

upna

Universidad Pública de Navarra  
Nafarroako Unibertsitate Publikoa

fec>>

school of economics  
and business administration  
facultad de ciencias  
económicas y empresariales  
ekonomia eta enpresa  
zientzien fakultatea

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

TRABAJO FIN DE GRADO EN  
ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS Y DERECHO

ANÁLISIS DE LA DIVERSIDAD DE GÉNERO Y LA SOSTENIBILIDAD EN EMPRESAS  
EUROPEAS

AITANA BALLESTAR ALDA

Pamplona-Iruña 13 de diciembre de 2021

Módulo: Dirección General  
DIRECTOR/A: MARÍA TERESA GARCÍA MARCO  
CODIRECTOR/A: MARÍA CRISTINA DEL RÍO SOLANO

**Resumen:** Hoy en día, la sostenibilidad y la diversidad juegan un papel clave en las empresas. Cada vez es mayor la concienciación y las exigencias en ambas dimensiones. Por ello, el presente trabajo tiene como objetivo analizar la diversidad de género, su relación con la sostenibilidad y su efecto sobre el desempeño en las empresas europeas. Los resultados del estudio revelan como existen diferencias de diversidad entre las distintas zonas de Europa, como ambas dimensiones analizadas no se retroalimentan de la forma esperada y la imposibilidad de establecer una relación entre mayor rentabilidad y mayores niveles de sostenibilidad y diversidad. Las conclusiones de este trabajo engloban los resultados obtenidos y recogen algunas posibles razones explicativas de los mismos.

**Abstract:** Today, sustainability and diversity play a key role in business. Awareness and demands in both dimensions are increasing. Therefore, this paper aims to analyse gender diversity, its relationship with sustainability and its effect on performance in European companies. The results of the study reveal how there are differences in diversity between the different areas of Europe, how the two dimensions analysed do not feed back in the expected way and the impossibility of establishing a relationship between greater profitability and higher levels of sustainability and diversity. The conclusions of this work encompass the results obtained and include some possible explanatory reasons for them.

**Palabras clave:** sostenibilidad, diversidad, género, zona, rentabilidad

**Key words:** sustainability, diversity, gender, area, profitability

## ÍNDICE

<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	4
<b>2. MODELO TEÓRICO E HIPÓTESIS</b> .....	5
<b>1. Sostenibilidad</b> .....	5
<i>1.1. Triple Bottom Line</i> .....	6
<i>1.2. Teoría de los Grupos de Interés</i> .....	6
<i>1.3. El Modelo de los Cuatro Pilares</i> .....	7
<b>2. Diversidad de género: consejo de administración, puestos directivos y fuerza laboral</b> .....	8
<b>3. Cuestiones de investigación</b> .....	11
<b>3. ANÁLISIS EMPÍRICO</b> .....	12
<b>1. Base de datos</b> .....	12
<b>2. Metodología</b> .....	15
<i>1. Variables</i> .....	15
<i>2. Metodología y resultados</i> .....	22
<b>4. CONCLUSIONES</b> .....	32
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	35

## **1. INTRODUCCIÓN**

Antes de la pandemia generada por el COVID-19 y a raíz de la adopción de la Agenda 2030 por la ONU en 2015, las empresas priorizaban acciones en busca de la sostenibilidad empresarial y se mostraban interesadas en implantar estrategias fomentadoras de la diversidad, la equidad y la inclusión.

Como respuesta a la incertidumbre marcada por la mencionada pandemia, podríamos pensar en una desaceleración por parte de las empresas de la búsqueda de la sostenibilidad y diversidad, rasgos definitorios hoy en día del modelo de empresa con posteridad. Sin embargo, no más lejos de la realidad, el camino para alcanzar la sostenibilidad y diversidad no ha hecho más que empezar.

La Comisión Europea este año, 2021, ha presentado un paquete de medidas generales para movilizar una mayor inversión en actividades sostenibles en la Unión Europea, en consonancia con el Pacto Verde Europeo y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la ONU. Además, ha incluido una propuesta de Directiva que permitirá a las empresas acceder a información íntegra sobre sostenibilidad.

Por otro lado, según la encuesta de sostenibilidad Black Rock, los inversores encuestados tienen intención de duplicar su inversión en activos sostenibles en los cinco próximos años, pasando de un 18% a un 37% en 2025. Además, solo un 3% de estos encuestados señala su pretensión de retrasar su inversión sostenible a raíz del COVID-19.

Respecto a la diversidad, cada vez son más las empresas interesadas por una mayor consolidación de la diversidad, la equidad y la inclusión. Son conscientes que en un periodo de reconstrucción post pandemia, la diversidad es un pilar fundamental para conseguir la excelencia empresarial. De esta manera, por ejemplo, la Fundación Adecco ha promulgado 10 tendencias en diversidad, equidad e inclusión con el objetivo de impulsar a las empresas a tomar este camino en 2021, como asentar la conceptualización de la diversidad, equidad e inclusión y su impacto social; impulsar el intercambio generacional; o combatir la brecha digital.

Por su parte y dada la notoriedad actual de estas tendencias, el presente TFG tiene por objeto analizar la diversidad de género, su relación con la sostenibilidad y su efecto sobre el desempeño en las empresas europeas. Atendiendo al objetivo del trabajo, este se ha estructurado de la siguiente manera. En primer lugar, se establece el marco teórico de

los conceptos de sostenibilidad y diversidad, asentando las bases para su estudio, que nos ayudará a resolver una serie de cuestiones de investigación.

La primera cuestión que se plantea en este trabajo es investigar si existen diferencias en la diversidad de género de las empresas europeas agrupadas por zonas geográficas. Posteriormente, se analiza si las empresas sostenibles son, a su vez, aquellas con mayor diversidad de género. Finalmente, se estudia el efecto de la diversidad y la sostenibilidad en el desempeño de la empresa medido mediante su rentabilidad económica.

Tras el planteamiento de las cuestiones, se presenta el análisis empírico en el que se describe la base de datos utilizada y la metodología, que engloba la definición de las variables empleadas, el modelo a utilizar y los resultados del estudio.

Finalmente, se incluye un apartado en el que se recogen las conclusiones extraídas del análisis realizado.

## **2. MODELO TEÓRICO E HIPÓTESIS**

### **1. Sostenibilidad**

En 1992, Deloitte y Touche definieron la sostenibilidad empresarial como la adopción de estrategias y actividades empresariales que satisfagan las necesidades actuales, tanto de la empresa como de los grupos de interés, al mismo tiempo que protegen, mantienen y mejoran los recursos humanos y naturales que serán necesarios en el futuro. A partir de esta definición podemos afirmar que, al hablar de sostenibilidad, no hablamos de algo estático, sino de un proceso prolongado a lo largo del tiempo.

En los últimos años, la sostenibilidad ha cobrado gran importancia, siendo cada vez mayor el número de empresas que se suman a un desarrollo sostenible, para lo cual deben realizar sus actividades teniendo en cuenta criterios sociales, económicos y medioambientales. Por tanto, podemos identificar la sociedad, la economía y el medio ambiente como los tres pilares de la sostenibilidad.

Son numerosas las teorías sobre sostenibilidad o los modelos para el desarrollo sostenible que se han ido surgiendo con los años, entre los que destacamos: The Triple Bottom Line (TBL), la Teoría de los Grupos de Interés y el Modelo de los Cuatro Pilares.

### *1.1. Triple Bottom Line*

The Triple Bottom Line, en español “La Triple Cuenta de Resultados” se introdujo por primera vez en 1981 por Freer Spreckley, pero alcanzó su transcendencia en 1994 cuando la enunció John Elkington.

El modelo TBL establece que las empresas que busquen un desarrollo sostenible no tienen que tener en cuenta únicamente el beneficio económico; sino también el capital humano, persiguiendo la responsabilidad o justicia social; y la responsabilidad medioambiental.

Por tanto, el TBL tienen en cuenta tres dimensiones: económica, social y medioambiental. Sin embargo, es muy difícil integrarlas a partes iguales, partiendo del hecho de que no podemos medir la dimensión social y medioambiental de la misma forma que la económica, la cual puede ser medida en términos monetarios. De esta manera, han ido surgiendo variaciones del modelo en base a la importancia dada a una u otra dimensión.

### *1.2. Teoría de los Grupos de Interés*

La teoría de los Grupos de Interés (*Stakeholders*) enunciada por Freeman (1984), establece que el valor a largo plazo de una empresa y su capacidad para desarrollarse de forma sostenible depende de la relación de esta con sus grupos de interés. Freeman define los Grupos de Interés como “aquellos grupos o individuos que pueden afectar o lo están por el logro de objetivos de la organización”.

El término “grupos de interés” ha ido evolucionando a lo largo del tiempo, por lo que muchos autores han dado definiciones posteriores y actualizadas del mismo. Una de las definiciones más ilustrativas es la que realiza el Código de Gobierno para la Empresa Sostenible (2002). Este Código hizo una clasificación de los “grupos de interés” según su naturaleza, dividiéndolos en tres tipos: consustanciales, contractuales y contextuales. Los “grupos de interés” consustanciales son los imprescindibles, es decir, aquellos sin los que la empresa no podría existir. Los contractuales son aquellos con los que la empresa tiene una relación contractual, es decir, hay un contrato formal entre estos y la empresa. En tercer lugar, los contextuales son aquellos que juegan un papel fundamental en el desarrollo de la actividad de la empresa y dan credibilidad a la misma.

En términos generales, se ha pasado de una visión más restrictiva que consideraba como grupos de interés a aquellos que eran imprescindibles para la supervivencia de la organización, a considerar como tales a cualquiera que tenga un interés legítimo.

Por tanto, la Teoría de los Grupos de Interés es un enfoque en el que las estrategias y políticas de la empresa se deben adoptar a través de unos códigos de conducta internos que aseguren un desarrollo sostenible de las operaciones y no comprometan el entorno social y medioambiental de los grupos de interés, los cuales deben ser tenidos en cuenta a la hora de plantear las mencionadas estrategias empresariales (Sánchez, 2012). En definitiva, se trata de alcanzar un equilibrio entre los intereses de todos los grupos.

### *1.3. El Modelo de los Cuatro Pilares*

En 1995, la Comisión de Desarrollo Sostenible (CDS) de la ONU aprobó el programa de trabajo sobre indicadores para el desarrollo sostenible. Para el establecimiento de estos indicadores, las Naciones Unidas tuvieron en cuenta las dimensiones económica, social y medioambiental de las que ya hemos hablado e incorporaron una nueva dimensión, la institucional. Por ello este modelo habla de cuatro pilares: económico, social, ambiental e institucional.

Al igual que ocurre en el resto de teorías, con el paso de los años, numerosos autores han ido introduciendo modificaciones a este modelo. Valentin & Spangenberg (2000) siguieron con el modelo de cuatro pilares propuesto por la CDS en el que introdujeron la participación de grupos sociales para la evaluación de la sostenibilidad. A dicho modelo lo denominaron “prisma de la sostenibilidad”. Edwards (2005) señaló que la sostenibilidad se rige por tres dimensiones: la ecológica, la económica y la equidad; y que a estas tres hay que añadir una cuarta: la educación. Por otro lado, O’Connor (2006) al estudiar los tres pilares iniciales de la sostenibilidad, se dio cuenta como al ser dimensiones interdependientes podían surgir conflictos entre ellos. Para la resolución de estos conflictos señaló la necesidad de una cuarta dimensión, a la que denominó “esfera política”, la cual engloba reglas, marcos institucionales y pautas a seguir para regular la economía, la sociedad y el medioambiente.

Una de las modificaciones del Modelo de los Cuatro Pilares más representativas es la enunciada por la UNESCO en 2016. Esta plantea la existencia de los tres pilares clásicos del desarrollo sostenible: sociedad, economía y medio ambiente; a los que

incorpora uno nuevo al que denomina “buen gobierno” y que sostiene a los otros tres mediante la gestión responsable y la implicación de sectores públicos y privados.

## **2. Diversidad de género: consejo de administración, puestos directivos y fuerza laboral**

Diversidad y sostenibilidad no son dos dimensiones separadas, sino que guardan cierta relación. En este sentido, la diversidad en la empresa puede verse como una estrategia clave para el crecimiento sostenible de la misma. Así mismo, el Presidente de Iberdrola en el Informe de Diversidad e Inclusión que la empresa realizó en 2019 afirmó que “la diversidad y la inclusión son pilares esenciales en la cultura de cualquier organización que quiera avanzar por el camino de la sostenibilidad. Una empresa diversa e inclusiva atrae y retiene mejor el talento e innova más, haciéndose con ello más productiva y más abierta a la sociedad a la que sirve” (Galan, 2019, p.4).

El concepto de diversidad es un concepto relativamente reciente en el ámbito de las organizaciones, siendo disperso dada la multiplicidad de definiciones aportadas por diferentes autores tratando de delimitar dicho concepto. Triandis, Kurowski & Gelfand (1994) definieron diversidad como aquellos atributos o características de los individuos que pueden ser utilizados para diferenciarlos de otros. Otra definición es la aportada por McMahan, Bell & Virick (1998), quienes entendieron diversidad como las diferencias existentes en cuanto a la raza o etnia, el sexo, la religión, la edad, la orientación sexual, las habilidades físicas, las actitudes, los conocimientos, las perspectivas y los antecedentes.

El común denominador presente en todos los conceptos de diversidad a lo largo de la historia es la heterogeneidad. Por tanto, podemos identificar diversidad como una característica empresarial que tiene que ver con la heterogeneidad existente entre los miembros de la compañía, en relación con ciertas características personales de los mismos.

Hoy en día, las empresas tienen que tratar de gestionar la diversidad. NG & Bruke (2005) definieron la gestión de la diversidad como una estrategia corporativa voluntaria para afrontar el incremento de la diversidad demográfica en el lugar de trabajo. Otra definición fue la aportada por Gómez-Mejía et al. (2007), los cuales la describieron como un conjunto de actividades encaminadas a integrar a empleados con un perfil no

tradicional (por ejemplo, mujeres y minorías) en la fuerza de trabajo y utilizar dicha diversidad como una ventaja competitiva de la empresa.

La diversidad aporta notables beneficios a la empresa. Thomas (1990) proponía la búsqueda de la competitividad a través de la diversidad y a raíz de ello realizar cambios en la organización como la formación de los directivos en temas de diversidad. Cox & Blake (1991) compartían las ideas de Thomas y señalaban la gestión de la diversidad como factor de eficacia organizativa y de ventaja competitiva.

Adicionalmente, estos autores enumeraron una serie de beneficios empresariales que se obtenían gracias a la diversidad entre los que incluyeron la mejora de la creatividad (diversidad de puntos de vista), las estrategias para la resolución de problemas y la flexibilidad del sistema. Una empresa muy diversa, cuenta con perfiles muy distintos, por lo que la generación de ideas es mucho mayor. Ante un mismo problema, las soluciones propuestas por uno u otro individuo pueden ser muy distintas e igualmente válidas, lo que puede llevar a la adopción de una solución mucho más eficaz y coherente que a la que se podría haber llegado si todos pensasen igual. No obstante, esto también tiene un efecto adverso que es poder llegar al consenso. Conseguir una decisión consensuada se hace más difícil, puesto que nos podemos encontrar con el caso de que se dé un desacuerdo constante o que se adopte una solución que resulte insatisfactoria para todos los miembros de la empresa.

Por otro lado, la gestión de la diversidad también implica beneficios respecto a las relaciones interpersonales. La diversidad permite adquirir la competencia de trabajo en equipo. “Para trabajar en equipo se requiere confiar en los demás miembros, pero esto, en un ambiente diverso, implica superar esos prejuicios tan comunes como dañinos: desconfianza sobre la capacidad de las mujeres, los extranjeros, los de edad diferente a la nuestra, etc.” (Chinchilla & Cruz, 2011). Por tanto, las empresas hoy en día deben fomentar la diversidad en sus plantillas, pero deben tener en cuenta los posibles inconvenientes y tratar de paliarlos.

Las características de la diversidad permiten clasificarla en dos tipos distintos. Ferris et al. (1996) apuntaron que la diversidad incluye características demográficas, como son la edad, la raza, el sexo, etc.; y características psicológico-sociales que incluyen los valores, las creencias, los conocimientos, etc. De la misma manera, Casanova (2002) habló de una diversidad basada en características visibles (edad, género o raza) y otra en

características no visibles (habilidades, cultura o educación), utilizando la paradoja del iceberg personal.

Siguiendo con la clasificación de estos autores, identificamos diversidad a nivel superficial (*surface-level diversity*) y diversidad a nivel profundo (*deep-level diversity*) (Harrison et al., 1998; Mohammed, S. & Angell, L. C., 2004; García-Marco & Zouaghi, 2021). La primera hace referencia a aspectos demográficos (género o raza), mientras que la segunda está relacionada a atributos personales como las actitudes o las habilidades.

En este trabajo, nos centraremos en la diversidad a nivel superficial, más concretamente en la diversidad de género. La diversidad de género es aquella en la que la heterogeneidad se centra en el número de mujeres y hombres que forman parte de la empresa. Además, puede ser muy útil como estrategia para fomentar y conseguir la igualdad laboral entre hombres y mujeres.

Hoy en día, la mayoría de estudios sobre diversidad de género se han centrado en los consejos de administración (*board*) de las empresas. Son numerosos los estudios que se han realizado sobre cómo afecta en la empresa este tipo de diversidad. Por ejemplo, Ferreira (2002) fue el primero en investigar la relación entre la diversidad de género en el consejo de administración de las empresas y la volatilidad de la rentabilidad de las acciones. El resultado de dicha investigación fue la presencia de una relación positiva entre ambas. Otro estudio fue el realizado por Adams & Ferreira (2009), cuyo resultado reflejó que las mujeres directivas son menos propensas a las faltas de asistencia a las reuniones del consejo que los hombres. Además, el estudio evidenció como la presencia de estas mujeres hace que las faltas de asistencia de los hombres que forman parte del consejo de administración disminuyan. En 2012, el Credit Suisse Research Institute publicó un estudio en el que demostró que las empresas que cuentan con al menos una mujer en el consejo de administración, superan en un 26% de rendimiento a aquellas que no tenían mujeres.

Otro punto a favor de la diversidad de género en los consejos de administración, es la creencia generalizada de la relación de esta con el valor de la empresa. Olcese et al. (2005) recogen estudios que mostraban como las empresas con mayor porcentaje de mujeres en el consejo de administración (*board*) presentaban mejores prácticas de gobierno corporativo y mayor capitalización bursátil, dando lugar a un incremento del valor de la empresa.

Además, la presencia de mujeres en el consejo de administración (*board*) supone una mayor atención a los grupos de interés, los cuales pueden mejorar la eficacia de las estrategias y políticas sostenibles, siempre que se garantice dicha presencia, la cual supone beneficios sociales y medioambientales, tanto para los grupos de interés como para la sociedad en su conjunto (Orazalin & Baydauletov, 2020).

Por otro lado, al igual que se estudia de manera exhaustiva la influencia de la diversidad de género en el consejo de administración (*board*), también resulta relevante estudiar dicha influencia en la plantilla de trabajadores o fuerza laboral (*workforce*). A este respecto nos encontramos con el trabajo *Global Diversity and Inclusion: Fostering Innovation Through a Diverse Workforce* (s.f.) publicado en Forbes Insights.

El estudio consistió en una encuesta a más de 300 grandes empresarios, todos ellos involucrados en políticas o programas relacionados con la diversidad y la inclusión en la fuerza de trabajo. El trabajo concluía mostrando que diversidad e innovación van de la mano. Un 56% de las empresas con más de 10 mil millones de dólares en ingresos anuales afirman que la diversidad impulsa la innovación. En la actualidad, los esfuerzos de diversidad e inclusión son cada vez mayores y no se ven como algo separado a otras prácticas comerciales. “Se necesita una fuerza laboral diversa e inclusiva para impulsar la innovación, fomentar la creatividad y orientar las estrategias comerciales... Hoy en día las empresas reconocen que una fuerza laboral diversa puede diferenciarlos de sus competidores al atraer a los mejores talentos y captar nuevos clientes”.

### **3. Cuestiones de investigación**

Como ya hemos ido avanzando, la sostenibilidad y la diversidad tienen cada vez más repercusión, por lo que a raíz de ello resulta interesante plantearse una serie de cuestiones a investigar.

*CI.1. ¿Existen diferencias en la diversidad de género de las empresas por zonas geográficas europeas?*

La diversidad podría no darse por igual en todo el mundo. Por ello, dentro del ámbito geográfico de nuestro estudio, analizaremos si existen diferencias en la diversidad en los consejos de administración, en los puestos directivos y en la fuerza laboral de las empresas. El objetivo será determinar si existen diferencias y en el caso de que las haya, determinar qué zonas geográficas tienen las empresas con mayor diversidad de cada tipo.

### CI.2. ¿Son las empresas sostenibles las que tienen mayor diversidad de género?

Con esta cuestión se trata de comprobar si aquellas empresas con un alto índice de sostenibilidad son aquellas que tienen igualmente una alta diversidad en el consejo de administración, en los puestos directivos y en la fuerza laboral. Además, se analizará que tipo de diversidad contribuye más a la sostenibilidad de la empresa.

### CI.3. Efecto de la diversidad y la sostenibilidad en el desempeño de la empresa.

Por último, en esta cuestión se estudia cómo inciden la diversidad de género y la sostenibilidad en el desempeño de la empresa medido con la rentabilidad económica.

## 3. ANÁLISIS EMPÍRICO

### 1. Base de datos

La base de datos que vamos a utilizar es obtenida de Refinitiv (conocida como Thomson Reuters Asset4). Se trata de una base de datos que incluye más de 400 indicadores medioambientales, sociales y políticos (ESG scores) que permiten medir de forma objetiva el rendimiento de las empresas en estas materias. Incluye datos de más de 7.000 empresas de todo el mundo desde 2002.

En nuestro caso, se va a trabajar con una muestra de 1.281 empresas europeas de más de 10 empleados y agrupadas atendiendo a las siguientes zonas geográficas: sur, oeste, este y norte; durante el periodo temporal que va desde 2016 hasta 2020. La inclusión de los países en cada zona atiende a los criterios establecidos por Refinitiv.

Los países que componen cada una de las zonas geográficas se encuentran recogidos en la Tabla 1.

Tabla 1. Países que componen cada zona geográfica de Europa.

Zona sur	Zona oeste	Zona este	Zona norte
Chipre	Austria	Hungría	Dinamarca
Eslovenia	Alemania	Polonia	Finlandia
España	Bélgica	República Checa	Guernsey
Grecia	Francia	Rumania	Irlanda
Italia	Liechtenstein	Rusia	Isla de Man
Malta	Luxemburgo	Ucrania	Islandia
Portugal	Suiza		Islas Feroe
	Países Bajos		Jersey
			Noruega
			Reino Unido
			Suecia

Fuente: elaboración propia.

A continuación, en la Tabla 2 se describe la muestra la cual recoge el número de empresas, el número medio de empleados a tiempo completo y el ROA por zona geográfica y año.

Tabla 2. Descriptivos de la muestra.

		2016	2017	2018	2019	2020	TOTAL
<b>Sur</b>	Nº empresas	175	175	175	175	175	175
	Nº medio de empleados a tiempo completo	16.944	18.047	17.818	17.900	17.366	17.616
	ROA (%)	5,33	4,16	4,00	3,63	1,71	3,76
<b>Oeste</b>	Nº empresas	419	419	419	419	419	419
	Nº medio de empleados a tiempo completo	37.585	37.802	38.966	39.281	38.442	38.425
	ROA (%)	3,70	4,12	3,86	3,36	1,63	3,32
<b>Este</b>	Nº empresas	31	31	31	31	31	31
	Nº medio de empleados a tiempo completo	31.271	34.234	34.670	36.392	35.937	34.475
	ROA (%)	4,38	5,25	4,07	3,50	1,67	3,77
<b>Norte</b>	Nº empresas	656	656	656	656	656	656
	Nº medio de empleados a tiempo completo	15.203	14.900	14.978	14.882	14.323	14.853
	ROA (%)	5,76	5,68	5,34	4,23	1,36	4,46

Fuente: elaboración propia.

A la vista de la tabla podemos observar que contamos con mayor número de datos en la zona norte en la que tenemos 656 empresas, seguida por la zona oeste (419 empresas), sur (175 empresas) y este (31 empresas).

Si atendemos al número medio de empleados a tiempo completo, las empresas más grandes son las situadas en los países de la zona oeste, con un número medio de 38.425 empleados durante el periodo 2016-2020, ambos años incluidos. Además, el número medio de empleados de las empresas de esta zona ha ido aumentando poco a poco año tras año, pasando de tener 37.585 empleados en 2016 a tener 38.442 en 2020.

Le siguen las situadas en la zona este con 34.475 empleados de media en este periodo. En el caso de esta zona, el número medio de empleados aumentó de 2016 a 2019, alcanzando en este último año el mayor valor con 36.392 empleados. Sin embargo, en 2020 descendió hasta los 35.937 empleados.

En tercer lugar, están las empresas de la zona sur con un número medio de empleados de 17.616 durante el periodo que nos ocupa. El número medio de empleados mayor se alcanzó en 2017 con 18.047, el cual descendió hasta los 17.366 en 2020.

En último lugar por tamaño, están las empresas de la zona norte con una media de 14.853 empleados. En este caso, el valor máximo fue en 2016 con 15.203 empleados de media y este fue descendiendo hasta los 14.323 empleados de media en 2020, excepto entre los años 2017 y 2018 que hubo un pequeño aumento de 4,1% en el número medio de empleados.

Finalmente, el último descriptivo que se recoge en la tabla es la rentabilidad económica o ROA, ratio que establece la rentabilidad de una empresa respecto a su activo total, es decir, nos dice qué rendimiento se está obteniendo de sus activos. Para calcularlo se divide el beneficio neto entre el activo total.

Las empresas con mayor ROA medio de 2016 a 2020 son las de la zona norte, cuyo ROA medio es de 4,46%. Sin embargo, en esta zona el ROA ha ido descendiendo durante el periodo, experimentando la mayor bajada del año 2019 al 2020, el cual disminuyó aproximadamente un 3%. Esta caída es posible que esté ligada a la situación pandémica vivida en estos años a causa del COVID19.

En segundo lugar, están las empresas de la zona este con un ROA medio de 3,77%. Mirando la evolución por años, el ROA aumentó de 2016 a 2017, alcanzando en este último año su valor medio máximo con un 5,25%; para a partir de 2017 comenzar a descender, alcanzando su mínimo en 2020 con un valor medio de 1,67%.

A la zona este, le sigue la zona sur con un valor medio de ROA durante el periodo 2016-2020 de 3,76%. Sin embargo, si vemos el desglose por años, en 2016, 2019 y 2020 los valores medios de ROA de las empresas de la zona sur están por encima de los valores de las de la zona este. En cuanto a su evolución, el ROA medio en la zona este ha ido descendiendo desde 2016, año en el que su valor era del 5,33%, hasta 2020 cuando alcanza un valor de 1,71%.

Por último, el menor valor medio de ROA lo tienen las empresas de la zona oeste, con un 3,32%. De 2016 a 2017, ha sido el único crecimiento que ha experimentado el ROA en esta zona (aumento del 0,42%). A partir de 2017, comenzó a descender hasta alcanzar su valor mínimo en 2020 con un 1,71%.

Por tanto, en términos generales podemos afirmar que las empresas más rentables son las de la zona norte, ya que a pesar de que en 2020 son las que menor valor medio de ROA tienen, durante el resto de años han estado en valores de ROA por encima del resto de zonas.

## 2. Metodología

### 1. Variables

#### 1.1. Sostenibilidad

La sostenibilidad (ESG) la medimos a través de la variable “*ESG Score*”, la cual engloba aspectos medioambientales, sociales y de gobierno empresarial. Estos tres factores se subdividen en 10 categorías. La puntuación final de ESG se construye a través de la suma de las ponderaciones de los aspectos medioambientales y sociales, los cuales varían según el tipo de industria; y de la ponderación de los factores de gobierno empresarial que son iguales para todas.

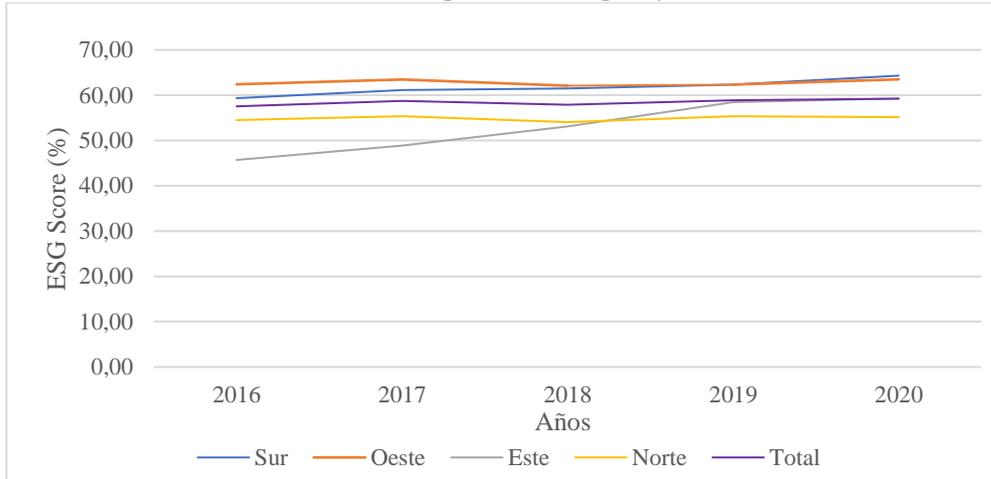
En la Tabla 3 se recogen los valores medios de ESG por zonas geográficas europeas y del total de Europa durante el periodo 2016-2020, así como la variación del indicador producida cada año. En el Gráfico 1 se puede observar la evolución de esta variable.

Tabla 3. Valores medios de ESG de las zonas europeas y del total de Europa durante el periodo 2016-2020 y su variación por años.

		ESG				
		2016	2017	2018	2019	2020
Sur	Media	59,339	61,129	61,514	62,321	64,320
	Variación		1,791	0,385	0,806	2,000
Oeste	Media	62,376	63,473	62,093	62,313	63,503
	Variación		1,097	-1,379	0,219	1,191
Este	Media	45,694	48,850	53,077	58,462	59,278
	Variación		3,156	4,227	5,385	0,816
Norte	Media	54,503	55,362	54,050	55,349	55,144
	Variación		0,859	-1,312	1,299	-0,205
Total	Media	57,537	58,728	57,911	58,868	59,232
	Variación		1,191	-0,816	0,957	0,364

Fuente: elaboración propia.

Gráfico 1. Evolución del indicador ESG por zonas europeas y del total.



Fuente: elaboración propia.

Como podemos observar en el gráfico, no ha habido un crecimiento muy significativo en cuanto a sostenibilidad desde 2016, la tendencia general ha sido bastante lineal.

Si nos fijamos en la Tabla 3, las variaciones del ESG que se han producido de un año a otro están entre un 0,219 % y un 2%, a excepción de la zona este en la que la variación ha sido mayor. Además, las variaciones han sido positivas, excepto en las zonas oeste y norte, en las que del año 2017 a 2018 se produjo un descenso en la variable de sostenibilidad.

Como hemos señalado, contamos con la excepción de la zona este. En esta zona el índice de sostenibilidad ha experimentado un crecimiento aproximado de un 14% de 2016 a 2020, llevando a las empresas de la zona este a ser más sostenibles que las de la zona norte en 2020, a diferencia de lo que ocurría en 2016. Sin embargo, se debe tener en cuenta que el tamaño de la muestra de las empresas del este en el año 2016 es muy inferior al de las empresas de la zona norte, por lo que se debe tomar este resultado con cautela. Por otro lado, las empresas de la zona este en 2020 siguen estando por debajo de las de la zona sur, las cuales son las más sostenibles de Europa; y oeste, las segundas más sostenibles.

## 1.2. Diversidad

En el caso de las variables de diversidad, existen diferentes índices para medirlas, pero en este trabajo se va a utilizar el Índice de Blau siguiendo a Jimeno y Redondo (2021). En nuestro caso, calcularemos dicho índice para las variables de diversidad de género. Para calcular dicho índice se utiliza la siguiente expresión.

$$B = [1 - \sum(p_i)^2]$$

En la ecuación, B es el Índice de Blau y  $p$  es el porcentaje de individuos en cada  $i$ -ésima categoría, siendo  $k$  las categorías existentes. En nuestro caso,  $k = 2$ , es decir, una categoría por género.

Los valores entre los que se puede encontrar el índice varían entre 0 y  $(k-1)/k$ , por lo que la mayor diversidad la indicará el valor 0,5.

De esta forma, a partir de la ecuación se construye la variable diversidad en el consejo o *board* (DivB), la variable diversidad en los puestos directivos (DivM) y la variable diversidad en la fuerza laboral o *workforce* (DivW).

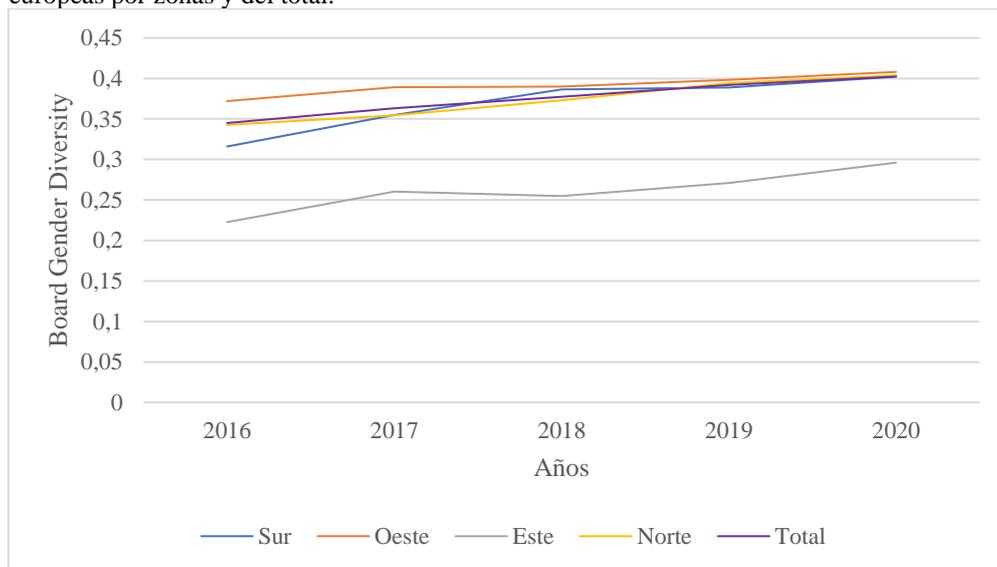
En primer lugar, para obtener la variable DivB hemos utilizado como  $p$  en la ecuación el porcentaje de mujeres que hay en el *board* o consejo de administración. A continuación, en la Tabla 4 se muestran los valores de diversidad en el consejo de administración por zona geográfica y del total de Europa por años, así como la variación experimentada de uno a otro. Adicionalmente, en el Gráfico 2 se muestra la evolución de la diversidad en el consejo de administración de las empresas europeas por zonas geográficas, así como del total, para los años entre 2016 y 2020, ambos incluidos.

Tabla 4. Valores medios de diversidad en los consejos de administración de las zonas europeas y del total de Europa durante el periodo 2016-2020 y su variación por años.

		DivB				
		2016	2017	2018	2019	2020
<b>Sur</b>	Media	0,316	0,355	0,386	0,389	0,402
	Variación		0,039	0,032	0,002	0,013
<b>Oeste</b>	Media	0,372	0,389	0,390	0,398	0,408
	Variación		0,017	0,001	0,008	0,010
<b>Este</b>	Media	0,223	0,260	0,255	0,271	0,296
	Variación		0,038	-0,005	0,016	0,025
<b>Norte</b>	Media	0,343	0,355	0,373	0,394	0,404
	Variación		0,012	0,018	0,021	0,009
<b>Total</b>	Media	0,345	0,363	0,378	0,392	0,402
	Variación		0,018	0,014	0,014	0,011

Fuente: elaboración propia.

Gráfico 2. Evolución de la diversidad de género en el consejo de administración de las empresas europeas por zonas y del total.



Fuente: elaboración propia.

La diversidad de género en el consejo de administración de las empresas europeas ha experimentado un crecimiento en líneas generales de 2016 hasta 2020.

En 2016 las empresas con mayor diversidad de género en el consejo de administración eran las de la zona oeste de Europa, las cuales lo siguen siendo en 2020.

En segundo lugar, las más diversas eran las empresas del norte, las cuales a pesar de haber aumentado su diversidad en 2020 no han superado a las de la zona oeste.

Por su parte, las empresas de la zona sur son las que mayor crecimiento han experimentado. La diversidad en esta zona ha aumentado aproximadamente un 0,086 en 2020 respecto a 2016. A pesar de ser la zona con mayor crecimiento en cuanto a diversidad, sigue estando por debajo de la zona oeste y norte en 2020.

Por último, podemos ver como la zona este de Europa está muy por debajo del resto de zonas en cuanto a diversidad de género en el consejo de administración, tanto en 2016 como en 2020. A pesar de ello, la tendencia ha sido creciente, experimentando un crecimiento de 0,073 en DivB, aproximadamente.

Por otro lado, para obtener la variable DivM, empleamos como  $p$  en la ecuación del Índice de Blau el porcentaje de mujeres directivas sobre el total de directivos de la empresa. En el caso de haber varias categorías directivas en la empresa (alta, media y baja dirección), la variable considera el porcentaje medio de todas ellas.

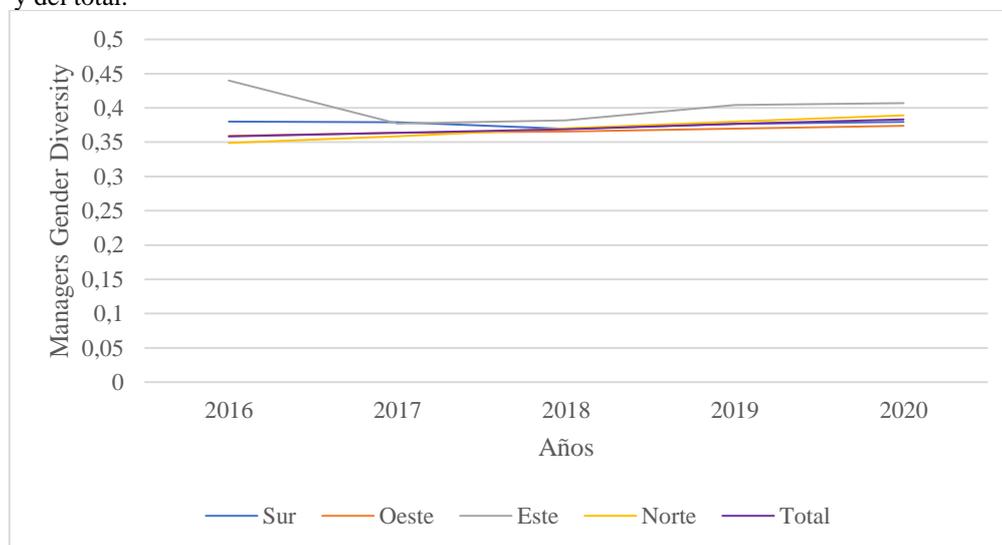
La Tabla 5 recoge los valores medios de diversidad en los puestos directivos de las empresas europeas por zona geográfica, así como del total, durante el periodo 2016-2020 y, además, recoge la variación que se produce en la variable DivM año tras año. Al mismo tiempo, el Gráfico 3 muestra la evolución de este tipo de diversidad en las empresas desde 2016 hasta 2020 en función de la zona geográfica de Europa, así como del total.

Tabla 5. Valores medios de diversidad en los puestos directivos de las empresas de las zonas europeas y del total de Europa durante el periodo 2016-2020 y su variación por años.

		DivM				
		2016	2017	2018	2019	2020
<b>Sur</b>	Media	0,380	0,379	0,370	0,377	0,380
	Variación		-0,001	-0,010	0,007	0,003
<b>Oeste</b>	Media	0,359	0,364	0,365	0,370	0,374
	Variación		0,005	0,001	0,004	0,004
<b>Este</b>	Media	0,440	0,377	0,382	0,404	0,407
	Variación		-0,063	0,005	0,022	0,003
<b>Norte</b>	Media	0,349	0,359	0,370	0,380	0,389
	Variación		0,010	0,012	0,010	0,009
<b>Total</b>	Media	0,358	0,364	0,369	0,377	0,383
	Variación		0,005	0,005	0,008	0,006

Fuente: elaboración propia.

Gráfico 3. Evolución de la diversidad en los puestos directivos de las empresas europeas por zonas y del total.



Fuente: elaboración propia.

A la vista del gráfico, observamos como la diversidad en los puestos directivos de las empresas europeas no ha experimentado un gran cambio de 2016 a 2020.

Las empresas de la zona este eran las que mayor diversidad de este tipo tenían en 2016 y lo siguen siendo en 2020, a pesar de la caída de 0,063 en DivM que experimentaron entre 2016 y 2017.

Las empresas de la zona sur eran las segundas con mayor diversidad en los puestos directivos en 2016, por debajo de las de la zona este. Sin embargo, la variable DivM ha decrecido hasta 2020 y a pesar de que el descenso ha sido ligero, en 2020 se sitúan también por debajo de las de la zona norte.

En cambio, las empresas de la zona oeste han experimentado un pequeño crecimiento en DivM durante este periodo, pero no ha sido suficiente para mantener su posición por encima de las de la zona norte en 2016, pasando a ser en 2020 aquellas que menor diversidad en los puestos directivos tienen de Europa.

Para terminar, las empresas de la zona norte son las que mayor aumento de la variable DivM han experimentado. Pasando de ser en 2016 las que menos diversidad tenían de Europa en los puestos directivos, a ser en 2020 la segunda zona con mayor diversidad de este tipo.

Finalmente, en cuanto a la diversidad en la fuerza laboral o *workforce* (DivW), ésta la calculamos a través de la expresión del Índice de Blau utilizando como  $p$  el porcentaje de mujeres empleadas sobre el total de empleados de la empresa.

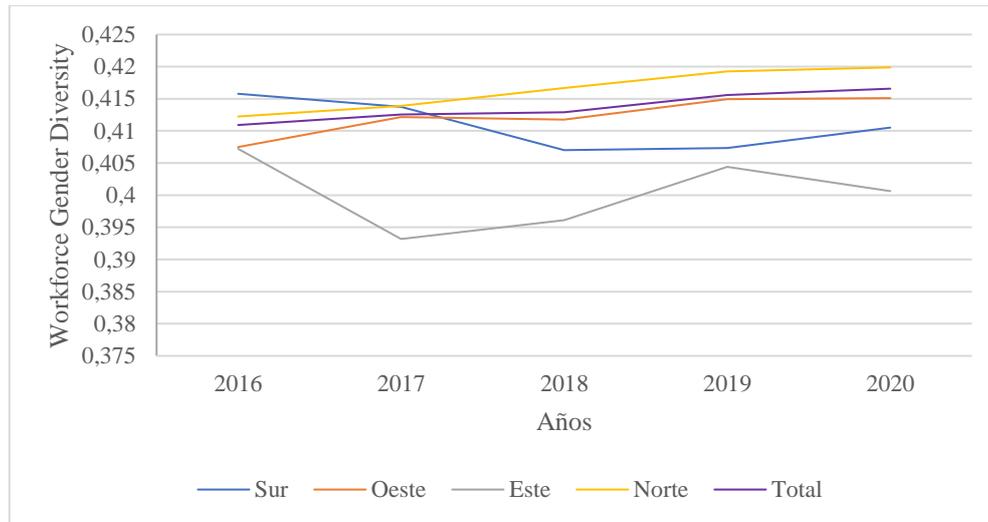
A continuación, en la Tabla 6 se muestran los valores de diversidad en la fuerza laboral por zona geográfica y del total de Europa por años, así como la variación experimentada de un año a otro. Además, en el Gráfico 4 podemos observar la evolución de esta variable en función de la zona geográfica de Europa, así como del total del continente, para el periodo comprendido entre 2016 y 2020.

Tabla 6. Valores medios de diversidad en la fuerza laboral de las empresas de las zonas europeas y del total de Europa durante el periodo 2016-2020 y su variación por años.

		DivM				
		2016	2017	2018	2019	2020
<b>Sur</b>	Media	0,416	0,414	0,407	0,407	0,411
	Variación		-0,002	-0,007	0,000	0,003
<b>Oeste</b>	Media	0,407	0,412	0,412	0,415	0,415
	Variación		0,005	0,000	0,003	0,000
<b>Este</b>	Media	0,407	0,393	0,396	0,404	0,401
	Variación		-0,014	0,003	0,008	-0,004
<b>Norte</b>	Media	0,412	0,414	0,417	0,419	0,420
	Variación		0,002	0,003	0,003	0,001
<b>Total</b>	Media	0,411	0,413	0,413	0,416	0,417
	Variación		0,002	0,000	0,003	0,001

Fuente: elaboración propia.

Gráfico 4. Evolución de la diversidad en la fuerza laboral o *workforce* por zonas europeas y del total.



Fuente: elaboración propia.

Al observar el gráfico podemos ver como la tendencia global es creciente, es decir, cada vez hay mayor diversidad en la fuerza laboral de las empresas europeas en general. Sin embargo, al fijarnos en la evolución de las distintas zonas geográficas vemos como las diferencias entre unas y otras son considerables.

Las empresas de las zonas norte y oeste han ido aumentando paulatinamente la diversidad en sus plantillas desde 2016, aunque en la zona oeste podemos ver como esta se mantuvo constante entre 2017 y 2018.

Por otro lado, la zona sur contaba con mayor diversidad en la fuerza laboral en 2016 respecto a 2020. Ésta descendió de 2016 a 2018, siendo mayor el descenso a partir de 2017. Durante 2018 y 2019 se mantuvo más o menos constante, para a partir de este último año experimentar un ligero crecimiento, aunque no alcanzó los valores iniciales de 2016.

Por su parte, la zona este ha sido la de mayor fluctuación en cuanto a este tipo de diversidad. En 2016 las empresas de esta zona tenían un valor de diversidad en la *workforce* similar a las de la zona oeste. Sin embargo, hubo una caída de 0,014 hasta 2017, donde alcanzaron su nivel más bajo de diversidad (0,393). A partir de ese año, volvió a crecer hasta 2019, aunque sin llegar a alcanzar el nivel inicial, para luego volver a descender ligeramente en un 0,004 hasta 2020.

Por tanto, podemos concluir que, en 2020, las empresas con mayor diversidad en la *workforce* son las empresas del norte, seguidas por las de la zona oeste, sur y finalmente, este.

## 2. Metodología y resultados

### CI.1. ¿Existen diferencias en la diversidad de género de las empresas europeas agrupadas por zonas geográficas?

Para dar respuesta a esta primera cuestión se va a realizar un contraste de medias entre las cuatro zonas geográficas en las que hemos dividido Europa (sur, oeste, este y norte) para cada uno de los tres tipos de diversidad (en el consejo de administración, en los puestos directivos y en la fuerza laboral). Por tanto, planteamos la siguiente hipótesis inicial en cada uno de los contrastes:

$$H0: \mu(\text{sur}) = \mu(\text{oeste}) = \mu(\text{este}) = \mu(\text{norte})$$

$$H1: \mu(\text{sur}) \neq \mu(\text{oeste}) \neq \mu(\text{este}) \neq \mu(\text{norte})$$

Para resolver el contraste de medias, en primer lugar, se debe analizar si hay igualdad de varianzas. Para ello se utiliza la prueba de Levene. En función del resultado de dicha prueba, se realizará la prueba F (Anova), en el caso de que haya igualdad de varianzas; o, por el contrario, se acudirá a un estadístico robusto, como el estadístico de Welch o Brown-Forsythe, en el caso de que haya desigualdad de varianzas.

En el caso de que haya que acudir a un estadístico robusto, para la elección de utilizar uno u otro se debe utilizar una tabla en la que se recogen los estadísticos descriptivos de la variable. En dicha tabla se incluye el número de observaciones (N) de cada zona geográfica; la media, conocida también como promedio, la cual se obtiene sumando todos los datos de cada zona geográfica y dividiéndolos entre el número total de observaciones; la desviación estándar, la cual mide la dispersión de los datos (cuanta más dispersión, mayor valor de la desviación estándar); los límites inferior y superior, que indican el menor y el mayor valor, respectivamente, que toma la variable en el número de observaciones de cada zona geográfica; y por último, el mínimo y el máximo, los cuales señalan el mínimo y el máximo valor posibles que podría tomar la variable.

Primeramente, se analiza si existen diferencias en la diversidad de género en los consejos de administración de las empresas europeas.

Tabla 7. Descriptivos de la variable DivB.

	N	Media	Desviación estándar	95% de intervalo de confianza para la media		Mínimo	Máximo
				Límite inferior	Límite superior		
<b>Sur</b>	728	0,376	0,122	0,367	0,385	0	0,5
<b>Oeste</b>	1737	0,393	0,124	0,388	0,400	0	0,5
<b>Este</b>	147	0,262	0,144	0,238	0,285	0	0,5
<b>Norte</b>	2503	0,378	0,113	0,374	0,383	0	0,5
<b>Total</b>	5115	0,380	0,121	0,376	0,383	0	0,5

Fuente: elaboración propia.

Tabla 8. Prueba de homogeneidad de varianzas de la variable DivB.

		Estadístico de Levene	gl1	gl2	Sig.
<b>DivB</b>	<b>Se basa en la media</b>	8,289	3	5111	0,000
	<b>Se basa en la mediana</b>	5,029	3	5111	0,002
	<b>Se basa en la mediana y con gl ajustado</b>	5,029	3	4837,275	0,002
	<b>Se basa en la media recortada</b>	6,687	3	5111	0,000

Fuente: elaboración propia.

Tabla 9. Pruebas robustas de igualdad de medias para la variable DivB

	Estadístico	gl1	gl2	Sig.
<b>Welch</b>	39,960	3	626,591	0,000
<b>Brown-Forsythe</b>	47,958	3	795,267	0,000

Fuente: elaboración propia.

Planteamos las hipótesis de la prueba de Levene:

H0: igualdad de varianzas.

H1: desigualdad de varianzas.

Al observar la Tabla 8, vemos que el p-valor del estadístico es 0, menor a 5%. Por tanto, al nivel de significatividad del 5%, rechazamos H0, es decir, existen evidencias para afirmar que hay desigualdad de varianzas. Como ya se ha adelantado, al haber desigualdad de varianzas no es posible utilizar el estadístico F y es necesario emplear un estadístico robusto (Tabla 9).

Para saber qué estadístico robusto utilizar, Welch o Brown-Forsythe, acudimos a los descriptivos de la variable DivB (Tabla 7). Si la zona geográfica con mayor número de observaciones es, a su vez, la de mayor varianza, utilizaremos el estadístico de Brown-Forsythe. En este caso, la zona norte es la que mayor número de observaciones tiene, pero la mayor varianza se encuentra en la zona este. Por tanto, utilizamos el estadístico de Welch para resolver el contraste de medias.

El p-valor de este estadístico es 0, menor al 5%. Al nivel de significatividad del 5%, rechazamos H0, es decir, hay evidencias de que existen diferencias en la diversidad de los consejos de administración entre las empresas europeas. De esta manera, podemos afirmar que la zona con mayor diversidad de género en los consejos de administración de sus empresas es la zona oeste y la que menos la zona este.

En segundo lugar, se estudia si existen diferencias en la diversidad de género en los puestos directivos de las empresas europeas según la zona geográfica en la que se sitúan.

Tabla 10. Descriptivos de la variable DivM.

	N	Media	Desviación estándar	95% de intervalo de confianza para la media		Mínimo	Máximo
				Límite inferior	Límite superior		
<b>Sur</b>	672	0,377	0,098	0,369	0,384	0,002	0,5
<b>Oeste</b>	1569	0,368	0,100	0,363	0,373	0,047	0,5
<b>Este</b>	118	0,399	0,123	0,377	0,422	0	0,5
<b>Norte</b>	2283	0,373	0,098	0,369	0,377	0	0,5
<b>Total</b>	4642	0,373	0,100	0,370	0,375	0	0,5

Fuente: elaboración propia.

Tabla 11. Prueba de homogeneidad de varianzas de la variable DivM.

		Estadístico de Levene	gl1	gl2	Sig.
<b>DivM</b>	Se basa en la media	4,170	3	4638	0,006
	Se basa en la mediana	2,607	3	4638	0,050
	Se basa en la mediana y con gl ajustado	2,607	3	4358,573	0,050
	Se basa en la media recortada	3,510	3	4638	0,015

Fuente: elaboración propia.

Tabla 12. Pruebas robustas de igualdad de medias para la variable DivM.

	Estadístico	gl1	gl2	Sig.
<b>Welch</b>	3,485	3	513,140	0,016
<b>Brown-Forsythe</b>	3,844	3	593,637	0,010

Fuente: elaboración propia.

Empezamos planteando las hipótesis para realizar la prueba de Levene:

H0: igualdad de varianzas.

H1: desigualdad de varianzas.

A la vista de la Tabla 11, rechazamos H0, puesto que el p-valor de Levene (0,006) es inferior al 5%. Por ello, al nivel de significatividad del 5%, rechazamos H0, es decir, existen evidencias para afirmar que hay desigualdad de varianzas.

Acudimos a los estadísticos robustos de la Tabla 12 para resolver el contraste de medias. Como la zona de mayor número de observaciones (zona norte), no es la de mayor

varianza (zona este), se utilizará el estadístico de Welch. El p-valor de dicho estadístico es 0,016, inferior al 5%. Por tanto, al nivel de significatividad del 5%, rechazamos H0, es decir, hay evidencias de que existen diferencias en la diversidad de género de los puestos directivos entre las empresas europeas.

Podemos afirmar que la zona europea con mayor diversidad en los puestos directivos de sus empresas es la zona este y, por el contrario, la de menor diversidad es la zona norte.

Para terminar con esta primera cuestión, se analiza si existen diferencias en la diversidad de género en la fuerza laboral de las empresas europeas en función de la zona geográfica.

Tabla 13. Descriptivos de la variable DivW.

	N	Media	Desviación estándar	95% de intervalo de confianza para la media		Mínimo	Máximo
				Límite inferior	Límite superior		
<b>Sur</b>	707	0,410	0,094	0,403	0,417	0,077	0,5
<b>Oeste</b>	1681	0,413	0,090	0,408	0,417	0,113	0,5
<b>Este</b>	138	0,400	0,081	0,386	0,414	0,107	0,5
<b>Norte</b>	2422	0,417	0,088	0,414	0,421	0,077	0,5
<b>Total</b>	4948	0,414	0,089	0,412	0,417	0,077	0,5

Fuente: elaboración propia.

Tabla 14. Prueba de homogeneidad de varianzas de la variable DivW.

		Estadístico de Levene	gl1	gl2	Sig.
<b>DivW</b>	Se basa en la media	8,437	3	4944	0,000
	Se basa en la mediana	3,134	3	4944	0,024
	Se basa en la mediana y con gl ajustado	3,134	3	4880,797	0,024
	Se basa en la media recortada	7,189	3	4944	0,000

Fuente: elaboración propia.

Tabla 15. Pruebas robustas de igualdad de medias para la variable DivW.

	Estadístico	gl1	gl2	Sig.
<b>Welch</b>	2,801	3	605,178	0,039
<b>Brown-Forsythe</b>	2,661	3	1331,032	0,047

Fuente: elaboración propia.

Nuevamente, planteamos las hipótesis para estudiar la homogeneidad de varianzas en este supuesto:

H0: igualdad de varianzas.

H1: desigualdad de varianzas.

El p-valor del estadístico de Levene es 0, tal y como se refleja en la Tabla 14. Por ello, al nivel de significatividad del 5%, rechazamos H0, es decir, existen evidencias para afirmar que hay desigualdad de varianzas.

De esta forma, acudimos a los estadísticos robustos (Tabla 15) para resolver el contraste de medias. Como se puede observar en la Tabla 13, la zona con mayor número de observaciones es la zona norte, pero la de mayor varianza es la zona sur, por lo que el estadístico a utilizar es Welch.

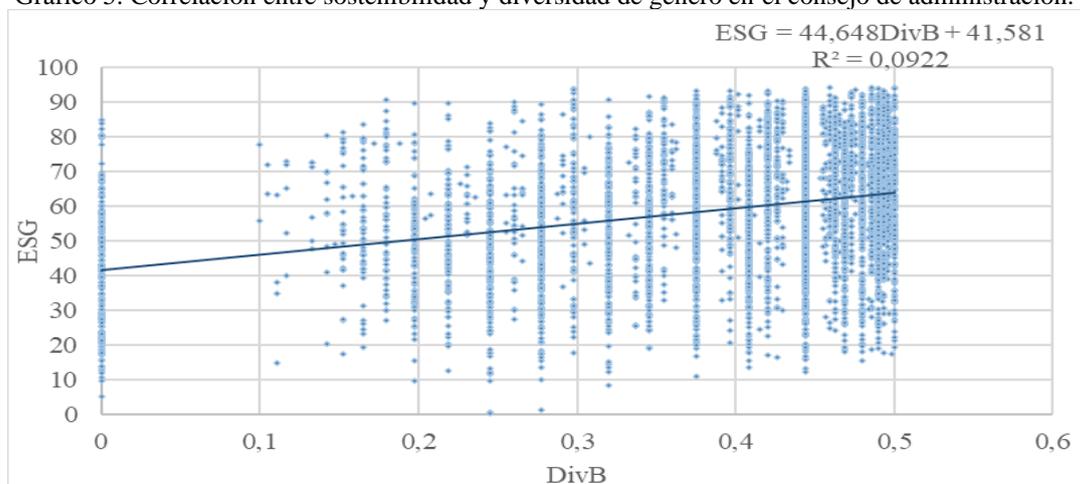
El p-valor de Welch es 0,039, inferior al 5%. Por tanto, al nivel de significatividad del 5%, rechazamos H0, es decir, hay evidencias de que existen diferencias en la diversidad de género de la fuerza laboral entre las empresas de las distintas zonas europeas. La zona europea con mayor diversidad de este tipo es la zona norte, mientras que la zona este es la menos diversa.

*CI.2. ¿Son las empresas más sostenibles las que tienen mayor diversidad de género?*

Con el objetivo de estudiar la relación entre sostenibilidad y diversidad en las empresas europeas, se van a construir tres gráficos de correlación entre sostenibilidad y cada una de las diversidades de género que se están estudiando: en el consejo de administración, en los puestos directivos y en la fuerza laboral. Además, se elaborará una matriz de correlación entre las variables mencionadas.

En primer lugar, se analiza la correlación entre sostenibilidad y diversidad de género en el consejo de administración.

Gráfico 5. Correlación entre sostenibilidad y diversidad de género en el consejo de administración.



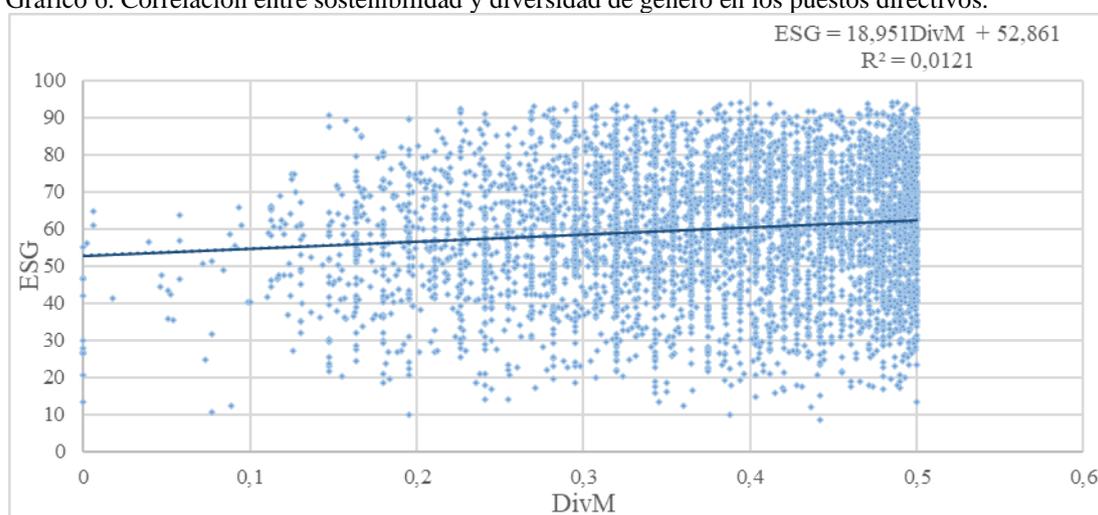
Fuente: elaboración propia.

Como podemos observar en el gráfico 5, la correlación entre sostenibilidad y diversidad en el consejo de administración es positiva, ya que el coeficiente de correlación de Pearson (R) es superior a 0. Esto quiere decir que cuando la diversidad en el consejo de administración aumenta, también lo hace la sostenibilidad.

Sin embargo, la nube de puntos se encuentra muy dispersa en el gráfico, lo que permite afirmar que se trata de una correlación muy débil. Ello se corrobora con el hecho de que R es muy próximo a 0 (0,30) que según el criterio de Cohen (1988), unos valores entre 0,1 y 0,3 del coeficiente de correlación de Pearson indican una correlación pequeña.

En segundo lugar, se estudia la correlación entre sostenibilidad y diversidad de género en los puestos directivos.

Gráfico 6. Correlación entre sostenibilidad y diversidad de género en los puestos directivos.



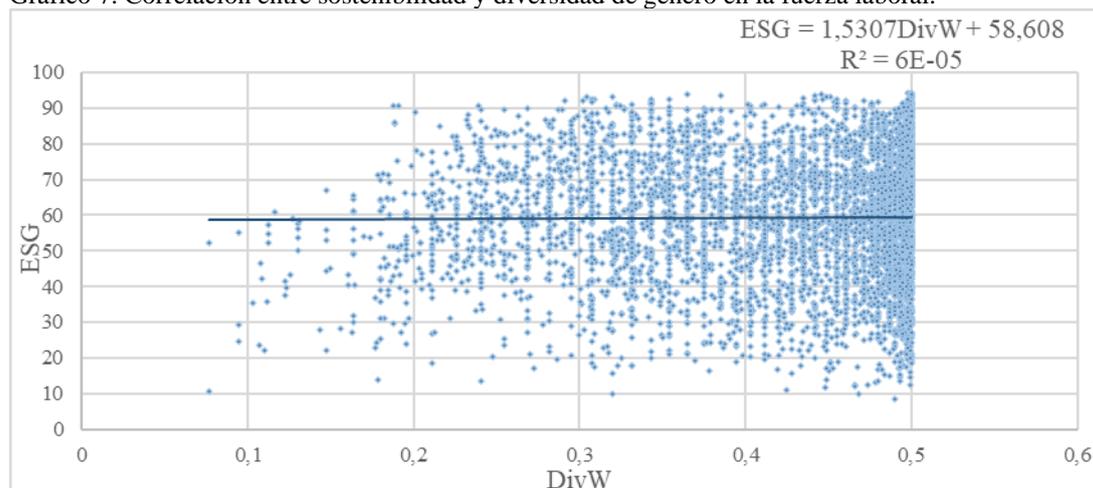
Fuente: elaboración propia.

Nuevamente y a la vista del gráfico 6, se observa como el coeficiente de correlación entre sostenibilidad y este tipo de diversidad es superior a 0, por lo que se trata de una correlación positiva entre ambas variables.

A pesar de ello, la correlación entre las variables es muy débil dada la gran dispersión de la nube de puntos y la proximidad a 0 del coeficiente de correlación de Pearson (0,11) según el criterio, ya mencionado, de Cohen.

En tercer lugar, se examina la correlación entre sostenibilidad y diversidad de género en la fuerza laboral.

Gráfico 7. Correlación entre sostenibilidad y diversidad de género en la fuerza laboral.



Fuente: elaboración propia.

En este caso, la correlación entre ambas variables se puede considerar prácticamente nula ( $R = 0$ ), dado que el coeficiente de correlación de Pearson es 0,00006 y, además, se puede observar en el gráfico 7 como la línea de tendencia es casi una línea recta.

Respecto a la nube de puntos, también se observa una gran dispersión de los mismos, por lo que, junto al valor del coeficiente, lleva a afirmar que la correlación entre sostenibilidad y diversidad de género en la fuerza laboral es muy débil.

Finalmente, la matriz de correlación recoge todos los coeficientes de correlación de Pearson, los cuales, al medir la relación lineal entre cada par de variables, hacen que permita realizar una comparativa.

Tabla 16. Matriz de correlación entre sostenibilidad y diversidad de género en los consejos de administración, en los puestos directivos y en la fuerza laboral.

	ESG Score	DivB	DivM	DivW
ESG Score	1			
DivB	0,304	1		
DivM	0,110	0,141	1	
DivW	0,008	0,097	0,579	1

Fuente: elaboración propia.

A la vista de la Tabla 16, se puede afirmar que todas las variables están correlacionadas de forma positiva, puesto que todos los coeficientes de correlación son superiores a 0. Sin embargo, esta correlación es débil e incluso en algunos casos prácticamente inexistente.

Es interesante señalar las variables más relacionadas son la diversidad de género en la fuerza laboral y la diversidad de género en los puestos directivos, siendo el

coeficiente de correlación de Pearson entre ambas de 0,579. Atendiendo al criterio de Cohen, este señala que un coeficiente superior al 0,5 indica una correlación grande y, por tanto, el efecto que produce una variable sobre otra también lo es.

Volviendo a la cuestión que nos ocupa, se puede afirmar que, en definitiva, la correlación entre diversidad de género y sostenibilidad es muy pequeña. La correlación más fuerte es la de diversidad en el consejo de administración y sostenibilidad y, por el contrario, la menos fuerte es entre diversidad en la fuerza laboral y sostenibilidad.

En conclusión, no hay indicios para pensar que las empresas europeas más sostenibles son, a su vez, las que mayor diversidad de género tienen.

### *CI.3. Efecto de la diversidad y la sostenibilidad en el desempeño de la empresa.*

Para estudiar la incidencia de la diversidad de género y la sostenibilidad en el desempeño de la empresa mediante la rentabilidad económica (ROA), se realiza un análisis de regresión para cada tipo de diversidad a partir de la siguiente ecuación:

$$ROA = \alpha + \beta_1 * Div + \beta_2 * Sos + \beta_3 * V.C$$

En la ecuación, ROA es la rentabilidad económica;  $\alpha$  es la constante; Div es la variable diversidad de género que puede ser diversidad de género en el consejo de administración (DivB), en los puestos directivos (DivM) o en la fuerza laboral (DivW), en función del modelo; Sos es la sostenibilidad medida con la variable ESG; y V.C son las variables de control, en nuestro caso tamaño, sector (manufactura o servicios) y zona geográfica (norte, sur, este u oeste).

La variable “tamaño” es el logaritmo del número de trabajadores y las variables “sector” y “zona geográfica” son variables dummies (D).

En el caso de la variable sector (DManuf, en el modelo), toma valor 1 cuando la empresa pertenece al sector manufactura y 0 cuando pertenece al sector servicios.

En cuanto a la zona geográfica, se incluyen 3 dummies en el modelo: DNorte, DSur y DEste. La variable DNorte toma valor 1 cuando la empresa se encuentra en la zona norte y 0 cuando se encuentra en las zonas sur, este u oeste; la variable DSur toma valor 1 cuando la empresa está en la zona sur y 0 cuando está en la zona norte, este u oeste; y finalmente, DEste toma valor 1 cuando la empresa pertenece a la zona este y 0 cuando pertenece a las zonas sur, norte u oeste.

Una vez descritas las variables, los modelos de regresión a estimar son los siguientes:

Modelo 1:

$$ROA = \alpha + \beta_1 * DivB + \beta_2 * Sos + \beta_3 * LogTam + \beta_4 * DManuf + \beta_5 * DNorte + \beta_6 * DSur + \beta_7 * DEste + \varepsilon$$

Modelo 2:

$$ROA = \alpha + \beta_1 * DivM + \beta_2 * Sos + \beta_3 * LogTam + \beta_4 * DManuf + \beta_5 * DNorte + \beta_6 * DSur + \beta_7 * DEste + \varepsilon$$

Modelo 3:

$$ROA = \alpha + \beta_1 * DivW + \beta_2 * Sos + \beta_3 * LogTam + \beta_4 * DManuf + \beta_5 * DNorte + \beta_6 * DSur + \beta_7 * DEste + \varepsilon$$

La Tabla 17 muestra el coeficiente de determinación ( $R^2$ ) y el  $R^2$  ajustado de cada uno de los modelos de regresión estimados. El  $R^2$  toma valor entre 0 y 1 y refleja la bondad del ajuste del modelo. Cuanto más próximo a 1 esté, mayor será el ajuste del modelo y, por tanto, mayor fiabilidad.

Respecto al  $R^2$  ajustado, este establece cómo de efectivas son las variables independientes para explicar la dependiente. Es decir, señala que porcentaje de variación de la variable dependiente explican en conjunto todas las independientes.

Tabla 17. Análisis de regresión múltiple. Coeficiente de determinación ( $R^2$ ).

	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3
$R^2$	0,009	0,009	0,013
$R^2$ ajustado	0,008	0,008	0,011

Fuente: elaboración propia

Como se puede observar en la Tabla 17, tanto el  $R^2$  como el  $R^2$  ajustado son muy próximos a 0 en los tres modelos analizados. Por tanto, podemos decir en general que el ajuste de los modelos es pequeño y que la variable dependiente no es explicada en gran medida por el conjunto de las independientes.

A continuación, en la Tabla 18 se muestran los coeficientes de regresión y su p-valor, a partir del cual se estudia la significatividad de los primeros. Para ello, se plantea la siguiente hipótesis:

$$H_0: \beta = 0$$

$$H_1: \beta \neq 0$$

Cuando el p-valor es inferior a 5%, se rechaza  $H_0$ , lo cual quiere decir que el coeficiente será estadísticamente significativo. Además, esta significatividad será mayor

si el p-valor es inferior a 1%. Por el contrario, si el p-valor es superior a 5%, no rechazaremos H0 y no se podrá afirmar la significatividad del coeficiente.

Tabla 18. Análisis de regresión múltiple. Coeficientes de regresión y p-valor.

	ROA					
	Modelo 1		Modelo 2		Modelo 3	
	Coeficiente	P-valor	Coeficiente	P-valor	Coeficiente	P-valor
<b>Constante</b>	3,774**	0,000	3,360**	0,003	0,602	0,619
<b>DivB</b>	1,769	0,194				
<b>DivM</b>			2,329	0,167		
<b>DivB</b>					7,482**	0,000
<b>Sos</b>	0,002	0,881	0,008	0,469	0,008	0,428
<b>LogTam</b>	-0,580*	0,016	-0,627*	0,011	-0,567*	0,016
<b>DManuf</b>	2,214**	0,000	2,154**	0,000	2,529**	0,000
<b>DNorte</b>	0,477	0,183	0,548	0,140	0,631	0,074
<b>DSur</b>	0,001	0,998	-0,211	0,675	-0,125	0,795
<b>DEste</b>	1,029	0,294	0,288	0,785	0,772	0,425

\*Coeficiente significativo (p-valor < 0,05)

\*\*Coeficiente muy significativo (p-valor < 0,01)

Fuente: elaboración propia.

A la vista de la Tabla 18, se observa como la constante ( $\alpha$ ) es muy significativa en los modelos en los que se toma como variable la diversidad en el consejo de administración y en los puestos directivos, pero no lo es en aquel que toma como variable la diversidad en la fuerza laboral.

Respecto a la variable diversidad, se puede observar que la diversidad en los consejos de administración y en los puestos directivos no tiene incidencia en la rentabilidad de la empresa. En cambio, la diversidad en la fuerza laboral afecta positivamente en la rentabilidad, siendo el coeficiente significativo al 1%. Al aumentar en una unidad esta diversidad, la rentabilidad de la empresa lo hace en 7,482 unidades.

Por otro lado, la sostenibilidad (Sos) no tiene efecto en la rentabilidad de la empresa.

Finalmente, observando la Tabla 18, se puede afirmar que en los tres modelos las variables tamaño y sector tienen incidencia en la rentabilidad de la empresa, es decir, esta última depende las primeras, siendo la que más afecta la variable sector, debido a la mayor significatividad del coeficiente. Sin embargo, el efecto de la variable tamaño en la rentabilidad es negativo, al contrario que el de la variable sector. Esto lleva a pensar que las empresas más grandes, son las menos rentables. Por lo que respecta a la variable

sector, si la empresa pertenece al sector manufactura y no al sector servicios, la rentabilidad aumenta.

Por su parte, la zona geográfica no tiene influencia en la rentabilidad de la empresa, lo cual significa que el hecho de encontrarse en una u otra zona geográfica no condiciona la rentabilidad de las empresas.

#### **4. CONCLUSIONES**

El objetivo de este trabajo es analizar la diversidad de género, su relación con la sostenibilidad y su efecto sobre el desempeño en las empresas europeas. En base a la literatura estudiada, se entiende la sostenibilidad como una estrategia que llevan a cabo las empresas al desarrollar su actividad atendiendo a criterios sociales, económicos y medioambientales.

Por otro lado, la diversidad se identifica con la heterogeneidad de los miembros de la empresa basada en atributos personales (género, edad, raza, educación, conocimientos, etc.). Se clasifica en dos tipos: diversidad a nivel superficial y diversidad a nivel profundo. El estudio se centra en el primero de ellos y más concretamente, en la diversidad de género, la cual diferencia entre hombres y mujeres en la empresa.

Para llevar a cabo el estudio, se divide Europa en zonas geográficas (sur, este, oeste y norte) pudiendo realizar una comparativa entre ellas en cuanto a sostenibilidad y diversidad. Además, se examina si existe una relación entre ambas variables, analizando si las empresas sostenibles son, a su vez, aquellas con mayor diversidad de género. Finalmente, se estudia cómo afectan la sostenibilidad y la diversidad en el desempeño de la empresa medido a través de la rentabilidad económica.

En el presente apartado se trata de recoger las principales conclusiones obtenidas a través del análisis empírico del estudio sobre la diversidad de género y la sostenibilidad de las empresas europeas.

En primer lugar, se constata que existen diferencias en la diversidad de género de las empresas europeas en función de la zona geográfica en la que estas se encuentran. Las empresas con mayor diversidad de género en los consejos de administración se encuentran en el oeste de Europa, mientras que las del este son las de menor diversidad de este tipo, a la vez que las de menor diversidad en la fuerza laboral. Sin embargo, las empresas del este son las que cuentan con mayor diversidad en los puestos directivos,

frente a las del norte que, a pesar de ser las de menor diversidad de este tipo, son las que mayor nivel de diversidad tienen en la fuerza laboral. El hecho de que existan estas diferencias en los niveles de diversidad de género entre las zonas geográficas europeas puede deberse a las políticas que llevan a cabo los diferentes países en la materia.

En segundo lugar, al estudiar la relación entre sostenibilidad y diversidad, se ha podido comprobar como la idea de que sostenibilidad y diversidad van de la mano es relativamente cierta. Es cierto que la correlación entre ambas dimensiones es positiva, pero se trata de una correlación pequeña y débil.

La correlación más fuerte se da entre la diversidad en el consejo de administración y sostenibilidad. Este resultado parece coherente, puesto que el consejo de administración es el que marca la actuación de la empresa en líneas generales y, por tanto, las iniciativas en materia de sostenibilidad que va a llevar a cabo la organización.

No obstante, dada la baja correlación entre diversidad y sostenibilidad, no es posible afirmar que las empresas europeas más sostenibles son, a su vez, las que mayor diversidad de género tienen.

Finalmente, al estudiar el efecto de la diversidad y la sostenibilidad en el desempeño de la empresa, los resultados no han sido lo esperados de acuerdo con la literatura analizada. En cuanto a la diversidad, la diversidad de género en el consejo de administración de las empresas europeas y en los puestos directivos de las mismas, no tiene un efecto significativo en la rentabilidad económica de la empresa. En cambio, la diversidad de género en la fuerza laboral sí afecta positivamente a dicha rentabilidad. Por otro lado, la sostenibilidad tampoco tiene un efecto significativo en la rentabilidad económica.

Los resultados sorprenden ya que hoy en día, dada la importancia cada vez mayor de la diversidad y la sostenibilidad, parece lógico que de forma consecuente las empresas con mayor implicación en ambas dimensiones, sean al mismo tiempo, las más rentables. No obstante, habría que tener en cuenta la existencia de posibles costes en los que se incurre al establecer medidas contributivas a la diversidad y la sostenibilidad.

Dado que se ha estudiado la existencia de diferencias en la diversidad de género entre las zonas geográficas europeas, cabe mencionar que los resultados también reflejan que la rentabilidad de las empresas europeas no depende del ámbito geográfico en el que estas se encuentren.

En definitiva, todavía queda un largo camino por recorrer tanto en materia de sostenibilidad como de diversidad por parte de las empresas europeas. Las organizaciones empresariales deben buscar el equilibrio para lograr resultados económicos rentables, a la vez que cumplen con las exigencias y contribuyen al logro de una mayor sostenibilidad y diversidad.

## BIBLIOGRAFÍA

Black Rock. (2020). Sustainability goes mainstream. <https://www.blackrock.com/corporate/literature/publication/blackrock-sustainability-survey.pdf>

Caballero Fernández, G. no sé el año. El poder de los “grupos de interés”: un cambio en la actitud de la organización. Universidad de Vigo. Recuperado de <https://www.fundacionseres.org/lists/informes/attachments/1061/el%20poder%20de%20los%20grupos%20de%20inter%20c3%a9s.pdf>

Cassanova, M.B. (2002). *La experiencia de la Diversidad como activo*. Instituto Europeo para la Gestión de la Diversidad. [http://www.donostiafutura.com/media/uploads/actualidad/documentos/La\\_experiencia\\_de\\_la\\_Diversidad\\_como\\_activo\\_Myrtha\\_Casanova.pdf](http://www.donostiafutura.com/media/uploads/actualidad/documentos/La_experiencia_de_la_Diversidad_como_activo_Myrtha_Casanova.pdf)

Centro de noticias de la ONU. (2015, 25 septiembre). La Asamblea General adopta la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. Naciones Unidas. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/2015/09/la-asamblea-general-adopta-la-agenda-2030-para-el-desarrollo-sostenible/>

Chinchilla, N., & Cruz, H. (2011). Diversidad y paradigmas de empresa: un nuevo enfoque. *Empresa y humanismo*, XIV(1). <https://revistas.unav.edu/index.php/empresa-y-humanismo/article/view/4259/3655>

Diario Responsable. (2021, 13 enero). La diversidad, equidad e inclusión son clave para la competitividad de las compañías. <https://diarioresponsable.com/noticias/30488-la-diversidad-equidad-e-inclusion-son-claves-para-la-competitividad-de-las-empresas>

Ferreira, D. (2010). Board diversity. En *Corporate governance: A synthesis of theory, research, and practice*, 8, pp. 225–239. [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=GWmVERypjYEC&oi=fnd&pg=PT235&dq=Ferreira,+D.+\(2010\).+Board+diversity.+Corporate+governance:+A+synthesis+of+theory,+research,+and+practice,+8,+225.&ots=VRLLZV34rL&sig=NkasYZV9zRueL81GPXaPZomcghY#v=onepage&q&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=GWmVERypjYEC&oi=fnd&pg=PT235&dq=Ferreira,+D.+(2010).+Board+diversity.+Corporate+governance:+A+synthesis+of+theory,+research,+and+practice,+8,+225.&ots=VRLLZV34rL&sig=NkasYZV9zRueL81GPXaPZomcghY#v=onepage&q&f=false)

Ferris, G.R.; Arthur, M.M.; Berkson, H.M.; Kaplan, D.M.; Harrell- Cook, G.; y Frink, D.D. (1998). Toward a social context theory of the human resource management-

organization effectiveness relationship. *Human Resource Management Review*, 8 (3).  
<https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S1053482298900043?token=8B8F68F6BF8F0A75B98DDFA9AA4A2312CEDF3A11958D1CACB0FBB60AF96FD5203D0457C3B0C10D127519525DAA483D0C&originRegion=eu-west-1&originCreation=20211023090950>

Forbes Insights. (s.f.). *Global Diversity and Inclusion: Fostering Innovation Through a Diverse Workforce*.  
[https://www.forbes.com/forbesinsights/StudyPDFs/Innovation\\_Through\\_Diversity.pdf](https://www.forbes.com/forbesinsights/StudyPDFs/Innovation_Through_Diversity.pdf)

García-Marco, T., & Zouaghi, F. (2021). *Aprovechando la diversidad en los equipos de I+D para incrementar el desempeño innovador*. Dialnet.  
<https://www.mincotur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/419/Garci%CC%81a-Marco%20y%20Zaouaghi.pdf>

Giddings, B., Hopwood, B., & O'Brien, G. (2002, 30 octubre). Environment, economy and society: fitting them together into sustainable development. *Wiley InterScience*. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/sd.199>

Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2007). Managing Diversity. *Managing human resources*, 7, 129–134. <https://industri.fatek.unpatti.ac.id/wp-content/uploads/2019/03/183-Managing-Human-Resources-Luis-R.-G%C3%B3mez-Mej%C3%ADa-David-B.-Balkin-Robert-L.-Cardy-Edisi-7-2011.pdf>

González, L., & de Elena, J. (2004). La gestión de recursos humanos ante la diversidad. En *Desigualdad Social y Relaciones de Trabajo* (Universidad de Salamanca ed., pp. 265–283).  
<https://gedos.usal.es/bitstream/handle/10366/126905/2004%20Gonz%C3%A1lez%20y%20De%20Elena.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Harrison, D. A., Price, K. H., & Bell, M. P. (1998). Beyond relational demography: Time and the effects of surface- and deep-level diversity on work group cohesion. *Academy of Management Journal*, 41.  
[https://www.jstor.org/stable/256901?seq=1#metadata\\_info\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/256901?seq=1#metadata_info_tab_contents)

Iberdrola. (2019). *Informe de Diversidad e Inclusión 2019*.  
[https://www.iberdrola.com/wcorp/gc/prod/es\\_ES/corporativos/docs/IA\\_InformeDiversidadInclusion\\_2019.pdf](https://www.iberdrola.com/wcorp/gc/prod/es_ES/corporativos/docs/IA_InformeDiversidadInclusion_2019.pdf)

IESE Business School & Center for Business in Society. (2002). *Código de gobierno para la empresa sostenible. Guía para su implantación*. <https://media.iese.edu/research/pdfs/ESTUDIO-94.pdf>

Jimeno De La Maza, F. J., & Redondo Cristóbal, M. (2021). *Diversidad de género en los consejos de administración europeos y rentabilidad de la empresa*. Universidad de Valladolid.

[http://www.aecal.org/pub/on\\_line/comunicaciones\\_xivencuentroaeca/cd/98h.pdf](http://www.aecal.org/pub/on_line/comunicaciones_xivencuentroaeca/cd/98h.pdf)

Kiron, D., Kruschwitz, N., Reeves, M., & Goh, E. (2013). The Benefits of Sustainability-Driven Innovation. *Management Review*, 54(2). <https://sloanreview.mit.edu/wp-content/uploads/2012/12/f0bfde1b37.pdf>

Lera Fernández, M.C. (2015). *Diversidad den los consejos de administración de las empresas españolas*. Universidad de Valladolid. Grado en ADE. <https://core.ac.uk/download/pdf/211099096.pdf>

López, I. (2021, 25 junio). ¿Dónde queda la sostenibilidad empresarial tras la pandemia? Ethic. <https://ethic.es/2021/06/donde-queda-la-sostenibilidad-empresarial-tras-la-pandemia/>

McMahan, G.C.; Bell, M.P. y Virick, M. (1998). Strategic human resource management: employee involvement, diversity, and international issues. *Human Resources Management Review*, 8 (3). [https://www.academia.edu/15236646/Strategic\\_human\\_resource\\_management\\_Employee\\_involvement\\_diversity\\_and\\_international\\_issues](https://www.academia.edu/15236646/Strategic_human_resource_management_Employee_involvement_diversity_and_international_issues)

Merayo, P. (2020, julio). *¿Qué es la correlación estadística y cómo interpretarla?* Máxima formación. <https://www.maximaformacion.es/blog-dat/que-es-la-correlacion-estadistica-y-como-interpretarla/>

Mohammed, S., & Angell, L. C. (2004). Surface- and deep-level diversity in workgroups: examining the moderating effects of team orientation and team process on relationship conflict. *Journal of Organizational Behavior*, 25. [https://download.clib.psu.ac.th/datawebclib/e\\_resource/trial\\_database/WileyInterScienceCD/pdf/JOB/JOB\\_5.pdf](https://download.clib.psu.ac.th/datawebclib/e_resource/trial_database/WileyInterScienceCD/pdf/JOB/JOB_5.pdf)

O'Connor, M. (2006, diciembre). The "Four Spheres" framework for sustainability. *ScienceDirect*, 3(4), pp. 285-292.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1476945X07000025?via%3Dihub>

Orazalin, N., & Baydauletov, M. (2020). Corporate social responsibility strategy and corporate environmental and social performance: The moderating role of board gender diversity. *Wiley Online Library*.

<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/csr.1915>

Pacto Mundial, Red Española. (2021, 27 abril). Conoce los principales cambios que la Comisión Europea introducirá en las memorias de información no financiera. Pacto Mundial.

<https://www.pactomundial.org/2021/04/conoce-los-principales-cambios-que-la-comision-europa-introducirá-en-las-memorias-informacion-no-financiera/>

Plasencia Soler, J. A., Marrero Delgado, F., Bajo Sanjuán, A. M., & Nicado García, M. (2018). Modelos para evaluar la sostenibilidad de las organizaciones. Universidad ICESI.

<https://www.redalyc.org/journal/212/21255535007/html/#B28>

*Qué es el Performance Management y por qué aplicarlo en tu empresa.* Bizneo blog.

<https://www.bizneo.com/blog/performance-management/#comment-4225>

Rajesh, R. (2020, 20 febrero). Exploring the sustainability performances of firms using environmental, social, and governance scores. *Journal of Cleaner Production*, 247.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0959652619344701>

Refinitiv. (2021, febrero). *Environmental, Social and Governance (ESG) Scores from Refinitiv.*

[https://www.refinitiv.com/content/dam/marketing/en\\_us/documents/methodology/refinitiv-esg-scores-methodology.pdf](https://www.refinitiv.com/content/dam/marketing/en_us/documents/methodology/refinitiv-esg-scores-methodology.pdf)

Sánchez Gardey, G. *La diversidad en los grupos de trabajo: efectos potenciales y posibilidades de gestión.* Universidad de Cádiz.

[https://minio2.123dok.com/dt02pdf/123dok\\_es/pdf/2021/02\\_16/49nnpr1613437643.pdf](https://minio2.123dok.com/dt02pdf/123dok_es/pdf/2021/02_16/49nnpr1613437643.pdf)

[?X-Amz-Content-Sha256=UNSIGNED-PAYLOAD&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=LB63ZNJ2Q66548XDC8M5%2F20211012%2F%2Fs3%2Faws4\\_request&X-Amz-Date=20211012T102345Z&X-Amz-SignedHeaders=host&X-Amz-Expires=600&X-Amz-Signature=a0b8ef60caf43c6b48a2ce9ec70f44c5e6ed896f0363a858c294a9f6955d7208](https://minio2.123dok.com/dt02pdf/123dok_es/pdf/2021/02_16/49nnpr1613437643.pdf?X-Amz-Content-Sha256=UNSIGNED-PAYLOAD&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=LB63ZNJ2Q66548XDC8M5%2F20211012%2F%2Fs3%2Faws4_request&X-Amz-Date=20211012T102345Z&X-Amz-SignedHeaders=host&X-Amz-Expires=600&X-Amz-Signature=a0b8ef60caf43c6b48a2ce9ec70f44c5e6ed896f0363a858c294a9f6955d7208)

[Credential=LB63ZNJ2Q66548XDC8M5%2F20211012%2F%2Fs3%2Faws4\\_request&X-Amz-Date=20211012T102345Z&X-Amz-SignedHeaders=host&X-Amz-Expires=600&X-Amz-Signature=a0b8ef60caf43c6b48a2ce9ec70f44c5e6ed896f0363a858c294a9f6955d7208](https://minio2.123dok.com/dt02pdf/123dok_es/pdf/2021/02_16/49nnpr1613437643.pdf?X-Amz-Content-Sha256=UNSIGNED-PAYLOAD&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=LB63ZNJ2Q66548XDC8M5%2F20211012%2F%2Fs3%2Faws4_request&X-Amz-Date=20211012T102345Z&X-Amz-SignedHeaders=host&X-Amz-Expires=600&X-Amz-Signature=a0b8ef60caf43c6b48a2ce9ec70f44c5e6ed896f0363a858c294a9f6955d7208)

[Expires=600&X-Amz-Signature=a0b8ef60caf43c6b48a2ce9ec70f44c5e6ed896f0363a858c294a9f6955d7208](https://minio2.123dok.com/dt02pdf/123dok_es/pdf/2021/02_16/49nnpr1613437643.pdf?X-Amz-Content-Sha256=UNSIGNED-PAYLOAD&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=LB63ZNJ2Q66548XDC8M5%2F20211012%2F%2Fs3%2Faws4_request&X-Amz-Date=20211012T102345Z&X-Amz-SignedHeaders=host&X-Amz-Expires=600&X-Amz-Signature=a0b8ef60caf43c6b48a2ce9ec70f44c5e6ed896f0363a858c294a9f6955d7208)

[Signature=a0b8ef60caf43c6b48a2ce9ec70f44c5e6ed896f0363a858c294a9f6955d7208](https://minio2.123dok.com/dt02pdf/123dok_es/pdf/2021/02_16/49nnpr1613437643.pdf?X-Amz-Content-Sha256=UNSIGNED-PAYLOAD&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=LB63ZNJ2Q66548XDC8M5%2F20211012%2F%2Fs3%2Faws4_request&X-Amz-Date=20211012T102345Z&X-Amz-SignedHeaders=host&X-Amz-Expires=600&X-Amz-Signature=a0b8ef60caf43c6b48a2ce9ec70f44c5e6ed896f0363a858c294a9f6955d7208)

Sánchez Sumelzo, N. (2012). La sostenibilidad en el sector empresarial. Universidad Politécnica de Cataluña. Máster en Sostenibilidad. Recuperado de [https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099.1/18820/TFM\\_NSanchez\\_La%20sostenibilidad%20en%20el%20sector%20empresarial.pdf](https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099.1/18820/TFM_NSanchez_La%20sostenibilidad%20en%20el%20sector%20empresarial.pdf)

S.W. Ng, E., & Burke, R. J. (2005, julio). Person-organization fit and the war for talent: does diversity management make a difference? *International Journal of Human Resource Management*. [https://www.researchgate.net/publication/241686537\\_Person-organization\\_fit\\_and\\_the\\_war\\_for\\_talent\\_does\\_diversity\\_management\\_make\\_a\\_difference](https://www.researchgate.net/publication/241686537_Person-organization_fit_and_the_war_for_talent_does_diversity_management_make_a_difference)

Timothy F. Slaper, P. D., & Tanya J. Hall. (2013, 29 diciembre). The Triple Bottom Line: What Is It and How Does It Work? *Indiana Business Review*. <http://www.ibrc.indiana.edu/ibr/2011/spring/article2.html>

Vilariño, A. (2019, 7 noviembre). La importancia de la diversidad en las empresas. *Revista Haz Fundación*. <https://hazrevista.org/rsc/2019/11/la-importancia-de-la-diversidad-en-las-empresas/>