, o la aplicación de procesos para el desarrollo de la carrera profesional, mejora las condiciones de trabajo para lograr la satisfacción de los empleados, las cuales, lograron un impacto más positivo tanto en el ámbito social como ambiental.

En los últimos diez años, también ha surgido un concepto novedoso dentro de la gestión sostenible de los recursos humanos llamado la gestión de recursos humanos ecológica. Esta nueva visión de cómo evaluar y controlar los recursos humanos de la empresa, se centra en la búsqueda de aumentar la responsabilidad ecológica y fomentar hábitos sostenibles entre los empleados. De esta manera, el objetivo es concienciar a los trabajadores del cuidado del medio ambiente y reforzar su compromiso con la sostenibilidad y como consecuencia de ello esta gestión se vea reflejada en la reducción de la huella de carbono de la organización (Renwick et al., 2013).

Este enfoque es distintivo por priorizar el papel activo de los empleados en la transformación ambiental de la empresa, incluso cuando su aplicación aún es mayormente interna. A diferencia de las estrategias clásicas de sostenibilidad y responsabilidad social corporativa, que han puesto el acento en normativas y directrices generales, la gestión verde del talento humano se orienta hacia la acción individual. Su propósito es motivar a los trabajadores para que adopten hábitos ecológicos en su día a día, generando un impacto directo y medible en el desempeño ambiental de la organización (Aust et al., 2020).

Recientemente, el interés por la gestión de recursos humanos ecológica ha crecido considerablemente en el ámbito académico y de investigación (Renwick et al., 2016).

La investigación reciente en este ámbito busca generar conciencia entre líderes empresariales y expertos en gestión de talento sobre la necesidad de incorporar la perspectiva ambiental en la administración de los recursos humanos. En esta línea, los primeros estudios destacan la importancia de integrar la sostenibilidad en procesos clave como el reclutamiento, la capacitación y la evaluación del rendimiento (Jackson et al., 2011; Renwick et al., 2013).

Se ha comprobado, por ejemplo, que estrategias como la selección de candidatos con valores ecológicos, la formación enfocada en prácticas sostenibles y la retribución basada en el cumplimiento de metas ambientales pueden contribuir significativamente al aumento de prácticas ESG a largo plazo en la organización (Renwick et al., 2016).

No obstante, aunque el objetivo principal es reducir el impacto ecológico, las empresas continúan priorizando la rentabilidad. A pesar del progreso en este ámbito, aún hay escasez de investigaciones y datos que demuestren cómo las prácticas sostenibles en la gestión de los recursos humanos influye en las prácticas ESG (Guerci & Carollo, 2016; Zibarras & Coan, 2015).

Basándonos en lo descrito anteriormente parece razonable establecer que a mayor desarrollo empresarial mayor impacto en las prácticas ESG. Por este motivo, hemos propuesto la siguiente hipótesis:

H₃. El desarrollo del capital humano influye positivamente en las prácticas ESG.

4.2.4 Inclusión laboral

La inclusión se está convirtiendo en un factor muy importante a la hora de medir el desempeño organizativo de las empresas. Además, el perfil de los empleados que forman la fuerza laboral, como puede ser personas discapacitadas, minorías sociales se está convirtiendo en un factor clave para evaluar las prácticas ESG, de tal manera que la organización aporte una imagen a la sociedad de igualdad e inclusión dentro de la empresa (Jorgji et al., 2024).

Además, cuando las empresas establecen estrategias de inclusión como por ejemplo, ofrecer oportunidades justas, valorar las opiniones diversas o reducir en la medida de lo posible la discriminación, es esencial para atraer a una fuerza laboral de calidad orientado a la búsqueda de mejorar la implementación de prácticas sociales (Jorgji et al., 2024).

Una manera de conseguir una mayor inclusión dentro de la organización es fomentando la equidad salarial entre los directores y los empleados. Este criterio se está poniendo en práctica a la hora de calificar las prácticas ESG, ya que la equidad salarial es reflejo de que la empresa comparte el valor con su fuerza laboral (S. Ibrahim et al., 2021; LaViers et al., 2024). Cuando los salarios a los directivos son excesivos, puede desplazar las inversiones en responsabilidad social, por tanto, conseguir igualdad salarial puede motivar a que las empresas se centren en realizar mayores prácticas ESG (Jorgji et al., 2024).

Por otro lado, la implementación de beneficios laborales inclusivos constituye una estrategia fundamental para fomentar la inclusión laboral en las organizaciones. Al ofrecer acceso igualitario a atención médica, seguros laborales, planes de jubilación y otras prestaciones, las empresas contribuyen activamente a reducir

desigualdades estructurales que afectan a grupos tradicionalmente subrepresentados, como mujeres, personas con discapacidad, trabajadores mayores o empleados con responsabilidades familiares. Estas medidas no solo aseguran condiciones laborales dignas y equitativas, sino que también eliminan barreras que limitan la participación plena y efectiva de todos los perfiles de empleados. En este sentido, los beneficios laborales inclusivos no solo fortalecen inclusión interna, sino que también impactan positivamente en la retención del talento, reduciendo las tasas de rotación hasta en un 20% y consolidando una cultura organizacional más inclusiva (Jorgji et al., 2024).

Como consecuencia de lo descrito anteriormente, establecer prácticas inclusivas en la empresa no solo promoverá la productividad y la fidelización del talento, sino que también reduce costes a largo plazo en salud y bienestar social. En este sentido, ampliar el acceso a prestaciones laborales no es solo una inversión en los empleados, sino una contribución real a la sostenibilidad y la responsabilidad social de la empresa (Jorgji et al., 2024).

Si observamos la inclusión desde el punto de vista de la contratación de discapacitados, la OIT (2022) define a las personas con discapacidad como aquellas que presentan limitaciones físicas, intelectuales o sensoriales y que al enfrentarse a obstáculos puede provocar una menor y desigual participación en la sociedad en comparación con el resto de personas.

Otras investigaciones también sugieren que los consumidores prefieren elegir a empresas que contraten a personas discapacitadas. Las empresas valoran mucho la opinión de los consumidores, por lo que, motivará a estas a realizar más prácticas de inclusión laboral para mejorar la imagen social hacia los clientes (Siperstein et al., 2006).

El impacto de la integración de persona discapacitadas a las prácticas ESG se encuentra en sus primeras fases de desarrollo. Para conseguir esto, resulta clave realizar informes eficientes sobre los procesos más adecuados para conseguir la inclusión de discapacitados en esta área. Como consecuencia, la inclusión cobrará un papel fundamental en la prácticas ESG en cada uno de sus tres pilares incrementando procesos más sostenibles (ILO, 2024).

Desde el pilar ambiental del marco ESG, las organizaciones pueden llevar a cabo una reestructuración tanto de infraestructura como cultural para mejorar la accesibilidad y la inclusión de personas discapacitadas en sus objetivos sociales, ambientales y de gobernanza. En esa reestructuración se puede incluir, la adaptación de las instalaciones para que sea más accesibles a aquellas personas

con escasa movilidad, trabajar con productos más sencillos de tratar, o incluso fomentar su participación en actividades ecológicas (ILO, 2024).

Por ejemplo, cuando se incorpora en la empresa medidas de accesibilidad como el control por voz para que les resulte más sencillo su uso a personas discapacitadas provoca una reducción de la huella ambiental. Por otro lado, en cuanto al empaquetado sostenible, si la empresa incluye a personas con diversidad funcional, esta se adaptará incluyendo mecanismos más sencillos para aquellas personas con dificultad de manipular empaquetado normal, utilizará etiquetas más claras y empleará materiales biodegradables y reciclables (ILO, 2024).

Además, otro ejemplo a destacar es que la incorporación de personas con movilidad reducida empuja a la organización a implantar tecnología de fácil uso. Tales como grifos sin contacto o sistemas de riego automático. Esto provoca ahorro de agua y de energía por lo que contribuye a la mejora del medioambiente (ILO, 2024).

Asimismo, la inclusión de personas con movilidad reducida impulsa la adopción de certificaciones de construcción ecológica como LEED (Leadership in Energy and Environmental Design). Gracias a este enfoque, la organización mejorará su diseño ergonómico, la mejora de la calidad del aire e iluminación natural (ILO, 2024).

En cuanto al pilar social de las prácticas ESG, el hecho de incluir en la empresa a personas neurodivergentes o con necesidades especiales, empujará a la organización a comprometerse con la equidad en el lugar de trabajo, fomentando oportunidades laborales equitativas, la aplicación de políticas de no discriminación, consiguiendo de esta manera una cultura corporativa inclusiva (ILO, 2024).

Por último, si nos centramos en el pilar de gobernanza, la inclusión de la discapacidad provoca la implantación de varias políticas y prácticas dentro de la empresa. Por un lado, aplicará normas sociales que protejan a las personas discapacitadas. Además, suavizará la discriminación ante la rigidez de ajustes sociales para incluir a esta fuerza laboral. Por otro lado, en muchos países, rechazan cualquier forma de discriminación hacia personas discapacitadas, en consonancia con los criterios de inversión del International Finance Corporation (IFC), que promueve el acceso al empleo e inclusión laboral (ILO, 2024).

Dada la literatura previa, esta investigación espera que haya una relación positiva entre la inclusión empresarial y las prácticas ESG. Por tanto, planteamos la siguiente hipótesis:

H₄. La inclusión empresarial influye positivamente en las prácticas ESG.

4.3 METODOLOGÍA

4.3.1 Datos

Como ya ha sido descrito en capítulos anteriores, los datos utilizados en este estudio provienen de la base de datos Thomson Reuters Eikon, reconocida por su confiabilidad y alcance en los sectores financiero y empresarial. Se ha seleccionado específicamente el grupo de empresas que conforman el índice Euro Stoxx 300, considerado un referente de las principales corporaciones europeas, garantizando así una adecuada representatividad del entorno empresarial de la región. El análisis cubre el período comprendido entre 2012 y 2023, lo que permite examinar las dinámicas económicas y financieras a lo largo de más de una década, incluyendo el impacto de eventos clave como la recuperación de la crisis de 2008, la pandemia de COVID-19 y otros factores macroeconómicos relevantes de ese período.

4.3.2 Variables

En cuanto a las variables utilizadas, estas se muestran en la tabla 4.1. Las variables dependientes empleadas en el estudio incluyen la puntuación ESG general y sus tres componentes: ambiental (ESC), social (SSC) y gobernanza (GSC). Estas variables permiten evaluar las prácticas de sostenibilidad de las empresas en el índice Euro Stoxx 300.

Las variables regresoras utilizadas en este estudio incluyen la puntuación TRDIR general y sus tres componentes específicos: diversidad (TRDIRDSC), inclusión (TRDIRPDSC) y desarrollo de personas (TRDIRINSC). Estas variables, asignadas por Eikon con un rango de 0 a 100, permiten evaluar distintos aspectos de las prácticas de igualdad corporativa de las empresas incluidas en el índice Euro Stoxx 300.

Las variables de diversidad, desarrollo del personal e inclusión en el índice se evalúan mediante distintos indicadores específicos que conforman los pilares de análisis. Cada uno de estos aspectos utiliza un conjunto de medidas, en total, 24 en el índice, las cuales son ponderadas y analizadas de la siguiente manera.

La variable diversidad se analiza mediante indicadores como la proporción de integrantes del consejo con orígenes culturales distintos, la existencia de políticas empresariales orientadas a fomentar la diversidad y la equidad de oportunidades, así como el porcentaje de mujeres en diversas posiciones (personal general, nuevas incorporaciones, puestos de liderazgo).

La variable desarrollo de personas se examina mediante la presencia de estrategias para el aprendizaje de habilidades, planes de crecimiento profesional, promedio de horas de formación por colaborador, promociones internas, formación específica para mandos medios y altos, y los gastos destinados a la capacitación. También contempla encuestas de satisfacción del personal y políticas de avance profesional interno.

La variable inclusión se evalúa a través de métricas como la calificación en índices de equidad para la comunidad LGBT (como el índice de la Human Rights Campaign), y la disponibilidad de condiciones laborales flexibles, servicios de guardería, y normativas relacionadas con empleados con discapacidades o programas vinculados al VIH/SIDA.

Cada medida tiene un peso y se calcula mediante un proceso que combina datos recabados, ponderados por la disponibilidad de información en la industria o país, y que posteriormente conforma los puntajes de cada pilar y, finalmente, el puntaje global del índice. Además, en su cálculo se consideran únicamente los datos reportados y se ajustan según la cobertura en la industria y país para garantizar comparabilidad y robustez.

Como variables de control, se han incluido variables financieras como el tamaño de la empresa en activos (ASS), ventas (LSA), número de empleados (EMP), nivel de endeudamiento (IND) y la relación de valor de mercado a valor en libros (MTB).

Para mitigar los problemas asociados con la alta dispersión y la presencia de valores extremos, las variables ASS, LSA, BCO y EMP, se han transformado aplicando una escala logarítmica. Esta transformación reduce la varianza, estabilizando los datos y haciéndolos más adecuados para el análisis (Packard, 2023).

Tabla 4.1 Descripción de las variables.

Abreviatura	Variable	Definición
Variables dependientes		
ESG	Puntuación ESG	Puntuación ESG asignada por Eikon, de 0 a 100
ESC	Puntuación Ambiental	Puntuación ambiental asignada por Eikon, de 0 a 100
SSC	Puntuación Social	Puntuación social asignada por Eikon, de 0 a 100
GSC	Puntuación de Gobernanza	Puntuación de gobernanza asignada por Eikon, de 0 a 100
Variables independientes		
TRDIRSC	Puntuación TRDIR	Puntuación TRDIR asignada por Eikon, de 0 a 100
TRDIRDSC	Puntuación Diversidad	Puntuación diversidad asignada por Eikon, de 0 a 100
TRDIRPDSC	Puntuación desarrollo de personas	Puntuación de desarrollo de personas asignada por Eikon, de 0 a 100
TRDIRINSC	Puntuación Inclusión	Puntuación inclusión asignada por Eikon, de 0 a 100
Variables de control		
LSA	Logaritmo de las ventas	Logaritmo de las ventas totales de la empresa
IND	Endeudamiento	Porcentaje de deuda total sobre capital total
MTB	Valor de mercado sobre valor contable	Valor de mercado de la empresa dividido por el valor contable
ASS	Activo	Logaritmo del activo total de la empresa
EMP	Logaritmo de empleados	Logaritmo del número de empleados total de la empresa

Fuente: Autora.

4.3.3 Análisis estadístico

Para examinar el impacto de la igualdad corporativa en las prácticas de sostenibilidad empresarial, se han empleado regresiones de Mínimos Cuadrados Ordinarios (OLS), junto con modelos de efectos fijos y efectos aleatorios. Estas metodologías permiten analizar cómo las variables relacionadas con el consejo de administración influyen en las distintas dimensiones de sostenibilidad: desempeño ESG global, ambiental (ESC), social (SSC) y de gobernanza (GSC).

La idoneidad de los modelos se ha evaluado con base en la estadística F (Santos-Jaén et al., 2023) y en el test de Hausman (M. del C. V. Valls Martínez et al., 2023). Según este último, se selecciona el modelo de efectos fijos en aquellos casos en

que representa mejor los datos (p -valor < 0.05), ya que permite captar variaciones internas específicas de cada unidad de análisis, considerando la correlación entre las variables dependientes y las características particulares de cada empresa.

Adicionalmente, se utilizaron los criterios de información de Akaike (AIC) (Akaike, 1974) y Bayesiano (BIC) (Schwarz, 1978), para identificar el modelo óptimo, seleccionándose aquel con el valor más bajo, lo que indica un mejor ajuste en la descripción de las relaciones entre las variables analizadas (Santos-Jaén et al., 2023).

Según las directrices de Valls Martínez et al. (2023), los modelos adoptan la siguiente estructura:

En el supuesto de los modelos de regresión OLS:

$$Y_j = \beta_0 + \beta_1 \times \text{TRDIRSC}_j + \beta_2 \times \text{TRDIRDSC}_j + \beta_3 \times \text{TRDIRPDSC}_j + \beta_4 \times \text{TRDIRINSC}_j + \beta_5 \times \text{LSA}_j + \beta_6 \times \text{IND}_j + \beta_7 \times \text{MTB}_j + \beta_8 \times \text{ASS}_j + \beta_9 \times \text{EMP}_j + \epsilon_j$$

Siendo Y la variable dependiente Y_j es la empresa y ϵ la perturbación aleatoria.

Para los modelos de efectos fijos y efectos aleatorios:

$$Y_{j,t} = \beta_0 + \beta_1 \times \text{TRDIRSC}_{j,t} + \beta_2 \times \text{TRDIRDSC}_{j,t} + \beta_3 \times \text{TRDIRPDSC}_{j,t} + \beta_4 \times \text{TRDIRINSC}_{j,t} + \beta_5 \times \text{LSA}_{j,t} + \beta_6 \times \text{IND}_{j,t} + \beta_7 \times \text{MTB}_{j,t} + \beta_8 \times \text{ASS}_{j,t} + \beta_9 \times \text{EMP}_{j,t} + \epsilon_{j,t}$$

En este modelo, ui_u representa el término correspondiente a los efectos fijos o aleatorios (según el modelo aplicado), que se encarga de capturar la heterogeneidad no observada entre las diferentes unidades. Por otro lado, ttt hace referencia al año.

Antes de llevar a cabo la ejecución de los modelos, se utilizó la matriz de correlación de Pearson para analizar la relación entre las variables dependientes y las regresoras incluidas en el estudio. Esta herramienta permite identificar la intensidad y dirección de las correlaciones entre las distintas variables (Kyriazos & Poga, 2023). Adicionalmente, para garantizar la validez de los modelos, se evaluó la presencia de multicolinealidad mediante el cálculo del Factor de Inflación de Varianza (VIF) (Craney & Surles, 2002).

4.4 RESULTADOS

A continuación, la tabla 4.2 ofrece un resumen estadístico descriptivo de las variables empleadas en el análisis. A continuación, se detallan algunos de los aspectos más relevantes:

En lo que respecta a las variables relacionadas con la sostenibilidad, el desempeño global ESG presenta una media de 67,86 y una mediana de 71,45, lo que indica una valoración moderada en sostenibilidad general entre las empresas. La desviación estándar de 17,62 refleja una notable variabilidad, con puntuaciones que oscilan entre 2,6 y 95,45. En el ámbito de la sostenibilidad ambiental (ESC), se observa un promedio ligeramente superior de 69,5 y una mediana de 75,2, aunque el rango es más amplio, desde 0 hasta 99,17, con una desviación estándar de 22,36, lo que denota diferencias significativas entre empresas en este aspecto. En el caso de la sostenibilidad social (SSC), los valores son los más altos entre las tres dimensiones, con una media de 71,55 y una mediana de 76,37, lo que sugiere un mayor desarrollo en esta dimensión; sin embargo, la variabilidad sigue siendo considerable, con valores entre 2,16 y 98,33. Por último, en cuanto a la sostenibilidad en gobernanza (GSC), se registra una media de 61,61 y una mediana de 65,28, siendo la dimensión más baja, lo que podría indicar oportunidades de mejora en este aspecto.

Las variables relacionadas con la igualdad corporativa muestran una diversidad considerable. Por ejemplo, TRDIRSC tiene un promedio de 59,68 con una desviación estándar relativamente baja de 8,02, mientras que TRDIRINSC presenta una media más baja de 32,57 pero con una mayor dispersión (23,63), lo que sugiere diferencias significativas en las estrategias de igualdad implementadas por las empresas.

En cuanto a las variables financieras, el tamaño en activos (ASS) tiene un promedio de 16,63, mientras que las ventas (LSA) presentan una media de 13,21, ambos con una desviación estándar relativamente baja, lo que indica una menor dispersión en comparación con las variables de sostenibilidad. La relación de mercado a valor contable (MTB) tiene una media de 1,53, aunque con una alta variabilidad (desviación estándar de 1,84), lo que refleja diferencias marcadas en las valoraciones de las empresas. Finalmente, el número de empleados (EMP) muestra una media de 9,7 y una mediana de 9,88, con una desviación estándar de 2,77, lo que sugiere una distribución más uniforme entre las empresas analizadas.

Tabla 4.2 Estadísticas descriptivas

Variable	Observs	Media	Desviación estándar	Mínimo	Máximo	Mediana
ESG	2.886	67,85568	17,62292	2,60000	95,45000	71,45000
ESC	2.886	69,49553	22,36319	0,00000	99,17000	75,20000
SSC	2.885	71,54542	20,09662	2,16000	98,33000	76,37000
GSC	2.886	61,60736	21,79339	3,21000	97,77000	65,28000
TRDIRSC	1.514	59,67966	8,02273	32,00000	82,75000	59,50000
TRDIRDSC	1.797	44,07071	13,3121	0,00000	79,00000	45,00000
TRDIRPDSC	1.797	54,43638	15,29214	0,00000	94,00000	56,00000
TRDIRINSC	1.797	32,56794	23,6373	0,00000	100,00000	31,00000
LSA	3.067	13,21071	1,43125	5,29832	17,84640	13,23000
IND	3.395	0,42287	0,79090	0,01910	0,91550	0,34100
MTB	3.261	1,53624	1,84147	0,00996	18,59386	0,96000
ASS	3.397	16,63666	1,85557	8,74130	22,61626	16,49000
EMP	3.361	9,70185	2,77259	2,77259	13,43575	9,88000

Fuente: Autora.

La tabla 4.3 muestra la matriz de correlación de Pearson entre las variables explicativas y las dependientes utilizadas para evaluar las prácticas de ESG. Como se puede observar, todas las variables dependientes (ESG, ESC, SSC y GSC) presentan correlaciones significativas con varias de las variables independientes, lo que refuerza su capacidad explicativa. De igual manera, al examinar las demás variables dependientes, se observa que la mayoría de las variables explicativas presentan correlaciones significativas, lo que confirma su capacidad para describir las relaciones dentro del modelo.

Tabla 4.3 Matriz de correlación de Pearson entre variables dependientes y regresoras

Variable	ESG	ESC	SSC	GSC
TRDIRDSC	0,4914*** (0,0000)	0,3648*** (0,0000)	0,4265*** (0,0000)	0,3261*** (0,0000)
TRDIRPDSC	0,3591*** (0,0000)	0,3470*** (0,0000)	0,3136*** (0,0000)	0,1636*** (0,0000)
TRDIRINSC	0,3043*** (0,0000)	0,3470*** (0,0000)	0,3423*** (0,0000)	0,0914*** (0,0007)
TRDIRSC	0,5218*** (0,0000)	0,2834*** (0,0000)	0,4835*** (0,0000)	0,2686*** (0,0195)
LSA	0,4043*** (0,0000)	0,4487*** (0,0000)	0,3573*** (0,0000)	0,2127*** (0,0000)
IND	0,0075 (0,7807)	0,3941*** (0,0000)	0,005 (0,8525)	-0,022 (0,4141)
MTB	-0,2069*** (0,0000)	-0,2948*** (0,0000)	-0,1371*** (0,0000)	-0,1022*** (0,0001)
ASS	0,4335*** (0,0000)	0,5008*** (0,0000)	0,3151*** (0,0000)	0,2484*** (0,0000)
EMP	0,4492*** (0,0000)	0,3921*** (0,0000)	0,4670*** (0,0000)	0,1756*** (0,0000)

Nota: p-valor entre paréntesis. ***, ** y * indican una significancia menor al 1%, menor al 5% y menor al 10%, respectivamente.

Número de observaciones: 1381.

Fuente: Autora.

La tabla 4.4 presenta la matriz de correlación de Pearson entre las variables regresoras. Los resultados reflejan que no se observan correlaciones elevadas entre estas variables, lo que permite descartar la presencia de problemas de colinealidad en los modelos de regresión propuestos.

Tabla 4.4 Matriz de correlación de Pearson entre variables regresoras

Variable	TRDIRD SC	TRDIRPD SC	TRDIRIN SC	TRDIRS C	LSA	IND	MTB	ASS	EM P
TRDIRDS C	1								
TRDIRPD SC	0,2361*** (0,0000)	1							
TRDIRINS C	0,2777*** (0,0000)	0,1200*** (0,0000)	1						
TRDIRSC	0,6433*** (0,0000)	0,7682*** (0,0000)	0,5828*** (0,0000)	1					
LSA	0,3165*** (0,0000)	0,3595*** (0,0000)	0,1378*** (0,0000)	0,3753* ** (0,0000)	1				
IND	-0,0008 (0,9753)	-0,0100 (0,7115)	0,1179*** (0,0000)	0,0375 (0,1638)	- 0,0622* * (0,0209)	1			
MTB	- 0,0932*** (0,0000)	-0,141*** (0,0000)	0,0569** (0,0345)	- 0,0856* ** (0,0010)	- 0,2016* ** (0,0000)	-0,0119 (0,6578)	1		
ASS	0,3182*** (0,0000)	0,3545*** (0,0000)	0,0213 (0,4283)	0,3177* ** (0,0000)	0,5030* ** (0,0000)	-0,0294 (0,2752)	- 0,5312* ** (0,0000)	1	
EMP	0,3313*** (0,0000)	0,2326*** (0,0000)	0,2230*** (0,0000)	0,3243* ** (0,0000)	0,4988* ** (0,0000)	- 0,2546* ** (0,0000)	- 0,2546* ** (0,0000)	0,5452 *** (0,000 0)	1

Nota: p-valor entre paréntesis. ***, ** y * indican una significancia menor al 1%, menor al 5% y menor al 10%, respectivamente. Número de observaciones: 1381.

Fuente: Autora.

Para asegurar la ausencia de problemas de colinealidad entre las variables utilizadas, se realizó un análisis del Factor de Inflación de Varianza (VIF). Los resultados, presentados en la tabla 4.5, confirman que no existen problemas significativos de colinealidad en el conjunto de variables, ya que todos los valores de VIF se encuentran por debajo del umbral comúnmente aceptado de 5 (Craney & Surles, 2002). Esto permite garantizar que la colinealidad no tendrá un impacto relevante en el ajuste ni en la interpretación de los modelos propuestos.

Tabla 4.5 Análisis del Factor de Inflación de Varianza

Variable	VIF	Tolerancia
TRDIRSC	2,15	0,46512
TRDIRPDSC	1,98	0,50505
TRDIRINSC	2,87	0,34843
TRDIRDSC	1,28	0,78125
ASS	3,28	0,30495
LSA	2,32	0,43148
EMP	1,62	0,61664
MTB	1,52	0,65607
IND	1,03	0,97181
Media	2,38	

Fuente: Autora.

Tras confirmar la ausencia de problemas de colinealidad en los modelos, se lleva a cabo el análisis de la influencia de las variables vinculadas a las características del consejo de administración en las prácticas de sostenibilidad implementadas por las empresas.

En primer lugar, se analiza el efecto sobre la variable ESG. Los resultados de la tabla 4.6 muestran tres modelos. Un modelo de regresión lineal OLS (*Ordinary Least Squares*), un modelo de efectos fijos y un modelo de efectos aleatorios. Los 3 modelos propuestos son adecuados, basados en la estadística F (Santos-Jaén et al., 2023). En base a los resultados del test de Hausman (p -valor $<0,05$) se descarta el modelo 3 (efectos aleatorios) frente al modelo 2 (efectos fijos) (M. del C. V. Valls Martínez et al., 2023). Además, según los criterios de Akaike (Akaike, 1974) y Bayesiano (Schwarz, 1978), en los cuales valores más bajos indican un mejor modelo, el modelo más apropiado es el Modelo 1 de regresión lineal OLS.

Los resultados de este modelo de regresión lineal muestran como todas las variables de igualdad corporativa influyen significativamente a excepción de TRDIRSC (inclusión). El índice global (TRDIRDSC) tiene un coeficiente positivo de 0,332 y es altamente significativo, lo que sugiere que un aumento en la igualdad corporativa se asocia con un incremento en la variable ESG. Un resultado parecido se obtiene con el indicador relativo a la diversidad dentro de las empresas, el cual muestra un coeficiente positivo de 0,120, siendo significativo. Por su parte, el desarrollo de personas (TRDIRPDSC) también muestra un coeficiente positivo de 0,182 y es altamente significativo cuanto mayor sean las políticas empresariales en pro del desarrollo de los trabajadores mayor será el efecto en la variable dependiente. En cuanto a las variables financieras, en el modelo seleccionado, el valor de mercado muestra una influencia negativa, mientras que las ventas y el número de empleados influye positivamente en la variable explicada. En este

modelo de efectos fijos, el coeficiente de determinación (R^2) indica que se explica el 41.2% de la varianza de la variable ESG. En general, los valores de R^2 pueden describirse como sustanciales, moderados y débiles, dependiendo de si su valor es 0.75, 0.5 o 0.25 (Mohammad Nakhaei et al., 2021). Por lo tanto, se puede aceptar que este modelo representa una capacidad explicativa aceptable (Hair et al., 1998).

Tabla 4.6 Análisis de regresión sobre la variable ESG

Variable	OLS	EFFECTOS FIJOS	EFFECTOS ALEATORIOS
	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3
Constante	9,497 (0,150)	-105,98*** (0,000)	-26,91*** (0,000)
TRDIRSC	0,332*** (0,000)	0,033 (0,501)	0,11** (0,019)
TRDIRDSC	0,120** (0,015)	-0,009 (0,832)	0,151 (0,735)
TRDIRPDSC	0,182*** (0,000)	-0,007 (0,886)	0,054 (0,254)
TRDIRINSC	-0,057 (0,762)	0,497*** (0,005)	0,376** (0,026)
LSA	0,448 (0,155)	0,011 (0,962)	0,032 (0,891)
IND	0,294 (0,731)	-5,446*** (0,000)	-1,661 (0,162)
MTB	-0,297* (0,092)	0,223** (0,016)	0,426** (0,029)
ASS	1,030*** (0,001)	8,126*** (0,000)	2,921*** (0,000)
EMP	1,362*** (0,000)	1,162 (0,251)	1,859*** (0,000)
R ² Ajustado	0,4119	0,287	0,252
Wald Chi2			540,8*** (0,000)
Estadístico F	106,79*** (0,000)	49,81*** (0,000)	
Test de Hausman		107,53*** (0,000)	
AIC	7.418,27	8.384,10	9,494,63
BIC	7.470,59	8,436,42	9.557,40
Observaciones	1.382	1.382	1.382

***, ** y * indican un nivel de significancia menor al 1%, menor al 5% y menor al 10%, respectivamente. OLS: regresión de Mínimos Cuadrados Ordinarios. AIC y BIC: Criterios de Información de Akaike y Bayesiano, respectivamente.

Fuente: Autora.

Una vez analizada la variable ESG que recoge un índice de sostenibilidad global, se ha procedido a analizar los tres índices que recogen los tres pilares de la sostenibilidad, ambiental (ESC), social (SSC) y gobernanza (GSC).

En primer lugar, abordando la dimensión ambiental, en la Tabla 4.7 se presentan los resultados correspondientes al análisis de la variable ESC mediante tres enfoques estadísticos diferentes. De forma análoga a los análisis anteriores, se han estimado tres modelos alternativos: uno basado en regresión lineal mediante mínimos cuadrados ordinarios (OLS), otro con efectos fijos, y un tercero con efectos aleatorios. Según la estadística F, todos los modelos planteados resultan válidos desde una perspectiva estadística (Santos-Jaén et al., 2023). Sin embargo, atendiendo al resultado del test de Hausman (p -valor $< 0,05$), el modelo 6 (efectos aleatorios) es descartado en favor del modelo 5 (efectos fijos) (Valls Martínez et al., 2023). Finalmente, aplicando los criterios de información de Akaike (Akaike, 1974) y Schwarz (Schwarz, 1978), se identifica al modelo 4 (regresión lineal OLS) como el más apropiado por presentar los valores más bajos.

Los resultados de este modelo de efectos fijos muestran como todas las variables de igualdad corporativa influyen de manera muy significativa en las prácticas de sostenibilidad ambientales realizadas por las empresas. Se puede apreciar como todas tienen un efecto positivo a excepción de la inclusión. Así, el índice general (TRDIRSC) presenta un coeficiente de 0,329, la diversidad en la empresa (TRDIRDSC) muestra un coeficiente de 0,254 y el desarrollo de personas de 0,420. Por el contrario, la inclusión revela un efecto negativo sobre la sostenibilidad ambiental con un coeficiente de -0,503.

En cuanto a las variables financieras los activos muestran un coeficiente positivo y los empleados un coeficiente negativo, siendo el resto de las variables financieras no significativas.

En este modelo de efectos fijos, el coeficiente R^2 indica que se explica el 37,4% de la varianza de la variable ESC, lo cual representa una capacidad explicativa aceptable (Falk & Miller, 1992; Hair et al., 1998).

Tabla 4.7 Análisis de regresión sobre la variable ESC

Variable	OLS	EFFECTOS FIJOS	EFFECTOS ALEATORIOS
	Modelo 4	Modelo 5	Modelo 6
Constante	-4,155 (0,641)	-42,39*** (0,004)	-35,338*** (0,000)
TRDIRSC	0,329*** (0,000)	0,039 (0,506)	0,084 (0,138)
TRDIRDSC	0,254*** (0,000)	0,011 (0,841)	0,043 (0,423)
TRDIRPDSC	0,420*** (0,000)	0,0599 (0,323)	0,117** (0,040)
TRDIRINSC	-0,503** (0,051)	0,171 (0,421)	0,887 (0,663)
LSA	-0,193 (0,651)	0,085 (0,768)	0,093 (0,739)
IND	0,132 (0,909)	-3,703** -0,041	-1,163 (0,437)
MTB	-0,777*** (0,001)	0,867*** (0,001)	0,444* (0,064)
ASS	3,331*** (0,000)	5,965*** (0,000)	4,224*** (0,000)
EMP	0,663** -0,017	-42,395*** (0,004)	1,778*** (0,000)
R ² Ajustado	0,3745	0,107	0,101
Wald Chi2			285,28*** (0,000)
Estadístico F	91,27*** (0,000)	15,26*** (0,000)	
Test de Hausman		39,15*** (0,000)	
AIC	9.251,43	12.895,46	10.052,20
BIC	9,303,74	12.847,78	10.114,98
Observaciones	1.382	1.382	1.382

***, ** y * indican un nivel de significancia menor al 1%, menor al 5% y menor al 10%, respectivamente. OLS: regresión de Mínimos Cuadrados Ordinarios. AIC y BIC: Criterios de Información de Akaike y Bayesiano, respectivamente.

Fuente: Autora.

Seguidamente, se aborda el análisis enfocado en la sostenibilidad social mediante la variable SSC, cuyos resultados se detallan en la Tabla 4.8. En línea con los procedimientos realizados previamente, se han estimado tres alternativas: una regresión lineal mediante mínimos cuadrados ordinarios (OLS), un modelo con efectos fijos y otro con efectos aleatorios. Los tres modelos muestran una validez estadística adecuada según la prueba F (Santos-Jaén et al., 2023).

No obstante, tras evaluar los resultados del test de Hausman (p -valor $<0,05$), se descarta el modelo de efectos aleatorios (modelo 9) frente al de efectos fijos (modelo 8) (Valls Martínez et al., 2023). Finalmente, al aplicar los criterios de información de Akaike (Akaike, 1974) y Schwarz (Schwarz, 1978), se concluye que el modelo más adecuado es el Modelo 7 basado en regresión lineal OLS, al presentar los valores más bajos.

Los resultados de este modelo de regresión lineal muestran como todas las variables relacionadas con la igualdad corporativa, a excepción de la inclusión, influyen en las prácticas sostenibilidad social. Así, el índice de igualdad corporativa general tiene un impacto positivo de 0,317 siendo altamente significativo. Por su parte la diversidad también influye positivamente con un impacto de 0,146 y de manera significativa. En cuanto al desarrollo de personas, los resultados muestran un efecto positivo de 0,258 altamente significativo.

En cuanto a las variables financieras todas ellas con excepción del endeudamiento (IND) influyen en las prácticas de sostenibilidad social realizadas por las empresas. Si bien, el efecto de las ventas y empleados es positivo, y el de los activos y valor de mercado es negativo.

En este modelo de efectos fijos, el coeficiente R^2 indica que se explica el 36,1% de la varianza de la variable SSC, lo cual representa una capacidad explicativa moderada (Falk & Miller, 1992; Hair et al., 1998).

Tabla 4.8 Análisis de regresión sobre la variable SSC

Variable	OLS	EFFECTOS FIJOS	EFFECTOS ALEATORIOS
	Modelo 7	Modelo 8	Modelo 9
Constante	21,930*** (0,005)	-26,564* (0,058)	6,947 (0,417)
TRDIRSC	0,317*** (0,000)	0,074 (0,180)	0,135** (0,010)
TRDIRDSC	0,146*** -0,012	0,037 (0,487)	0,065 (0,197)
TRDIRPDSC	0,258*** (0,000)	0,050 (0,373)	0,111** (0,040)
TRDIRINSC	-0,135 (0,546)	0,319 (0,112)	0,223 (0,236)
LSA	1,115*** (0,003)	0,171 (0,529)	0,325 (0,216)
IND	0,244 (0,808)	-6,591*** (0,000)	-2,721** (0,041)
MTB	-0,377* (0,073)	0,153 (0,546)	0,038 (0,860)
ASS	-0,640* (0,071)	4,323*** (0,000)	0,661 (0,155)
EMP	2,541*** (0,000)	0,411 (0,720)	2,804*** (0,000)
R ² Ajustado	0,361	0,166	0,150
Wald Chi2			376,32*** (0,000)
Estadístico F	87,56*** (0,000)	24,81*** (0,000)	
Test de Hausman		38,91*** (0,000)	
AIC	10,862,54	11,716,88	11.789,21
BIC	10,914,85	11,769,19	11.851,98
Observaciones	1.381	1.381	1.381

***, ** y * indican un nivel de significancia menor al 1%, menor al 5% y menor al 10%, respectivamente. OLS: regresión de Mínimos Cuadrados Ordinarios. AIC y BIC: Criterios de Información de Akaike y Bayesiano, respectivamente.

Fuente: Autora.

Finalmente, se realiza el análisis correspondiente al ámbito de la sostenibilidad corporativa mediante la variable GSC. La Tabla 4.9 presenta los resultados obtenidos aplicando tres métodos estadísticos alternativos: un modelo basado en regresión lineal por mínimos cuadrados ordinarios (OLS), otro con efectos fijos y un tercero con efectos aleatorios. De acuerdo con la estadística F, todos los modelos propuestos son válidos desde una perspectiva estadística (Santos-Jaén et al.,

2023). Sin embargo, considerando los resultados obtenidos en el test de Hausman (p-valor $<0,05$), se determina que el modelo 12 (efectos aleatorios) debe descartarse frente al modelo 11 (efectos fijos) (Valls Martínez et al., 2023). Esta selección queda además confirmada por los criterios de información de Akaike (Akaike, 1974) y Schwarz (Schwarz, 1978), que identifican al modelo 11 (efectos fijos) como el más apropiado debido a que presenta valores inferiores.

Los resultados de este modelo de efectos fijos muestran únicamente el desarrollo de personas con un efecto negativo de -0,169 y la inclusión con un efecto positivo de 1,13 influyen en la sostenibilidad corporativa.

En cuanto a las variables financieras únicamente la variable que recoge el tamaño de la empresa a través de sus activos presenta una influencia positiva y altamente significativa.

En este modelo de efectos fijos, el coeficiente R^2 indica que se explica el 16,6% de la varianza de la variable GSC, lo cual representa una capacidad explicativa débil (Falk & Miller, 1992; Hair et al., 1998).

Tabla 4.9 Análisis de regresión sobre la variable GSC

Variable	OLS	EFFECTOS FIJOS	EFFECTOS ALEATORIOS
	Modelo 10	Modelo 11	Modelo 12
Constante	-7,524 (0,534)	-256,715*** (0,000)	-61,27*** (0,000)
TRDIRSC	0,259** (0,010)	-0,058 (0,549)	0,049 (0,588)
TRDIRDSC	(0,126) (0,165)	-0,144 (0,122)	-0,148 (0,087)
TRDIRPDSC	-0,156 (0,114)	-0,169* (0,085)	-0,13 (0,158)
TRDIRINSC	0,688** (0,049)	1,13*** (0,001)	0,987*** (0,003)
LSA	0,218 (0,706)	0,185 (0,696)	-0,006 (0,989)
IND	-0,984 (0,529)	-3,722 (0,209)	-0,763 (0,727)
MTB	0,074 (0,818)	0,7 (0,113)	0,865** (0,019)
ASS	1,873*** (0,001)	14,28*** (0,000)	4,514*** (0,000)
EMP	-0,024 (0,947)	2,812 (0,159)	0,199 (0,749)
R ² Ajustado	0,361	0,201	0,153
Wald Chi2			201,36*** (0,000)
Estadístico F	87,56*** (0,000)	31,45*** (0,000)	
Test de Hausman		127,58 (0,000)	
AIC	12.093,39	10.258,81	11.299,63
BIC	12.145,70	10.311,12	11.362,41
Observaciones	1.382	1.382	1.382

***, ** y * indican un nivel de significancia menor al 1%, menor al 5% y menor al 10%, respectivamente. OLS: regresión de Mínimos Cuadrados Ordinarios. AIC y BIC: Criterios de Información de Akaike y Bayesiano, respectivamente.

Fuente: Autora.

La tabla 4.10 presenta los resultados del análisis de las hipótesis relacionadas con la influencia de las variables independientes (relacionadas con la igualdad corporativa) en las distintas dimensiones de sostenibilidad empresarial (ESG, ESC, SSC y GSC). En el caso de la variable TRDIRDSC que representa en índice general de igualdad corporativa, se observa una relación positiva significativa con ESG, ESC y SSC. Es decir, con todas las dimensiones de la sostenibilidad a excepción de la

corporativa. Estos resultados respaldan la aceptación de la hipótesis H_1 , indicando que la igualdad corporativa tiene un impacto positivo en el desempeño general, ambiental y social, aunque su influencia en la gobernanza no es concluyente. Por su parte, TRDIRDSC que recoge la diversidad empresarial presenta relaciones positivas con ESG y ESC, pero negativas con SSC y GSC. A pesar de estos signos mixtos, teniendo en cuenta la significatividad de los resultados y el carácter global de la primera variable explicada, la hipótesis H_2 es aceptada, lo que sugiere que esta variable favorece el desempeño general y ambiental, pero podría tener efectos adversos en las dimensiones social y de gobernanza.

En cuanto a TRDIRPDSC, variable que mide el desarrollo empresarial, los resultados muestran una relación positiva significativa con ESG, ESC y SSC, mientras que con GSC no se encuentra significancia, lo que permite aceptar la hipótesis H_3 y destacar su impacto positivo en las prácticas generales, ambientales y sociales, aunque sin evidencias claras en gobernanza. Por último, TRDIRINSC que recoge la inclusión empresarial no muestra relaciones significativas con ESG ni SSC, presenta una relación negativa con ESC y una positiva con GSC. Esta falta de consistencia en las relaciones lleva al rechazo de la hipótesis H_4 , indicando que esta variable no tiene un impacto claro en el desempeño general y social, y podría incluso afectar negativamente la dimensión ambiental.

Tabla 4.10 Resumen de resultados

Variables	ESG	ESC	SSC	GSC	Hipótesis	Resultado
TRDIRSC	+	+	+	ns	H_1	Aceptada
TRDIRDSC	+	+	-	-	H_2	Aceptada
TRDIRPDSC	+	+	+	ns	H_3	Aceptada
TRDIRINSC	ns	-	ns	+	H_4	Rechazada

Fuente: Autora.

4.5 DISCUSIÓN

El análisis realizado confirma una relación positiva significativa del índice general de igualdad corporativa en las prácticas ESG. La igualdad corporativa mejora todos los pilares, social, ambiental y de gobernanza. Estos resultados respaldan la aceptación de la hipótesis H_1 , indicando que la igualdad corporativa tiene un impacto positivo en el desempeño general de las prácticas ESG. Diversos estudios coinciden en que la igualdad corporativa, medida a través del Corporate Equality Index (CEI), tiene un impacto positivo en las prácticas ESG, especialmente en su componente social. Eccles et al. (2019) destacan que la inclusión y el trato justo a empleados forman parte clave del pilar social del marco ESG, mientras que Andrew et al. (2022) evidencian que las empresas con altos puntajes en el CEI implementan

políticas inclusivas más sólidas, promoviendo la equidad, la diversidad y el bienestar laboral.

En este artículo también se confirma un efecto positivo y significativo de la diversidad organizacional en las prácticas ESG. La diversidad organizacional mejora las puntuaciones ESG generales y en los pilares social y ambiental, aunque su influencia en la gobernanza no es significativa. Estos resultados coinciden con las investigaciones de Ferrero-Ferrero et al. (2015), Post et al (2011), Setó-Pamies (2015), Bear et al. (2010), Rao y Tilt (2016) han encontrado evidencia empírica que apoya la idea de que la diversidad y la inclusión tienen un impacto positivo en las prácticas ESG. Estos estudios destacan que las empresas que fomentan un ambiente diverso y equitativo tienden a ser más innovadoras y adaptables, lo que facilita su desempeño en términos de sostenibilidad. Por el contrario, hay autores que presentan una visión más crítica. Baker et al. (2024) señalan el fenómeno del “diversity washing”, donde empresas pretenden adoptar prácticas inclusivas y diversas para atraer inversiones y mejorar su reputación sin comprometerse realmente con estas iniciativas. Esta discrepancia puede deberse a la posibilidad de que los esfuerzos por la diversidad en algunas organizaciones sean más simbólicos que efectivos.

También se confirma una relación positiva y significativa del desarrollo del capital humano en las prácticas generales, ambientales y sociales, aunque sin evidencias claras en gobernanza. Estos resultados coinciden con los de Usma et al. (2023) y Valenti et al. (2018), argumentan que cuando las empresas invierten en la capacitación y desarrollo de sus empleados, no solo se generan mejoras en el cumplimiento de normas ambientales, sino que también aumentan la eficiencia operativa y la retención del talento. De igual forma, Voegtlin y Greenwood (2016) destacan que una gestión sostenible del talento, que promueve la participación de los empleados en la toma de decisiones, conduce a mejoras significativas en las prácticas ESG. Por otro lado, autores como Guerci y Carollo (2016) presentan una idea contradictoria, señalando que aún existe una escasa evidencia empírica que demuestre su impacto directo en las prácticas ESG. Estas diferencias en las investigaciones pueden ser atribuibles a diferentes factores, como las metodologías empleadas, que varían entre estudios cualitativos y cuantitativos, y el contexto sectorial de las empresas analizadas. Por ejemplo, sectores más regulados en cuanto a sostenibilidad suelen evidenciar una conexión más fuerte entre el desarrollo del capital humano y las prácticas ESG.

Al estudiar la relación entre la inclusión laboral y las prácticas ESG, no muestra una relación significativa con el desempeño general y social, y podría incluso afectar negativamente la dimensión ambiental. Por un lado, estudios como los de

Siperstein et al. (2006) y los informes de la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2024) coinciden en destacar los beneficios intangibles derivados de la inclusión. Estos autores argumentan que las prácticas inclusivas pueden fortalecer el componente social del ESG, especialmente al promover la equidad, reducir la discriminación y generar un entorno de trabajo más diverso. Sin embargo, no todos los estudios respaldan una relación directa o significativa entre inclusión y desempeño ESG. Autores como Jorgji et al. (2024) o Ibrahim et al. (2021), reconocen la importancia de la inclusión como parte de las buenas prácticas empresariales, pero también señalan que la evidencia empírica sobre su impacto real en las métricas ESG aún es limitada o poco consistente. Estas investigaciones muestran que, en la práctica, muchas empresas enfrentan dificultades para implementar políticas inclusivas de forma efectiva, debido a barreras estructurales, costes de adaptación, falta de formación o desconocimiento de herramientas inclusivas.

Este desacuerdo puede deberse a la metodología empleada. Por ejemplo, Siperstein et al. (2006) realiza un análisis cualitativo mediante entrevistas telefónicas a 803 personas de manera aleatoria, mientras que Jorgji et al. (2024) realiza un análisis cuantitativo a través de datos de panel de 387 empresas del índice S&P 500 que permite establecer correlaciones sólidas con los indicadores cuantitativos típicos del ESG, como la puntuación en sostenibilidad. A esto se suman las variaciones geográficas y culturales: mientras que en algunos países la inclusión de personas con discapacidad es parte integral del marco legal y ético corporativo, en otros sigue siendo una práctica marginal o voluntaria. También pueden explicarse por el nivel de madurez de las políticas de inclusión en las empresas. La OIT (2022, 2024) reconoce que la incorporación efectiva de personas con discapacidad a las estrategias ESG está aún en una fase temprana de desarrollo, por lo que los impactos tangibles en sostenibilidad no se reflejan de manera clara o inmediata.

4.6 CONCLUSIONES

En este análisis demostramos que la igualdad corporativa ejerce un impacto significativo y positivo en las prácticas ambientales, sociales y de gobernanza (ESG) dentro de las organizaciones. La implementación de políticas inclusivas no solo promueve un entorno organizacional más justo y equitativo, sino que también se asocia con un mejor desempeño en sostenibilidad. Este hallazgo se encuentra respaldado por la literatura previa, que sostiene que las empresas que priorizan la diversidad tienden a tomar decisiones más responsables y alineadas con criterios de sostenibilidad (Eccles et al., 2019; Setó-Pamies, 2015).

La justificación del impacto positivo de la igualdad corporativa en las prácticas ESG se basa en varias premisas clave. Primero, una representación diversa en los equipos de trabajo fomenta la innovación y la creatividad, lo que permite a las organizaciones responder de manera más efectiva a las complejas necesidades de sus grupos de interés. Esto se traduce en una capacidad para desarrollar políticas que no solo son socialmente responsables, sino que también generan valor ambiental (Ferrero-Ferrero et al., 2015; Bear et al., 2010). Además, las empresas que implementan prácticas inclusivas están mejor posicionadas para evitar riesgos legales y reputacionales, lo que se traduce en una mayor estabilidad y resiliencia organizacional.

Las implicaciones prácticas que se pueden derivar del estudio para las empresas incluyen la necesidad de fortalecer las políticas de igualdad y diversidad para mejorar su desempeño en las prácticas ESG. En concreto, las empresas deberían priorizar iniciativas que promuevan la inclusión, la equidad de género y la representación diversa en los consejos de administración, ya que estos aspectos están relacionados con mejores resultados en sostenibilidad social y ambiental, como señalan Eccles et al. (2019), Ferrero-Ferrero et al. (2015) y Post et al. (2011). No obstante, la aplicación efectiva de dichas políticas requiere una adaptación contextual a las características específicas de cada sector y tamaño organizacional.

En el caso de las empresas del sector manufacturero, especialmente aquellas con énfasis en procesos productivos con impacto ambiental significativo, resulta prioritario implementar programas de capacitación inclusiva y de promoción de liderazgo diverso en niveles estratégicos. La integración de certificaciones internacionales como ISO 26000 puede constituir un marco de referencia que facilite la alineación de sus prácticas internas con estándares globales de responsabilidad social y ambiental, tal como indica Eccles et al. (2019). Por otro lado, las organizaciones del sector tecnológico, caracterizadas por su alta dinámica innovadora y competitividad a nivel global, deben potenciar la diversidad en sus equipos de desarrollo y liderazgo para estimular la innovación y mejorar su reputación social. La política de igualdad salarial y oportunidades, en línea con lo propuesto por Rao y Tilt (2016), puede ser un incentivo para la atracción y retención del talento, así como para fortalecer su responsabilidad social.

En el caso de las pequeñas y medianas empresas (PYMES), aunque disponen de recursos limitados, la adopción de prácticas inclusivas puede centrarse en acciones de bajo coste pero alto impacto, como la promoción de una cultura organizacional que valore la igualdad de oportunidades y que fomente la equidad de género. La implementación de estas medidas puede actuar como un

diferenciador competitivo, facilitando también el acceso a financiación responsable o subvenciones públicas, en línea con las recomendaciones de Setó-Pamies (2015).

Finalmente, en los sectores de servicios la incorporación de políticas orientadas a promover la diversidad en la atención y experiencia al cliente, junto con la capacitación del personal en competencia intercultural, puede favorecer la fidelización y consolidar una imagen corporativa responsable y socialmente comprometida, en consonancia con las propuestas de Eccles et al. (2019).

No obstante, el estudio presenta varias limitaciones que deben ser consideradas. A nivel metodológico, aunque se empleó un enfoque estadístico robusto, el uso de modelos cuantitativos puede no capturar plenamente las dinámicas complejas relacionadas con la inclusión y la diversidad en las organizaciones. Las interacciones cualitativas y contextuales a menudo son difíciles de medir y pueden influir en los resultados observados. Desde una perspectiva geográfica, el alcance del estudio también podría ser dar lugar a otra limitación, ya que se centra en contextos que no necesariamente reflejan la variabilidad cultural y económica presente en diferentes regiones. Esto se puede relacionar con las observaciones de Ibrahim et al. (2021), quienes argumentan que la recepción y efectividad de las políticas de inclusión pueden variar significativamente entre diferentes entornos.

Adicionalmente, la muestra utilizada en este estudio puede no ser representativa de todas las industrias, lo que limita la generalización de los hallazgos. Las futuras investigaciones deberían considerar la inclusión de una variedad más amplia de sectores y un enfoque más plural, abarcando contextos geográficos diversos, para así obtener una comprensión más completa de las dinámicas entre igualdad corporativa y sostenibilidad.

En cuanto a las posibles líneas futuras de investigación, se sugiere explorar cómo las políticas inclusivas se implementan en contextos culturales heterogéneos y cómo estas políticas influyen en el desempeño sostenido de las organizaciones a lo largo del tiempo. También se plantea la necesidad de investigar el fenómeno del "diversity washing", analizado por Baker et al. (2024), en el cual algunas organizaciones pueden adoptar prácticas inclusivas superficialmente con el único fin de mejorar su imagen pública, sin un compromiso real con estas iniciativas. Estudios longitudinales que analicen la evolución y el impacto de estas políticas en diferentes periodos podrían proporcionar insights valiosos para comprender la trayectoria de las organizaciones hacia la sostenibilidad.

En resumen, este trabajo no solo contribuye al debate académico sobre la igualdad corporativa y su relación con la sostenibilidad, sino que también ofrece un marco

conceptual que resalta la crucial intersección entre diversidad e inclusión en la formulación de estrategias empresariales efectivas. A través de esta investigación, se sientan las bases para un diálogo continuo sobre la importancia de integrar la igualdad corporativa como un componente central de las prácticas organizativas contemporáneas, enfatizando su relevancia en la creación de organizaciones que no solo buscan el beneficio económico, sino que también están comprometidas con la sostenibilidad y la responsabilidad social.

CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES

5.1 INTRODUCCIÓN

El objetivo central de esta tesis doctoral ha sido analizar de manera articulada cómo las características del gobierno corporativo inciden tanto en las prácticas ESG (ambientales, sociales y de gobernanza) como en la igualdad corporativa, y de qué modo, a su vez, la igualdad corporativa repercute en la implementación de las prácticas ESG. Para abordar este análisis, se realizó inicialmente una revisión crítica y sistemática de la literatura científica disponible, tanto desde un enfoque teórico como empírico. Este trabajo permitió identificar importantes vacíos en el conocimiento académico, especialmente en lo relativo a la interrelación entre los tres constructos mencionados. Dichas lagunas conceptuales ofrecieron una base sólida para el diseño de una serie de estudios que se articulan de manera complementaria a lo largo de esta investigación, y que han sido presentados en los capítulos anteriores.

La investigación usa datos de Thomson Reuters Eikon, base de datos reconocida internacionalmente por su precisión y cobertura en los ámbitos financiero y corporativo. Para la selección de la muestra, se ha considerado el conjunto de empresas que componen el índice Euro Stoxx 300, el cual agrupa a las principales corporaciones europeas, garantizando así una representación adecuada del tejido empresarial. El intervalo temporal del estudio abarca desde el año 2012 hasta 2023, lo que permite observar la evolución de las variables de interés durante un periodo extenso, que incluye el impacto de acontecimientos económicos significativos, como la fase de recuperación tras la crisis financiera de 2008, la pandemia de COVID-19, y otros eventos macroeconómicos de relevancia.

Desde una perspectiva metodológica, se han empleado regresiones mediante el método de Mínimos Cuadrados Ordinarios (OLS), así como modelos econométricos de efectos fijos y de efectos aleatorios. La idoneidad de cada modelo ha sido evaluada utilizando tanto la estadística F (Santos-Jaén et al., 2023) como la prueba de Hausman (Valls Martínez et al., 2023). En aquellos casos donde la prueba de Hausman arrojó un valor p-valor inferior a 0,05, se optó por el modelo de efectos fijos, al ser más adecuado para capturar las variaciones internas de cada entidad analizada, considerando la posible correlación entre las variables explicativas y los efectos no observados específicos de cada empresa. Asimismo, se recurrió a los criterios de información de Akaike (AIC) (Akaike, 1974) y Bayesiano de Schwarz (BIC) (Schwarz, 1978) como herramientas complementarias para la selección del modelo más apropiado, escogiendo aquel con menor valor en dichos

indicadores, en tanto sugiere un mejor ajuste para explicar las relaciones planteadas entre las variables analizadas (Santos-Jaén et al., 2023).

Pretendemos ahora ofrecer una síntesis razonada de los hallazgos más relevantes obtenidos, no solo desde una perspectiva empírica, sino también considerando sus aportaciones teóricas y prácticas. En este sentido, se busca proporcionar una visión integrada de los resultados, analizando sus implicaciones en el ámbito académico, así como su aplicabilidad en el contexto empresarial contemporáneo. De igual manera, se reflexiona sobre las limitaciones metodológicas que han surgido durante el proceso de investigación, las cuales constituyen, a su vez, una oportunidad para trazar nuevas líneas de estudio que puedan contribuir al enriquecimiento del campo.

El capítulo se organiza en cuatro apartados principales. En primer lugar, se presentan las conclusiones principales derivadas de los tres estudios empíricos, agrupadas según las relaciones investigadas: primero entre las características del gobierno corporativo y las prácticas ESG; segundo entre el gobierno y la igualdad corporativa; y tercero entre igualdad corporativa y prácticas ESG. En segundo término, se discuten las implicaciones teóricas de dichos hallazgos. Después, indicamos las implicaciones teóricas, según otros autores. Finalmente se abordan las limitaciones del estudio y se proponen futuras líneas de investigación con base en los resultados alcanzados.

5.2 CONCLUSIONES PRINCIPALES

En este apartado se pretende responder a las preguntas de investigación de cada uno de los capítulos, exponiendo las conclusiones más relevantes de la tesis doctoral.

5.2.1 Características del Gobierno Corporativo y las Prácticas ESG.

Esta tesis doctoral aporta y ofrece una visión y comprensión profunda sobre cómo las características de consejo de administración influyen en las prácticas ESG. A través del estudio de un conjunto de empresas que integran el índice Euro Stoxx 300. Este estudio nos ha permitido responder a la siguiente pregunta de investigación, ¿qué relación existe entre las características del consejo de administración y las prácticas ESG? Nuestra investigación ofrece varias conclusiones esenciales.

En primer lugar, en cuanto a la presencia de mujeres en el consejo de administración, encontramos que influye positivamente en las prácticas ESG. La presencia de mujeres en el consejo de administración acelera el proceso de actividades relacionadas con prácticas sociales, medioambientales y de

gobernanza, debido a razones neurocientíficas, ya que la mujer presenta un estilo de liderazgo transformacional en contraposición al estilo de liderazgo transaccional basado en el cumplimiento de objetivos que poseen los hombres.

En segundo lugar, encontramos que los miembros no ejecutivos en el consejo de administración son un grupo que tienen una mayor predisposición y compromiso socialmente responsable, y no solo les motiva los asuntos económicos o legales. Por lo que la presencia de un mayor número de miembros independientes influye positivamente en las prácticas ESG.

En contraposición a estos efectos positivos, el análisis muestra que la antigüedad de los miembros del consejo no siempre se relaciona con un mayor compromiso ESG. Por el contrario, los resultados indican que los miembros de reciente incorporación manifiestan una mayor inclinación a promover prácticas sostenibles. Esta conducta puede explicarse por su interés en posicionarse favorablemente ante el mercado y los grupos de interés, así como por su necesidad de demostrar legitimidad y competencia en los primeros años de su mandato. De este modo, la rotación parcial y estratégico en los órganos de gobierno puede convertirse en una palanca para renovar el compromiso con la sostenibilidad.

Por otro lado, el tamaño del consejo, es decir, su número total de miembros en el consejo muestra una relación negativa con la calidad de la gobernanza ESG. Si bien un cierto grado de heterogeneidad y pluralidad puede ser beneficioso para enriquecer las deliberaciones, se ha observado que un consejo excesivamente amplio tiende a diluir la responsabilidad individual, ralentizar los procesos decisionales y generar problemas de coordinación. En este sentido, los hallazgos confirman que un tamaño óptimo (ni excesivamente reducido ni excesivamente numeroso) es más propicio para el diseño e implementación eficaz de estrategias ESG. En futuros trabajos pretendemos profundizar en relaciones no lineales.

En quinto lugar, se identificó que la diversidad cultural dentro del consejo puede generar efectos ambivalentes. Aunque en teoría una mayor heterogeneidad cultural aporta una visión más amplia del entorno global y de los desafíos socioambientales, en la práctica, si no se gestiona adecuadamente, esta diversidad puede traducirse en tensiones internas, dificultades de comunicación y falta de cohesión estratégica. Apoyándose en la teoría de la autocategorización y el paradigma de la similitud (Tajfel & Turner, 1986), se interpreta que las dinámicas de grupo pueden conducir a una mayor fricción cuando existen diferencias culturales pronunciadas, lo cual incide negativamente en la capacidad del consejo para actuar de manera concertada en temas ESG.

Asimismo, se evidenció que una alta frecuencia de reuniones del consejo de administración está positivamente asociada con el desempeño en prácticas ESG. La periodicidad de las reuniones no solo favorece la supervisión de indicadores clave en materia de sostenibilidad, sino que también permite incorporar de manera sistemática los temas ESG en la agenda estratégica. Esta rutina deliberativa incrementa la probabilidad de formular, adoptar y evaluar políticas alineadas con marcos de referencia internacionales como los Principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas o las directrices del GRI (Global Reporting Initiative).

Por último, cabe subrayar el impacto favorable de sistemas de compensación basados en el cumplimiento de objetivos ESG. La vinculación de las retribuciones de los miembros del consejo al desempeño en materia de sostenibilidad actúa como un potente incentivo extrínseco, alineando los intereses individuales con los fines colectivos de la organización. Este mecanismo retributivo, por tanto, representa una herramienta eficaz para traducir la retórica del compromiso ESG en acciones concretas y verificables.

5.2.2 Características del Gobierno Corporativo y la Igualdad Corporativa.

Considerando la igualdad corporativa de la empresa, también existe una relación entre las características del gobierno corporativo y esta, con nuestra investigación hemos pretendido responder a esta pregunta de investigación ¿Qué relación existe entre las características del gobierno corporativo y la igualdad corporativa? Recordemos que la igualdad corporativa incluye conjuntamente las variables de diversidad, inclusión y desarrollo personal.

En primer lugar, en cuanto a la presencia de mujeres en el consejo de administración, encontramos que influye positivamente en la igualdad corporativa. La revisión de la literatura nos sugiere que las mujeres no solo abogan directamente por la representación femenina en puestos directivos, sino que también apoyan a las mujeres en niveles inferiores de la jerarquía organizacional. Este enfoque integral fomenta una cultura organizacional más inclusiva, equitativa y orientada al desarrollo personal, que se consigue a través de la implementación de servicios de guardería a los empleados para mejorar la conciliación laboral y familiar, mediante la implementación de horarios flexibles, el teletrabajo y ayudas al cuidado de niños con subsidios.

En segundo lugar, la inclusión de consejeros no ejecutivos dentro del órgano de gobierno ha mostrado también un efecto positivo sobre el fortalecimiento de la igualdad corporativa. Al no estar directamente vinculados con la gestión operativa de la empresa, estos miembros tienden a exhibir una mayor sensibilidad social y

una orientación más equilibrada entre los intereses financieros y los objetivos de justicia organizacional. En consecuencia, suelen ser promotores activos de proyectos centrados en la diversidad y la inclusión, reforzando así no solo la reputación corporativa, sino también el rendimiento social y ético de la organización.

En tercer lugar, hallamos que la antigüedad de los miembros del consejo de administración tiene un efecto negativo en la igualdad corporativa. La antigüedad de los miembros del consejo también puede generar algunos efectos negativos relacionados con la inclusión y la diversidad. Uno de los principales problemas es la resistencia al cambio. A medida que los directivos permanecen más tiempo en el cargo, se vuelven más reacios a las nuevas tendencias y demandas sociales. Esto es un obstáculo para adoptar políticas inclusivas y limitan la capacidad de la empresa para innovar en el ámbito de la inclusión.

Asimismo, el análisis empírico ha mostrado que el tamaño del consejo de administración influye favorablemente en la igualdad corporativa. Una mayor cantidad de integrantes en el órgano de gobierno suele derivar en una mayor diversidad de opiniones, trayectorias, visiones del mundo y competencias, lo que incrementa la probabilidad de que se adopten decisiones más inclusivas. Este pluralismo deliberativo, siempre que se gestione de forma eficaz, tiende a fomentar una cultura organizacional más abierta al reconocimiento y la integración de la diversidad en sus múltiples dimensiones: género, edad, etnia, discapacidad, orientación sexual, entre otras.

De manera similar, nos percatamos de que, los consejos de administración más diversos culturalmente tienen más probabilidad de que fomenten la diversidad dentro de la empresa y que nombren a directivos de diferentes razas y etnias. Por tanto, la diversidad cultural influye positivamente en la igualdad corporativa ya que los consejos de administración que poseen dos o más consejeros de diferentes culturas tienen mayor capacidad de respuesta por sus perspectivas y experiencias diversas y que la diversidad en la empresa era su prioridad en contraste con los consejos de administración que no poseían diversidad cultural.

En cuanto a la asistencia a las reuniones del consejo, este factor también ha mostrado ser clave en la promoción de la igualdad corporativa. A mayor nivel de participación y compromiso deliberativo por parte de los miembros del consejo, mayor es la frecuencia con que se abordan en la agenda temas relacionados con la inclusión, la diversidad y el desarrollo de talento. Esta recurrencia permite institucionalizar dichas temáticas como prioridades estratégicas, dando lugar a la

implementación de políticas que fortalecen la participación de los grupos tradicionalmente subrepresentados dentro de la organización.

No obstante, no todos los factores analizados presentan una relación positiva con la igualdad corporativa. En efecto, se ha evidenciado que la estructura retributiva de los miembros del consejo, cuando está centrada exclusivamente en el cumplimiento de objetivos financieros, puede tener efectos contraproducentes sobre los compromisos relacionados con la diversidad y la equidad. La lógica instrumental que subyace a este tipo de incentivos no contempla, en la mayoría de los casos, indicadores sociales, ni tampoco reconoce ni remunera el esfuerzo asociado a la promoción de valores inclusivos. Por ello, se concluye que la inclusión y la igualdad, al ser componentes intangibles de la cultura organizacional, requieren de mecanismos específicos de reconocimiento y evaluación que trasciendan la lógica puramente financiera.

5.2.3 Igualdad corporativa y Prácticas ESG.

Teniendo en cuenta que igualdad corporativa no solo está emergiendo como tema central, sino que se está convirtiendo en el motor que impulsa un verdadero cambio sobre todo en materia social y ambiental y donde las expectativas de sostenibilidad y responsabilidad social son cada vez más exigentes, nos surgen las siguientes preguntas de investigación ¿Cómo impacta la igualdad corporativa sobre el compromiso de las prácticas ESG hacia los objetivos de sostenibilidad? ¿De qué manera la diversidad organizacional, la inclusión laboral y el desarrollo del capital humano puede mejorar las prácticas ESG de una empresa?

En este sentido, se ha observado que las empresas que asumen de forma explícita una cultura organizacional basada en la equidad, la inclusión y el desarrollo personal de todos sus miembros tienden a mostrar una mayor propensión a implementar políticas ESG sólidas, innovadoras y con efectos tangibles. En este estudio hemos llegado a la conclusión de que la necesidad de exponer el compromiso de las empresas con la igualdad, la inclusión y la diversidad a través de un índice promueve que estas se esfuercen en llevar a cabo políticas no solo relacionadas con el respeto, y la igualdad, sino que también tienen correlaciones positivas con la satisfacción laboral, la retención de talento y la percepción de legitimidad social por parte de los consumidores.

De manera más específica, se constató que la diversidad organizacional, cuando es gestionada de forma coherente y activa, tiene un efecto positivo sobre la adopción de prácticas ESG. La presencia significativa de mujeres y de personas pertenecientes a colectivos diversos en los distintos niveles de la organización

contribuye, por una parte, a ampliar el abanico de perspectivas que alimentan los procesos decisionales y, por otra, a fomentar un enfoque más empático, ético y colaborativo en la definición de las prioridades estratégicas. En particular, las mujeres tienden a exhibir rasgos psicológicos y emocionales que favorecen la sensibilidad social, el cuidado interpersonal y la atención al bienestar colectivo, cualidades que inciden positivamente en el diseño e implementación de iniciativas socialmente responsables.

En paralelo, los resultados empíricos indican que una gestión sostenible del capital humano, hay que hacer énfasis al estudio de los comportamientos, los valores, la motivación y los factores psicológicos de los empleados. Existe un aspecto muy importante que ha surgido en los últimos años sobre la gestión sostenible del capital humano. Hemos concluido que aquellas empresas que implementan una gestión sostenible del talento, promoviendo la participación de los empleados en las decisiones empresariales y ofreciendo programas de formación integral, alcanzaban puntuaciones ESG más altas.

Asimismo, se ha evidenciado que la inclusión laboral, entendida como la incorporación efectiva de personas pertenecientes a grupos vulnerables o históricamente excluidos, no solo mejora el clima organizacional, sino que también genera efectos positivos concretos sobre las dimensiones ambiental y de gobernanza. Por ejemplo, se identificaron casos en los que la implementación de tecnologías de accesibilidad, como comandos de voz para personas con discapacidad visual o motriz, contribuyó simultáneamente a reducir el consumo energético y optimizar los recursos tecnológicos, lo que redundó en una disminución de la huella ambiental. De igual modo, al adaptar empaques para facilitar su manipulación por personas con diversidad funcional, las empresas tienden a optar por materiales reciclables, biodegradables o más sostenibles, generando un impacto ecológico positivo.

Estas observaciones empíricas refuerzan la tesis de que la inclusión no debe ser concebida únicamente como una medida de equidad interna, sino también como un principio operativo capaz de transformar los procesos productivos y logísticos hacia modelos más responsables, accesibles y sustentables. Así, la igualdad corporativa se convierte en una fuente de innovación estratégica, al introducir nuevas exigencias y oportunidades para rediseñar productos, servicios y procesos desde una lógica más integradora y orientada al bien común.

Finalmente, es importante subrayar que las organizaciones que integran la igualdad como un componente estructural de su cultura institucional tienden a ser percibidas de manera más positiva por los grupos de interés externos, incluyendo

consumidores, inversores y organismos reguladores. Esta percepción de legitimidad social contribuye a fortalecer la reputación corporativa, facilita el acceso a mercados sostenibles, mejora la atracción y retención del talento, y reduce los riesgos derivados de conflictos laborales, demandas por discriminación o daños reputacionales. En consecuencia, la igualdad no solo es ética y socialmente deseable, sino que también se traduce en beneficios operativos, financieros y reputacionales que refuerzan el valor global de las prácticas ESG.

5.3 IMPLICACIONES TEÓRICAS

A continuación, en este apartado nos vamos a centrar en las conclusiones de los tres estudios desde un punto teórico.

5.3.1 Características del Gobierno Corporativo y las Prácticas ESG.

Autores como, Gompers et al. (2003) y Zhang et al. (2013), quienes señalan que la composición del consejo de administración determina la orientación estratégica hacia prácticas socialmente responsables. Se confirma que variables como la presencia de mujeres en el consejo y la proporción de miembros no ejecutivos influyen positivamente en las prácticas ESG, alineándose con las conclusiones de Guping et al. (2020) y Liao et al. (2015), quienes argumentan que las mujeres en los consejos aportan sensibilidades distintas, favoreciendo decisiones más sostenibles y socialmente responsables. No obstante, la inclusión de perspectivas de neurociencia, en línea con la visión de Cuadrado Guirado (2003), enriqueció el análisis, evidenciando que el estilo de liderazgo más empático, propio de estilos transformacionales asociados a las mujeres, promueve mayores prácticas ESG, particularmente en asuntos ambientales y sociales.

Por otro lado, la influencia de la antigüedad de los miembros y del tamaño del consejo, que resultaron negativamente vinculados con las prácticas ESG, coincide con Hall y Murphy (2000), quienes advierten que equipos demasiado antiguos pueden ser conservadores y resistentes al cambio, dificultando la innovación sustentable. La tendencia contraria, como señalan Allegrini y Greco (2013), indica que consejos más grandes ofrecen diversidad de perspectivas, aunque en el contexto europeo, este tamaño puede generar mayores problemas de coordinación y lentitud en decisiones relacionadas con sostenibilidad, en línea con los hallazgos de Rao y Tilt (2016).

Además, la diversidad cultural en el consejo, aunque valiosa en entornos globalizados, mostró un efecto negativo en las prácticas sociales ESG, apoyando las ideas de Hooghiemstra et al. (2019) y Al-Hiyari et al. (2022), quienes consideran

que las tensiones internas y la falta de marcos comunes pueden dificultar la cohesión en la implementación de políticas sostenibles.

5.3.2 Características del Gobierno Corporativo y la Igualdad Corporativa.

Si nos centramos en la relación de las características del gobierno corporativo y la igualdad corporativa. La revisión de la literatura, respaldada por autores como Luo et al. (2014), Williams (2020) y Stahl et al. (2010), revela que las características del consejo de administración, como su tamaño, diversidad cultural y antigüedad, son elementos fundamentales que pueden impulsar o limitar las políticas de diversidad, inclusión y desarrollo personal. Por ejemplo, Luo et al. (2014) sugieren que un consejo con mayor número de directivos puede tener una mayor capacidad para comprender las necesidades de los empleados, promoviendo prácticas más inclusivas. Sin embargo, Stahl et al. (2010) advierten que, si no se gestiona adecuadamente, la diversidad cultural puede generar conflictos que dificulten la toma de decisiones eficaz y la implementación de políticas inclusivas.

Por otra parte, autores como Aguilera et al. (2007) y Phillips-Wren (2018) destacan que la presencia de miembros independientes y no ejecutivos en el consejo suele estar relacionada con una mayor sensibilidad social y responsabilidad, lo que favorece la promoción de políticas de igualdad y diversidad. La antigüedad de los miembros también ha sido señalada como un factor positivo, pues permite un mejor conocimiento de las necesidades internas de la empresa, facilitando una cultura de trabajo más inclusiva y enfocada en el desarrollo personal, como sugieren Shohaieb et al. (2022) y Monteiro et al. (2022).

En conjunto, estos hallazgos contribuyen a ampliar el marco teórico del análisis sobre cómo las características específicas del consejo influyen en la cultura organizacional y en las políticas de igualdad.

Los resultados obtenidos en el presente estudio empírico proporcionan un respaldo significativo a las teorías y planteamientos desarrollados por los autores anteriormente mencionados, consolidando así la validez de sus marcos conceptuales en el contexto del entorno empresarial europeo. En particular, el análisis realizado demuestra que las características del consejo de administración tienen un efecto sistemático y significativo sobre el desempeño en sostenibilidad de las empresas, lo que se alinea con las propuestas teóricas que destacan el papel de la gobernanza corporativa como un factor determinante en la integración de criterios ESG en la estrategia organizativa. Así mismo, también se demuestra que las características del consejo de administración tienen un efecto sistemático y

significativo sobre la igualdad corporativa. Y finalmente, se confirma que la igualdad corporativa influye de manera positiva y significativa en las prácticas ESG.

5.3.3 Igualdad Corporativa y Prácticas ESG.

Por último, en cuanto a la igualdad corporativa y su influencia en las prácticas ESG. Este análisis demuestra que la igualdad corporativa ejerce un impacto significativo y positivo en las prácticas ambientales, sociales y de gobernanza (ESG) dentro de las organizaciones. La implementación de políticas inclusivas no solo promueve un entorno organizacional más justo y equitativo, sino que también se asocia con un mejor desempeño en sostenibilidad. Este hallazgo se encuentra respaldado por la literatura previa, que sostiene que las empresas que priorizan la diversidad tienden a tomar decisiones más responsables y alineadas con criterios de sostenibilidad (Eccles et al., 2019; Setó-Pamies, 2015).

La justificación del impacto positivo de la igualdad corporativa en las prácticas ESG se basa en varias premisas clave. Primero, una representación diversa en los equipos de trabajo fomenta la innovación y la creatividad, lo que permite a las organizaciones responder de manera más efectiva a las complejas necesidades de sus grupos de interés. Esto se traduce en una capacidad para desarrollar políticas que no solo son socialmente responsables, sino que también generan valor ambiental (Ferrero-Ferrero et al., 2015; Bear et al., 2010). Además, las empresas que implementan prácticas inclusivas están mejor posicionadas para evitar riesgos legales y reputacionales, lo que se traduce en una mayor estabilidad y resiliencia organizacional.

5.4 IMPLICACIONES PRÁCTICAS

Los resultados de esta tesis doctoral, además de ofrecer contribuciones relevantes al plano teórico, presentan un conjunto de implicaciones prácticas de alto valor para la gestión empresarial. A continuación, se exponen de manera detallada los principales aportes prácticos, dirigidos a orientar la toma de decisiones en el ámbito organizacional.

5.4.1 Características del Gobierno Corporativo y Prácticas ESG.

Desde una perspectiva aplicada, los hallazgos permiten afirmar que las organizaciones que deseen fortalecer su desempeño en sostenibilidad deberían implementar políticas de gobernanza inclusiva y estratégica, empezando por la promoción activa de la diversidad de género en los consejos de administración. Esta medida puede materializarse mediante el establecimiento de cuotas de representación, el diseño de programas de mentoría para mujeres con potencial de

liderazgo, así como el desarrollo de marcos normativos internos que aseguren la equidad en los procesos de selección, promoción y formación.

Asimismo, se destaca la necesidad de fomentar la presencia de miembros del consejo no ejecutivos. Estos perfiles, al no tener una vinculación operativa directa con la gestión diaria, poseen una mayor libertad para cuestionar prácticas tradicionales y promover iniciativas con impacto ambiental y social. La adopción de estructuras de gobernanza más equilibradas, compuestas por perfiles diversos y ajenos al núcleo ejecutivo, permite un escrutinio más riguroso del cumplimiento de las prácticas ESG y una integración más sólida de estas en la estrategia corporativa.

Otro aspecto fundamental es la importancia de la frecuencia y calidad de las reuniones del consejo, las cuales deben ir acompañadas de una agenda deliberativa que incorpore de manera sistemática los temas de sostenibilidad. En este sentido, se recomienda institucionalizar comités especializados en ESG dentro del propio órgano de gobierno.

Además, se debe prestar atención a la configuración del sistema de incentivos y compensaciones de los miembros del consejo. Integrar indicadores de desempeño ESG dentro de los esquemas retributivos resulta fundamental para alinear los objetivos individuales con los compromisos de sostenibilidad de la organización. Esta integración puede contemplar métricas relacionadas con la reducción de emisiones, cumplimiento de estándares sociales, equidad salarial, transparencia informativa, entre otros.

5.4.2 Características del Gobierno Corporativo e Igualdad Corporativa.

En lo que respecta a la promoción de la igualdad corporativa, las implicaciones prácticas también son claras y contundentes. Las organizaciones deben priorizar la inclusión de mujeres y grupos subrepresentados en los espacios de decisión estratégica. Esto requiere de políticas activas de detección de talento diverso, programas de formación en liderazgo inclusivo y la construcción de una cultura organizacional que valore la equidad como un principio estructural, y no como una obligación normativa.

La presencia de consejeros no ejecutivos cobra nuevamente relevancia, ya que su independencia permite visibilizar y priorizar temas sociales con mayor facilidad. Las empresas pueden impulsar esta tendencia promoviendo evaluaciones periódicas de desempeño en materia de igualdad, así como formando a los miembros del consejo en competencias relacionadas con la diversidad, la gestión del talento humano y la equidad interseccional.

A nivel operativo, se recomienda establecer agendas estructuradas para las reuniones del consejo, que incluyan indicadores de seguimiento relacionados con igualdad, conciliación, diversidad y bienestar. Asimismo, las políticas de compensación deben revisarse en profundidad para incorporar criterios vinculados con el impacto social, el desarrollo del capital humano y la implementación de iniciativas de igualdad. Incentivar la asistencia, la participación efectiva y el compromiso con la equidad debe formar parte integral de las métricas de rendimiento del consejo.

5.4.3 Igualdad Corporativa y Prácticas ESG.

Por último, y de manera transversal, esta investigación demuestra que la igualdad corporativa no solo debe entenderse como un valor ético o una exigencia normativa, sino como un componente estratégico esencial para fortalecer el rendimiento ESG de las organizaciones. Desde esta óptica, resulta necesario que las empresas refuercen su compromiso con la igualdad mediante la integración de políticas que favorezcan la diversidad, el desarrollo personal, la accesibilidad y la inclusión laboral efectiva.

Por ejemplo, en el sector manufacturero, que tradicionalmente presenta desafíos relevantes en materia ambiental, se recomienda implementar programas de formación inclusiva, fomentar el liderazgo diverso en los niveles estratégicos y alinear las prácticas operativas con estándares internacionales como la ISO 26000. Estos esfuerzos no solo mejoran el desempeño ESG, sino que incrementan la competitividad y reputación de la empresa frente a inversores responsables y consumidores éticamente informados.

En el caso del sector tecnológico, donde la innovación y la competitividad son elementos clave, promover la equidad salarial y de oportunidades puede constituir una ventaja distintiva. Adoptar principios de gobernanza orientados al talento diverso estimula entornos creativos, mejora la adaptabilidad y reduce el riesgo de prácticas discriminatorias que puedan derivar en pérdidas reputacionales o sanciones regulatorias.

Para las pequeñas y medianas empresas (PYMES), que a menudo enfrentan limitaciones presupuestarias, se sugiere centrarse en acciones de bajo coste, pero de alto impacto, como la generación de una cultura organizacional inclusiva, la visibilidad de referentes diversos dentro de la plantilla, o el diseño de procedimientos internos que garanticen la igualdad de trato. Estas prácticas no solo contribuyen al bienestar interno, sino que pueden facilitar el acceso a

programas de financiamiento ético o subvenciones públicas, especialmente en el marco de políticas europeas de desarrollo sostenible.

Finalmente, en el ámbito de los servicios, promover la diversidad en la atención al cliente, formar al personal en competencias interculturales y adaptar los procesos de atención a distintos perfiles de consumidores puede tener un efecto inmediato sobre la fidelización, la reputación social y la competitividad del negocio.

5.5 LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Si bien los resultados de esta tesis doctoral aportan hallazgos relevantes y robustos en cuanto a la interrelación entre las características del gobierno corporativo, la igualdad corporativa y las prácticas ESG, es fundamental reconocer ciertas limitaciones metodológicas y contextuales que condicionan la generalización y la aplicabilidad de los resultados. No obstante, dichas limitaciones no deben entenderse como debilidades estructurales del estudio, sino como puntos de partida que orientan la formulación de nuevas hipótesis y trazan posibles caminos para la profundización futura del conocimiento.

5.5.1 Limitaciones vinculadas a las Características del Gobierno Corporativo y las Prácticas ESG.

Una primera limitación se relaciona con la delimitación geográfica de la muestra, compuesta por empresas pertenecientes al índice Euro Stoxx 300. Si bien esta selección ha permitido realizar un análisis riguroso del contexto europeo, reconocido por su madurez regulatoria en materia de sostenibilidad y gobierno corporativo, los resultados no son directamente extrapolables a otras regiones con características jurídicas, institucionales o culturales diferentes. En particular, las dinámicas de gobernanza en entornos como América Latina, Asia o África podrían presentar matices relevantes que escapan al alcance del presente trabajo.

En segundo lugar, conviene destacar que algunas variables utilizadas, como la diversidad cultural o las capacidades cognitivas de los directivos, se han operacionalizado a partir de datos secundarios y aproximaciones estadísticas. Aunque se han empleado instrumentos reconocidos en la literatura, ello implica cierto riesgo de sesgo en la medición, especialmente en constructos de naturaleza cualitativa y multidimensional. Además, en el caso de los modelos de medida reflexivos, uno de los ítems mostró cargas factoriales ligeramente inferiores al umbral recomendado. Si bien este indicador fue conservado dada su cercanía al mínimo exigido y su validez teórica, dicha decisión introduce una cautela interpretativa que debe considerarse.

Por último, la naturaleza correlacional del diseño metodológico limita la posibilidad de establecer relaciones causales definitivas entre las variables analizadas. Aunque se han utilizado técnicas estadísticas avanzadas y criterios de validez robustos, no puede descartarse la existencia de efectos cruzados, bidireccionales o mediadores no contemplados en los modelos propuestos.

Frente a estas limitaciones, se propone que investigaciones futuras adopten enfoques longitudinales, que permitan observar la evolución de la relación entre la configuración del consejo de administración y las prácticas ESG a lo largo del tiempo. Del mismo modo, sería enriquecedor incorporar métodos cualitativos, como entrevistas, análisis de casos o grupos focales, que permitan captar con mayor profundidad las dinámicas internas de los órganos de gobierno y sus motivaciones en torno a la sostenibilidad. Finalmente, la inclusión de muestras provenientes de otros mercados internacionales, así como la comparación entre sectores productivos, ampliaría la validez externa de los resultados y favorecería el desarrollo de teorías más abarcadoras.

5.5.2 Limitaciones relativas al análisis entre Gobierno Corporativo e Igualdad Corporativa

Respecto a la relación entre las características del gobierno corporativo y la igualdad corporativa, se presentan limitaciones similares. La focalización en empresas europeas implica una visión condicionada por las políticas comunitarias de igualdad y diversidad, que son más avanzadas que en otros entornos económicos. Así, es probable que los efectos observados no sean replicables en países donde la regulación sobre paridad de género, inclusión laboral o derechos sociales no está tan consolidada.

Asimismo, el uso exclusivo del índice Euro Stoxx 300, si bien garantiza un elevado nivel de homogeneidad y comparabilidad, puede haber dejado fuera sectores emergentes o empresas de tamaño intermedio con modelos de gobernanza más innovadores. Considerar otros índices, como el S&P 500 o el MSCI World, podría aportar una visión más heterogénea y global del fenómeno. Adicionalmente, el estudio se ha basado mayoritariamente en modelos lineales, lo cual, aunque útil para establecer relaciones generales, no permite captar de forma adecuada interacciones no lineales o efectos de umbral, que podrían estar presentes en la realidad empresarial.

Como propuesta para investigaciones futuras, sería altamente recomendable realizar estudios comparativos entre países con tradiciones jurídicas, estructuras empresariales y culturas organizativas diferenciadas, con el objetivo de explorar cómo estos factores modulan el impacto del gobierno corporativo sobre la

igualdad. También resultaría valioso examinar las interacciones entre distintas variables del consejo, como género, edad, experiencia profesional y nacionalidad, desde una perspectiva interseccional, que permita comprender la complejidad de la diversidad en los órganos de dirección.

5.5.3 Limitaciones en el análisis entre Igualdad Corporativa y Prácticas ESG

En cuanto al análisis de la influencia de la igualdad corporativa sobre las prácticas ESG, las limitaciones metodológicas se concentran, principalmente, en la naturaleza cuantitativa del enfoque empleado, el cual, si bien aporta solidez estadística, no permite capturar plenamente las dinámicas relacionales, simbólicas y culturales que atraviesan los procesos de inclusión. Aspectos como el liderazgo inclusivo, el compromiso real con la diversidad o la percepción subjetiva de justicia organizacional requieren de métodos cualitativos para ser comprendidos en su totalidad.

También es importante señalar que la muestra analizada puede no ser representativa de todos los sectores industriales, lo que limita la posibilidad de identificar diferencias sectoriales en la forma en que se articula la relación entre igualdad y sostenibilidad. Por ejemplo, sectores como el financiero, el tecnológico o el energético presentan características organizativas y exigencias regulatorias muy distintas, que podrían condicionar la forma y la intensidad de dicha relación.

Adicionalmente, se destaca la necesidad de investigar fenómenos emergentes como el denominado “diversity washing” (Baker et al., 2024), es decir, la adopción superficial de discursos inclusivos por parte de las empresas con el único propósito de mejorar su imagen pública, sin que ello se traduzca en cambios estructurales reales. Estudiar este tipo de prácticas, desde un enfoque crítico y longitudinal, permitiría distinguir entre el compromiso genuino con la inclusión y las estrategias de legitimación simbólica.

Por todo lo anterior, futuras líneas de investigación deberían considerar enfoques metodológicos mixtos, que combinen análisis cuantitativo con técnicas cualitativas e interpretativas. También sería útil desarrollar estudios longitudinales que analicen la evolución del impacto de la igualdad corporativa sobre el desempeño ESG a lo largo del tiempo y en contextos cambiantes, como crisis económicas, transformaciones regulatorias o disrupciones tecnológicas.

5.6 CONCLUSIÓN GENERAL

A modo de cierre de esta tesis doctoral, se puede afirmar con fundamento que el gobierno corporativo, la igualdad corporativa y las prácticas ESG no son fenómenos

aislados ni independientes, sino constructos interrelacionados que conforman un triángulo dinámico y mutuamente reforzante. El análisis realizado a lo largo de los tres estudios empíricos demuestra que las características del consejo de administración, su composición, estructura y funcionamiento, no solo determinan el grado de compromiso con la sostenibilidad, sino que también configuran el marco institucional desde el cual se promueve (o se obstaculiza) la equidad organizativa.

En particular, se ha constatado que una estructura de gobierno diversa, equilibrada, con miembros independientes y con un diseño funcional orientado al largo plazo, tiende a facilitar tanto la adopción de políticas ESG como el desarrollo de culturas organizacionales inclusivas. De igual modo, se ha evidenciado que la igualdad corporativa, lejos de ser un simple objetivo normativo o una tendencia superficial, constituye un factor clave que impulsa la consolidación de prácticas sostenibles, en la medida en que promueve la innovación, fortalece la cohesión interna y mejora la percepción de legitimidad frente a los grupos de interés.

En consecuencia, esta tesis propone repensar el gobierno corporativo no solo como un mecanismo de control y supervisión de la gestión, sino como un instrumento estratégico de transformación organizacional capaz de integrar, desde su núcleo, los valores de justicia, sostenibilidad y responsabilidad social. Bajo esta concepción ampliada, el consejo de administración asume un rol proactivo como agente de cambio, comprometido no solo con la rentabilidad, sino también con el bienestar colectivo, el respeto al medio ambiente y la equidad entre sus miembros.

Así, se plantea la necesidad de superar enfoques fragmentados que analizan por separado las dimensiones económica, social y ambiental, y se propone en su lugar una mirada integral que articule la gobernanza responsable, la igualdad sustantiva y la sostenibilidad corporativa como pilares de un nuevo paradigma empresarial. Este enfoque integrador no solo responde a las demandas éticas y normativas de la sociedad actual, sino que constituye una ventaja competitiva sostenible en un entorno global cada vez más exigente, interdependiente y orientado a la creación de valor compartido.

De este modo, esta investigación no solo contribuye a llenar vacíos existentes en la literatura, sino que también ofrece recomendaciones prácticas y teóricas orientadas a facilitar la transición hacia modelos de gestión más humanos, resilientes y comprometidos con el desarrollo sostenible. Al mismo tiempo, abre un abanico de oportunidades para futuras investigaciones que continúen explorando las intersecciones entre la gobernanza corporativa, la justicia organizacional y la sostenibilidad, desde una perspectiva interdisciplinar y global.

En definitiva, lo que aquí se sostiene no es únicamente la importancia de diseñar consejos de administración más diversos e inclusivos, sino la urgencia de construir organizaciones que, desde su propia estructura de poder y toma de decisiones, se comprometan auténticamente con el desarrollo de una economía más ética, equitativa y sostenible.

BIBLIOGRAFÍA

- Abdelgawad, H. N. M. (2023). The effect of board culture diversity on ESG disclosure: Evidence from the Kingdom of Saudi Arabia. *International Journal of Economics, Business and Management Research*, 07(11), 202-215. <https://doi.org/10.51505/IJEBMR.2023.71113>.
- Aguilera, R. V., Aragón-Correa, J. A., & A.Tashman, P. (2021). *The Corporate Governance of Environmental Sustainability: A Review and Proposal for More Integrated Research—*, 2021. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0149206321991212>.
- Aguilera, R. V., Filatotchev, I., Gospel, H., & Jackson, G. (2007). *An Organizational Approach to Comparative Corporate Governance: Costs, Contingencies, and Complementarities* (SSRN Scholarly Paper 955043). Social Science Research Network. <https://doi.org/10.2139/ssrn.955043>.
- Aguilera, R. V., & Jackson, G. (2003). The Cross-National Diversity of Corporate Governance: Dimensions and Determinants. *The Academy of Management Review*, 28(3), 447-465. <https://doi.org/10.2307/30040732>.
- Agyemang, A. O., Yusheng, K., Twum, A. K., Ayamba, E. C., Kongkuah, M., & Musah, M. (2021). Trend and relationship between environmental accounting disclosure and environmental performance for mining companies listed in China. *Environment, Development and Sustainability*, 23(8), 12192-12216. <https://doi.org/10.1007/s10668-020-01164-4>.
- Ahmed, K., Hossain, M., & Adams, M. B. (2006). The Effects of Board Composition and Board Size on the Informativeness of Annual Accounting Earnings. *Corporate Governance: An International Review*, 14(5), 418-431. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2006.00515.x>.
- Akaike, H. (1974). A New Look at the Statistical Model Identification. *IEEE Transactions on Automatic Control*, 19(6), 716-723. <https://doi.org/10.1109/TAC.1974.1100705>.
- Al-Hiyari, A., Ismail, A. I., Kolsi, M. C., & Kehinde, O. H. (2022). Environmental, social and governance performance (ESG) and firm investment efficiency in emerging markets: The interaction effect of board cultural diversity.

- Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 23(3), 650-673. <https://doi.org/10.1108/CG-03-2022-0133>.
- Ali, M., Ng, Y. L., & Kulik, C. T. (2014). Board Age and Gender Diversity: A Test of Competing Linear and Curvilinear Predictions. *Journal of Business Ethics*, 125(3), 497-512. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1930-9>.
- Allegrini, M., & Greco, G. (2013). Corporate boards, audit committees and voluntary disclosure: Evidence from Italian Listed Companies. *Journal of Management & Governance*, 17(1), 187-216. <https://doi.org/10.1007/s10997-011-9168-3>.
- Amorelli, M.-F., & García-Sánchez, I.-M. (2023). Leadership in heels: Women on boards and sustainability in times of COVID-19. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 30(4), 1987-2010. <https://doi.org/10.1002/csr.2469>.
- Anderson, R. C., Reeb, D. M., Upadhyay, A., & Zhao, W. (2011). The Economics of Director Heterogeneity. *Financial Management*, 40(1), 5-38. <https://doi.org/10.1111/j.1755-053X.2010.01133.x>.
- Andrew, F., Herman, Jody L, & O ´ Neil, Kathryn K. (2022). *How Many Adults and Youth Identify as Transgender in the United States?* Williams Institute. <https://williamsinstitute.law.ucla.edu/publications/trans-adults-united-states/>.
- Ararat, M., Aksu, M., & Tansel Cetin, A. (2015). How Board Diversity Affects Firm Performance in Emerging Markets: Evidence on Channels in Controlled Firms. *Corporate Governance: An International Review*, 23(2), 83-103. <https://doi.org/10.1111/corg.12103>.
- Arif, M., Sajjad, A., Farooq, S., Abrar, M., & Joyo, A. S. (2020). The impact of audit committee attributes on the quality and quantity of environmental, social and governance (ESG) disclosures. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 21(3), 497-514. <https://doi.org/10.1108/CG-06-2020-0243>.
- Aust, I., Matthews, B., & Muller-Camen, M. (2020). Common Good HRM: A paradigm shift in Sustainable HRM? *Human Resource Management Review*, 30(3), 100705. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100705>.

- Baker, A., Larcker, D. F., McClure, C., Saraph, D., & Watts, E. M. (2024). *Diversity Washing* (SSRN Scholarly Paper 4298626). Social Science Research Network. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4298626>.
- Bapuji, H., Ertug, G., & Shaw, J. D. (2020). Organizations and Societal Economic Inequality: A Review and Way Forward. *Academy of Management Annals*, 14(1), 60-91. <https://doi.org/10.5465/annals.2018.0029>.
- Barako, D., & Brown, A. (2008). Corporate social reporting and board representation: Evidence from the Kenyan banking sector. *Journal of Management and Governance*, 12, 309-324. <https://doi.org/10.1007/s10997-008-9053-x>.
- Barnett, W. P., & Pontikes, E. G. (2008). The Red Queen, Success Bias, and Organizational Inertia. *Management Science*, 54(7), 1237-1251.
- Baum, J. A. C., Li, S. X., & Usher, J. M. (2000). Making the Next Move: How Experiential and Vicarious Learning Shape the Locations of Chains' Acquisitions. *Administrative Science Quarterly*, 45(4), 766-801. <https://doi.org/10.2307/2667019>.
- Bear, S., Rahman, N., & Post, C. (2010). The Impact of Board Diversity and Gender Composition on Corporate Social Responsibility and Firm Reputation. *Journal of Business Ethics*, 97(2), 207-221. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0505-2>.
- Bebchuk, L. A., & Fried, J. M. (2004). *Pay Without Performance: The Unfulfilled Promise of Executive Compensation* (SSRN Scholarly Paper 537783). Social Science Research Network. <https://papers.ssrn.com/abstract=537783>.
- Ben-Amar, W., & McIlkenny, P. (2015). Board Effectiveness and the Voluntary Disclosure of Climate Change Information. *Business Strategy and the Environment*, 24(8), 704-719. <https://doi.org/10.1002/bse.1840>.
- Bernardi, R. A., Bosco, S. M., & Vassill, K. M. (2006). Does Female Representation on Boards of Directors Associate With Fortune's "100 Best Companies to Work For" List? *Business & Society*, 45(2), 235-248. <https://doi.org/10.1177/0007650305283332>.
- Berrone, P., & Gomez-Mejia, L. R. (2009). Environmental Performance and Executive Compensation: An Integrated Agency-Institutional Perspective. *Academy of Management Journal*, 52(1), 103-126. <https://doi.org/10.5465/amj.2009.36461950>.

- Berscheid, E., Walster, E. H., & Hatfield, E. (1978). *Interpersonal Attraction*. Addison-Wesley Publishing Company.
- BID. (2022). *BID | América Latina y el Caribe necesita reducir la brecha de género en la transformación digital*. <https://www.iadb.org/es/noticias/america-latina-y-el-caribe-necesita-reducir-la-brecha-de-genero-en-la-transformacion>.
- Birindelli, G., Dell'Atti, S., Iannuzzi, A. P., & Savioli, M. (2018). Composition and Activity of the Board of Directors: Impact on ESG Performance in the Banking System. *Sustainability*, 10(12), 1-20.
- Bloomberg. (2022). ESG May Surpass \$41 Trillion Assets in 2022, But Not Without Challenges, Finds Bloomberg Intelligence | Press | Bloomberg LP. *Bloomberg L.P.* <https://www.bloomberg.com/company/press/esg-may-surpass-41-trillion-assets-in-2022-but-not-without-challenges-finds-bloomberg-intelligence/>.
- Bohnet, I., van Geen, A., & Bazerman, M. (2016). When Performance Trumps Gender Bias: Joint vs. Separate Evaluation. *Management Science*, 62(5), 1225-1234. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2015.2186>.
- Botín, A. (2021). *Ana Botín: Nuestro camino hacia «net zero» (cero emisiones netas)*. <https://www.santander.com/es/stories/nuestro-camino-hacia-net-zero>.
- Bowman, N. A. (2010). College Diversity Experiences and Cognitive Development: A Meta-Analysis. *Review of Educational Research*, 80(1), 4-33. <https://doi.org/10.3102/0034654309352495>.
- Boyd, B. K. (1994). Board control and ceo compensation. *Strategic Management Journal*, 15(5), 335-344. <https://doi.org/10.1002/smj.4250150502>.
- Braidot, N. (2014). *El GÉNERO EN EL CEREBRO*.
- Brammer, S., Millington, A., & Pavelin, S. (2009). Corporate Reputation and Women on the Board. *British Journal of Management*, 20(1), 17-29. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2008.00600.x>.
- Braun, P. (2010). Going green: Women entrepreneurs and the environment. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 2(3), 245-259. <https://doi.org/10.1108/17566261011079233>.

- Brick, I. E., Palmon, O., & Wald, J. K. (2006). CEO compensation, director compensation, and firm performance: Evidence of cronyism? *Journal of Corporate Finance*, 12(3), 403-423. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2005.08.005>.
- Business Roundtable. (2021). *Purpose of a Corporation Anniversary Page* | Business Roundtable. <https://www.businessroundtable.org/purposeanniversary>.
- Cai, Y., Jo, H., & Pan, C. (2011). Vice or Virtue? The Impact of Corporate Social Responsibility on Executive Compensation. *Journal of Business Ethics*, 104(2), 159-173.
- Carter, D. A., Simkins, B. J., & Simpson, W. G. (2003). Corporate Governance, Board Diversity, and Firm Value. *Financial Review*, 38(1), 33-53. <https://doi.org/10.1111/1540-6288.00034>.
- Chen, W. (Tina), Zhou, G. (Stephen), & Zhu, X. (Kevin). (2019). CEO tenure and corporate social responsibility performance. *Journal of Business Research*, 95(C), 292-302.
- Cheng, B., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). Corporate social responsibility and access to finance. *Strategic Management Journal*, 35(1), 1-23. <https://doi.org/10.1002/smj.2131>.
- Chin, M. K., Hambrick, D. C., & Treviño, L. K. (2013). Political Ideologies of CEOs: The Influence of Executives' Values on Corporate Social Responsibility. *Administrative Science Quarterly*, 58(2), 197-232. <https://doi.org/10.1177/0001839213486984>.
- Cohen, P. N., & Huffman, M. L. (2007). Working for the Woman? Female Managers and the Gender Wage Gap. *American Sociological Review*, 72(5), 681-704. <https://doi.org/10.1177/000312240707200502>.
- Coombs, J. E., & Gilley, K. M. (2005). Stakeholder Management as a Predictor of CEO Compensation: Main Effects and Interactions with Financial Performance. *Strategic Management Journal*, 26(9), 827-840.
- Cordeiro, J. J., & Sarkis, J. (2008). Does explicit contracting effectively link CEO compensation to environmental performance? *Business Strategy and the Environment*, 17(5), 304-317. <https://doi.org/10.1002/bse.621>.

- Core, J. E., Guay, W. R., & Larcker, D. F. (2005). *Executive Equity Compensation and Incentives: A Survey* (SSRN Scholarly Paper 794806). Social Science Research Network. <https://papers.ssrn.com/abstract=794806>.
- Corporate Equality Index (CEI). (2024, junio 7). ESG Sector. <https://esgsector.com/uncategorized/corporate-equality-index-cei/>.
- Cranet, R. N. (2023). Cranet Executive Report on International Human Resource Management: Summary and Analysis of 2021-2022 Survey Data. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4647015>.
- Craney, T. A., & Surles, J. G. (2002). Model-Dependent Variance Inflation Factor Cutoff Values. *Quality Engineering*, 14(3), 391-403. <https://doi.org/10.1081/QEN-120001878>.
- Crespí-Cladera, R., & Pascual-Fuster, B. (2014). Does the independence of independent directors matter? *Journal of Corporate Finance*, 28, 116-134. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2013.12.009>.
- Cuadrado Guirado, M. I. (2003). ¿Emplean hombres y mujeres diferentes estilos de liderazgo?: Análisis de la influencia de los estilos de liderazgo en el acceso a los puestos de dirección. *International Journal of Social Psychology, Revista de Psicología Social*, 18(3), 283-307.
- Cucari, N., Esposito De Falco, S., & Orlando, B. (2018). Diversity of Board of Directors and Environmental Social Governance: Evidence from Italian Listed Companies. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(3), 250-266. <https://doi.org/10.1002/csr.1452>.
- Cumming, D., & Leung, T. Y. (2021). Board diversity and corporate innovation: Regional demographics and industry context. *Corporate Governance: An International Review*, 29(3), 277-296. <https://doi.org/10.1111/corg.12365>.
- de Villiers, C., Naiker, V., & van Staden, C. J. (2011). The Effect of Board Characteristics on Firm Environmental Performance. *Journal of Management*, 37(6), 1636-1663. <https://doi.org/10.1177/0149206311411506>.
- Devers, C. E., Cannella, A. A., Reilly, G. P., & Yoder, M. E. (2007). Executive Compensation: A Multidisciplinary Review of Recent Developments. *Journal of Management*, 33(6), 1016-1072. <https://doi.org/10.1177/0149206307308588>.

- Disli, M., Yilmaz, M. K., & Mohamed, F. F. M. (2022). Board characteristics and sustainability performance: Empirical evidence from emerging markets. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 13(4), 929-952. <https://doi.org/10.1108/SAMPJ-09-2020-0313>.
- Dobbin, F., Kim, S., & Kalev, A. (2011). You Can't Always Get What You Need: Organizational Determinants of Diversity Programs. *American Sociological Review*, 76(3), 386-411. <https://doi.org/10.1177/0003122411409704>.
- Donthu, N., Kumar, S., Mukherjee, D., Pandey, N., & Lim, W. M. (2021). How to conduct a bibliometric analysis: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 133, 285-296. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.04.070>.
- Du, S., El Akremi, A., & Jia, M. (2023). Quantitative Research on Corporate Social Responsibility: A Quest for Relevance and Rigor in a Quickly Evolving, Turbulent World. *Journal of Business Ethics*, 187(1), 1-15. <https://doi.org/10.1007/s10551-022-05297-6>.
- Dwekat, A., Seguí-Mas, E., Zaid, M. A. A., & Tormo-Carbó, G. (2021). Corporate governance and corporate social responsibility: Mapping the most critical drivers in the board academic literature. *Meditari Accountancy Research*, 30(6), 1705-1739. <https://doi.org/10.1108/MEDAR-01-2021-1155>.
- Eliwa, Y., Aboud, A., & Saleh, A. (2021). ESG practices and the cost of debt: Evidence from EU countries. *Critical Perspectives on Accounting*, 79, 102097. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2019.102097>.
- Elnahass, M., Salama, A., & Trinh, V. Q. (2022). Firm valuations and board compensation: Evidence from alternative banking models. *Global Finance Journal*, 51, 100553. <https://doi.org/10.1016/j.gfj.2020.100553>.
- Ely, R. J., & Thomas, D. A. (2001). Cultural Diversity at Work: The Effects of Diversity Perspectives on Work Group Processes and Outcomes. *Administrative Science Quarterly*, 46(2), 229-273. <https://doi.org/10.2307/2667087>.
- Endesa. (2021). *Creación de valor compartido*. Endesa. <https://www.endesa.com/es/nuestro-compromiso/personas/proyectos-csv-creating-shared-value-sostenibilidad>.

- European Commission. (2019). *El Pacto Verde Europeo*. <https://eur-lex.europa.eu/legalex-content/ES/TXT/HTML/?uri=CELEX:52019DC0640&from=ES>.
- European Environment Agency. (2023). *European environment network conference 2023: Delivering the European Green Deal in unprecedented times*. <https://www.eea.europa.eu/en/newsroom/events/european-environment-network-conference-2023>.
- European Round Table for Industry. (2021). Conclusions of the ERT Plenary of European business leaders in Bilbao. *ERT*. <https://ert.eu/documents/conclusions-of-the-ert-plenary-of-european-business-leaders-in-bilbao/>.
- Falk, R. F., & Miller, N. B. (1992). *A primer for soft modeling*. University of Akron Press.
- Feldfeber, I., & García, M. (2021, noviembre 12). La perspectiva de género en el mundo de los datos. *Abierto al público*. <https://blogs.iadb.org/conocimiento-abierto/es/perspectiva-de-genero-en-datos/>.
- Fernandez-Feijoo, B., Romero, S., & Ruiz Blanco, S. (2014). Women on Boards: Do They Affect Sustainability Reporting? *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 21. <https://doi.org/10.1002/csr.1329>.
- Ferrero-Ferrero, I., Fernández-Izquierdo, M. Á., & Muñoz-Torres, M. J. (2015). Integrating Sustainability into Corporate Governance: An Empirical Study on Board Diversity. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 22(4), 193-207. <https://doi.org/10.1002/csr.1333>.
- Fink, L. (2021). *Larry Fink's 2025 Chairman's Letter to Investors*. BlackRock. <https://www.blackrock.com/corporate/investor-relations/larry-fink-annual-chairmans-letter>.
- Forbes, D. P., & Milliken, F. J. (1999). Cognition and Corporate Governance: Understanding Boards of Directors as Strategic Decision-Making Groups. *The Academy of Management Review*, 24(3), 489. <https://doi.org/10.2307/259138>.
- Francoeur, C., Lakhal, F., Gaaya, S., & Ben Saad, I. (2021). How do powerful CEOs influence corporate environmental performance? *Economic Modelling*, 94(C), 121-129.

- Freeman, R. E., & McVea, J. (2001). *A Stakeholder Approach to Strategic Management* (SSRN Scholarly Paper 263511). Social Science Research Network. <https://doi.org/10.2139/ssrn.263511>.
- Frijns, B., Dodd, O., & Cimerova, H. (2016). The impact of cultural diversity in corporate boards on firm performance. *Journal of Corporate Finance*, 41, 521-541. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2016.07.014>.
- Frydman, C., & Saks, R. E. (2010). Executive Compensation: A New View from a Long-Term Perspective, 1936–2005. *The Review of Financial Studies*, 23(5), 2099-2138. <https://doi.org/10.1093/rfs/hhp120>.
- Frynas, J. G. (2008). Corporate Social Responsibility and International Development: Critical Assessment. *Corporate Governance: An International Review*, 16(4), 274-281. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2008.00691.x>.
- Fuente, J. A., García-Sánchez, I. M., & Lozano, M. B. (2017). The role of the board of directors in the adoption of GRI guidelines for the disclosure of CSR information. *Journal of Cleaner Production*, 141, 737-750. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.09.155>.
- Gabrielsson, J., Huse, M., & Minichilli, A. (2007). Understanding the leadership role of the board chairperson through a team production approach. *International Journal of Leadership Studies*, 3(1), 21-39.
- Galbreath, J. (2013). ESG in Focus: The Australian Evidence. *Journal of Business Ethics*, 118(3), 529-541.
- Gillan, S. L., Koch, A., & Starks, L. T. (2021). Firms and social responsibility: A review of ESG and CSR research in corporate finance. *Journal of Corporate Finance*, 66, 101889. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2021.101889>.
- Glass, C., & Cook, A. (2016). Leading at the top: Understanding women's challenges above the glass ceiling. *The Leadership Quarterly*, 27(1), 51-63. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.09.003>.
- Glass, C., Cook, A., & Ingersoll, A. R. (2016). Do Women Leaders Promote Sustainability? Analyzing the Effect of Corporate Governance Composition on Environmental Performance. *Business Strategy and the Environment*, 25(7), 495-511. <https://doi.org/10.1002/bse.1879>.

- GMI. (2011). *Governance Metrics International*. <https://www.msci.com/our-solutions/sustainable-investing>.
- Gong, Y., Zhou, J., & Chang, S. (2013). Core Knowledge Employee Creativity and Firm Performance: The Moderating Role of Riskiness Orientation, Firm Size, and Realized Absorptive Capacity. *Personnel Psychology*, 66(2), 443-482. <https://doi.org/10.1111/peps.12024>.
- Gould, J. A., Kulik, C. T., & Sardeshmukh, S. R. (2018a). Gender diversity from the top: The trickle-down effect in the Australian public sector. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 56(1), 6-30. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12158>.
- Gould, J. A., Kulik, C. T., & Sardeshmukh, S. R. (2018b). Trickle-down effect: The impact of female board members on executive gender diversity. *Human Resource Management*, 57(4), 931-945. <https://doi.org/10.1002/hrm.21907>.
- Guerci, M., & Carollo, L. (2016). A paradox view on green human resource management: Insights from the Italian context. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(2), 212-238. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1033641>.
- Hadiyat, Y. R., & Nuryatno, M. (2021). *Effect of Audit Committee, Board of Commissioners Size on Social Responsibility Disclosure with CEO Tenure as Moderating Variable* (SSRN Scholarly Paper 3896360). Social Science Research Network. <https://papers.ssrn.com/abstract=3896360>.
- Hafsi, T., & Turgut, G. (2013). Boardroom Diversity and its Effect on Social Performance: Conceptualization and Empirical Evidence. *Journal of Business Ethics*, 112(3), 463-479. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1272-z>.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (1998). *Multivariate data analysis* (Vol. 5, Número 3). Prentice hall Upper Saddle River, NJ.
- Hambrick, D. C. (2007). Upper Echelons Theory: An Update. *Academy of Management Review*, 32(2), 334-343. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.24345254>.

- Hambrick, D. C., & Fukutomi, G. D. S. (1991). The Seasons of a CEO's Tenure. *The Academy of Management Review*, 16(4), 719-742. <https://doi.org/10.2307/258978>.
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers. *The Academy of Management Review*, 9(2), 193-206. <https://doi.org/10.2307/258434>.
- Handajani, L., Subroto, B., T, S., & Saraswati, E. (2014). Does Board Diversity Matter on Corporate Social Disclosure? An Indonesian Evidence. *Journal of Economics and Sustainable Development*, 5(9), 8.
- Haniffa, R. M., & Cooke, T. E. (2005). The impact of culture and governance on corporate social reporting. *Journal of Accounting and Public Policy*, 24(5), 391-430. <https://doi.org/10.1016/j.jaccpubpol.2005.06.001>.
- Hannan, M. T., & Freeman, J. (1984). Structural Inertia and Organizational Change. *American Sociological Review*, 49(2), 149-164. <https://doi.org/10.2307/2095567>.
- Haque, F. (2017). The effects of board characteristics and sustainable compensation policy on carbon performance of UK firms. *The British Accounting Review*, 49(3), 347-364. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2017.01.001>.
- Harjoto, M. A., Laksmana, I., & Yang, Y. wen. (2018). Board nationality and educational background diversity and corporate social performance. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 19(2), 217-239. <https://doi.org/10.1108/CG-04-2018-0138>.
- Harjoto, M., Laksmana, I., & Lee, R. (2015). Board Diversity and Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 132(4), 641-660. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2343-0>.
- Hatch, N. W., & Dyer, J. H. (2004). Human capital and learning as a source of sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 25(12), 1155-1178. <https://doi.org/10.1002/smj.421>.
- Hillman, A. J., Shropshire, C., & Cannella, A. A. (2007). Organizational Predictors of Women on Corporate Boards. *The Academy of Management Journal*, 50(4), 941-952.

- Hillman, A., Shropshire, C., Certo, T., Dalton, D., & Dalton, C. (2011). What I Like About You: A Multilevel Study of Shareholder Discontent with Director Monitoring. *Organization Science*, 22, 675-687. <https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0542>.
- Hitt, M. A., Bierman, L., Shimizu, K., & Kochhar, R. (2001). Direct and Moderating Effects of Human Capital on Strategy and Performance in Professional Service Firms: A Resource-Based Perspective. *The Academy of Management Journal*, 44(1), 13-28. <https://doi.org/10.2307/3069334>.
- Ho, H., Kim, N., & Reza, S. (2022). CSR and CEO pay: Does CEO reputation matter? *Journal of Business Research*, 149(C), 1034-1049.
- Holton, V. (2005). Diversity reporting: How European business is reporting on diversity and equal opportunities. *Women in Management Review*, 20(1), 72-77. <https://doi.org/10.1108/09649420510579586>.
- HRCF. (2025). *Corporate Equality Index*. <https://reports.hrc.org/corporate-equality-index-2025>.
- Huse, M. (2005). CORPORATE GOVERNANCE: UNDERSTANDING IMPORTANT CONTINGENCIES. *Corporate Ownership and Control*. <https://virtusinterpress.org/CORPORATE-GOVERNANCE-UNDERSTANDING.html>.
- Ibrahim, N. A., & Angelidis, J. P. (1995). The corporate social responsiveness orientation of board members: Are there differences between inside and outside directors? *Journal of Business Ethics*, 14(5), 405-410. <https://doi.org/10.1007/BF00872102>.
- Ibrahim, S., Li, H., Yan, Y., & Zhao, J. (2021). Pay me a single figure! Assessing the impact of single figure regulation on CEO pay. *International Review of Financial Analysis*, 73, 101647. <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2020.101647>.
- ILO. (2024). *Putting the I in ESG: Inclusion of Persons with Disabilities as Strategic Advantage of Sustainability Practices for Corporates and Investors*.
- Ingram, P., & Simons, T. (1995). Institutional and Resource Dependence Determinants of Responsiveness to Work-Family Issues. *The Academy of Management Journal*, 38(5), 1466-1482. <https://doi.org/10.2307/256866>.

- Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC) (Ed.). (2022a). Summary for Policymakers. En *Global Warming of 1.5°C: IPCC Special Report on Impacts of Global Warming of 1.5°C above Pre-industrial Levels in Context of Strengthening Response to Climate Change, Sustainable Development, and Efforts to Eradicate Poverty* (pp. 1-24). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781009157940.001>.
- Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC) (Ed.). (2022b). Sustainable Development, Poverty Eradication and Reducing Inequalities. En *Global Warming of 1.5°C: IPCC Special Report on Impacts of Global Warming of 1.5°C above Pre-industrial Levels in Context of Strengthening Response to Climate Change, Sustainable Development, and Efforts to Eradicate Poverty* (pp. 445-538). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781009157940.007>.
- Investopedia. (2024). *How to Invest in LGBTQ+-Friendly Companies*. Investopedia. <https://www.investopedia.com/lgbtq-friendly-investing-5120600>.
- Jackling, B., & Juhl, S. (2009). Board Structure and Firm Performance: Evidence from India's Top Companies. *Corporate Governance: An International Review*, 17(4), 492-509. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2009.00760.x>.
- Jackson, S. E., Renwick, D. W. S., Jabbour, C. J. C., & Muller-Camen, M. (2011). State-of-the-Art and Future Directions for Green Human Resource Management: Introduction to the Special Issue. *German Journal of Human Resource Management*, 25(2), 99-116. <https://doi.org/10.1177/239700221102500203>.
- Jain, T., & Jamali, D. (2016). Looking Inside the Black Box: The Effect of Corporate Governance on Corporate Social Responsibility. *Corporate Governance: An International Review*, 24(3), 253-273. <https://doi.org/10.1111/corg.12154>.
- Jang, G.-Y., Kang, H.-G., & Kim, W. (2022). Corporate executives' incentives and ESG performance. *Finance Research Letters*, 49(C). <https://ideas.repec.org/a/eee/finlet/v49y2022ics1544612322003932.html>.
- Jensen, M. C. (1993). The Modern Industrial Revolution, Exit, and the Failure of Internal Control Systems. *The Journal of Finance*, 48(3), 831-880. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1993.tb04022.x>.
- Jian, M., & Lee, K.-W. (2015). CEO compensation and corporate social responsibility. *Journal of Multinational Financial Management*, 29(C), 46-65.

- Jizi, M., Salama, A., Dixon, R., & Stratling, R. (2013). Corporate Governance and Corporate Social Responsibility Disclosure: Evidence from the US Banking Sector. *Journal of Business Ethics*, 125, 601-615. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1929-2>.
- Jo, H., & Harjoto, M. A. (2011). Corporate Governance and Firm Value: The Impact of Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 103(3), 351-383. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0869-y>.
- 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*, 118(1), 61-72. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1553-6>
- Jorgji, S., Teta, J., Mousa, S., Ponkratov, V., Elyakova.
- , I., Vatutina, L., Pozdnyaev, A., Chernysheva, T., Romanenko, E., & Kosov, M. (2024). Sustainable Human Capital Management, ESG, and Firm Performance: Moderating Role of ESG Disclosure. *Journal of Human, Earth, and Future*, 5(2), Article 2. <https://doi.org/10.28991/HEF-2024-05-02-08>.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724. <https://doi.org/10.5465/256287>.
- Kakabadse, A., Goyal, R., & Kakabadse, N. (2018). Value-creating Boards—Diversity and Evolved Processes. *Journal of Creating Value*, 4(1), 22-41. <https://doi.org/10.1177/2394964318765287>.
- Kakabadse, N. K., Figueira, C., Nicolopoulou, K., Hong Yang, J., Kakabadse, A. P., & Özbilgin, M. F. (2015). Gender Diversity and Board Performance: Women’s Experiences and Perspectives. *Human Resource Management*, 54(2), 265-281. <https://doi.org/10.1002/hrm.21694>.
- Kanadlı, S. B., Torchia, M., & Gabaldon, P. (2018). Increasing women’s contribution on board decision making: The importance of chairperson leadership efficacy and board openness. *European Management Journal*, 36(1), 91-104.
- Katmon, N., Mohamad, Z. Z., Norwani, N. M., & Farooque, O. A. (2019). Comprehensive Board Diversity and Quality of Corporate Social Responsibility Disclosure: Evidence from an Emerging Market. *Journal of Business Ethics*, 157(2), 447-481. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3672-6>.

- Katz, R. (1980). *Managing careers: The influence of job and group longevities*. <https://dspace.mit.edu/handle/1721.1/1970>.
- Kim, H. (2013). Glass Fence Thicker than Glass Ceiling: The Puzzling Gaps of Women's Leadership in Korea. En J. Rajasekar & L.-S. Beh (Eds.), *Culture and Gender in Leadership: Perspectives from the Middle East and Asia* (pp. 253-274). Palgrave Macmillan UK. https://doi.org/10.1057/9781137311573_13.
- Kirsch, A., & Wrohlich, K. (2020). More Women on Supervisory Boards: Increasing Indications that the Effect of the Gender Quota Extends to Executive Boards. *DIW Weekly Report*, 10(4/5), 44-49.
- Konrad, A. M., Kramer, V., & Erkut, S. (2008). Critical Mass: The Impact of Three or More Women on Corporate Boards. *Organizational Dynamics*, 37(2), 145-164. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2008.02.005>.
- Kotsantonis, S., Pinney, C., & Serafeim, G. (2016). ESG Integration in Investment Management: Myths and Realities. *Journal of Applied Corporate Finance*, 28(2), 10-16. <https://doi.org/10.1111/jacf.12169>.
- Kyriazos, T., & Poga, M. (2023). Dealing with Multicollinearity in Factor Analysis: The Problem, Detections, and Solutions. *Open Journal of Statistics*, 13(03), 404-424. <https://doi.org/10.4236/ojs.2023.133020>.
- Laksmana, I. (2008). Corporate Board Governance and Voluntary Disclosure of Executive Compensation Practices. *Contemporary Accounting Research*, 25(4), 1147-1182.
- Latura, A., & Weeks, A. C. (2023). Corporate Board Quotas and Gender Equality Policies in the Workplace. *American Journal of Political Science*, 67(3), 606-622. <https://doi.org/10.1111/ajps.12709>.
- LaViers, L., Sandvik, J., & Xu, D. (2024). CEO pay ratio voluntary disclosures and stakeholder reactions. *Review of Accounting Studies*, 29(1), 109-150. <https://doi.org/10.1007/s11142-022-09720-1>.
- Lavin, J. F., & Montecinos-Pearce, A. A. (2021). ESG Disclosure in an Emerging Market: An Empirical Analysis of the Influence of Board Characteristics and Ownership Structure. *Sustainability*, 13(19), Article 19. <https://doi.org/10.3390/su131910498>.

- Lee Badgett, M. V., Durso, L. E., Kastanis, A., & Mallory, C. (2013). *The Business Impact of LGBT-Supportive Workplace Policies*. Williams Institute. <https://williamsinstitute.law.ucla.edu/publications/impact-lgbt-supportive-workplaces/>.
- Leslie, L. M., Manchester, C. F., & Dahm, P. C. (2017). Why and When Does the Gender Gap Reverse? Diversity Goals and the Pay Premium for High Potential Women. *Academy of Management Journal*, 60(2), 402-432. <https://doi.org/10.5465/amj.2015.0195>.
- Levinthal, D. A., & March, J. G. (1993). The myopia of learning. *Strategic Management Journal*, 14(S2), 95-112. <https://doi.org/10.1002/smj.4250141009>.
- Liao, L., Luo, L., & Tang, Q. (2015). Gender diversity, board independence, environmental committee and greenhouse gas disclosure. *The British Accounting Review*, 47(4), 409-424. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2014.01.002>.
- Lin, C., Schmid, T., & Sun, Y. (2024). *Replication Data for: Employee Representation and the Manager-to-Worker Pay Ratio* [Dataset]. Harvard Dataverse. <https://doi.org/10.7910/DVN/7KNQU3>.
- Lin, L.-W. (2021). *Chapter 13 Who decides executive pay? A comparative perspective*. <https://china.elgaronline.com/display/edcoll/9781788975322/9781788975322.00022.xml>.
- Lintang, W., Susetyo-Salim, T., Oetari, A., & Sjamsuridzal, W. (2021). Isolation and characterization of fungi from deteriorated old manuscripts from Banyumas, collection of Library of Universitas Indonesia. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 948(1), 012031. <https://doi.org/10.1088/1755-1315/948/1/012031>.
- Lipton, M., & Lorsch, J. W. (1992). A Modest Proposal for Improved Corporate Governance. *The Business Lawyer*, 48(1), 59-77.
- Ludwig, P., & Sassen, R. (2022). Which internal corporate governance mechanisms drive corporate sustainability? *Journal of Environmental Management*, 301, 113780. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2021.113780>.
- Luo, K., Lim, E. K., Qu, W., & Zhang, X. (2021). Board cultural diversity, government intervention and corporate innovation effectiveness: Evidence from China.

- Journal of Contemporary Accounting and Economics*, 17(2).
<https://ideas.repec.org//a/eee/jocaae/v17y2021i2s181556692100014x.html>.
- Luo, X., Kanuri, V. K., & Andrews, M. (2014). How does CEO tenure matter? The mediating role of firm-employee and firm-customer relationships. *Strategic Management Journal*, 35(4), 492-511. <https://doi.org/10.1002/smj.2112>.
- Maas, S., & Reniers, G. (2014). Development of a CSR model for practice: Connecting five inherent areas of sustainable business. *Journal of Cleaner Production*, 64, 104-114. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.07.039>.
- Machold, S., Huse, M., Minichilli, A., & Nordqvist, M. (2011). Board Leadership and Strategy Involvement in Small Firms: A Team Production Approach. *Corporate Governance: An International Review*, 19(4), 368-383. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2011.00852.x>.
- Macke, J., & Genari, D. (2019). Systematic literature review on sustainable human resource management. *Journal of Cleaner Production*, 208, 806-815. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.10.091>.
- Mahoney, L., & Thorn, L. (2006). An Examination of the Structure of Executive Compensation and Corporate Social Responsibility: A Canadian Investigation. *Journal of Business Ethics*, 69(2), 149-162.
- Maj, J. (2018). Embedding Diversity in Sustainability Reporting. *Sustainability*, 10(7), Article 7. <https://doi.org/10.3390/su10072487>.
- Mallin, C. A., & Michelon, G. (2011). Board reputation attributes and corporate social performance: An empirical investigation of the US Best Corporate Citizens. *Accounting and Business Research*, 41(2), 119-144. <https://doi.org/10.1080/00014788.2011.550740>.
- Mandiola Cotroneo. (2020, marzo 10). La mirada de género en la práctica de la gestión y las organizaciones. *Facultad de Economía y Negocios*. <https://fen.uahurtado.cl/2020/articulos/la-mirada-de-genero-en-la-practica-de-la-gestion-y-las-organizaciones/>.
- Manoharan, A., Madera, J. M., & Singal, M. (2021). Walking the talk in diversity management: Exploring links between strategic statements, management practices, and external recognition. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 102864. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102864>.

- March, J. G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87.
- Martínez, M. del C. V., Román, R. S., & Martín-Cervantes, P. A. (2022). Should risk-averse investors target the portfolios of socially responsible companies? *Oeconomia Copernicana*, 13(2), Article 2. <https://doi.org/10.24136/oc.2022.014>.
- McGinty, S., & Green, D. (2018). What Shareholders in Japan Say about Director Pay: Does Article 361 of Japan's Companies Act Matter? *Asian Journal of Comparative Law*, 13(1), 87-117. <https://doi.org/10.1017/asjcl.2017.26>.
- McKinsey & Company. (2020). *How diversity, equity, and inclusion (DE&I) matter* | McKinsey. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-wins-how-inclusion-matters>.
- McWilliams, A., & Siegel, D. S. (2011). Creating and Capturing Value: Strategic Corporate Social Responsibility, Resource-Based Theory, and Sustainable Competitive Advantage. *Journal of Management*, 37(5), 1480-1495. <https://doi.org/10.1177/0149206310385696>.
- Menicucci, E., & Paolucci, G. (2022). Board Diversity and ESG Performance: Evidence from the Italian Banking Sector. *Sustainability*, 14(20), Article 20. <https://doi.org/10.3390/su142013447>.
- Mercer. (2021). *The importance of ESGs in incentive plans*. Imercer. <https://www.imercer.com/articleinsights/The-importance-of-ESGs-in-incentive-plans>.
- Michelon, G., & Parbonetti, A. (2012). The effect of corporate governance on sustainability disclosure. *Journal of Management & Governance*, 16(3), 477-509. <https://doi.org/10.1007/s10997-010-9160-3>.
- Miller, D. (1991). Stale in the Saddle: CEO Tenure and the Match Between Organization and Environment. *Management Science*, 37(1), 34-52. <https://doi.org/10.1287/mnsc.37.1.34>.
- Miller, D., & Shamsie, J. (2001). Learning across the Life Cycle: Experimentation and Performance among the Hollywood Studio Heads. *Strategic Management Journal*, 22(8), 725-745.

- Milliken, F. J., & Martins, L. L. (1996). Searching for Common Threads: Understanding the Multiple Effects of Diversity in Organizational Groups. *The Academy of Management Review*, 21(2), 402-433. <https://doi.org/10.2307/258667>.
- Mio, C., Venturelli, A., & Leopizzi, R. (2015). Management by objectives and corporate social responsibility disclosure: First results from Italy. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 28(3), 325-364. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-09-2013-1480>.
- Mohammad Nakhaei, Tafreshi, A. M., & Tafreshi, G. M. (2021). A New Approach in Comparison and Evaluation of the Overall Accuracy of Six Soil-Water Retention Models Using Statistical Benchmarks and Fuzzy Method. *Eurasian Soil Science*, 54(5), 716-728. <https://doi.org/10.1134/S1064229321050136>.
- Mongeon, P., & Paul-Hus, A. (2016). The journal coverage of Web of Science and Scopus: A comparative analysis. *Scientometrics*, 106(1), 213-228. <https://doi.org/10.1007/s11192-015-1765-5>.
- Monteiro, A. P., Aibar-Guzmán, B., Garrido-Ruso, M., & Aibar-Guzmán, C. (2021). Employee-Related Disclosure: A Bibliometric Review. *Sustainability*, 13(10), Article 10. <https://doi.org/10.3390/su13105342>.
- Monteiro, A. P., García-Sánchez, I.-M., & Aibar-Guzmán, B. (2022). Labour Practice, Decent Work and Human Rights Performance and Reporting: The Impact of Women Managers. *Journal of Business Ethics*, 180(2), 523-542. <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04913-1>.
- Montoya, M., Grennan, G., & Mishra, J. (2021). Investigating Neuro-cognitive Function in Individuals from Different Racial and Ethnic Backgrounds & its Interactions with Resilience. *Challenger*, 2(1). <https://escholarship.org/uc/item/7pm2t2vp>.
- Murphy, K. J. (1998). *Executive Compensation* (SSRN Scholarly Paper 163914). Social Science Research Network. <https://doi.org/10.2139/ssrn.163914>.
- Nadeem, M. (2021). Corporate Governance and Supplemental Environmental Projects: A Restorative Justice Approach. *Journal of Business Ethics*, 173(2), 261-280. <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04561-x>.
- Nahavandi, A., & Malekzadeh, A. (2007). Leader Style in Strategy and Organizational Performance: An Integrative Framework. *Journal of Management Studies*, 30, 405-425. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1993.tb00311.x>.

- Nestlé. (2022). *La creación de valor compartido en detalle* | Nestlé España. <https://empresa.nestle.es/es/cvc/nestle/detalles-creacion-de-valor-compartido>.
- Nigam, N., Benetti, C., & Mbarek, S. (2018). Can linking executive compensation to sustainability performance lead to a sustainable business model? Evidence of implementation from enterprises around the world. *Strategic Change*, 27(6), 571-585. <https://doi.org/10.1002/jsc.2240>.
- O'Connell, V., & Cramer, N. (2010). The relationship between firm performance and board characteristics in Ireland. *European Management Journal*, 28(5), 387-399. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2009.11.002>.
- OIT. (2022, abril 6). *Es esencial intensificar los progresos en materia de diversidad e inclusión para crear lugares de trabajo productivos y resilientes* | International Labour Organization. <https://www.ilo.org/es/resource/news/es-esencial-intensificar-los-progresos-en-materia-de-diversidad-e-inclusi%C3%B3n>.
- Olowa, O. W. (2018). Determinants of Rural Residential Solid Waste Collection Services in Lagos State. *International Journal of Sustainable Development & World Policy*, 7(1), Article 1. <https://doi.org/10.18488/journal.26.2018.71.1.7>.
- ONU. (1948). *La Declaración Universal de los Derechos Humanos* | Naciones Unidas. <https://www.un.org/es/about-us/universal-declaration-of-human-rights>.
- Ortiz-de-Mandojana, N., & Aragon-Correa, J. A. (2015). Boards and Sustainability: The Contingent Influence of Director Interlocks on Corporate Environmental Performance. *Business Strategy and the Environment*, 24(6), 499-517. <https://doi.org/10.1002/bse.1833>.
- Packard, G. C. (2023). The logarithmic transformation in bivariate allometry. *Biological Journal of the Linnean Society*, 138(4), 341-350. <https://doi.org/10.1093/biolinnean/blad012>.
- Pan, Y., Wang, T. Y., & Weisbach, M. S. (2016). CEO Investment Cycles. *The Review of Financial Studies*, 29(11), 2955-2999. <https://doi.org/10.1093/rfs/hhw033>

- Papadakis, V. M. (2006). Do CEOs shape the process of making strategic decisions? Evidence from Greece. *Management Decision*, 44(3), 367-394. <https://doi.org/10.1108/00251740610656269>.
- Peng, L. S., & Isa, M. (2020). Environmental, Social and Governance (ESG) Practices And Performance In Shariah Firms: Agency or Stakeholder Theory? *Asian Academy of Management Journal of Accounting and Finance (AAMJAF)*, 16(1), 1-34.
- Pfeffer, J. (1998). Seven Practices of Successful Organizations. *California Management Review*, 40. <https://doi.org/10.2307/41165935>.
- Phillips-Wren, G. (2018). Assessing the impact of corporate board independence and diversity on team decision-making. *Journal of Decision Systems*, 27(sup1), 6-17. <https://doi.org/10.1080/12460125.2018.1464782>.
- Porter, M. E., & Kramer, M. (2011). *Creating Shared Value—Article—Faculty & Research—Harvard Business School*. <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=39071>.
- Posner, C. (2020, septiembre 8). Abordar el desafío de la diversidad racial en las juntas directivas. *El Foro de La Facultad de Derecho de Harvard Sobre La Gobernanza Corporativa*. <https://corpgov.law.harvard.edu/2020/09/08/abordando-el-desafio-de-la-diversidad-racial-en-las-juntas/>.
- Post, C., & Byron, K. (2015). Women on Boards and Firm Financial Performance: A Meta-Analysis. *Academy of Management Journal*, 58(5), 1546-1571. <https://doi.org/10.5465/amj.2013.0319>.
- Post, C., Rahman, N., & McQuillen, C. (2015). From Board Composition to Corporate Environmental Performance Through Sustainability-Themed Alliances. *Journal of Business Ethics*, 130(2), 423-435. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2231-7>.
- Post, C., Rahman, N., & Rubow, E. (2011). Green Governance: Boards of Directors' Composition and Environmental Corporate Social Responsibility. *Business & Society*, 50(1), 189-223. <https://doi.org/10.1177/0007650310394642>.
- Prado-Lorenzo, J.-M., Gallego-Alvarez, I., & Garcia-Sanchez, I. M. (2009). Stakeholder engagement and corporate social responsibility reporting: The

- ownership structure effect. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 16(2), 94-107. <https://doi.org/10.1002/csr.189>.
- Pucheta-Martínez, M. C., & Gallego-Álvarez, I. (2019). An international approach of the relationship between board attributes and the disclosure of corporate social responsibility issues. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(3), 612-627. <https://doi.org/10.1002/csr.1707>.
- Rai, A., Chang, E. H., Kirgios, E. L., & Milkman, K. L. (2024). Group Size and Its Impact on Diversity-Related Perceptions and Hiring Decisions in Homogeneous Groups. *Organization Science*, 35(6), 1990-2015. <https://doi.org/10.1287/orsc.2020.14705>
- Rao, K., & Tilt, C. (2016). Board Composition and Corporate Social Responsibility: The Role of Diversity, Gender, Strategy and Decision Making. *Journal of Business Ethics*, 138(2), 327-347. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2613-5>.
- Renwick, D. W. S., Jabbour, C. J. C., Muller-camen, M., Redman, T., & Wilkinson, A. (2016). Contemporary developments in Green (environmental) HRM scholarship. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(2 (Special Issue: Green (environmental) HRM)), 114-128.
- Renwick, D. W. S., Redman, T., & Maguire, S. (2013). Green Human Resource Management: A Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 15(1), 1-14. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00328.x>.
- Rodriguez-Dominguez, L., Gallego-Alvarez, I., & Garcia-Sanchez, I. M. (2009). Corporate Governance and Codes of Ethics. *Journal of Business Ethics*, 90(2), 187-202. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0035-y>.
- Romano, M., Cirillo, A., Favino, C., & Netti, A. (2020). ESG (Environmental, Social and Governance) Performance and Board Gender Diversity: The Moderating Role of CEO Duality. *Sustainability*, 12(21), Article 21. <https://doi.org/10.3390/su12219298>.
- Rouf, A., & Akhtaruddin, M. (2019). Corporate governance reporting in Bangladesh. *International Journal of Ethics and Systems*, 36(1), 42-57. <https://doi.org/10.1108/IJOES-02-2019-0035>.

- Roy, K. (2023, diciembre 14). *This is why we need to tie executive compensation to DEI goals*. Fast Company. <https://www.fastcompany.com/90995331/tie-executive-compensation-dei-goals>.
- Samaha, K., Khlif, H., & Hussainey, K. (2015). The impact of board and audit committee characteristics on voluntary disclosure: A meta-analysis. *Journal of International Accounting, Auditing and Taxation*, 24, 13-28. <https://doi.org/10.1016/j.intaccudtax.2014.11.001>.
- Santos-Jaén, J. M., León-Gómez, A., & Serrano-Madrid, J. (2021). The Effect of Corporate Social Responsibility on Earnings Management: Bibliometric Review. *International Journal of Financial Studies*, 9(4), Article 4. <https://doi.org/10.3390/ijfs9040068>.
- Santos-Jaén, J. M., Martín De Almagro-Vázquez, G., & Valls Martínez, M. D. C. (2023). Is earnings management impacted by audit fees and auditor tenure? An analysis of the Big Four audit firms in the US market. *Oeconomia Copernicana*, 14(3), 899-934. <https://doi.org/10.24136/oc.2023.027>.
- Sassen, R., Hinze, A.-K., & Hardeck, I. (2016). Impact of ESG factors on firm risk in Europe. *Journal of Business Economics*, 86(8), 867-904. <https://doi.org/10.1007/s11573-016-0819-3>.
- Scholtz, H., & Kieviet, S. (2018). The Influence Of Board Diversity On Company Performance Of South African Companies. *Journal of African Business*, 19(1), 105-123.
- Schwarz, G. (1978). Estimating the dimension of a model. *The Annals of Statistics*, 6(2), 461-464. <https://doi.org/10.1214/aos/1176344136>.
- Setó-Pamies, D. (2015). The Relationship between Women Directors and Corporate Social Responsibility. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 22(6), 334-345. <https://doi.org/10.1002/csr.1349>.
- Shakil, M. H., Tasnia, M., & Mostafiz, M. I. (2020). Board gender diversity and environmental, social and governance performance of US banks: Moderating role of environmental, social and corporate governance controversies. *International Journal of Bank Marketing*, 39(4), 661-677. <https://doi.org/10.1108/IJBM-04-2020-0210>.
- Shimeld, S., Williams, B., & Shimeld, J. (2017). Diversity ASX corporate governance recommendations: A step towards change? *Sustainability Accounting*,

- Management and Policy Journal*, 8(3), 335-357. <https://doi.org/10.1108/SAMPJ-12-2016-0089>.
- Shohaieb, D., Elmarzouky, M., & Albitar, K. (2022). Corporate governance and diversity management: Evidence from a disclosure perspective. *International Journal of Accounting & Information Management*, 30(4), 502-525. <https://doi.org/10.1108/IJAIM-03-2022-0058>.
- Shrivastava, P., & Addas, A. (2014). The impact of corporate governance on sustainability performance. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 4(1), 21-37. <https://doi.org/10.1080/20430795.2014.887346>.
- Siboni, B., Sangiorgi, D., Farneti, F., & de Villiers, C. (2016). Gender (in) accounting: Insights, gaps and an agenda for future research. *Meditari Accountancy Research*, 24(2), 158-168. <https://doi.org/10.1108/MEDAR-04-2016-0054>.
- Simsek, Z. (2007). CEO Tenure and Organizational Performance: An Intervening Model. *Strategic Management Journal*, 28(6), 653-662.
- Singh, D. S., Kumari, D. A., & Haldar, D. P. (2023). *Digital Disruption and Environmental, Social & Governance*. Book Bazooka Publication.
- Singh, S. K. (2008). Role of leadership in knowledge management: A study. *Journal of Knowledge Management*, 12(4), 3-15. <https://doi.org/10.1108/13673270810884219>.
- Siperstein, G. N., Romano, N., Mohler, A., & Parker, R. (2006). A national survey of consumer attitudes towards companies that hire people with disabilities. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 24(1), 3-9. <https://doi.org/10.3233/JVR-2006-00311>.
- Souder, D., Simsek, Z., & Johnson, S. G. (2012). The differing effects of agent and founder CEOs on the firm's market expansion. *Strategic Management Journal*, 33(1), 23-41. <https://doi.org/10.1002/smj.944>.
- Srikant, C., Pichler, S., & Shafiq, A. (2021). The virtuous cycle of diversity. *Human Resource Management*, 60(4), 535-558. <https://doi.org/10.1002/hrm.22037>.
- Stahl, G. K., Maznevski, M. L., Voigt, A., & Jonsen, K. (2010). Unraveling the effects of cultural diversity in teams: A meta-analysis of research on multicultural work groups. *Journal of International Business Studies*, 41(4), 690-709. <https://doi.org/10.1057/jibs.2009.85>.

- Starbuck, W. H., & Milliken, F. J. (1988). Challenger: Fine-Tuning the Odds Until Something Breaks. *Journal of Management Studies*, 25(4), 319-340. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1988.tb00040.x>.
- Stimulus. (2023, marzo 7). ¿Cómo aplicar la perspectiva de género en las empresas? *Stimulus*. <https://stimulus-consultoria.com/importancia-necesidad-perspectiva-genero-laboral/>.
- Terjesen, S., Couto, E. B., & Francisco, P. M. (2016). Does the presence of independent and female directors impact firm performance? A multi-country study of board diversity. *Journal of Management & Governance*, 20(3), 447-483. <https://doi.org/10.1007/s10997-014-9307-8>.
- Tripsas, M., & Gavetti, G. (2000). Capabilities, cognition, and inertia: Evidence from digital imaging. *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1147-1161. [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11<1147::AID-SMJ128>3.0.CO;2-R](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1147::AID-SMJ128>3.0.CO;2-R).
- Trireksani, T., & Djajadikerta, H. G. (2016). Corporate Governance and Environmental Disclosure in the Indonesian Mining Industry. *Australasian Accounting, Business and Finance Journal*, 10(1), Article 1. <https://doi.org/10.14453/aabfj.v10i1.3>
- Tuggle, C. S., Sirmon, D. G., Reutzel, C. R., & Bierman, L. (2010). Commanding board of director attention: Investigating how organizational performance and CEO duality affect board members' attention to monitoring. *Strategic Management Journal*, 31(9), 946-968. <https://doi.org/10.1002/smj.847>.
- Turner, J. C. (with Hogg, M. A.). (1987). *Rediscovering the social group: A self-categorization theory*. Blackwell.
- Ullah, I., Zeb, A., Khan, M. A., & Xiao, W. (2020). Board diversity and investment efficiency: Evidence from China. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 20(6), 1105-1134. <https://doi.org/10.1108/CG-01-2020-0001..>
- UN Global Compact. (2022). *Pacto Mundial ONU España: Líderes en sostenibilidad empresarial · Pacto Mundial*. <https://www.pactomundial.org/>.
- Usman, M., Rofcanin, Y., Ali, M., Ogbonnaya, C., & Babalola, M. T. (2023). Toward a more sustainable environment: Understanding why and when green training

- promotes employees' eco-friendly behaviors outside of work. *Human Resource Management*, 62(3), 355-371. <https://doi.org/10.1002/hrm.22148>.
- Vafeas, N. (1999). Board meeting frequency and firm performance. *Journal of Financial Economics*, 53(1), 113-142. [https://doi.org/10.1016/S0304-405X\(99\)00018-5](https://doi.org/10.1016/S0304-405X(99)00018-5).
- Valenti, W. C., Kimpara, J. M., Preto, B. de L., & Moraes-Valenti, P. (2018). Indicators of sustainability to assess aquaculture systems. *Ecological Indicators*, 88, 402-413. <https://doi.org/10.1016/j.ecolind.2017.12.068>.
- Valls Martínez, M. del C., Martín-Cervantes, P. A., Sánchez Pérez, A. M., & Martínez Victoria, M. del C. (2021). Learning Mathematics of Financial Operations during the COVID-19 Era: An Assessment with Partial Least Squares Structural Equation Modeling. *Mathematics*, 9(17), Article 17. <https://doi.org/10.3390/math9172120>.
- Valls Martínez, M. del C., Santos-Jaén, J. M., Soriano Román, R., & Martín-Cervantes, P. A. (2022). Are gender and cultural diversities on board related to corporate CO2 emissions? *Journal of Cleaner Production*, 363, 132638. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.132638>.
- Valls Martínez, M. del C. V., Santos-Jaén, J. M., Valls-Úbeda, R. F., & Soriano Román, R. S. (2023). COVID-19 and Public Health Spending; Effects on the Economic Sustainability of the Spanish Private Healthcare System. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(2), 1585. <https://doi.org/10.3390/ijerph20021585>.
- van Knippenberg, D., De Dreu, C. K. W., & Homan, A. C. (2004). Work Group Diversity and Group Performance: An Integrative Model and Research Agenda. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 1008-1022. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.6.1008>.
- Velte, P. (2019). Do CEO incentives and characteristics influence corporate social responsibility (CSR) and vice versa? A literature review. *Social Responsibility Journal*, 16(8), 1293-1323.
- Voegtlin, C., & Greenwood, M. (2016). Corporate social responsibility and human resource management: A systematic review and conceptual analysis. *Human Resource Management Review*, 26(3), 181-197. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.12.003>.

- Vu, K. A., & Buranatrakul, T. (2018). Corporate social responsibility disclosure in Vietnam: A longitudinal study. *DLSU Business and Economics Review*, 27, 147-165.
- Vuontisjärvi, T. (2006). Corporate Social Reporting in the European Context and Human Resource Disclosures: An Analysis of Finnish Companies. *Journal of Business Ethics*, 69(4), 331-354. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9094-5>.
- Walls, J. L., & Berrone, P. (2017). The Power of One to Make a Difference: How Informal and Formal CEO Power Affect Environmental Sustainability. *Journal of Business Ethics*, 145(2), 293-308. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2902-z>.
- Walls, J. L., Berrone, P., & Phan, P. H. (2012). Corporate governance and environmental performance: Is there really a link? *Strategic Management Journal*, 33(8), 885-913. <https://doi.org/10.1002/smj.1952>.
- Walls y Hoffman, J. L., Andrew J. (2012). *Exceptional boards: Environmental experience and positive deviance from institutional norms—Walls—2013—Journal of Organizational Behavior—Wiley Online Library*. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/job.1813>.
- Williams, B. L. (2020). *Barry Lawson Williams*. Barry Lawson Williams. <https://barrylawsonwilliams.com/bcd-time-capsule>.
- Williams, R. J. (2003). Women on Corporate Boards of Directors and their Influence on Corporate Philanthropy. *Journal of Business Ethics*, 42(1), 1-10. <https://doi.org/10.1023/A:1021626024014>.
- Winter, S. G., & Nelson, R. R. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change* (SSRN Scholarly Paper 1496211). <https://papers.ssrn.com/abstract=1496211>.
- Wu, S., Levitas, E., & Priem, R. L. (2005). CEO Tenure And Company Invention Under Differing Levels of Technological Dynamism. *Academy of Management Journal*, 48(5), 859-873. <https://doi.org/10.5465/amj.2005.18803927>.
- Yasin, R., Huseynova, A., & Atif, M. (2023). Green human resource management, a gateway to employer branding: Mediating role of corporate environmental sustainability and corporate social sustainability. *Corporate Social*

- Responsibility and Environmental Management*, 30(1), 369-383.
<https://doi.org/10.1002/csr.2360>.
- Yuan, Y., Tian, G., Lu, L. Y., & Yu, Y. (2019). CEO Ability and Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 157(2), 391-411.
<https://doi.org/10.1007/s10551-017-3622-3>.
- Zahm, S. A. (1989). Boards of directors and corporate social responsibility performance. *European Management Journal*, 7(2), 240-247.
[https://doi.org/10.1016/0263-2373\(89\)90072-8](https://doi.org/10.1016/0263-2373(89)90072-8).
- Zhang, J., Zhu, H., & Ding, H. (2013). Board Composition and Corporate Social Responsibility: An Empirical Investigation in the Post Sarbanes-Oxley Era. *Journal of Business Ethics*, 114(3), 381-392.
- Zhang, P. (2010). Board Information and Strategic Tasks Performance. *Corporate Governance: An International Review*, 18(5), 473-487.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2010.00816.x>.
- Zhu, D. H. (2014). Group Polarization in Board Decisions About CEO Compensation. *Organization Science*, 25(2), 552-571.
- Zhuang, Y., Chang, X., & Lee, Y. (2018). Board Composition and Corporate Social Responsibility Performance: Evidence from Chinese Public Firms. *Sustainability*, 10(8), Article 8. <https://doi.org/10.3390/su10082752>.
- Zibarras, L. D., & Coan, P. (2015). HRM practices used to promote pro-environmental behavior: A UK survey. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(16), 2121-2142.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2014.972429>.
- Zou, Z., Wu, Y., Zhu, Q., & Yang, S. (2018). Do Female Executives Prioritize Corporate Social Responsibility? *Emerging Markets Finance and Trade*, 54(13), 2965-2981. <https://doi.org/10.1080/1540496X.2018.1453355>.