



# Trabajo Fin de Máster

ANÁLISIS DE LA PRESENCIA FEMENINA EN LOS CONSEJOS DE  
ADMINISTRACIÓN Y ROTACIÓN DE PERSONAL DE LAS EMPRESAS DEL  
ÍNDICE BURSATIL IBEX 35

ANALYSIS OF THE FEMALE PRESENCE ON THE BOARDS OF DIRECTORS  
AND EMPLOYEE TURNOVER OF THE COMPANIES OF THE IBEX 35 STOCK  
INDEX

**Autora**

Doménica Elizabeth Egüez Berrezueta

**Directora**

PhD. María Luisa Esteban Salvador

**Facultad de Economía y Empresa / Máster en Contabilidad y Finanzas**

**Año 2019/2020**

# ANÁLISIS DE LA PRESENCIA FEMENINA EN EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN Y ROTACIÓN DE PERSONAL DE LAS EMPRESAS DEL ÍNDICE BURSATIL IBEX 35

## Resumen

El objetivo de este trabajo fin de máster fue evaluar la relación entre la presencia femenina en el consejo de administración y la rotación de personal empleado en las empresas que componen el índice bursátil Ibex-35 de España. Además, se completó el estudio con el análisis de las variables de sector y tamaño según el número de trabajadores/as. Para encontrar alguna posible relación se dividió a las variables rotación de personal y tamaño de la empresa medido según el número de trabajadores/as, por género. Por razones metodológicas se realizó una agrupación de la variable porcentaje de mujeres dentro el consejo de administración según el cumplimiento de las recomendaciones respecto al género, del siguiente modo: 1) Cumplimiento mínimo, 2) Incumplimiento parcial, 3) Incumplimiento significativo, 4) Carencia, 5) Carencia absoluta. Con el fin de comprobar qué técnicas estadísticas eran más convenientes para realizar los análisis estadísticos se evaluó en primer lugar, la prueba de normalidad y homocedasticidad de las variables, y sus resultados aconsejaban el uso de test no paramétricos para la investigación; en segundo lugar, se comprobó la relación entre las variables rotación de personal empleado, el porcentaje de mujeres según la cuota de cumplimiento de presencia femenina en los consejos de administración, sector y tamaño. Los resultados del test de Kruskal Wallis para hallar la relación estadística entre las variables no mostraron diferencias significativas entre las variables principales; por tanto, la rotación de personal empleado y la presencia de mujeres en el consejo de administración no tienen dependencia, ni siquiera cuando se diferenciaron los análisis por género. Se identificó que únicamente 3 sociedades cumplen con la recomendación del código de buen gobierno de las sociedades cotizadas de presencia femenina en los consejos de administración, 24 empresas se encuentran entre el 20 y 30 por ciento de cumplimiento, 6 organizaciones entre el 10 por ciento y 1 empresa por debajo del 10 por ciento. Se aprecia una mejoría en ciertas empresas que buscan el cumplimiento de esta recomendación cada año; sin embargo, existen también organizaciones que no se observa interés alguno en la consecución de este objetivo. En conclusión, no existe relación entre la presencia femenina y la rotación

de personal, esto podría deberse a que aún el liderazgo femenino no es concebido en su totalidad justamente por la falta de oportunidades y espacio dentro de los consejos de administración.

**Palabras clave:** CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN, CONSEJERAS, ROTACIÓN DE PERSONAL EMPLEADO, CÓDIGO DE BUEN GOBIERNO.

**Abstract:**

The objective of this master's final project was to evaluate the relation between the presence of women on the boards of directors and the employee turnover in the companies that market up the Ibex-35 stock index in Spain. In addition, the study was completed with the analysis of variables related to the industry sector and the company's size according to the number of employees. In order to find any possible relation, the variables of employee turnover and size of the company were divided by gender according to the number of employee. For methodological reasons, the variable percentage of women within the board of directors was grouped according to compliance with the recommendations of gender, as follows: 1) Minimum fulfillment, 2) Partial breach, 3) Significant breach, 4) Lack, 5) Complete Lack. In order to verify which statistical techniques are more convenient to carry out the statistical analyses, the test of normality and homoscedasticity of the variables was evaluated first, and its results advised to use a non-parametrics tests for the investigation. Secondly, the relation among the variables employee turnover, the percentage of women according to the compliance quota of female presence on boards of directors, sector and size of the company was verified. The results of the Kruskal Wallis test to find the statistical relation between the variables did not show significant differences between the main variables. Therefore, employee turnover and the presence of women on the board of directors did not depend on each other, not even when the analyses were differentiated by gender. It was shown that only 3 companies comply with the recommendation of the companies code of good governance in relation to female presence on the boards of directors. Additionally, 24 companies reach between 20 and 30 percent compliance, 6 organizations between 10 percent and 1 company below 10 percent. We can also notice an improvement in companies that seek to comply this recommendation every year. However, there are organizations that are not interested in meeting this objective. In conclusion, there is not relation between female presence and employee turnover, and this could be due to the fact that female leadership is still not fully considered due to the lack of opportunities and space within the boards of directors.

**Key words:** THE BOARD OF DIRECTORS, ADVISORS, EMPLOYEE TURNOVER, GOOD GOVERNANCE CODE.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

<b>1. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>6</b>
<b>2. MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>8</b>
2.1 Buen Gobierno Corporativo.....	8
2.2 La situación actual del gobierno corporativo: especial referencia a España .....	11
2.3 Gobierno Corporativo y género .....	13
2.4 Liderazgo femenino en el Gobierno Corporativo y su influencia en la rotación de la plantilla .....	20
2.5 Hipótesis .....	21
<b>3. METODOLOGÍA.....</b>	<b>21</b>
3.1 Base de datos .....	22
3.2 Método estadístico .....	24
<b>4. RESULTADOS .....</b>	<b>25</b>
4.1 Normalidad .....	25
4.2 Estadísticos descriptivos .....	29
4.3 Porcentaje de mujeres consejeras según su cuota de cumplimiento y la relación con la rotación de personal empleado.....	37
4.4 Test la H de Kruskal – Wallis .....	43
<b>5. CONCLUSIONES .....</b>	<b>44</b>
<b>6. LIMITACIONES Y TRABAJOS FUTUROS .....</b>	<b>48</b>
<b>7. BIBLIOGRAFÍA: .....</b>	<b>49</b>

# ANÁLISIS DE LA PRESENCIA FEMENINA EN EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN Y ROTACIÓN DE PERSONAL DE LAS EMPRESAS DEL ÍNDICE BURSATIL IBEX 35

## 1. INTRODUCCIÓN

En el contexto europeo, la relación entre el Gobierno Corporativo y el género en los puestos de alta dirección de las empresas es un tema realmente debatido por varios autores y autoras quienes a partir de sus investigaciones, aplicaciones, comparaciones y análisis de la evolución de la participación femenina en los puestos directivos han hallado resultados importantes (Blanco Dopico, 2009; Marco Sanjuán, 2008; Osma & Noguer, 2007; Velasco Gámez, 2010). Existen también estudios como los de Castaño Collado et al. (2009), Condor López & Esteban Salvador (2009), Luis Carnicer et al. (2007), Palá-Laguna & Esteban-Salvador (2016) o Ryan et al. (2016) que han logrado establecer varios escenarios donde las mujeres podrían desarrollar su actividad profesional de igual forma que los hombres, siempre y cuando las oportunidades brindadas sean las mismas para todas las personas que ocupan los puestos en los altos mandos.

Mercer (2004) menciona que para propietarios/as o accionistas de las empresas, las reformas y avances del código de gobierno corporativo se han convertido en un factor desfavorecedor, puesto que las empresas se ven presionadas a cumplir las recomendaciones, como es la cuota mínima de mujeres en el consejo de administración para de esta forma, dar una buena imagen a sus socios/as y posibles inversores/as.

En la actualidad se conocen algunos beneficios que perciben las organizaciones por la presencia de mujeres como son la creación de nuevas ideas por parte de sus trabajadores y trabajadoras sin importar la jerarquía a la cual pertenezcan, mejora del clima laboral, menor rotación del personal empleado y con ello reducción de costes de capacitación e inserción (Castaño Collado et al., 2009).

Es por esto que una organización, según Carnicer et al. (2007) debe considerar la presencia de mujeres tanto en su plantilla de trabajadores/as como en su consejo de administración, y dicha presencia femenina ha de contar con un porcentaje de relevancia adecuado con respecto al total de personas miembros del consejo para la toma de decisiones de la empresa. La Comisión Nacional del Mercado de Valores (en adelante

CNMV) considera que todas las empresas que cotizan en el índice bursátil Ibex 35 deberían al menos cumplir con un 40 por ciento de presencia de mujeres en los consejos de administración (Comisión Nacional del Mercado de Valores, 2015).

La participación femenina en los consejos de administración de las empresas es una realidad a la que se enfrentan todas las organizaciones, ya que con la actual normativa se establecen ciertos lineamientos y recomendaciones acerca de la participación de las mujeres en estos órganos. En caso de no cumplimiento con las indicaciones de los códigos de buen gobierno, el órgano regulador solicita las debidas explicaciones de cada uno de los incumplimientos que hubiese cometido la empresa (Castaño Collado et al., 2009).

Existen estudios que explican los beneficios de la presencia de mujeres en órganos de toma de decisiones, como el de Castaño Collado et al. (2009) en el que se indica que existe un incremento de motivación en la plantilla femenina de la empresa cuando esta se siente respaldada por un consejo de administración compuesto por mujeres.

La presente investigación tiene como objetivo principal conocer si la rotación de plantilla de una empresa se puede explicar por la presencia de mujeres en sus consejos de administración, siendo así, la presencia femenina, una pieza clave de las organizaciones para preservar a sus colaboradores/as y ahorro de costes según lo corrobora Chiavenato (2009). Adicionalmente se pretende conocer si la presencia de mujeres tiene mayor incidencia en sus trabajadores o trabajadoras, lo que nos llevará a definir si existe también relación de afinidad por género entre altos mandos con la plantilla de trabajadoras.

El presente trabajo se divide en cuatro partes principales. En la primera, se inicia con una revisión de la literatura científica en cuanto al contexto del Gobierno Corporativo y la diversidad de género en España. También, se resalta la importancia del cumplimiento de la recomendación de presencia de mujeres en los consejos de administración, dado que en la actualidad la figura femenina en las empresas en estas posiciones es baja (Herrero, 2015; Palá-Laguna & Esteban-Salvador, 2016). Seguidamente se recogen estudios sobre el liderazgo femenino en los consejos de administración y su influencia sobre el indicador financiero de rotación del personal empleado. Por último, se establece el objetivo principal de la investigación y delimitan las posibles hipótesis.

En la segunda parte, se propone un marco metodológico que permita la consecución de los objetivos mencionados. Para ello construye una base de datos con las variables a analizar. Que tendrá cuatro tipos de datos, por un lado, los correspondientes a las cuotas de presencia de mujeres en los consejos de administración de las 35 empresas que compone el Ibex 35 del año 2019 tomados de la página oficial de la Comisión Nacional de Mercado de Valores, en segundo lugar, se recolectará la información de la variable financiera de rotación del personal empleado a través de los informes de Gobierno Corporativo de cada una de las empresas que componen el Ibex 35 del mismo año. Lo que nos permitirá conocer si existe relación entre la presencia de mujeres y la rotación del personal empleado. Con ello se pretende observar si es una relación inversamente proporcional, es decir, a mayor cuota de presencia femenina en los consejos de administración existe menor rotación de personal empleado. Se adicionarán la variable sector empresarial agrupada según el listado de empresas que ofrece la Bolsa de Madrid. Por último, la variable tamaño de cada empresa según el número de empleados/as.

En la tercera parte, se exponen los resultados encontrados. Punto central de la explicación es si existe una relación inversamente proporcional entre la presencia de mujeres en altos mandos y la rotación de trabajadores/as. Así mismo, observar cómo se comporta la variable rotación de personal empleado ya que se dividirá por género.

Finalmente, en la cuarta y última parte, se presentan las conclusiones del estudio destacando los principales resultados. Igualmente, en esta sección se realiza un análisis sobre las posibles implicaciones empresariales de los resultados para generar vías de acción para la integración de la mujer en puestos de toma de decisiones en las empresas.

## **2. MARCO TEÓRICO**

### **2.1 Buen Gobierno Corporativo**

El Gobierno Corporativo se puede entender como la forma en la que las empresas realizan acciones de organización, dirección y control, buscando siempre la satisfacción de todos sus grupos de interés no solamente la de sus consumidores/as, por lo que se puede concluir

que sus objetivos y estrategias anuales estarán acorde a dicha satisfacción (Blanco Dopico et al., 2009).

El Gobierno Corporativo en una organización hoy en día ha tomado una importante relevancia, ya que entre sus principios destaca la responsabilidad social corporativa y la transparencia de la información que brinda a sus personas colaboradoras, siendo las mismas quienes presionan a las organizaciones para que presenten información tanto financiera como no financiera (Blanco Dopico et al., 2009).

A través de los años han acontecido sucesos que comprometen la integridad de las empresas como es la corrupción, las malas prácticas medioambientales o el trabajo infantil. Los y las *stakeholders* han perdido la confianza en las organizaciones, por ello el mercado se ve afectado por todas las acciones de las empresas, es decir, las decisiones tanto financieras como sociales, medioambientales y de gobierno (Ashwin Kumar et al., 2016). Por tanto, si bien las empresas no tienen control sobre sus *stakeholders* pueden tener influencia en ellos con una correcta comunicación de la información de sus actividades (Herrero, 2015; Hodge et al., 2006; Mercer, 2004).

Como menciona la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) (2016, p. 7) “El objetivo del gobierno corporativo es facilitar la creación de un ambiente de confianza, transparencia y rendición de cuentas necesario para favorecer las inversiones a largo plazo, la estabilidad financiera y la integridad en los negocios”. Con lo cual se puede asumir que el gobierno corporativo de cada empresa tiene incidencia directa en los mercados globales.

En el caso de las bolsas de valores en los diferentes países de la OCDE, la información que deben ofrecer las empresas, que se difundirá cada año para el acceso al público en general, no solo es financiera, sino también se refiere a su propiedad, a sus órganos de gobierno corporativo, a su constitución o a su proceso de selección de miembros del consejo de administración (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, 2016)

Hace más de 20 años que en España existen códigos de buen gobierno corporativo como lo eran el Código de Olivencia y posteriormente el Código de Aldama, actualmente el código de buen gobierno de las sociedades cotizadas elaborado por la Comisión Nacional

del Mercado de Valores, con su última actualización en junio 2020. Autores como Osma y Noguer (2007), realizaron un análisis sobre el cumplimiento de los dos primeros códigos y encontraron que existían empresas españolas pertenecientes al Ibex 35 que cumplían parcialmente las recomendaciones y concluyeron que sus resultados llevan a pensar que existe una relación entre el cumplimiento del código de buen gobierno de las sociedades cotizadas y la imagen que buscan dar a sus *stakeholders*.

Según Blanco, Hernández y Aibar (2009), las normativas de gobierno corporativo en el ámbito europeo buscan seguir los pasos de la Ley Sarbanes Oxley desarrollada en los Estados Unidos, donde se especifican claramente los principios de un buen gobierno corporativo. Esta Ley busca la protección de los inversores y del público en general, por tanto, es a través de la transparencia y de la comunicación de la información como se expresarán las actividades realizadas por cada una de las empresas. Así mismo, las autoras mencionan que el gobierno español, a través de la CNMV ha tomado como modelo esta Ley Sarbanes Oxley para realizar la suya.

Blanco Dopico et al. (2009) realizan una comparación de tres normativas: Ley Sarbanes Oxley de Estados Unidos, Código Unificado de Buen Gobierno de España y Código de Gobierno Corporativo de Portugal. Del estudio de cada uno de los códigos concluyen que la normativa en España y en Portugal busca realizar únicamente recomendaciones en el caso del no cumplimiento de los lineamientos establecidos en materia de Buen gobierno corporativo, sin embargo, en Estados Unidos sí existen sanciones claras y específicas para cada incumplimiento.

Dentro de las recomendaciones en cuanto al gobierno corporativo se menciona la igualdad y diversidad de género. Las responsabilidades del consejo de administración varían entre la supervisión y control de los resultados y la oferta de rentabilidad a sus socios/as. Por tanto, el consejo desempeña un papel importante en el momento de definir el mensaje empresarial que busca ofrecer a sus colaboradores/as tanto internos/as como externos/as (OCDE, 2016).

Los consejos de administración cumplen un papel clave en el buen gobierno corporativo, puesto que desarrollan actividades de estrategia, de vigilancia y de comunicación. (Comisión Nacional del Mercado de Valores, 2020). Así mismo, según la Comisión Nacional del Mercado de Valores (2020) el tamaño adecuado de un consejo de

administración puede variar entre 5 y 15 personas, y está compuesto por consejeros o consejeras ejecutivas/os, independientes, dominicales y externos/as. Según (Fernández et al., 2009) las/los consejeras/os ejecutivas/os desempeñan actividades en la alta dirección de la empresa en cuestión u otras organizaciones; el tipo de consejería independiente no cuenta con relación personal ni profesional con la empresa, ni con *stakeholders* ni con directivos/as, su principal objetivo es preservar los derechos de los/las accionistas minoritarios/as; en cuanto a los/las dominicales son accionistas importantes de la sociedad; finalmente los designados otros/as consejeros/as son los que no se encuentran agrupados en ningún tipo de entre las categorías anteriores mencionadas.

En el artículo de Gobierno Corporativo y Comunicación de Elena Gutiérrez (2010) se indica la relación que debe existir entre el Gobierno Corporativo y la comunicación. Y es esencial que entre las personas que componen la dirección se encuentre la encargada de divulgar la información, para que de esta forma siempre se tenga en cuenta la comunicación al público de cualquier toma de decisiones que afecte a la organización. Por otro lado, los y las *stakeholders* cada día son más exigentes con la información que se les brinda con lo cual se debe mantener un equilibrio entre los/las mismos/as y la empresa, considerar la comunicación de la información financiera y no financiera como una oportunidad de diferenciarse y ser más competitivos (Beurer-Zuellig et al., 2009).

## **2.2 La situación actual del gobierno corporativo: especial referencia a España**

La Comisión Nacional del Mercado de Valores está encargada de la supervisión de la bolsa de valores española Ibex 35 para ofrecer estabilidad financiera a las personas usuarias, con estudios y estadísticas sobre nuevas tecnologías aplicadas al mercado, reclamaciones y denuncias a empresas que la componen (Comisión Nacional del Mercado de Valores, 2020). Cada año con la publicación de los informes de las empresas que componen el Ibex 35, la CNMV realiza un informe integral sobre el grado de cumplimiento de la normativa y añade las explicaciones del no seguimiento en el caso de que así lo fuese.

El año 2018, el mercado de valores sufrió un importante descenso como consecuencia de varios factores económicos en la Unión Europea y en el ámbito mundial. Entre los acontecidos en la Unión Europea se puede mencionar la salida de la Unión Europea de Reino Unido conocida como Brexit, que influenció a España en especial, ya que las

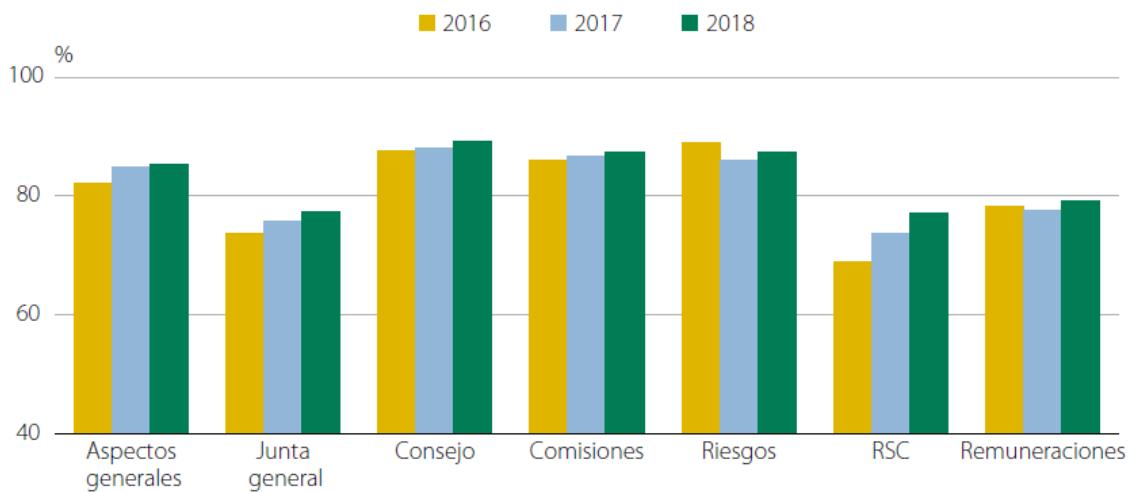
empresas que contaban con relaciones directas con Reino Unido tuvieron que replantearse acciones para su continuidad, y adicionalmente prepararse para la posibilidad de que no sucediera el mencionado acuerdo. La economía mundial empeoró, lo que provocó una ralentización del mercado de valores europeo, siendo el índice más afectado el alemán según el resumen del informe anual de la CNMV 2018. España tuvo menor incidencia con una caída del -15%, los registros de salidas a bolsa, fueron menores que los del año anterior, cosa que no sucedía desde el año 2012 (Comisión Nacional del Mercado de Valores, 2018).

Es importante mencionar que el año 2018 se aplicó el nuevo marco regulatorio europeo de los mercados financieros denominado Markets in Financial Instruments Directive II (MiFID II) y el reglamento Markets in Financial Instruments Directive (MiFIR), que en primera instancia refuerza la protección del inversor, la adaptación a las nuevas tecnologías, la transparencia, una mejor regulación y facilita la financiación de las empresas pequeñas y medianas (Gortsos, 2018). Con la implementación de la normativa MiFID II en su segundo año (2019) el Ibex 35 tuvo una revalorización del 12 por ciento con una volatilidad baja, lo que significa un riesgo bajo inminente (Comisión Nacional del Mercado de Valores, 2019a).

Las empresas cotizadas españolas desde el 2018 pueden presentar su informe anual de gobierno corporativo (IAGC) en formato libre y adicionalmente un informe anual de remuneraciones de las personas que componen el consejo con los correspondientes métodos de cálculo para dichos valores. Nueve empresas del Ibex 35 decidieron presentarlo en el año 2019 en formato libre según el informe anual publicado por la CNMV correspondiente al mencionado ejercicio. Se puede observar en el informe anual de 2019 que para el año que le antecede se cumplió con las recomendaciones del código de buen gobierno corporativo en un 90,3 por ciento de las empresas (Comisión Nacional del Mercado de Valores, 2019b).

En el Gráfico 1 se observa el grado de seguimiento de las recomendaciones realizadas por la CNMV en un periodo de tres años (Comisión Nacional del Mercado de Valores, 2019a). En cuanto a aspectos generales, consejo, comisiones y riesgos, las empresas acatan las recomendaciones en un porcentaje superior al 80 por ciento, cosa que no sucede en cuanto a la junta general, RSC y remuneraciones.

**Gráfico 1:** Grado de seguimiento de las recomendaciones del código de buen gobierno.



Fuente: Comisión Nacional del Mercado de Valores, (2019a)

El consejo de administración de las empresas que cotizan en el Ibex-35 tuvo un incremento de tamaño promedio de 12,9 a 13,1 miembros del año 2017 al 2018 respectivamente, cifra que mantiene la recomendación del código de buen gobierno de las sociedades cotizadas, de estar compuesto entre cinco y quince personas (Comisión Nacional del Mercado de Valores, 2019a). Igualmente, con respecto al tamaño de los consejos de administración según el informe anual de la Comisión Nacional del Mercado de Valores (2019a) los consejos con más de quince miembros, además de incumplir con la sugerencia de tamaño, infringían las recomendaciones respecto a diversidad de género. Por otro lado, el informe antes mencionado indica que 32 empresas del índice Ibex-35 que incumplen todavía la cuota mínima de presencia femenina en los consejos de administración para el año 2019.

### 2.3 Gobierno Corporativo y género

Para alcanzar los objetivos específicos del presente trabajo es necesario mencionar la relación entre la diversidad de género en las organizaciones y el Gobierno Corporativo. El Boletín Oficial de Estado (BOE) publicó la Ley Orgánica el 22 de marzo de 2007 en la que en su artículo 75 establece que debería existir igualdad de mujeres y hombres en los consejos de administración y de esta manera conservar una presencia equilibrada entre los dos géneros, adicionalmente instauraba un plazo máximo de 8 años para que las empresas lograran este cometido (Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad

efectiva de mujeres y hombres, 2007). A día de hoy, según el último informe proporcionado por la CNMV (2019a) únicamente tres empresas del índice bursátil Ibex-35 cumplen con la recomendación de igualdad de género en sus consejos de administración.

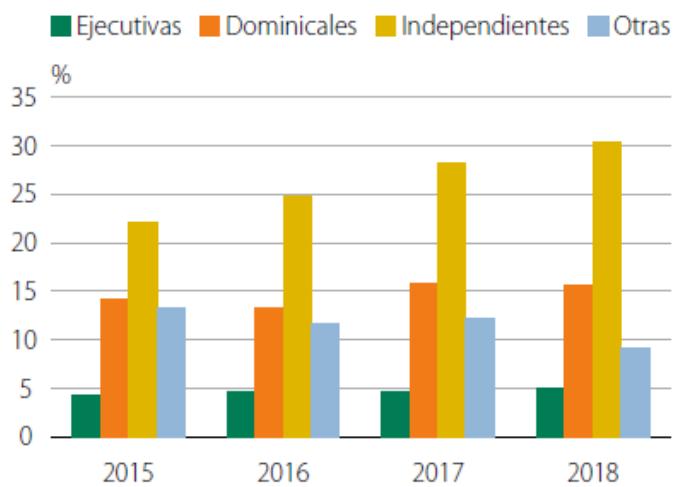
En el artículo titulado “El código unificado de buen gobierno: Su nivel de seguimiento por empresas socialmente responsables”, de Velasco Gámez et al. (2010) se realiza un análisis de buen gobierno corporativo muy interesante sobre su cumplimiento por parte de las empresas que cotizan en la bolsa. Los y las autores/as en sus resultados mencionan que para el año siguiente a la publicación del código unificado por la CNMV las empresas han cumplido con el 83,40 por ciento de las recomendaciones, pero que, en cuanto al cumplimiento expreso sobre la igualdad de género, las empresas mejor valoradas por su Responsabilidad Social Corporativa únicamente llegan a un 50 por ciento de cumplimiento y las demás se encuentran por debajo del 25 por ciento. Las organizaciones no explican los motivos de los porcentajes bajos de cumplimiento de esta recomendación del código (Velasco Gámez et al., 2010). Sin embargo, transcurridos algunos años, se puede observar en estudios como el de Biedma-Ferrer (2017) que analiza la presencia femenina en consejos de administración que la presencia femenina a través del tiempo se ha incrementado lentamente, hasta tal punto que en la actualidad no logra cumplir con la recomendación del 40 por ciento de cuota femenina como sugiere el código unificado.

En cuanto al menor grado de cumplimiento en las recomendaciones que realiza el código se observa a las retribuciones y transparencia en cuanto a la votación consultiva por la Junta General, la transparencia de las comisiones de los nombramientos y la diversidad de género, asumiendo que esta última es una consecuencia del no cumplimiento de las anteriores recomendaciones (Velasco Gámez et al., 2010).

En el año 2013 únicamente un 6,9 por ciento del consejo de administración estaba integrado por mujeres, para incrementar en 2017 a un 22,8 por ciento, según se recoge en el informe anual de la CNMV de 2018, y que pone en evidencia que aún no se ha conseguido la cifra esperada del 30 por ciento establecida por el código de buen gobierno corporativo de las sociedades cotizadas (Comisión Nacional del Mercado de Valores, 2019a).

En el Gráfico 2 se puede observar que desde el año 2015 hasta el año 2018 existe un incremento de consejeros/as independientes y además la Comisión Nacional del Mercado de Valores (2019a) en su informe menciona que esta categoría en un 12,8 por ciento adquirían el título de presidente/a. Por otra parte, los consejeros y consejeras ejecutivas/os no tuvieron incrementos importantes y además son quienes mayoritariamente asumen la presidencia del consejo de administración con un porcentaje del 48,9. En cuanto a los consejeros y consejeras dominicales las oscilaciones fueron mínimas.

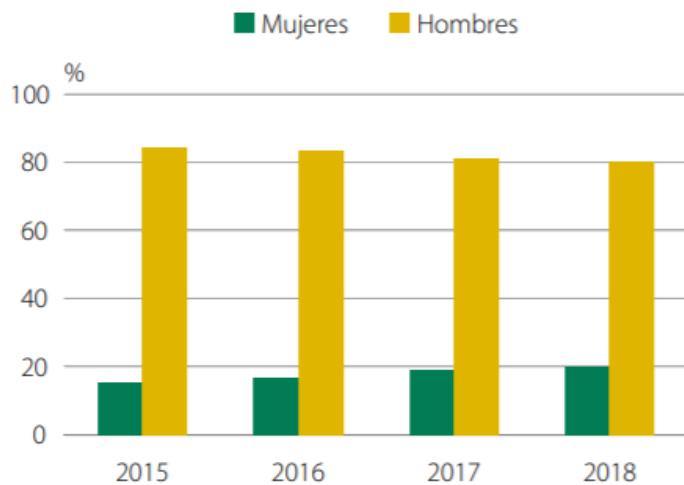
**Gráfico 2:** Porcentaje de mujeres consejeras sobre el total de consejeros (hombres y mujeres), según el tipo de consejeros/as



Fuente: Comisión Nacional del Mercado de Valores, (2019a).

En el Gráfico 3 se observa claramente que la presencia dentro del consejo de administración no alcanza el objetivo del 30 por ciento propuesto por el código, existe un incremento parcial cada año, pero dicho aumento no es una cifra importante. Al realizar los cálculos sobre miembros participantes del consejo se obtiene que el porcentaje de participación femenina es del 23,1 por ciento, y que el número de miembros promedio del consejo es de 13,1, con lo cual se puede deducir que existe únicamente una presencia de 3,02 mujeres promedio.

**Gráfico 3:** Porcentaje de consejeros y consejeras sobre el total



Fuente: Comisión Nacional del Mercado de Valores, (2019a).

Para fomentar la equidad de género, la CNMV publica informes actualizados sobre la participación de las mujeres en el gobierno corporativo, tanto en el consejo de administración, como en la alta dirección una vez excluidas las consejeras.

En la Tabla 1 tomada del informe “Presencia de mujeres en el consejo de administración y en la alta dirección” elaborada por la CNMV, se concluye que para el año 2019 el total de consejeras se ha incrementado un 3,6 por ciento con respecto al anterior año, específicamente las consejeras con mayor variación positiva fueron las independientes con un 7,1 por ciento, seguidas de consejeras ejecutivas quienes varían únicamente en 0,4 por ciento. En las consejeras dominicales existe una disminución de -3,5 por ciento.

En cuanto a la categoría “otro externo” existe un incremento de 1,4 por ciento con respecto al año 2018. En la categoría de mujeres en alta dirección excluidas las altas directivas consejeras ha existido una disminución poco importante de 0,3 por ciento en 2019 con respecto a 2018.

**Tabla 1:** Presencia de mujeres en el consejo de administración y en la alta dirección.

	Ibex-35					
	2017		2018		2019*	
	Número	% sobre total	Número	% sobre total	Número	% sobre total
<b>Total consejeras</b>	<b>103</b>	<b>22,8%</b>	<b>110</b>	<b>23,9%</b>	<b>123</b>	<b>27,5%</b>
Dominical	19	16,5%	25	20,8%	19	17,3%
Ejecutivo/a	3	4,2%	4	5,4%	4	5,8%
Independiente	77	33,9%	77	34,1%	96	41,2%
Otro/a externo/a	4	10,3%	4	10,0%	4	11,4%
Mujeres en la alta dirección (excluidas altas directivas consejeras)	62	14,3%	71	16,0%	70	15,7%

Fuente: [https://www.cnmv.es/portal/Publicaciones/Consejeras\\_Directivas.aspx](https://www.cnmv.es/portal/Publicaciones/Consejeras_Directivas.aspx) consulta: 21/07/2020.

No obstante, a través de los años han surgido inquietudes que han llevado a investigaciones sobre las razones de la escasa presencia femenina dentro del gobierno corporativo como es la publicada en el artículo titulado “Diversidad de género en puestos de responsabilidad: el caso de las empresas del Ibex-35” donde se concluye que al contar con una sola mujer en el consejo de administración se podría interpretar que este puesto es únicamente representativo y con poca influencia dentro de la toma de decisiones (Castaño Collado et al., 2009). Para Castaño Collado et al. (2009) integrar a una sola mujer en el consejo se realiza con la finalidad primordial de evitar perjuicios por parte de sus colaboradores/as externos/as e internos/as.

La evidencia empírica hasta el momento no ha logrado demostrar de forma contundente una relación directa entre la diversidad de género en los altos mandos y el rendimiento de la empresa (Farrell & Hersch, 2005). Sin embargo, se ha demostrado que el contar con un Gobierno Corporativo diverso les ha dotado a las empresas de innovación y adaptación en la toma de decisiones y la definición de ejes estratégicos. (Castaño Collado et al., 2009). Sin embargo, en un estudio posterior, Esteban (2013) encuentra que existe una relación entre la rentabilidad y la cuota de género y cabe mencionar que las dos empresas

que demostraron esta relación presentan la forma jurídica de cooperativa a diferencia de la mayoría de empresas.

Así mismo, Cónedor y Esteban (2009) estudiaron si el género es un factor que podría predecir la rentabilidad de una organización, para ello analizaron la variable rentabilidad sobre inversión (ROI) y la presencia de mujeres en los consejos de administración de las empresas cotizadas españolas. A través de un modelo de regresión logística binaria, concluyeron que el género no es una variable predictiva de la rentabilidad de una empresa.

Otro artículo de la región anglosajona se centró en el estudio del índice FTSE 100 británico, y concluyó que no existía una correlación entre la presencia de mujeres en el Gobierno Corporativo y los resultados financieros de las empresas analizadas (Ryan et al., 2016). Sin embargo, se pudo observar que el comportamiento de las acciones afectaba de forma significativa al nombramiento de nuevos altos directivos ya sean de mujer u hombre. Con ello, se concluyó que cuando las mujeres eran elegidas existía un incremento lineal de la rentabilidad a lo largo del tiempo, a diferencia de los hombres que simplemente evidenciaba estabilidad de la rentabilidad. Esto puede indicar un mejor comportamiento bursátil para la empresa.

Para Luis Carnicer et al. (2007) la presencia femenina en altos mandos es un factor que depende del sector en donde se desarrolla la empresa analizada, las mencionadas autoras estudiaron a las 2000 mayores empresas españolas que edita Fomento de la Producción, ordenadas por volumen de ingresos, en un periodo de tiempo de cinco años (2000 – 2004). Sus resultados fueron contundentes al encontrar que las mujeres tienen mayor incidencia y presencia en el sector relacionado con los servicios y mucha menos participación en el sector industrial y tecnológico.

Adicionalmente se observa una relación proporcionalmente inversa en cuanto al tamaño del consejo de administración de una empresa y la participación femenina, cuando este aumentaba, el porcentaje de participación de mujeres se reducía (Carnicer et al., 2007).

En la bibliografía analizada se menciona que el género y la rentabilidad de una empresa no cuenta con relación directa y lineal sin embargo, en el artículo “La diversidad de género en la alta dirección de las mayores empresas españolas” se concluye que la

relación no es lineal sino en forma de U (Carnicer et al., 2007; Castaño Collado et al., 2009).

La presencia femenina a partir de las reformas normativas del año 2006 ha generado un pequeño cambio dentro de las empresas que componen el índice bursátil Ibex-35, pero este aspecto avanza con lentitud. En un estudio realizado por Palá y Esteban (2016), se observa que para el año 2012 existe aún una presencia de mujeres en el Gobierno Corporativo realmente bajo, y para el 2013 se logra un crecimiento significativo. Sin embargo, el código de buen gobierno sugiere que las empresas deben contar con un mínimo del 40% de presencia de mujeres en sus altos mandos y para el año 2014 únicamente una empresa (Jazztel, empresa dedicada a las telecomunicaciones) de las treinta y cinco que componían el Ibex cumplía esta recomendación (Palá-Laguna & Esteban-Salvador, 2016).

La normativa al ser de exigibilidad voluntaria ha llevado a las empresas a caminar a paso lento en el cumplimiento de las recomendaciones realizadas cada año. Por ello, año a año no se pueden evidenciar cambios realmente drásticos, sino únicamente movimientos lentos que podrían ser únicamente de complacencia para la explicación del no cumplimiento al órgano regulador (Palá-Laguna & Esteban-Salvador, 2016).

Por otro lado, las personas detractoras de las iniciativas de igualdad de género en los altos mandos aseguran que con la obligatoriedad de esta normativa se estaría realizando una discriminación por sexo (Monereo Atienza, 2007). Sin embargo, Palá y Esteban (2016) indican que la realidad de España en cuanto a preparación universitaria de las mujeres es del 60% y de los de hombres un 40%, lo que evidencia que la escasa presencia femenina no es debida a la formación (Palá-Laguna & Esteban-Salvador, 2016).

En el artículo de diversidad de género en puestos de responsabilidad Castaño Collado et al. (2009) hacen referencia a que se debería cumplir con la diversidad de género, raza u otras variables ya que, se puede ver beneficiada la empresa en los siguientes aspectos:

- Menor rotación de personal, que conlleva menores costes y aprovechamiento adecuado de la plantilla.
- Atracción de *stakeholders* al contar con diversidad.

- Crecimiento de la empresa por abarcar todos los mercados.
- Motivación para la plantilla femenina, lo que genera un mejor clima laboral y mayor rendimiento.

## **2.4 Liderazgo femenino en el Gobierno Corporativo y su influencia en la rotación de la plantilla**

Zalenick (2004) plantea que las personas líderes son aquellas que ejercen un papel determinante dentro de la organización, puesto que son quienes inspiran a sus colaboradores/as al desarrollo de sus actividades de forma efectiva, garantizando el cumplimiento de objetivos estratégicos planteados.

En un artículo publicado en 2017 titulado “La mujer directiva. La presencia de la mujer en los consejos de administración de las Compañías del Ibex-35” se observa que el reclutamiento y la selección de la plantilla y el sexo de la persona evaluadora van a incidir directamente en el nombramiento y valoración de directivos o directivas, lo que resulta un obstáculo para la presencia de mujeres en las organizaciones, ya que para el año analizado todas las empresas pertenecientes al Ibex presentan dentro de sus consejos de administración una mayor presencia de hombres (Biedma-Ferrer, 2017).

Al ser indispensable para este estudio la diferenciación entre la presencia de hombres y mujeres dentro del Gobierno Corporativo y su efecto en la rotación del personal de la plantilla, es preciso analizar el artículo de Cuadrado (2003) que hace referencia a la presencia de una diferencia de liderazgo entre las mujeres y los hombres cuando se encuentran en mandos altos.

Así mismo, Serna (2004) menciona que las mujeres que lideran empresas son innovadoras y realizan una buena distribución de recursos económicos y sobre todo sociales. Lo que concluye que las mujeres dan peso a mantener una relación laboral satisfactoria con sus empleados/as para garantizar un mejor clima laboral y con ello una menor rotación de personal (Terrón Bañuelos et al., 2002). Además, las características generales dentro de una dirección compuesta por mujeres muestra un estilo más democrático y participativo (Gutiérrez Valdebenito, 2017).

Medina Vicent (2013) sugiere que las mujeres cuando ocupan un puesto representativo en altos mandos optan por crear ambientes de igualdad en sus plantillas motivando a sus colaboradoras mujeres a sentirse parte de una empresa que les respalda.

## 2.5 Hipótesis

Para cumplir con los objetivos planteados se establece la hipótesis en la investigación en base al contenido mencionado en el marco teórico. La hipótesis a confirmar o refutar se formula del siguiente modo:

Hipótesis 0: No existe relación entre mayor presencia de mujeres en los consejos de administración y la rotación de personal empleado.

Hipótesis 1: Existe relación entre mayor presencia de mujeres en los consejos de administración y la rotación de personal empleado.

## 3. METODOLOGÍA

A continuación, presentaremos la secuencia metodológica para contrastar la hipótesis planteada. En primer lugar, se calcularán los estadísticos descriptivos relativos a la presencia femenina en los consejos de administración: porcentaje de mujeres sobre el total de consejeros/as, porcentaje de mujeres sobre total ejecutivos/as, porcentaje de mujeres sobre total dominicales, porcentaje de mujeres sobre total independientes, porcentaje de mujeres sobre total otros externos. Posteriormente se calcularán los estadísticos relacionados con la rotación de la plantilla de personal: rotación total, rotación de plantilla masculina, rotación de plantilla femenina. Los datos de la variable rotación se extraen de los informes no financieros de cada empresa que se calculan a través de la fórmula rotación de personal empleado.

$$\text{Rotación del personal} = (\text{Bajas del personal} / \text{total del personal}) * 100$$

Adicionalmente se ha integrado la variable sector, que se clasificó según el listado de empresas por sectores de la Bolsa de Madrid. La división se realiza en 7 categorías descritas a continuación: Petróleo y Energía, Materiales Básicos, Industria y

Construcción, Bienes de Consumo, Servicios de Consumo, Servicios Financieros, Tecnología y Telecomunicaciones y Servicios Inmobiliarios.

Y la última variable utilizada es el tamaño de la empresa según el número total de trabajadores/as, que a su vez está dividido por género, de cada una de las empresas del Ibex-35. Con lo cual conoceremos el comportamiento que tiene cada una de las variables individualmente antes de continuar con el estudio de la relación entre ellas.

En segundo lugar, realizaremos pruebas de normalidad para las variables porcentaje de mujeres sobre el total de miembros en el consejo y la rotación de personal empleado. Con esto, estableceremos qué camino seguir, ya que si los resultados nos indican que existe normalidad es más conveniente utilizar test paramétricos. Por el contrario, si no se comprueba la existencia de normalidad en la variable se elegirán test no paramétricos, debido a que este tipo de pruebas no exigen la normalidad como una restricción (Rubio Hurtado & Berlangan Silvente, 2012). Otra de las restricciones es el tamaño muestral y contamos con una muestra pequeña de 35 empresas del Ibex, por ello, hemos descartado otras metodologías multivariantes como regresión lineal o logística.

Si las variables se comportasen siguiendo una distribución normal y no presentasen homocedasticidad se utilizaría un test paramétrico llamado ANOVA de un factor. En el caso de que los resultados nos lleven a aceptar la hipótesis alternativa se debe realizar contrastes post-hoc (Rubio Hurtado & Berlangan Silvente, 2012). Si las variables no cumplen el requisito de normalidad los análisis se realizarán a través de una prueba no paramétrica, dado que no requieren supuestos tan restrictivos como es la presencia de normalidad en sus datos para su aplicación, y adicionalmente es aplicable a muestras inferiores a 50 datos (Visauta Vinacua, 2002). Para la consecución de estas pruebas estadísticas se utilizó el programa informático Statistical Package for the Social Sciences (en adelante SPSS), versión número 22.

### **3.1 Base de datos**

Para la construcción de la base de datos se utilizaron dos fuentes de información. En primer lugar, la base de datos de mujeres consejeras del año 2019 proporcionada por la Comisión Nacional de Mercado de Valores. En esta base de datos se encuentra la información sobre el número de mujeres dentro del consejo de administración de todas

las empresas del índice bursátil Ibex-35 de España. Cabe señalar que, en el momento de realizar los análisis en el año 2019, el Ibex se compone de 34 valores ya que en esos momentos el índice no contaba con el Grupo Masmovil como consecuencia de una Oferta Pública de Adquisición (OPA) a un precio fijo, con lo cual hasta que no se resuelva favorable o negativamente no puede volver a cotizar o ser excluida del Ibex-35.

Posteriormente se ha convertido la variable continua “Porcentaje de mujeres sobre el total de consejeros/as” en una variable ordinal. La razón se debe a que por motivos metodológicos para la correcta aplicación de las pruebas estadísticas es necesario agruparla. La agrupación se encuentra descrita a en la Tabla 2.

**Tabla 2:** Agrupación según el cumplimiento de presencia de mujeres en los consejos de administración.

Número	Nombre del grupo	Descripción
1	Cumplimiento mínimo	Empresas que cumplen con la cuota mínima de presencia femenina en los consejos de administración (40% y más).
2	Incumplimiento parcial	Empresas que no cumplen con la cuota mínima de presencia femenina en los consejos, su cumplimiento corresponde a un rango entre 30% - 40%.
3	Incumplimiento significativo	Empresas que no cumplen con la cuota mínima de presencia femenina en los consejos, su cumplimiento corresponde a un rango entre 20% - 30%.
4	Carencia	Empresas que no cumplen con la cuota mínima de presencia femenina en los consejos, su cumplimiento corresponde a un rango entre 10% - 20%.
5	Carencia absoluta	Empresas que no cumplen con la cuota mínima de presencia femenina en los consejos, su cumplimiento corresponde a un rango entre 0% - 10%.

Fuente: elaboración propia a partir de los datos recopilados por la CNMV año 2019.

En segundo lugar, se añade a la base de datos la variable rotación de plantilla de personal empleado. Los datos de la variable son tomados de cada organización en sus informes anuales como un indicador que permite conocer y evaluar cómo ha variado la plantilla en el plazo del año de ejercicio. Para ello, se busca la información del año 2019 de cada una de las treinta y cuatro empresas que compone el Ibex-35.

Existen empresas que cuentan con toda la información con respecto a la rotación de su plantilla, sea en informes financieros anuales, informes integrados o informes de gobierno corporativo. Por el contrario, también existen organizaciones que no cuentan con la información precisa sobre este indicador.

La rotación de personal empleado se divide por género, según sea de hombres o de mujeres. Lo que nos permitirá apreciar si los resultados presentan diferencias por género en cuanto a la posible influencia de la presencia femenina en los consejos de administración.

Por ello, esta investigación pretende conocer si existe una asociación entre la presencia de mujeres que forman parte del consejo de administración y la rotación de personal empleado en las empresas del Índice Bursátil Español, Ibex-35.

### **3.2 Método estadístico**

#### **3.2.1 Prueba de Normalidad**

Según Visauta Vinacua (2002) verificar la normalidad es el primer paso a seguir al momento de realizar cualquier estimación. Por tanto, si existe normalidad en función de los resultados se aplican pruebas paramétricas o en ausencia de normalidad se recomienda test no paramétricos. La prueba de normalidad que se realiza en la investigación es Shapiro – Wilk ya que el tamaño muestral es menor a 50 datos.

#### **3.2.2 Prueba H de Kruskal - Wallis**

La prueba H de Kruskal - Wallis es un test no paramétrico que basa su estudio en hipótesis especializándose en casos con supuestos no tan restrictivos, ya que en la presente

investigación se cuenta con una muestra pequeña, con lo cual se puede aplicar a datos no numéricos y facilita la obtención de información sobre la relación entre tres o más grupos de variables del estudio (Visauta Vinacua, 2002). Esta prueba se basa en comparar los datos de la variable dependiente (rotación de personal empleado) con la variable explicativa (porcentaje de mujeres sobre el total de consejeros/as) (Sánchez Ríos, 2016).

Las principales razones por la que se ha escogido el método no paramétrico H de Kruskal - Wallis es debido a que los datos analizados no cumplen con una distribución normal, además la muestra es de 35 empresas, que queda reducida a 34 en el momento de realizar el estudio debido a la OPA de una de las empresas. Por lo que la literatura nos recomienda realizar pruebas no paramétricas. De este modo, se pretende conocer si existe alguna relación entre la rotación de personal empleado en plantilla y la cuota de presencia femenina en los consejos de administración de las empresas del índice bursátil Ibex-35 de España.

## **4. RESULTADOS**

### **4.1 Normalidad**

#### **4.1.1 Normalidad variable porcentaje de mujeres consejeras sobre el total de consejeros/as**

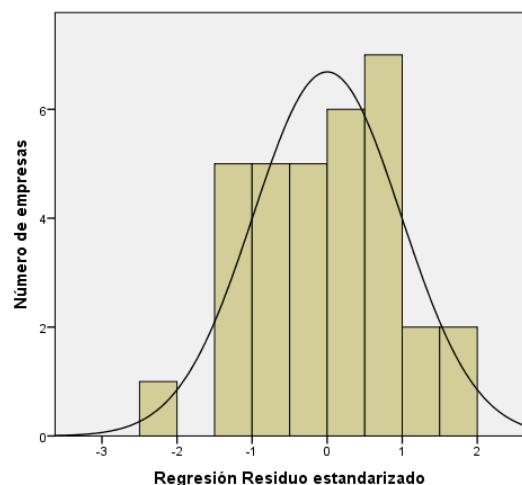
En la Tabla 3 se observa que al realizar la prueba de normalidad a los datos de la variable porcentaje de mujeres consejeras sobre el total de miembros del consejo de las 34 empresas del Ibex contamos con una distribución normal. Al contar con un p-valor de 0,639 se acepta la hipótesis nula, con lo cual la mayor parte de los datos se encuentran alrededor de la media y mientras nos alejemos más de la media la probabilidad de encontrar valores disminuye. Adicionalmente, en el Gráfico 4 se observa que los datos siguen la distribución normal.

**Tabla 3:** Prueba de normalidad del porcentaje de mujeres consejeras sobre el total de consejeros.

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
% Mujeres sobre consejeros total	,101	34	,200*	,976	34	,639

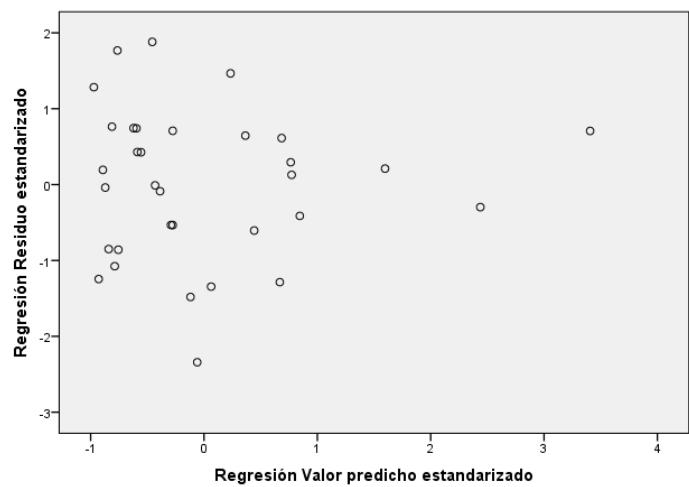
Fuente: elaboración propia a partir de los datos recopilados por la CNMV e informes anuales empresariales – Ibex 35 año 2019.

**Gráfico 4:** Prueba de normalidad de la variable porcentaje de mujeres en el total del consejo.



Fuente: elaboración propia a partir de los datos recopilados por la CNMV e informes anuales empresariales – Ibex 35 año 2019.

**Gráfico 5:** Prueba de homocedasticidad de la variable porcentaje de mujeres en el total del consejo



Fuente: elaboración propia a partir de los datos recopilados por la CNMV e informes anuales empresariales – Ibex 35 año 2019.

#### 4.1.2 Normalidad variable rotación de personal empleado

Así mismo, en la Tabla 4 se realiza la prueba de normalidad para la variable rotación de personal empleado (variable dependiente) y nos indica que la rotación de personal no sigue una distribución normal, ya que su p-valor es inferior al 5%. Con lo cual no aceptamos la hipótesis nula. Al no contar con normalidad en la variable dependiente rotación de personal empleado, se asume que no se pueden realizar pruebas paramétricas ya que no cumple con la restricción de normalidad.

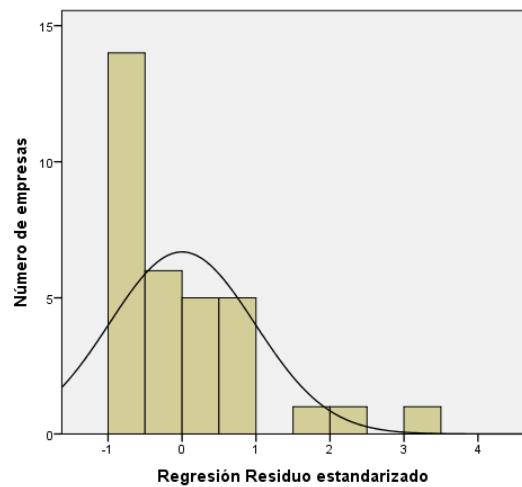
Adicionalmente en el Gráfico 6 se observa que los datos no siguen la distribución normal.

**Tabla 4:** Prueba de normalidad de la rotación del personal empleado

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
% Rotación total	,184	33	,006	,817	33	,000

Fuente: elaboración propia a partir de los datos recopilados por la CNMV e informes anuales empresariales – Ibex 35 año 2019.

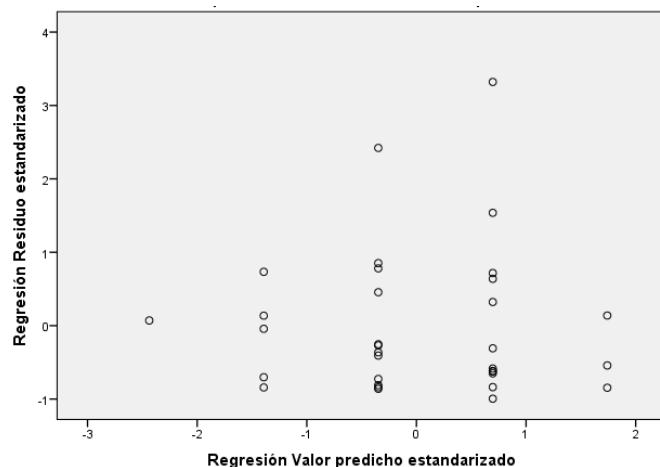
**Gráfico 6:** Prueba de normalidad de la variable rotación del personal empleado.



Fuente: elaboración propia a partir de los datos recopilados por la CNMV e informes anuales empresariales – Ibex 35 año 2019.

De igual forma que en la variable porcentaje de mujeres sobre el total del consejo, en la variable rotación de personal empleado no existe homocedasticidad en sus datos según indica el gráfico 7.

**Gráfico 7:** Prueba de homocedasticidad de la variable rotación del personal empleado.



Fuente: elaboración propia a partir de los datos recopilados por la CNMV e informes anuales empresariales – Ibex 35 año 2019.

## 4.2 Estadísticos descriptivos

### 4.2.1 Presencia femenina en los consejos de administración de las empresas del índice bursátil Ibex-35.

En la Tabla 5 se realiza el análisis descriptivo de las variables que pertenecen a la presencia femenina dentro de los consejos de administración del año 2019, los cuales indican que en promedio existe 27,35% miembros mujeres dentro del total de consejeros y consejeras del índice bursátil Ibex-35. Adicionalmente podemos observar que nos enfrentamos a datos asimétricos ya que la media y la mediana difieren.

**Tabla 5:** Estadísticos descriptivos de la variable presencia de mujeres en los consejos de administración.

		% Mujeres sobre total consejeros/as	% Mujeres ejecutivas sobre total de miembros ejecutivos/as	% Mujeres dominicales sobre total de miembros dominicales	% Mujeres independientes sobre total de miembros independientes	% Mujeres externas sobre total de miembros otros externos
N	Válido	34	34	34	34	34
	Perdidos	0	0	0	0	0
Media		27,35	4,51	13,13	40,53	6,62
Mediana		27,92	00,000	0,000	42,86	0,000
Moda		33,3	0,000	0,000	42,9	0,000
Desviación estandar		8,31	13,28	18,84	18,94	20,70

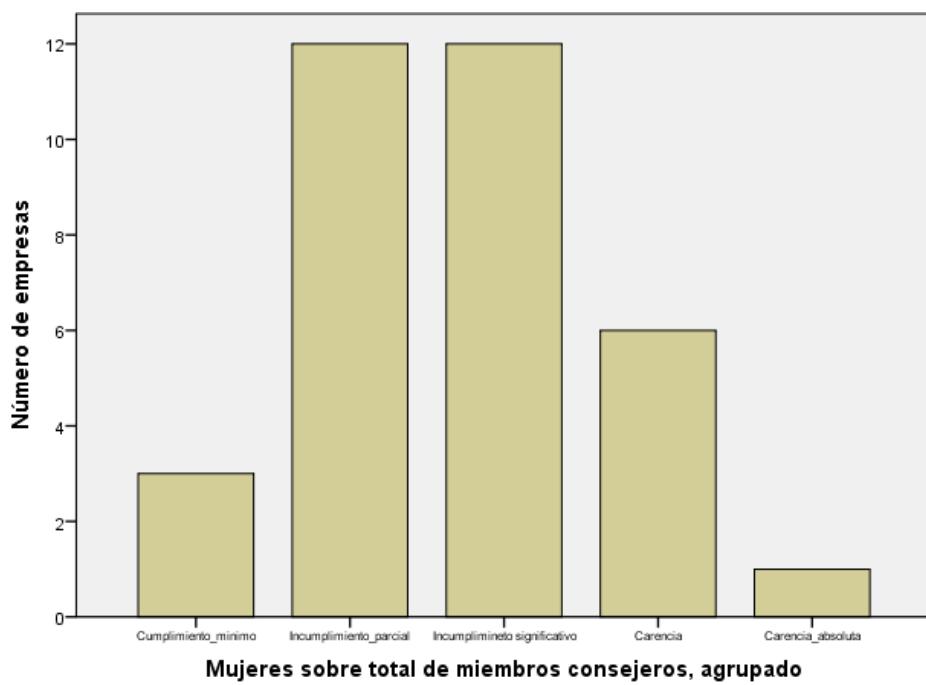
Fuente: elaboración propia a partir de los datos recopilados por la CNMV año 2019.

En el Gráfico 8 se observa el número de empresas pertenecientes a cada agrupación según su grado de cumplimiento de presencia de mujeres dentro de los consejos de administración. La mayor concentración de empresas se encuentra entre la agrupación incumplimiento parcial (cumplimiento de cuota de mujeres en el consejo de administración entre 30 – 40%) que suma 12 empresas del total del Ibex-35. En esta categoría se encuentran 6 empresas con el mismo porcentaje de cumplimiento 33,33%, las cuales son Bankinter S.A, Cellnex Telecom, S.A., International Consolidated Airlines Group, S.A., Mapfre, S.A., Merlin Properties, Socimi, S.A., y Repsol, S.A. y el incumplimiento significativo (cumplimiento de cuota de mujeres en el consejo entre 20 –

30%) que suma igualmente otras 12 empresas de las treinta y cuatro evaluadas en la presente investigación.

Tan solo 3 empresas cumplen la recomendación mínima del 40% de presencia femenina (Banco Santander S.A., Iberdrola S.A., Red Eléctrica Corporación S.A.). La única empresa cuyo cumplimiento está por debajo del 10% de mujeres en su consejo de administración es Naturgy Energy Group S.A. con un 8,3%.

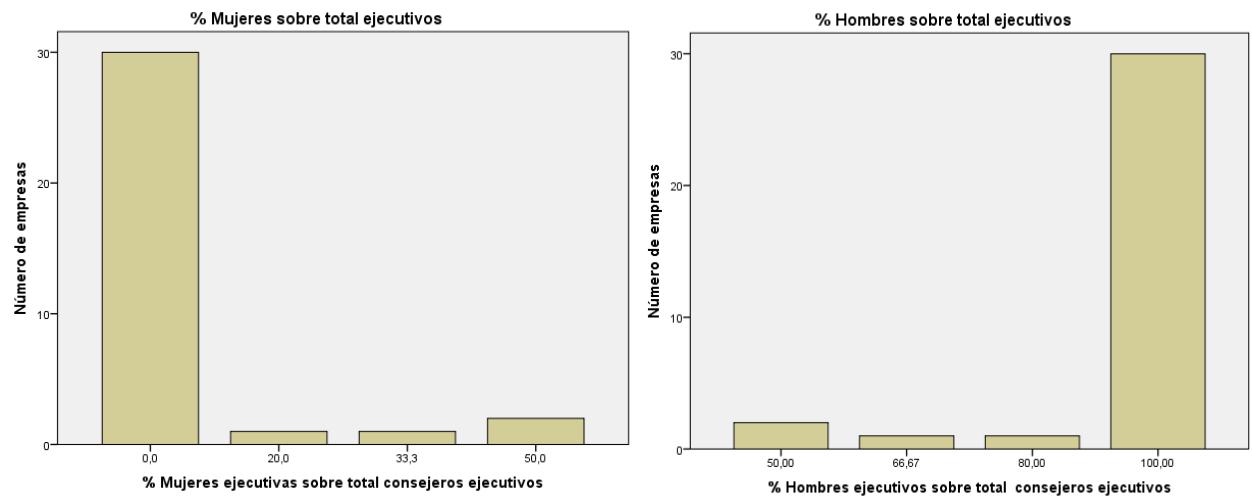
**Gráfico 8:** Mujeres sobre el total de miembros en el consejo, agrupado por cumplimiento.



Fuente: elaboración propia a partir de los datos recopilados por la CNMV año 2019.

En el Gráfico 9 se observa que en su mayoría no existen mujeres consejeras ejecutivas dentro del total de miembros consejeros ejecutivos a diferencia de los hombres consejeros ejecutivos quienes aproximadamente llegan al 100% de presencia en esta categoría de consejería. Adicionalmente según en la Tabla 5 anteriormente mencionada, se puede apreciar en el mujeres consejeras ejecutivas sobre el total de miembros consejeros/as ejecutivos/as es del 4,51%.

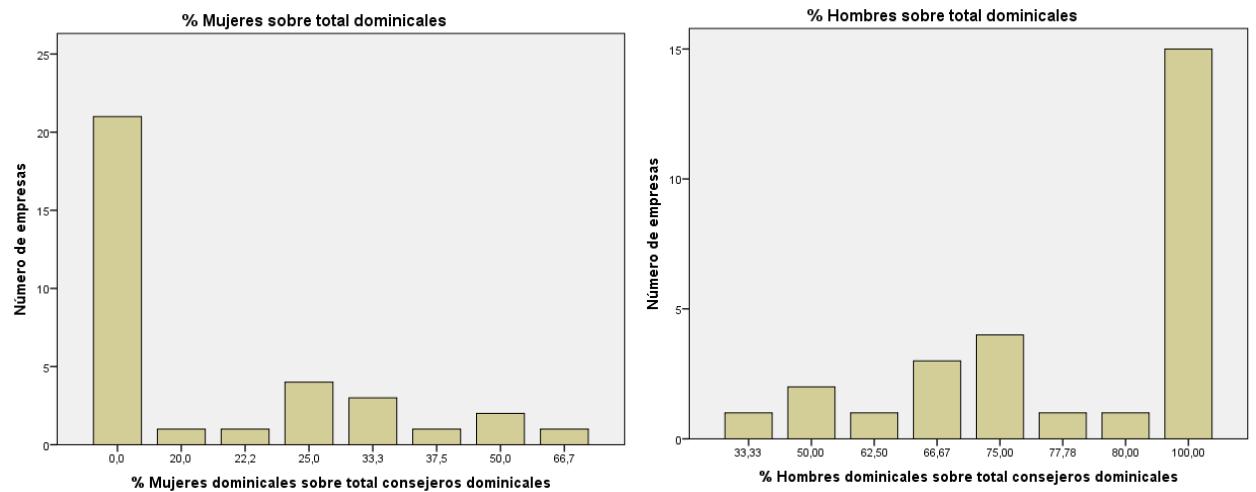
**Gráfico 9:** Porcentaje de consejeros/as ejecutivos/as sobre el total de miembros del consejo ejecutivos/as.



Fuente: elaboración propia a partir de los datos recopilados por la CNMV año 2019.

El Gráfico 10 muestra que, a pesar de contar con una mayor variación de mujeres consejeras dominicales dentro de los consejos en comparación con las consejeras ejecutivas, en su mayoría no existen mujeres consejeras dominicales y de igual forma que en la anterior categoría en el caso de los hombres consejeros dominicales cuentan con una fuerte presencia en el consejo. En la Tabla 5 se observa su promedio que nos indica que en el índice Ibex-35 las consejeras dominicales alcanzan un 13,13% de participación sobre el total de miembros del consejo dominicales.

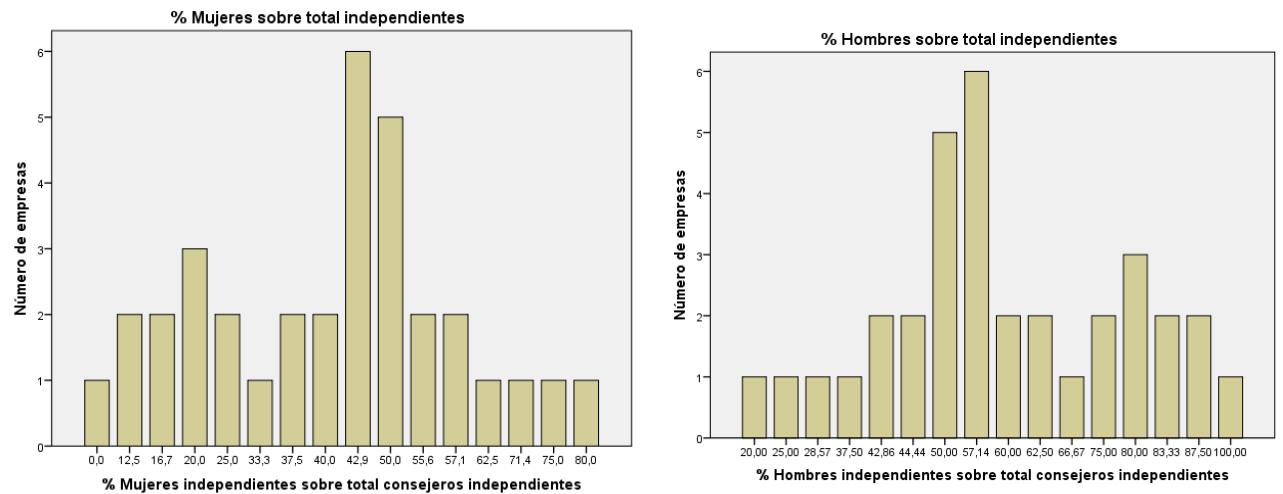
**Gráfico 10:** Porcentaje de consejeras/os dominicales sobre el total de miembros del consejo dominicales.



Fuente: elaboración propia a partir de los datos recopilados por la CNMV año 2019.

En cuanto al análisis descriptivo de la presencia femenina dentro de los consejos de administración, contamos con la variable de consejeras independientes. En el Gráfico 11 se observa que a diferencia de los demás tipos de consejeros/as es el tipo de consejería que cuenta con mayor participación en las empresas, siendo el valor más reiterativo el 42,86% que corresponde a 6 organizaciones del Ibex-35( Acciona, S.A., Acerinox, S.A., Bankinter, S.A., Cellnex Telecom, S.A., Indra Sistemas, S.A., Red Eléctrica Corporación S.A.). Esta categoría de consejería se puede observar que es la más equitativa. Según los resultados de la Tabla 5 en promedio las empresas del Ibex-35 cuentan con una participación de consejeras independientes de 40,53% del total de miembros del consejo independientes.

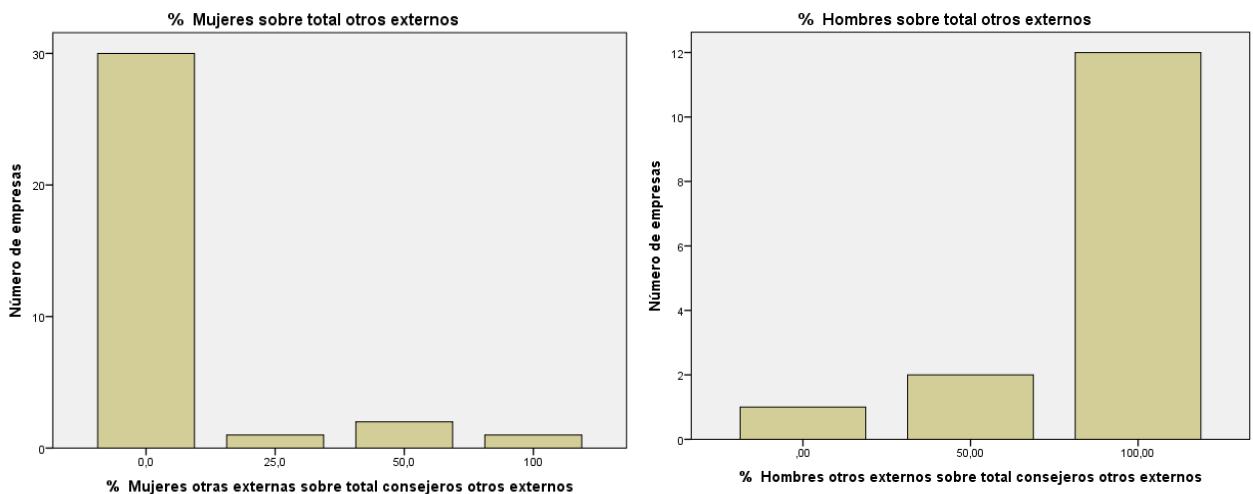
**Gráfico 11:** Porcentaje de consejeras/os independientes sobre el total de miembros del consejo independientes.



Fuente: elaboración propia a partir de los datos recopilados por la CNMV año 2019.

Referente a la categoría otros/as externos o externas sigue el mismo comportamiento que las variables consejeras independientes y dominicales, según el Gráfico 12 existen únicamente 4 empresas que tienen presencia femenina en esta categoría, en el caso de la presencia masculina se observa que es mayor que de las mujeres. Se puede comprobar esta conducta con su media en la Tabla 5 que indica un 6,62% de presencia de mujeres en la categoría otras externas en promedio en el índice.

**Gráfico 12:** Porcentaje de consejeras/os otras/os externas/os sobre el total de miembros del consejo otros/as externos/as



Fuente: elaboración propia a partir de los datos recopilados por la CNMV año 2019.

#### 4.2.2 Rotación de personal empleado de las empresas del índice bursátil Ibex-35.

Respecto a la variable rotación de personal empleado en cada una de las empresas del índice español, en la Tabla 6 se observa que la rotación total de personal empleado promedio del Ibex-35 es de 12,44% con respecto al 2019. Contamos con un caso perdido ya que la empresa CIE Automotive, S.A. no ofrece datos actualizados de este indicador. Se realizó una cohorte por género para conocer si existía un comportamiento diferente en cada subvariable. Se observa en la Tabla 6 que los grupos “incumplimiento parcial” e “incumplimiento significativo” al ser los grupos más numerosos cuentan con los valores mínimos de rotación de plantilla de 0,30 y 1,30 respectivamente hasta valores máximos de 55,0 y 42,9.

Adicionalmente, la Tabla 6 indica los intervalos de confianza de cada uno de los grupos de cumplimiento de la recomendación de presencia de mujeres en los consejos de administración, analizando dicha información, nos revela que existe un solapamiento de intervalos de confianza entre los grupos por tanto podemos suponer diferencias estadísticamente significativas.

**Tabla 6:** Estadísticos descriptivos de la variable rotación de personal empleado.

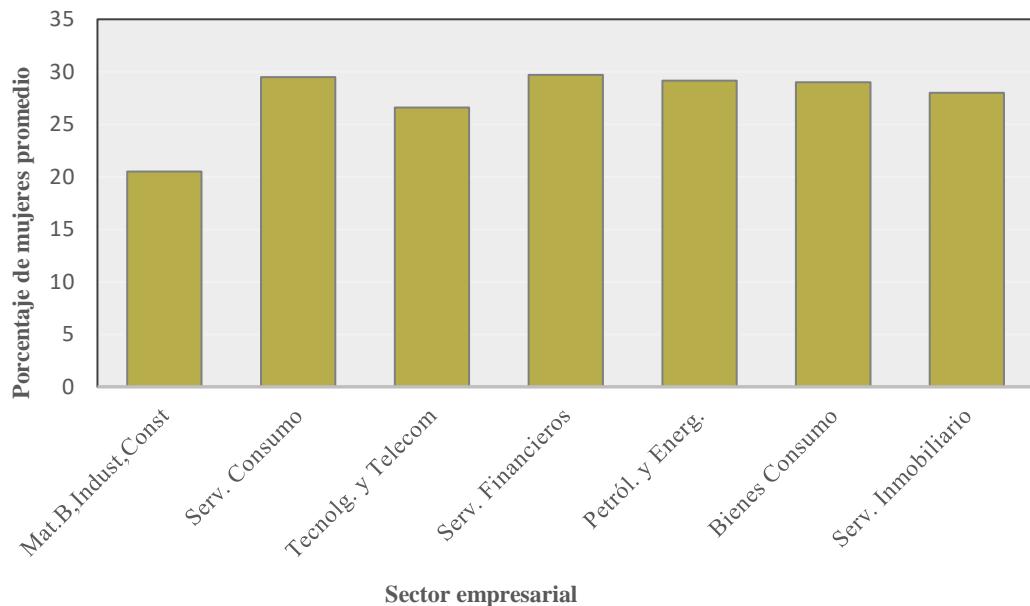
	N	Media	95% del intervalo de confianza para la media	95% del intervalo de confianza para la media	Mínimo	Máximo
			Límite inferior	Límite superior		
Cumplimiento mínimo	3	8,34	-7,53	24,20	2,90	15,4
Incumplimiento parcial	12	14,94	04,80	25,08	0,30	55,0
Incumplimiento significativo	12	12,19	4,33	20,04	1,30	42,9
Carencia	5	9,68	-0,45	19,82	0,8	20,8
Carencia absoluta	1	11,70	.	.	11,7	11,7
<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>12,44</b>	<b>8,01</b>	<b>16,87</b>	<b>0,3</b>	<b>55,0</b>

Fuente: elaboración propia a partir de los datos recopilados por la CNMV e informes anuales empresariales – Ibex 35 año 2019.

#### 4.2.3 Sector de las empresas del índice bursátil Ibex-35.

En cuanto al sector empresarial del Ibex se concluye que el sector de servicios financieros es donde se concentran 7 de las treinta y cuatro empresas, siendo este sector el más reiterativo. Después empatan el sector de Petróleo y Energía con el sector de Materiales Básicos, Industria y Construcción con 6 empresas cada uno que se dedican a su rama respectiva y en tercer lugar al sector de Tecnología y Telecomunicaciones que cuenta con 5 empresas que practican estas actividades. Sin embargo, al realizar un promedio del porcentaje de presencia de mujeres en los consejos de administración se observa que el sector financiero, el sector servicios de consumo y el sector petróleo y energía tienen los promedios con mayor presencia femenina del Ibex-35. Siendo materiales básicos, industria y construcción el sector con menor participación de mujeres promedio.

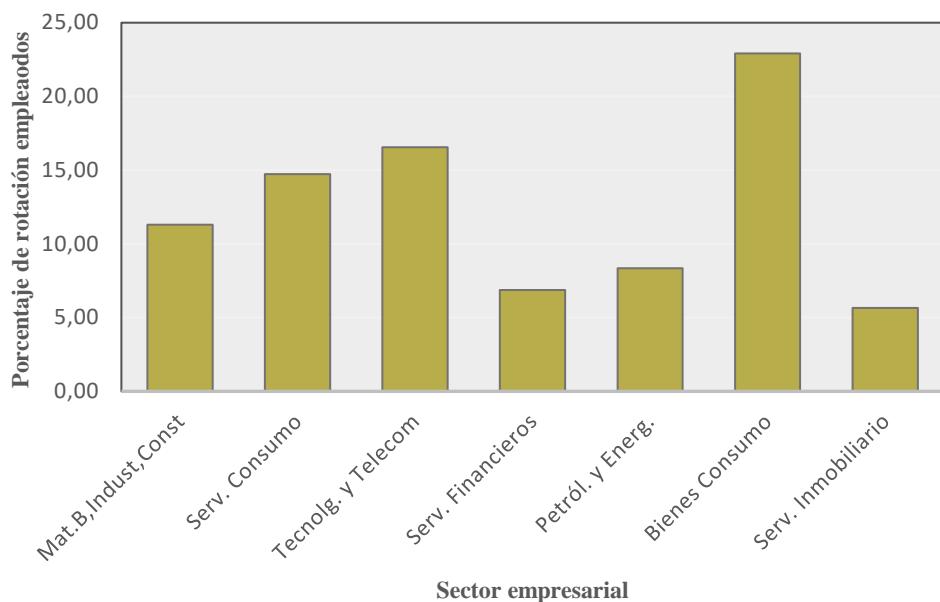
**Gráfico 13:** Porcentaje de mujeres promedio en el consejo de administración dividido por sectores.



Fuente: elaboración propia a partir de los datos recopilados por la CNMV e informes anuales empresariales – Ibex 35 año 2019.

Así mismo, se ha analizado la variable rotación de personal empleado según el sector, y se puede observar en el Gráfico 14 que el sector con mayor rotación de su plantilla es el de bienes de consumo que cuenta con una rotación promedio de 22,93% según los datos obtenidos del ejercicio 2019. Por el contrario, el sector con menor rotación de trabajadores es el de servicios Inmobiliarios el cual tiene 5,65% de rotación anual.

**Gráfico 14:** Porcentaje de rotación de personal empleado promedio según sectores.



Fuente: elaboración propia a partir de los datos recopilados por la CNMV e informes anuales empresariales – Ibex 35 año 2019.

#### **4.3 Porcentaje de mujeres consejeras según su cuota de cumplimiento y la relación con la rotación de personal empleado.**

A continuación, se ha realizado una comparación de la variable mujeres consejeras según su cumplimiento de la recomendación de la cuota femenina en cada consejo de administración, por tanto, esta dividida en los grupos mencionados en la Tabla 2. En primer lugar, se ha realizado una comparación de esta variable con la rotación femenina de la plantilla, en segundo lugar, con la rotación masculina de la plantilla y para finalizar con la variable rotación total de la plantilla.

##### 4.3.1 Porcentaje de mujeres consejeras según su cuota de cumplimiento y la rotación femenina en plantilla.

###### 1. Cumplimiento mínimo

Los valores típicos se encuentran entre 15,1% y 2,1% de rotación de mujeres empleadas. Al solo ser tres empresas quienes cumplen la cuota mínima de presencia de mujeres en el

consejo de administración su valor central o mediana es 6,9% de rotación. En esta agrupación según su cumplimiento no se cuenta con valores atípicos.

## 2. Incumplimiento Parcial

En cuanto a la agrupación incumplimiento parcial no existía información de la variable rotación de mujeres en 3 empresas. Con lo cual solo se contaba con 9 organizaciones para su evaluación. Los valores típicos se encuentran entre 38,3% y 0,11% de rotación de mujeres empleadas. Su valor central o mediana es 5,3% de rotación. En esta agrupación según su cumplimiento se cuenta con un valor atípico leve de la Empresa Industria De Diseño Textil, S.A. quien cuenta con una rotación de mujeres de un 53,0%.

## 3. Incumplimiento Significativo

De igual forma, en cuanto a la agrupación incumplimiento parcial no existía información de la rotación de mujeres en 3 empresas. Con lo cual solo se contaba con 9 empresas para su evaluación. Los valores típicos se encuentran entre 15,4% y 0,5% de rotación de mujeres empleadas. Su valor central o mediana es 3,95% de rotación. En esta agrupación según su cumplimiento se cuenta con un valor atípico leve de la empresa Melia Hotels International S.A. quien cuenta con una rotación de mujeres de un 42,20% y con un valor atípico extremo de 64,0% de la sociedad Masmovil Ibercom, S.A.

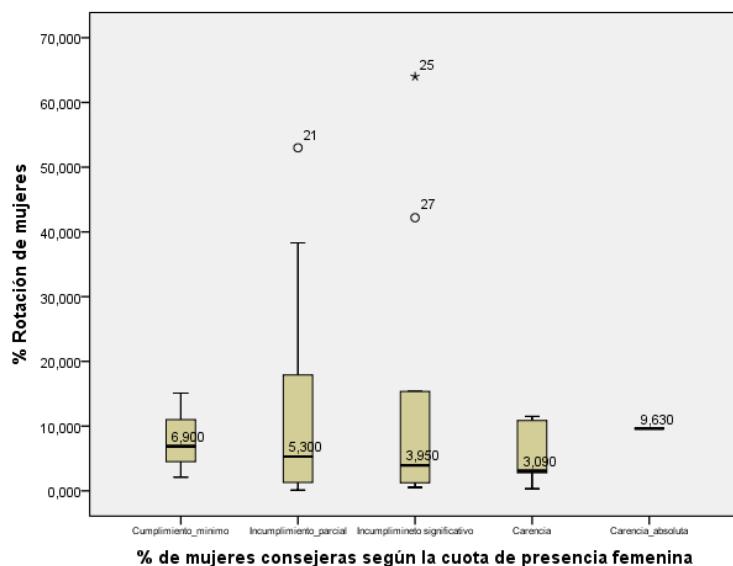
## 4. Carencia

En esta categoría llamada carencia se cuenta con 6 organizaciones, de las cuales se hallaron datos de solo 5 empresas. Los valores típicos se encuentran entre 11,5% y 0,3% de rotación de mujeres empleadas. Su valor central o mediana es 3,09% de rotación. En esta agrupación según su cumplimiento no se cuenta con valores atípicos ni leves, ni extremos.

## 5. Carencia Absoluta

En esta agrupación solo se encuentra una empresa, Naturgy Energy Group, S.A. quienes cuentan con una rotación de personal femenino de 9,6%, cabe mencionar que el cumplimiento de esta empresa de su cuota de presencia femenina es de 8,33%.

**Gráfico 15:** Rotación de mujeres y el porcentaje de mujeres consejeras según la cuota de presencia femenina



Fuente: elaboración propia a partir de los datos recopilados por la CNMV e informes anuales empresariales – Ibex 35 año 2019.

#### 4.3.2 Porcentaje de mujeres consejeras según su cuota de cumplimiento y la rotación masculina en plantilla.

##### 1. Cumplimiento mínimo

Los valores típicos se encuentran entre 15,7% y 3,2% de rotación de hombres empleados. Al solo ser tres empresas quienes cumplen la cuota mínima de presencia de mujeres en el consejo de administración su valor central o mediana es 6,53% de rotación. En esta agrupación según su cumplimiento no se cuenta con valores atípicos.

##### 2. Incumplimiento Parcial

En cuanto a la agrupación incumplimiento parcial no existía información de la rotación de hombres en 3 empresas. Con lo cual solo se contaba con 9 organizaciones para su evaluación. Los valores típicos se encuentran entre 23,2% y 0,10% de rotación de hombres empleados. Su valor central o mediana es 5,4% de rotación. En esta agrupación

según su cumplimiento se cuenta con un valor atípico extremo de la Empresa Industria De Diseño Textil, S.A. quien cuenta con una rotación masculina de un 60,0%.

### 3. Incumplimiento Significativo

De igual forma en cuanto a la agrupación incumplimiento parcial no existía información de la rotación masculina en 3 empresas. Con lo cual solo se contaba con 9 organizaciones para su evaluación. Los valores típicos se encuentran entre 41,0% y 1,5% de rotación masculina. Su valor central o mediana es 3,65% de rotación. En esta agrupación según su cumplimiento no se cuenta con valores atípicos.

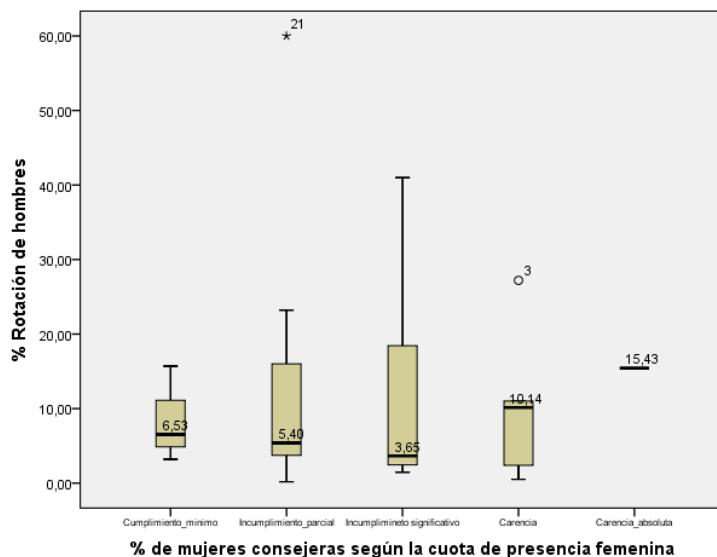
### 4. Carencia

En esta categoría llamada carencia se cuenta con 6 organizaciones, de las cuales se hallaron datos de solo 5 empresas. Los valores típicos se encuentran entre 11,0% y 0,5% de rotación de hombres empleados. Su valor central o mediana es 10,14% de rotación. En esta agrupación según su cumplimiento cuenta con valores atípicos leves de 27,2% de rotación de hombres de la empresa Acs, Actividades de Construcción y Servicios, S.A.

### 5. Carencia Absoluta

En esta agrupación solo se encuentra una empresa, Naturgy Energy Group, S.A. quienes cuentan con una rotación de personal masculino de 15,4%, cabe mencionar que el cumplimiento de esta empresa de su cuota de presencia femenina en el consejo de administración es de 8,33%.

**Gráfico 16:** Rotación de hombres y el porcentaje de mujeres consejeras según la cuota de presencia masculina



Fuente: elaboración propia a partir de los datos recopilados por la CNMV e informes anuales empresariales – Ibex 35 año 2019.

#### 4.3.3 Porcentaje de mujeres consejeras según su cuota de cumplimiento y la rotación total de plantilla

##### 1. Cumplimiento Mínimo

Los valores típicos se encuentran entre 15,37% y 2,9% de rotación total de personal empleado. Al solo ser tres empresas quienes cumplen la cuota mínima de presencia de mujeres en el consejo de administración su valor central o mediana es 6,74% de rotación. En esta agrupación según su cumplimiento no se cuenta con valores atípicos.

##### 2. Incumplimiento Parcial

En cuanto a la agrupación incumplimiento parcial cuentan con 12 empresas para su evaluación. Los valores típicos se encuentran entre 32,4% y 0,3% de rotación total de personal empleado. Su valor central o mediana es 7,25% de rotación. En esta agrupación según su cumplimiento se cuenta con un valor atípico leve de la Empresa Industria De Diseño Textil, S.A. quien cuenta con una rotación total de 55,0%.

##### 3. Incumplimiento Significativo

En cuanto a la agrupación incumplimiento significativo cuentan con 12 empresas para su evaluación. Los valores típicos se encuentran entre 42,9% y 1,56% de rotación total de personal empleado. Su valor central o mediana es 8,20% de rotación. En esta agrupación según su cumplimiento no se cuenta con valores atípicos.

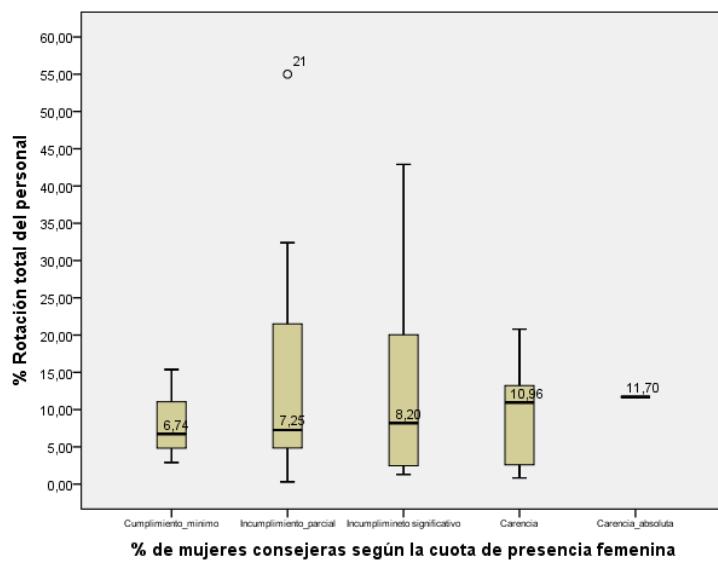
#### 4. Carencia

En la categoría “carencia” se cuenta con 6 organizaciones, de las cuales se hallaron datos de solo 5 empresas. Los valores típicos se encuentran entre 20,8% y 0,83% de rotación total. Su valor central o mediana es 10,96% de rotación. En esta agrupación según su cumplimiento no se cuenta con valores atípicos leves, ni extremos

#### 5. Carencia Absoluta

En esta agrupación solo se encuentra una empresa, Naturgy Energy Group, S.A. quienes cuentan con una rotación de personal de 11,70%, cabe mencionar que el cumplimiento de esta empresa de su cuota de presencia femenina en su consejo de administración es de 8,33%.

**Gráfico 17:** Rotación total y el % de mujeres consejeras según la cuota de presencia femenina



Fuente: elaboración propia a partir de los datos recopilados por la CNMV e informes anuales empresariales – Ibex 35 año 2019.

#### 4.4 Test la H de Kruskal – Wallis

De igual manera para el análisis de la prueba H de Kruskal – Wallis se ha utilizado la agrupación de los datos de la variable porcentaje de mujeres sobre el total de consejeros/as. Las categorías de cumplimiento utilizadas son: cumplimiento mínimo, incumplimiento parcial, incumplimiento significativo, carencia, carencia absoluta (explicadas específicamente en el inciso de metodología).

Al realizar el test no paramétrico H de Kruskal –Wallis (Tabla 7) entre las variables principales de la investigación, en primer lugar, la variable explicativa porcentaje de mujeres sobre el total de consejeros/as, la variable dependiente rotación total de personal empleado, porcentaje de rotación mujeres, porcentaje de rotación hombres, tamaño según el número de trabajadores/as, porcentaje de trabajadoras mujeres y porcentaje de trabajadores hombres. Por tanto, se ha observado que no existen diferencias significativas entre estas variables, ya que se acepta la hipótesis nula con un p-valor mayor al 5%.

**Tabla 7:** Test H de Kruskal – Wallis de la variable dependiente Rango de porcentaje de Mujeres sobre el total del consejo y variables explicativas porcentaje de rotación total de personal, rotación masculina, rotación femenina, tamaño empresa según número de trabajadores/as, porcentaje trabajadoras y porcentaje trabajadores.

	% Rotación total del personal	% Rotación de hombres	% Rotación de mujeres	Tamaño número de trabajadores/as	% Trabajadoras	% Trabajadores
Chi-Square	,535	,483	,628	2,693	4,506	4,506
df	4	4	4	4	4	4
Asymp.	,970	,975	,960	,610	,342	,342
Sig.						
a. Kruskal Wallis Test						
b. Grouping Variable: % de mujeres consejeras según la cuota de presencia femenina						

Fuente: elaboración propia a partir de los datos recopilados por la CNMV e informes anuales empresariales – Ibex 35 año 2019.

De acuerdo con los resultados encontrados, la situación de las hipótesis planteadas es la siguiente:

Hipótesis 0: No existe relación entre mayor presencia de mujeres en los consejos de administración y la rotación de personal empleado. Confirmada. Según los resultados no existe una relación significativa entre la presencia de mujeres en los consejos de administración y la rotación de personal empleado.

Hipótesis 1: Existe relación entre mayor presencia de mujeres en los consejos de administración y la rotación de personal empleado. No confirmada.

## 5. CONCLUSIONES

La evidencia que se presentó en resultados pretende demostrar la relación entre la participación femenina dentro de los consejos de administración de las empresas del índice bursátil Ibex-35 y la rotación del personal empleado. Para alcanzar el objetivo se ha realizado el análisis de los datos obtenidos de la CNMV y de los informes anuales del año 2019 de cada una de las empresas pertenecientes al índice español. Adicionalmente se han clasificado por género las variables para observar la existencia de diferencias entre hombres y mujeres.

Los principales resultados de la investigación señalan que, en primer lugar, la presencia de mujeres en los consejos de administración de las empresas pertenecientes al Ibex-35 no tiene relación significativa con la rotación de personal empleado. Así mismo al realizar el cohorte por género en cuanto al indicador de rotación de personal se puede observar que no existe influencia con respecto al peso de la presencia femenina en el consejo de administración, en contraposición con lo encontrado por Cuadrado (2003) quien menciona que existe una relación directa entre el liderazgo femenino y las personas que desarrollan actividades de plantilla.

En relación al género de la variable rotación de personal empleado, se observa que en promedio las mujeres tienden a rotar menos en las empresas del índice Ibex-35. Si bien no es una diferencia significativa es importante mencionar este factor para dar relevancia a que las mujeres en puestos de plantilla cuentan con mayor compromiso como menciona Medina Vicent (2013) en su estudio.

Al analizar los resultados de la investigación del año 2019 se puede observar que existen varias empresas que no han cumplido con la sugerencia por parte del gobierno español. Únicamente tres empresas de las treinta y cuatro analizadas cumplen el objetivo del 40 por ciento de mujeres en los consejos de administración. Lo que nos indica que únicamente el 8,6 por ciento de empresas del índice español cumple con las recomendaciones de diversidad de género. Selva et al. (2011) indica en su estudio que la presencia de mujeres en cargos directivos está tomando relevancia, pero avanza muy lentamente, es por ello, que mientras la ley únicamente recomienda el cumplimiento dicho porcentaje de mujeres en el consejo de administración no se observarán cambios drásticos en las sociedades.

Sin embargo, estos resultados no equitativos de género no obedecen la realidad española en cuanto a la formación profesional ya que según Palá-Laguna & Esteban-Salvador (2016) el 60% del total de estudiantes universitarios/as son mujeres. Con lo cual, el argumento de preparación universitaria no es una explicación válida para el no cumplimiento de la cuota femenina en los consejos de administración.

Específicamente, se observa que las empresas que cumplen con el 40 por ciento de presencia femenina respecto al total del consejo, vienen encabezadas por Iberdrola S.A con un 42,86 por ciento, Red Eléctrica Corporación S.A. con 41,67 por ciento y Banco Santander S.A con un 40,00 por ciento. Pero cabe mencionar que únicamente Iberdrola cuenta con presencia femenina en altas directivas no consejeras con un 50 por ciento. En la mencionada categoría aparecen otras empresas como Inmobiliaria Colonial, Socimi S.A. (50 por ciento de presencia femenina), Cie Automotive, S.A. (44,44 por ciento) y Aena, S.M.E. S.A. (40,00 por ciento).

En cuanto a las cifras más bajas de presencia de mujeres en sus consejos de administración se encuentra la empresa Naturgy Energy Group, S.A. con 8,33 por ciento de consejeras, seguida de Amadeus It Group, S.A. con 15,38 por ciento, y Bankia S.A con 16,67 por ciento. Con lo cual podemos concluir, que existen empresas del índice donde la presencia de mujeres en el consejo de administración es realmente baja.

Sin embargo, es alentador observar que 12 empresas se encuentran en el 30 por ciento de presencia de mujeres consejeras. Así mismo, 12 compañías del Ibex-35 se encuentran en el 20 por ciento de cumplimiento de su cuota de presencia femenina en los consejos de

administración, y 6 organizaciones sobre el 10 por ciento de presencia de mujeres en sus consejos para el ejercicio del 2019.

Del año 2018 al 2019 según los datos proporcionados por la CNMV sobre la presencia de mujeres en los consejos de administración, se observa que las empresas Iberdrola S.A. y Banco Santander S.A. incrementaron la presencia femenina de un año al otro con valores 35,71 por ciento y 33,33 por ciento respectivamente. Las dos organizaciones mantuvieron el número de integrantes en el consejo de administración, pero incrementaron la presencia de mujeres. Con lo cual, se deduce que existen organizaciones que efectivamente buscan cumplir con la equidad de género en sus consejos, sin embargo, también existen empresas que llegando a un buen porcentaje de presencia femenina relajan esfuerzos.

En los casos de las tres empresas más bajas en cuanto a participación femenina del ejercicio 2019, dos de ellas Naturgy Energy Group, S.A y Bankia S.A. mantienen los mismos valores con respecto al año anterior en cuanto a la presencia de mujeres en sus consejos de administración. Amadeus It Group, S.A. en el ejercicio del año 2019 obtiene un porcentaje menor que en 2018, pero se debe al incremento de un integrante en el consejo de administración, que fue hombre. Por tanto, es evidente que existen empresas que no tienen el interés de cumplir con lo expuesto por el código sobre la igualdad de género en los consejos de administración, por ello persisten los porcentajes bajos cada año.

Según Comisión Nacional del Mercado de Valores (2020) las empresas que incumplan con las recomendaciones deberán proporcionar a cada incumplimiento una explicación sobre la misma. Por ello, en el caso de la empresa con los porcentajes más bajos en cuanto al cumplimiento, Naturgy Energy Group, S.A en su informe de Responsabilidad Social Corporativa no da mayor información sobre la baja presencia femenina en su consejo de administración, únicamente menciona que existe diversidad de experiencias profesionales dentro de su gobierno corporativo. En el informe mencionado se observa que es en puestos técnicos y operativos donde se observa una mayor participación de mujeres, pero con salarios menores a los trabajadores hombres (Naturgy S.A, 2019). La empresa menciona en su informe anual 2019 un incremento de presencia femenina, pero es únicamente en puestos de menor responsabilidad. Al realizar la comparación de nuevas contrataciones se puede observar que las contrataciones son superiores para trabajadores

hombres que en mujeres. Con lo cual se concluye que, si bien la empresa ha incrementado la presencia de mujeres en su plantilla a través de los años, en su consejo de administración no se ha reflejado esta política (Naturgy S.A, 2019).

Dentro de las 34 empresas del índice Ibex, destaca Iberdrola S.A como la empresa que en el año 2019 mantiene el mejor porcentaje de representación femenina del total del consejo. Iberdrola S.A incrementó su proporción de participación de mujeres en los consejos de administración con respecto al anterior año. Es claro observar el afán de la organización en cumplir con la equidad de género que recomienda el código, ya que a través de los años ha incrementado su porcentaje de participación femenina. Iberdrola dentro de sus informes menciona que la diversidad de género en su organización es considerada como un objetivo estratégico para el desarrollo de relaciones profesionales prevaleciendo la igualdad de oportunidades sin discriminación por género (Iberdrola SA, 2020). Adicionalmente cuenta con políticas claras de nombramiento de puestos de altos mandos donde se establecen claros lineamientos acordes a las exigencias que se requiere para el cumplimiento de los objetivos institucionales (Iberdrola SA, 2020).

Ashwin Kumar et al. (2016) ha demostrado en su estudio a través de un análisis matemático que las empresas que incorporan factores ambientales, sociales y de buen gobierno corporativo muestran menor volatilidad en sus acciones que las organizaciones que no aplican la integración de estos factores. Dicho esto, las empresas pertenecientes al Ibex-35 deberían considerar el impacto del no cumplimiento de estos factores versus la reducción de riesgo de caída de sus acciones.

En conclusión, la mayor parte de las empresas pertenecientes al Ibex-35 no cumplen con la cuota de presencia de mujeres en sus consejos de administración sin importar su tamaño o sector al que pertenezcan, sin embargo, existen 3 empresas que han logrado el cometido. Además, existen buenas expectativas ya que 12 empresas se encuentran por buen camino para cumplir con este objetivo. Según el informe anual de la Comisión Nacional del Mercado de Valores (2019) se espera un mayor cumplimiento en cuanto a la presencia de mujeres para el 2022.

Finalmente, las aportaciones de este trabajo se centran principalmente en que no existe relación significativa entre la presencia de mujeres con el indicador de rotación de personal empleado. Lo que puede indicar que aún el liderazgo femenino no es concebido

en su totalidad justamente por la falta de oportunidades y espacio dentro de los consejos de administración (Cóndor López & Esteban Salvador, 2009). Adicionalmente otra contribución de la investigación se genera a través del estudio de los tipos de consejería que ha incrementado notablemente en las consejeras independientes quienes según su definición no cuentan con relación personal ni profesional con la empresa, su principal objetivo es preservar los derechos de los accionistas minoritarios.

## **6. LIMITACIONES Y TRABAJOS FUTUROS**

Entre las limitaciones de esta investigación se podrían mencionar las correspondientes a la metodología. En primer lugar, sería conveniente el análisis de una muestra mayor a las 50 empresas para de esta forma utilizar otras técnicas estadísticas más estrictas. Se debe tener en cuenta no solamente un año de análisis sino a partir del año 2016 ya que en el 2015 se producen reformas en el código de buen gobierno realizado por la Comisión Nacional del Mercado de Valores. Con ello, crear una base de datos sólida donde aplicar herramientas paramétricas.

Como futuras líneas de investigación se puede analizar la presencia de mujeres en los consejos de administración de las empresas pertenecientes a los índices socialmente responsables como el FTSE4Good IBEX y evaluar un indicador financiero.

Adicionalmente, se puede evaluar la presencia de mujeres en los consejos de administración en el índice de socialmente responsables FTSE4Good IBEX en comparación a las empresas del índice bursátil Ibex-35. De la misma forma, valorar si el rendimiento por acción es el mismo o existen diferencias, ya que según estudios existe una diferenciación importante en el índice bursátil de Estados Unidos y los índices socialmente responsables del mismo país (Ashwin Kumar et al., 2016).

## 7. BIBLIOGRAFÍA:

- Ashwin Kumar, N. C., Smith, C., Badis, L., Wang, N., Ambrosy, P., & Tavares, R. (2016). ESG factors and risk-adjusted performance: a new quantitative model. *Journal of Sustainable Finance and Investment*, 6(4), 292–300.  
<https://doi.org/10.1080/20430795.2016.1234909>
- Beurer-Zuellig, B., Fieseler, C., & Meckel, M. (2009). A descriptive inquiry into the corporate communication profession in Europe. *Public Relations Review*, 35(3), 270–279. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2009.03.002>
- Biedma-Ferrer, J. M. (2017). La mujer directiva. La presencia de la mujer en los Consejos de Administración de las Compañías del IBEX 35. *Dossiers Feministes*, 22, 13–27. <https://doi.org/10.6035/dossiers.2017.22.2>
- Blanco Dopico, M. I., Hernández Madrigal, M., & Aibar Guzmán, B. (2009). El buen gobierno corporativo y los requerimientos informativos sobre los sistemas de control interno y riesgos: análisis de la regulación española y portuguesa en relación a otros referentes. *Tékhne - Revista de Estudios Politécnicos*, 12, 75–97.  
[http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1645-99122009000200006&lng=pt&tlang=es](http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1645-99122009000200006&lng=pt&tlang=es).
- Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, Pub. L. No. 71, Boletín Oficial del Estado 12611 (2007).  
<https://www.boe.es/boe/dias/2007/03/23/pdfs/A12611-12645.pdf>
- Carnicer, L., Martínez Sánchez, P., Pérez Pérez, A. \*, & Vela Jiménez, M. (2007). La diversidad de género en la alta dirección de las mayores empresas españolas. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de La Empresa*, 13(2), 33–53.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2356648>
- Castaño Collado, C., De Fuentes Ruiz, P., & Laffarga Briones, J. (2009). Diversidad de género en puestos de responsabilidad: el caso de las empresas del Ibex-35. *Partida Doble*, 207(1133–7869), 92–100.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2868044>

Chiavenato, I. (2009). Gestión de Talento Humano. In R. Michaca Fandiño & E. C. Zúñiga Gutiérrez (Eds.), *Gestión del talento humano: Vol. Tercera* (McGRAW-HIL).  
<https://cujononline.com/biblioteca/files/original/338def00df60b66a032da556f56c28c6.pdf>

Comisión Nacional del Mercado de Valores. (2015). *Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas*. 24–46.  
[https://www.cnmv.es/docportal/publicaciones/codigogov/codigo\\_buen\\_gobierno.pdf](https://www.cnmv.es/docportal/publicaciones/codigogov/codigo_buen_gobierno.pdf)

Comisión Nacional del Mercado de Valores. (2018). *Resumen del Informe anual de la CNMV 2018*. 7–9.

Comisión Nacional del Mercado de Valores. (2019a). *Informe anual sobre los mercados de valores y su actuación 2019*. 175–180.  
[https://www.cnmv.es/DocPortal/Publicaciones/Informes/Informe\\_Annal\\_2019.pdf](https://www.cnmv.es/DocPortal/Publicaciones/Informes/Informe_Annal_2019.pdf)

Comisión Nacional del Mercado de Valores. (2019b). *Resumen del Informe anual de la CNMV 2019*. 7–11.  
[https://www.cnmv.es/DocPortal/Publicaciones/Informes/Informe\\_Annal\\_2019\\_Resumen.pdf](https://www.cnmv.es/DocPortal/Publicaciones/Informes/Informe_Annal_2019_Resumen.pdf)

Comisión Nacional del Mercado de Valores. (2020). *Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas*. 18–29.  
[https://www.cnmv.es/DocPortal/Publicaciones/CodigoGov/CBG\\_2020.pdf](https://www.cnmv.es/DocPortal/Publicaciones/CodigoGov/CBG_2020.pdf)

Cóndor López, V., & Esteban Salvador, M. L. (2009). ¿Es el género una variable predictora de la rentabilidad? *Equalitas*, 25, 51–59.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3087828>

Cuadrado, 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. *Revista de Psicología Social*, 18, 283–307.  
[https://isabelcuadradoual.webnode.es/\\_files/200000018-6da8d6ea66/Estilosdelliderazgo\\_y\\_género.pdf](https://isabelcuadradoual.webnode.es/_files/200000018-6da8d6ea66/Estilosdelliderazgo_y_género.pdf)

Esteban Salvador, M. L. (2013). ¿Son las cooperativas más favorables a la presencia de mujeres en los consejos que otras entidades? *REVESCO Revista de Estudios Cooperativos*, 110, 96–128. [https://doi.org/10.5209/rev\\_REV.2013.v110.41443](https://doi.org/10.5209/rev_REV.2013.v110.41443)

Farrell, K. A., & Hersch, P. L. (2005). Additions to corporate boards: The effect of gender. *Journal of Corporate Finance*, 11, 85–106.  
<https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2003.12.001>

Fernández, E., Arrondo, R., & Fernández, C. (2009). La retribución de los consejeros en las empresas cotizadas. *Boletín Económico de ICE*, N° 2961, 35–43.

Gutiérrez-García, E. (2010). Gobierno corporativo y comunicación empresarial. ¿Qué papel cumplen los directores de comunicación en España? *Universidad de La Sabana*, 13, 147–160. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64916293009>

Gutiérrez Valdebenito, O. (2017). Estudios de liderazgo de hombres y mujeres. *Revista Política y Estrategia*, 126, 13–35.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5443178>

Herrero, J. (2015). La reciente evolución del gobierno corporativo de las entidades de crédito. *Estabilidad Financiera*, 28, 51–73.  
<https://www.bde.es/f/webbde/GAP/Secciones/Publicaciones/InformesBoletinesRevistas/RevistaEstabilidadFinanciera/15/MAYO%202015/restfin2015282.pdf>

Hodge, F., Hopkins, P. E., & Pratt, J. (2006). Management reporting incentives and classification credibility: The effects of reporting discretion and reputation. *Accounting, Organizations and Society*, 31(7), 623–634.  
<https://doi.org/10.1016/j.aos.2005.12.003>

Iberdrola SA. (2020). *Sistema de gobierno corporativo*. 190–191.  
[https://www.iberdrola.com/wcorp/gc/prod/es\\_ES/corporativos/docs/gobierno\\_corporativo.pdf](https://www.iberdrola.com/wcorp/gc/prod/es_ES/corporativos/docs/gobierno_corporativo.pdf)

Marco Sanjuán, I., Acero Fraile, I., & Ferruz Agudo, L. (2008). Evolución temporal de los Códigos de Buen Gobierno en España. *Boletín Económico de Información Comercial Española*, 2948, 19–28.

<https://www.researchgate.net/publication/28227475>

Medina Vicent, M. (2013). *Trabajo fin de máster: Liderazgo femenino: un modelo transformacional frente al paradigma de la organización tradicional.* 33–107.  
<http://repositori.uji.es/xmlui/handle/10234/77827>

Mercer, M. (2004). How do investors assess the credibility of management disclosures? *Accounting Horizons*, 18(3), 185–196. <https://doi.org/10.2308/acch.2004.18.3.185>

Monereo Atienza, C. (2007). Reflexiones crítica sobre la igualdad de género a raíz del proyecto de Ley orgánica para la igualdad entre mujeres y hombres aprobada el 21 de diciembre de 2006. *Cuadernos Electrónicos de Filosofía Del Derecho*, 15, 1–11. <https://www.uv.es/cefd/15/monereo.pdf>

Naturgy S.A. (2019). *Informe de Responsabilidad Corporativa*. 39–42.  
[https://www.naturgy.com/accionistas\\_e\\_inversores/la\\_sociedad/informes\\_anuales](https://www.naturgy.com/accionistas_e_inversores/la_sociedad/informes_anuales)

OCDE. (2016). Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20. *G20/OCDE Principios de Gobierno Corporativo*, 68–70.  
<https://doi.org/10.1787/9789264259171-es>

Osma, B. G., & Noguer, B. G. D. A. (2007). The effect of the board composition and its monitoring committees on earnings management: Evidence from Spain. *Corporate Governance: An International Review*, 15(6), 1413–1428.  
<https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2007.00654.x>

Palá-Laguna, R., & Esteban-Salvador, L. (2016). Gender Quota for Boards of Corporations in Spain. *European Business Organization Law Review*, 17(3), 379–404. <https://doi.org/10.1007/s40804-016-0047-x>

Rubio Hurtado, M. J., & Berlangan Silvente, V. (2012). Cómo aplicar las pruebas paramétricas bivariadas tde Student ANOVA en SPSS. *Revista d'Innovació i Recerca En Educació*, 5, 83–100. <http://www.ub.edu/ice/reire.htm>

Ryan, M. K., Haslam, S. A., Morgenroth, T., Rink, F., Stoker, J., & Peters, K. (2016). Getting on top of the glass cliff: Reviewing a decade of evidence, Explanations, And impact. *Leadership Quarterly*, 27(3), 446–455.

<https://doi.org/10.1016/j.lequa.2015.10.008>

Sánchez Ríos, J. (2016). Análisis de percepciones de dos grupos independientes, gerenciales no convictos y gerenciales convictos, en el delito del fraude en las variables capacidad-presión, capacidad-racionalización y capacidad-oportunidad. *Oikos*, 41, 121–144. <https://doi.org/10.29344/07184670.41.956>

Selva, C., Sahagún, M. A., & Pallarès, S. (2011). Estudios sobre trayectoria profesional y acceso de la mujer a cargos directivos: Un análisis bibliométrico. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 27, 227–242.

<https://doi.org/10.5093/tr2011v27n3a6>

Serna, M. G. (2004). Aquí no hay seguro contra crisis: empresarios, empresas y hogares en dos zonas metropolitanas de México. México, D.F. : Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social (CIESAS) : Instituto Mora, 2003. 360 p. In *Estudios sociológicos*, ISSN-e 0185-4186, Vol. 22, N°. 65, 2004, págs. 495-499 (Vol. 22, Issue 65). Centro de Estudios Sociológicos.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6164086>

Terrón Bañuelos, A., Valle Flórez, R. E., Díez Gutiérrez, E. J., & Centeno Suárez, B. (2002). Las mujeres y el poder en las organizaciones educativas. | Revista Complutense de Educación. *Complutense de Educación*, 13, 7–29.

<https://revistas.ucm.es/index.php/RCED/article/view/RCED0202220485A/16527>

Velasco Gámez, M., Puentes Poyatos, R., & Vilar Hernández, J. (2010). El código unificado de buen gobierno: su nivel de seguimiento por empresas socialmente responsables. *Revista de Estudios Empresariales. Segunda Época*.

Visauta Vinacua, B. (2002). *Análisis estadístico con SPSS. 11.0 para Windows: Vol. Volumen I* (McGRAW - HILL (ed.); Segunda). Interamericana de España, S.A.U.

[https://www.academia.edu/39613183/Análisis\\_estadístico\\_con\\_SPSS\\_14\\_Estadística\\_básica\\_Bienvenido\\_Visauta\\_Vinacua\\_3ED](https://www.academia.edu/39613183/Análisis_estadístico_con_SPSS_14_Estadística_básica_Bienvenido_Visauta_Vinacua_3ED)

Zaleznik, A. (2004). Gerentes y líderes: ¿son diferentes? *Harvard Deusto Business Review*, 82(1), 64–71. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1465207>

