
EL ROL DE LAS MUJERES CONSEJERAS EN EL CUMPLIMIENTO DE RECOMENDACIONES DE BUEN GOBIERNO

ÁLVARO MELÓN-IZCO
MAIDER MENDIVE-FERNÁNDEZ
MARÍA DOLORES ALCAIDE-RUIZ

El Buen Gobierno Corporativo ha experimentado un proceso de transformación, dejando de ser un ideal teórico para convertirse en una necesidad práctica. Cada vez más países adoptan Códigos de Buen Gobierno, estableciendo recomendaciones para garantizar la independencia, transparencia y eficacia de los órganos de administración. Aunque, a veces, no sean leyes en sentido estricto, el incumplimiento de estas recomendaciones puede generar importantes consecuencias a nivel reputacional y afectar la valoración de una empresa en los mercados.

En las últimas décadas, la conversación sobre el Gobierno Corporativo ha ido girando progresivamente hacia un enfoque más ético, inclusivo y sostenible. Lo que en otro tiempo se consideraron simples recomendaciones sobre la estructura y el funcionamiento de los consejos de administración, hoy se han transformado en exigencias sociales – y, cada vez más, regulatorias- que demandan a las empresas rendir cuentas no solo por sus resultados financieros, sino también por la forma en que los obtienen.

En este contexto, la igualdad de género se ha consolidado como uno de los pilares fundamentales del desarrollo sostenible. Y no es solo una cuestión de justicia social, ya que la evidencia empírica y los estudios recientes sugieren que promover la diversidad de género, especialmente en los niveles más altos de dirección como los consejos de administración, tiene impactos positivos y medibles en ámbitos clave como la transparencia, la reputación empresarial y el cumplimiento de las recomendaciones de Buen Gobierno (Adams y Ferreira, 2009; Terjesen, y otros 2009).

Las consejeras no solo son un indicador de diversidad, sino agentes activos del cambio en la implementación de un buen gobierno. Durante años, el debate sobre la representación femenina en las empresas ha estado marcado por la polémica en torno a simples porcentajes, con cuestiones como ¿deberían imponerse porcentajes mínimos de mujeres en los consejos de administración? Lo cierto es que, más allá de los aspectos normativos, existe una razón de peso para impulsar la diversidad de género: las mujeres aportan perspectivas y esti-

los de liderazgo distintos que enriquecen el proceso de toma de decisiones. Desde la perspectiva de la Teoría de los Recursos, la diversidad de género en los consejos puede entenderse como un recurso estratégico que aporta capacidades difíciles de imitar: pensamiento crítico, prudencia financiera, sensibilidad social y una orientación a la rendición de cuentas (Hillman y Dalziel, 2003). Asimismo, desde la teoría de la diversidad de recursos cognitivos, se argumenta que equipos diversos (en género, formación, experiencia) generan mejores resultados porque integran diferentes formas de percibir los problemas, plantear soluciones y evaluar consecuencias. En el caso específico del cumplimiento normativo, esta diversidad cognitiva permite detectar áreas de riesgo, anticipar crisis y promover una cultura organizacional basada en la ética y la legalidad.

La literatura previa, ha encontrado que las mujeres, en promedio, son más aversas al riesgo, muestran mayor sensibilidad ética y tienden a exigir mayor transparencia en los procesos de toma de decisiones (Nielsen, y Huse, 2010). La clave no es solo la presencia individual, sino la masa crítica: diversos estudios indican que es a partir de tres o más mujeres en un consejo cuando se empieza a notar un cambio real en la dinámica de toma de decisiones (Torchia, y otros, 2011). Esta combinación resulta particularmente valiosa en un momento en el que las empresas operan bajo la mirada constante de sus grupos de interés: desde reguladores hasta consumidores, pasando por *stakeholders* y medios de comunicación. En este sentido, la presencia femenina en los órganos de gobierno no solo mejora la representatividad, sino que actúa como un mecanismo de vigilancia y control que favorece el cumplimiento de principios éticos, normativos y reputacionales. No es una cuestión de estilo: es una cuestión de eficacia, confianza y sostenibilidad.

Considerando lo anterior, este estudio tiene como objetivo analizar el papel que juegan las consejeras, entendidas como las mujeres que forman parte de los consejos de administración, en el cumplimiento de las recomendaciones de buen gobierno. Estas recomendaciones no son de obligado

cumplimiento legal, pero sí representan una guía de buenas prácticas que cada vez tiene más peso para los inversores y sociedad en su conjunto. Se espera que aquellas empresas con una mayor presencia de consejeras presenten un mayor grado de cumplimiento de las recomendaciones de buen gobierno, especialmente en áreas como la independencia del consejo, la transparencia en la información publicada y la existencia de comisiones especializadas. Estos resultados muestran que las mujeres aportan una sensibilidad y un enfoque distinto que, combinados con la diversidad general del consejo, mejoran su funcionamiento colectivo. En definitiva, en un mundo empresarial que ya no puede ignorar las peticiones sociales de equidad, ética y sostenibilidad, el papel de las consejeras va mucho más allá de mejorar la imagen de la empresa. Su participación activa en los consejos de administración refuerza las capacidades de supervisión, mejora el cumplimiento normativo y fortalece la confianza de los stakeholders.

CÓDIGOS DE BUEN GOBIERNO

El consejo de administración es una pieza fundamental para el buen funcionamiento organizacional de cualquier empresa, actuando como el principal mecanismo de control interno y supervisión para garantizar el correcto funcionamiento y la toma adecuada de decisiones estratégicas. Según García y otros, (2003), el consejo tiene la responsabilidad de verificar, ratificar y conducir las decisiones más importantes que afectan a la compañía, asegurando que estas estén alineadas con los objetivos corporativos y con los intereses de los accionistas y otros grupos de interés. En este sentido, este órgano no solo supervisa la gestión del equipo directivo, sino que también define la dirección estratégica, evalúa riesgos y promueve prácticas de transparencia y responsabilidad.

Para facilitar esta función, las organizaciones cuentan con instrumentos denominados Códigos de Buen Gobierno. Estos códigos han adquirido una relevancia muy notoria en el ámbito empresarial actual, no

solo como guías de comportamiento sino como mecanismos que pueden incidir directamente en la supervivencia y sostenibilidad de las empresas. Ahmad y otros (2024) sostienen que los Códigos de Buen Gobierno representan un conjunto de principios y recomendaciones que, si bien no son obligatorios en el sentido legal estricto (lo que se conoce como *soft law*), contribuyen a reforzar las prácticas de gestión, supervisión y control, generando un clima de confianza para los inversores y fomentando una cultura corporativa ética y responsable. La naturaleza no obligatoria de estas recomendaciones permite que las empresas las adopten bajo el principio de “cumplir o explicar”, mecanismo mediante el cual las sociedades cotizadas deben informar públicamente sobre el grado en que aplican las recomendaciones y justificar de manera razonada cualquier incumplimiento (Mallin, 2019). El papel del consejo de administración en la aplicación de estos códigos se vuelve esencial, ya que es este órgano el que debe traducir las recomendaciones en acciones concretas y efectivas dentro de la organización. La literatura académica destaca que un consejo diverso, profesionalizado y con una proporción significativa de consejeros independientes es más efectivo para controlar riesgos y mejorar la calidad de las decisiones estratégicas (Smith y Johnson, 2021). En definitiva, estos códigos pueden ser entendidos como un marco de referencia para mejorar la gobernanza y potenciar la creación de valor a largo plazo.

En esta línea, Kabara y otros, (2023) puntualizan que los Códigos de Buen Gobierno son elaborados con la intención de subsanar las deficiencias de los sistemas de gobernanza propios de los países donde se aplican. Por lo general, estos códigos contienen recomendaciones específicas dirigidas a los consejos de administración, estableciendo normas destinadas a incrementar la transparencia, la responsabilidad y la rendición de cuentas de los altos directivos y órganos de gobierno. Estas buenas prácticas incluyen temas a tratar desde la composición del consejo y su independencia, hasta la implementación de comisiones especializadas que supervisan auditorías, nombramientos y retribuciones, así como la gestión de riesgos y la sostenibilidad. La finalidad últi-

ma de cada recomendación es reducir los riesgos derivados de conflictos de interés, discrepancias en la gestión y la concentración de poder que pueden perjudicar a los accionistas y a la empresa en su conjunto. En cuanto a su estructura, las recomendaciones de buen gobierno se organizan en grandes grupos temáticos que abarcan las principales áreas de actuación dentro de la empresa, facilitando así su comprensión y aplicación. En primer lugar, se encuentran las recomendaciones relativas a los aspectos generales y principios básicos de buen gobierno. Este bloque contempla directrices orientadas a garantizar la transparencia informativa, la comunicación eficaz con los accionistas y el mercado, la prevención de conflictos de interés y el establecimiento de mecanismos de supervisión adecuados para salvaguardar la integridad del gobierno corporativo (Solomon, 2017). Un segundo grupo fundamental lo constituyen las recomendaciones relacionadas con la Junta General de Accionistas, máxima instancia de decisión dentro de la empresa. Estas directrices buscan asegurar que la Junta se desarrolle de forma participativa, transparente y eficiente, promoviendo la protección de los derechos de los accionistas y facilitando su participación activa en la toma de decisiones. El tercer y más extenso grupo de recomendaciones se refiere al Consejo de Administración y su funcionamiento. Dado que este órgano es responsable de la supervisión estratégica, la toma de decisiones clave y el control de la gestión ejecutiva, las recomendaciones inciden en aspectos como la composición del consejo, la independencia de sus miembros, la diversidad, la formación, la evaluación periódica de su desempeño y la existencia de comisiones especializadas (auditoría, nombramientos, retribuciones) que apoyen su labor.

PODER DE LA DIVERSIDAD DE GÉNERO EN LA GESTIÓN DEL RIESGO Y LA TRANSPARENCIA

La diversidad en el consejo y concretamente, la presencia de mujeres aporta recursos diferentes, en términos de experiencias, competencias y puntos de vista (Hogan y Huerta, 2018). Estos recursos pueden pro-

mover una mayor creatividad, capacidad de generar ideas y más calidad en los procesos de toma de decisiones (Walton y Tribbitt, 2023). Dado que el entorno externo influye en el rendimiento de una empresa y presenta desafíos e incertidumbres, los directivos buscan establecer vínculos externos para reducir la dependencia. En este sentido, la diversidad de género en los equipos directivos se vuelve esencial, ya que puede mejorar la comprensión y el conocimiento de los mercados, lo que potencialmente impulsa el crecimiento del negocio (Benito-Osorio y otros, 2019).

La teoría de los recursos sostiene que las juntas directivas son claves para que las empresas accedan a recursos críticos —legitimidad, redes, conocimiento. Además, la diversidad de género en la dirección aporta recursos únicos que optimizan estas funciones. Es concretamente la Teoría de la Diversidad de Recursos Cognitivos, propuesta por Hong y Page (2004), la que argumenta que grupos diversos aportan perspectivas variadas que mejoran la resolución de problemas complejos. Esta teoría sostiene que los equipos compuestos por personas con diferentes experiencias, valores y formas de pensar tienden a tomar decisiones más acertadas, especialmente en entornos complejo, según autores como Page (2007). En el contexto del Gobierno Corporativo, esta teoría respalda el valor estratégico de la diversidad de género. En general, las mujeres muestran una mayor aversión al riesgo que los hombres, lo que introduce una visión más prudente y analítica a la hora de tomar decisiones. Este rasgo cognitivo contribuye a que los consejos de administración sean más críticos frente a posibles riesgos como pueden ser los legales o financieros, ayudando a mitigar todo tipo de conductas oportunistas o no éticas (Adams y Ferreira, 2009).

Además, diversas investigaciones señalan que las mujeres en roles de liderazgo o puestos directos promueven una mayor transparencia, ética y responsabilidad social corporativa (Post y Byron, 2015). Esto fortalece los mecanismos de *compliance*, ya que fomenta culturas organizativas más conscientes con el cumplimiento normativo y los estándares éticos. Al integrar distin-

tas perspectivas cognitivas, los equipos de carácter diverso buscan evitar fenómenos como el pensamiento grupal (*groupthink*) y mejoran la capacidad para identificar irregularidades o proponer mejoras en los sistemas de control. Así, la diversidad de género no solo representa un avance en equidad, sino que se traduce en un activo estratégico que refuerza el buen gobierno corporativo y el cumplimiento regulatorio.

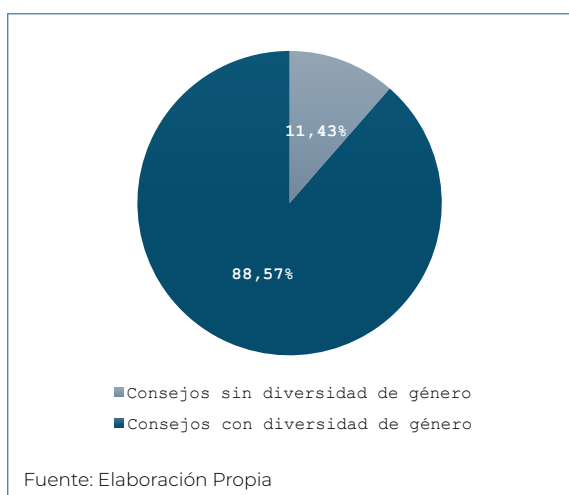
CUMPLIMIENTO DE RECOMENDACIONES DE BUEN GOBIERNO Y RELACIÓN CON LA DIVERSIDAD DE GÉNERO

A continuación, se presenta un análisis empírico sobre el seguimiento de las recomendaciones de buen gobierno en España. Este análisis se ha realizado tomando como muestra el total de empresas españolas cotizadas en el mercado español (132) durante el período 2015-2023. En el año 2015 surge un nuevo código de buen gobierno con 64 recomendaciones que, posteriormente es actualizado por un código nuevo en 2020, con el mismo número de ellas. Por esta razón y por motivos de comparación, se toma como base el año 2015. El año 2023 es el último año con información disponible para todas las empresas. Como resultado, se ha trabajado con un panel de 971 observaciones empresa-año.

La Figura 1 muestra la distribución de la muestra por diversidad de género. Del total de 971 observaciones de empresas-año, un 88,57% corresponden a consejos donde hay tanto consejeros como consejeras, mientras que el 11,43% restante representan los consejos de administración compuestos exclusivamente por hombres. Esta elevada proporción de consejos diversos en cuanto al género resulta coherente con la tendencia regulatoria europea y nacional en materia de igualdad en la gobernanza corporativa. En particular, la Directiva (UE) 2022/2381 del Parlamento Europeo y del Consejo, relativa a un mejor equilibrio de género entre los administradores de las sociedades cotizadas, establece como objetivo que, antes de finales de 2026, al menos un 40% de los puestos de consejeros no ejecutivos

estén ocupados por mujeres. Aunque los datos del presente estudio no alcanzan esa proporción mínima exigida, reflejan una evolución positiva en la dirección marcada por la normativa comunitaria, subrayando el creciente esfuerzo de las empresas por incorporar talento femenino a sus órganos de gobierno.

FIGURA 1
DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA POR GÉNERO Y EDAD



En primer lugar, se realiza un análisis descriptivo del cumplimiento de las recomendaciones de buen gobierno por estas empresas españolas, agrupándolas por categorías, tal y como se señala más adelante. En segundo lugar, se analiza si existen diferencias estadísticamente significativas en ese cumplimiento entre las empresas que no cuentan con diversidad de género en sus consejos de administración frente a las empresas que sí tienen mujeres en el consejo. Esto se hace a través de contrastes de medias tanto paramétricos como no paramétricos para aportar robustez.

El Código de Buen Gobierno más reciente (2020) establece un total de 64 recomendaciones dirigidas a mejorar la gestión y la transparencia de las empresas. Cada recomendación puede ser evaluada según su grado de cumplimiento, clasificándose en: cumplida totalmente, cumplida parcialmente, no cumplida o no aplicable, dependiendo del contexto y las características específicas de cada empresa.

Para facilitar su análisis, las recomendaciones se agrupan en diferentes categorías o áreas temáticas, como se ha comentado anteriormente, por lo que se clasifican de la siguiente manera: Aspectos generales (1-5), Junta general de accionistas (6-11), Estructura y funcionamiento del Consejo de Administración (12-36), Organización y comisiones de Consejo de Administración (37-54), sostenibilidad del Consejo de Administración (55) y remuneración del Consejo de Administración (56-64). Estos grupos representan diferentes aspectos críticos del cumplimiento de *soft law* y se utilizan para evaluar el nivel de *compliance* en cada área específica dentro de las organizaciones.

Para medir de manera cuantitativa el cumplimiento de estas recomendaciones, se ha seguido el trabajo propuesto por Melónzco y otros (2020), donde el cumplimiento de recomendaciones de una empresa se mide en una escala de 0 a 1 (en tanto por uno) o de 0 a 100 (en tanto por ciento), teniendo en cuenta la siguiente expresión:

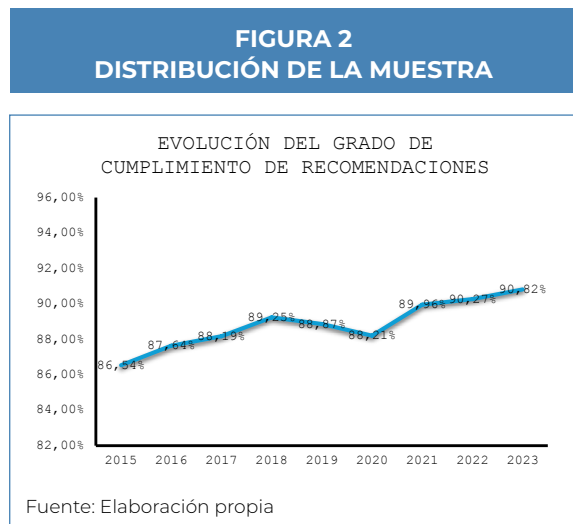
Grado decumplimiento =

$$\frac{R. \text{cumplidas totalmente} \times 1 + R. \text{cumplidas parcialmente} \times 0,5}{64 - R. \text{no aplicables}}$$

Con esta medida, se puede cuantificar el nivel de cumplimiento de las recomendaciones, teniendo en cuenta solo aquellas que se pueden aplicar para cada empresa.

La Figura 2 permite ver de manera visual la evolución del cumplimiento de las recomendaciones de buen gobierno por parte de las empresas españolas durante los años analizados. Desde el año 2015, la tendencia del cumplimiento ha sido creciente, lo que sugiere una progresiva interiorización de las buenas prácticas por parte del tejido empresarial. Este incremento puede atribuirse, por un lado, al fortalecimiento del marco regulador —con actualizaciones periódicas del Código de Buen Gobierno y mayor presión institucional— y, por otro, a un contexto en el que los inversores, reguladores y la sociedad civil demandan cada vez más transparencia, sostenibilidad y rendición de cuentas. La tendencia ascendente también podría interpretarse como

un indicador de madurez organizacional, donde las empresas no solo cumplen por obligación, sino que comienzan a integrar estas recomendaciones como parte de su cultura corporativa. Esta evolución positiva refuerza la idea de que el buen gobierno no es una imposición externa, sino una ventaja competitiva que impacta en la reputación, el acceso a financiación y la creación de valor a largo plazo. El pequeño descenso que se aprecia en el año 2020 está motivado por el cambio o actualización del Código de Buen Gobierno, donde algunas de las recomendaciones del código anterior fueron actualizadas.



A continuación, la Figura 3 presenta los estadísticos descriptivos que muestran el nivel de cumplimiento total y por grupos de recomendaciones, ofreciendo una visión

clara de cómo las empresas están adoptando estas prácticas recomendadas.

En general, las empresas españolas muestran un nivel de cumplimiento bastante alto con las recomendaciones de buen gobierno, ya que, de media, estas empresas cumplen un 88,82% del total de recomendaciones. Además, existe una variabilidad importante entre empresas, ya que algunas apenas llegan a cumplir un 50% de las recomendaciones, mientras que otras empresas logran tener un índice de cumplimiento del 100%.

Este cumplimiento, si bien no es muy heterogéneo entre los distintos grupos de recomendaciones, presenta algunas variaciones entre ellos, reflejando distintos niveles de adherencia a las prácticas recomendadas. Así, las recomendaciones sobre la estructura, funcionamiento y organización del consejo de administración son las más cumplidas, con una tasa de cumplimiento superior al 91% de media. Por otro lado, las recomendaciones sobre la sostenibilidad y remuneración del consejo (este último tema muy debatido en la literatura), son las que tienen un índice algo más bajo de cumplimiento con valores en torno al 81%, lo cual no dejan de ser valores altos.

A continuación, se analiza si el grado de cumplimiento difiere entre empresas que tienen diversidad de género en sus consejos (esto es, empresas con consejeros y consejeras) y empresas en las que no está presente esta diversidad.

FIGURA 3
GRADO DE CUMPLIMIENTO DE RECOMENDACIONES DE BUEN GOBIERNO

	Media	Desv. Típica	Mínimo	Mediana	Máximo	N
Total	0,8882	0,08	0,46	0,91	1,00	971
Aspectos generales	0,8821	0,16	0,25	1,00	1,00	971
Junta accionistas	0,8263	0,17	0,20	0,83	1,00	971
C.A. Estructura y fto.	0,9152	0,08	0,57	0,93	1,00	971
C.A. Organización	0,9115	0,10	0,15	0,94	1,00	971
C.A. Sostenibilidad	0,8131	0,36	0,00	1,00	1,00	971
C.A. Remuneración	0,8128	0,20	0,00	0,88	1,00	971

* p<0,10, ** p<0,05, *** p<0,01

Fuente: Elaboración propia

FIGURA 4
VERIFICACIÓN DE SUPUESTOS PARA PRUEBAS DE COMPARACIÓN DE MEDIAS

	Prueba de Saphiro Wilk		Prueba de igualdad de varianzas	
	Z	p-valor	F	p-valor
Total	9,965***	0,000	0,979	0,914
Aspectos generales	8,515***	0,000	1,188	0,207
Junta accionistas	5,815***	0,000	0,553***	0,000
C.A. Estructura y fto.	8,886***	0,000	0,864	0,336
C.A. Organización	10,530***	0,000	1,890***	0,000
C.A. Sostenibilidad	6,409***	0,000	1,727***	0,000
C.A. Remuneración	9,174***	0,000	1,216	0,151

* p<0,10, ** p<0,05, *** p<0,01

Fuente: Elaboración propia

Como paso previo, la Figura 4 presenta los resultados de las pruebas de normalidad (Shapiro-Wilk) y homogeneidad de varianzas (prueba de igualdad de varianzas de Fisher). Estas pruebas permiten determinar la idoneidad del test paramétrico (t de Student) o la necesidad de utilizar una prueba no paramétrica (U de Mann-Whitney). La decisión sobre qué prueba aplicar se basa en los supuestos de normalidad y homocedasticidad para cada variable analizada.

En primer lugar, atendiendo a la prueba de normalidad de Saphiro Wilk, se rechaza la hipótesis nula de una distribución normal para todos los grupos de variables. Por tanto, se concluye que ninguna de las variables sigue una distribución normal. En cuanto a la prueba de igualdad de varianzas, se utiliza la prueba de Fisher por ser más robusta ante variables que no siguen una distribución normal. Separando el cumplimiento de recomendaciones entre los dos grupos a analizar de la muestra (empresas con diversidad de género frente a empresas sin diversidad), se rechaza la hipótesis nula de homogeneidad de varianzas para los grupos de recomendaciones sobre la junta general de accionistas, la organización del consejo de administración y la sostenibilidad el consejo. Por tanto, el resto de variables poseen varianzas homogéneas entre los dos grupos.

Como las variables no siguen una distribución normal, según la metodología recomendada, se podría utilizar un análisis

no paramétrico a través de la prueba U de Mann-Whitney. Sin embargo, desde hace tiempo, algunos autores validan también los análisis paramétricos para un número de muestra elevado, como es el caso en este estudio. Por lo tanto, y para aportar una mayor robustez a los resultados, la Figura 5 muestra los resultados tanto del análisis paramétrico como del no paramétrico para todos los grupos de recomendaciones. Para aquellas variables que presentaban varianzas heterogéneas entre los dos grupos, la prueba t de Student se realiza con la corrección de Welch para varianzas desiguales.

En general, si se atiende al total de recomendaciones de buen gobierno, los resultados obtenidos evidencian una relación positiva entre la diversidad de género en los consejos de administración y el grado de cumplimiento de las recomendaciones de buen gobierno corporativo. En concreto, las empresas con presencia femenina en sus órganos de gobierno presentan un porcentaje medio de cumplimiento superior (89,3%) en comparación con aquellas integradas exclusivamente por hombres (85,4%). Esta diferencia, además de ser sustancial desde el punto de vista práctico, ha resultado estadísticamente significativa conforme a las pruebas paramétricas (t de Student) y no paramétricas (Mann-Whitney), lo cual refuerza la solidez y consistencia del hallazgo, independientemente de los supuestos de normalidad y homogeneidad de varianzas.

FIGURA 5
CONTRASTE PARAMÉTRICO Y NO PARAMÉTRICO POR DIVERSIDAD DE GÉNERO

	Media		Prueba t de Student		Prueba de Mann-Whitney	
	No Mujeres	Sí Mujeres	t	p-valor	Z	p-valor
Total	0,854	0,893	-4.699***	0,000	-5.307***	0,000
Aspectos generales	0,861	0,885	-1.408	0,161	-1.370	0,171
Junta accionistas	0,760	0,835	-5.693***	0,000	-5.240***	0,000
C.A. Estructura y fto.	0,887	0,919	-4.324***	0,000	-4.960***	0,000
C.A. Organización	0,874	0,916	-3.394***	0,001	-3.462***	0,001
C.A. Sostenibilidad	0,667	0,832	-3.701***	0,000	-4.116***	0,000
C.A. Remuneración	0,769	0,818	-2.325**	0,022	-2.455**	0,014

* p<0,10, ** p<0,05, *** p<0,01

Fuente: Elaboración propia

Estos resultados refuerzan de manera significativa el planteamiento teórico según el cual la diversidad de género en los consejos de administración representa un recurso estratégico de alto valor para el buen gobierno corporativo.

Respecto al análisis segmentado por grupos de recomendaciones, para todos los grupos se observa un mayor grado de cumplimiento de recomendaciones en aquellas empresas con consejos de administración diversos en género. Para los diferentes grupos, tanto las pruebas paramétricas como no paramétricas confirman la existencia de diferencias estadísticamente significativas entre los dos grupos. Únicamente un grupo de recomendaciones presenta diferencias que no son estadísticamente significativas, el grupo de prácticas sobre aspectos generales.

Es especialmente destacable la recomendación sobre sostenibilidad, donde se registra una de las diferencias más amplias entre empresas con y sin diversidad de género en el consejo (un 83,2% de cumplimiento en empresas con diversidad frente a un 66,7% de cumplimiento en empresas sin diversidad de género. Este resultado cobra particular relevancia en el contexto normativo actual, ya que la Directiva (UE) 2022/2464, relativa a la información corporativa en materia de sostenibilidad, ha ampliado considerablemente el número de empresas obligadas a reportar información no financiera.

En este sentido, los consejos diversos en género parecen anticiparse mejor a las nuevas exigencias normativas y sociales, mostrando una mayor sensibilidad hacia los temas ESG (ambientales, sociales y de gobernanza) y una mayor disposición para integrar estas prácticas en la cultura organizativa. La diversidad de género, por tanto, no solo influye en el cumplimiento del buen gobierno en general, sino que desempeña un papel clave en la alineación de las empresas con los estándares europeos más exigentes en materia de sostenibilidad y transparencia.

Estos hallazgos refuerzan la idea de que la diversidad de género en los consejos de administración no solo influye en el cumplimiento global de las recomendaciones de buen gobierno, sino que también impacta positivamente en áreas específicas que son clave para la transparencia, la rendición de cuentas y la supervisión eficaz, tales como la sostenibilidad o las remuneraciones del consejo, temas que actualmente están siendo estudiados en profundidad por la literatura. La ausencia de diferencias significativas en el grupo de prácticas sobre aspectos generales puede deberse a que estas recomendaciones incluyen directrices más básicas o ampliamente adoptadas, lo que limita la variabilidad entre empresas con y sin diversidad de género. Sin embargo, en grupos relacionados con la independencia del consejo, la formación de comisiones especializadas y la gestión del riesgo, la parti-

cipación femenina se traduce en una mayor adherencia a las mejores prácticas.

CONCLUSIONES

Las evidencias analizadas en este trabajo permiten extraer conclusiones de especial relevancia para la práctica del gobierno corporativo en contextos empresariales actuales. Más allá del plano teórico, los resultados obtenidos ponen de manifiesto implicaciones concretas en torno al papel de la diversidad de género en los órganos de administración y su efecto en el cumplimiento de las recomendaciones de buen gobierno.

Los resultados empíricos mostrados anteriormente respaldan las teorías revisadas en el marco conceptual, especialmente la teoría de los recursos (Hillman y Dalziel, 2003) y la teoría de la diversidad cognitiva (Hong y Page, 2004), al evidenciar que la presencia de mujeres en los consejos no es únicamente una medida de equidad simbólica, sino un verdadero activo organizacional. Las mujeres consejeras, al aportar estilos de liderazgo diferenciados, una mayor aversión al riesgo, sensibilidad ética y una visión crítica de los procesos, contribuyen a reforzar la función de control, reducir la probabilidad de comportamientos oportunistas y mejorar la calidad de la toma de decisiones. Además, el cumplimiento más elevado de las recomendaciones de buen gobierno por parte de los consejos diversos puede explicarse por su mayor compromiso con la rendición de cuentas, la transparencia informativa y la existencia de comisiones especializadas, todas dimensiones resaltadas en los códigos analizados. Esto conecta directamente con las demandas sociales y regulatorias actuales, que exigen a las empresas operar bajo parámetros éticos, sostenibles y alineados con los intereses de sus stakeholders. En definitiva, los resultados obtenidos ofrecen evidencia empírica a favor de una visión más inclusiva del gobierno corporativo, en la que la diversidad no solo es deseable desde un punto de vista normativo o reputacional, sino también eficaz desde una perspectiva funcional. En un entorno en el que las empresas deben hacer frente a crecientes niveles de escrutinio

público y presión institucional, promover la diversidad de género en los órganos de gobierno se configura como una estrategia clave para reforzar los mecanismos de supervisión, mejorar el cumplimiento normativo y generar confianza entre inversores, reguladores y sociedad en general.

En esta línea, conviene destacar que las recomendaciones de buen gobierno, tradicionalmente concebidas como directrices de carácter voluntario, están evolucionando hacia marcos normativos más exigentes, impulsados por una creciente presión por parte de los grupos de interés. La demanda de una mayor transparencia, integridad y sostenibilidad en la gestión empresarial ha dejado de ser una aspiración ética para convertirse en una exigencia práctica. Buena muestra de ello es la reciente aprobación de la Directiva (UE) 2022/2464 sobre información corporativa en materia de sostenibilidad, que obliga a las empresas a reportar no solo sobre su desempeño económico, sino también sobre aspectos ambientales, sociales y de gobernanza (ESG). En este contexto, la diversidad de género en los consejos de administración emerge como una palanca clave para afrontar con éxito estos nuevos requerimientos. Su contribución a una mayor transparencia informativa, una gestión más ética y una toma de decisiones más plural resulta especialmente relevante en la implementación efectiva de los criterios ESG. Además, diversos estudios sugieren que los consejos con diversidad no solo favorecen el cumplimiento normativo, sino que también pueden generar ventajas competitivas sostenibles, mejorar la reputación corporativa y, en última instancia, contribuir al incremento del valor a largo plazo de la empresa. Este nuevo escenario refuerza, por tanto, la necesidad de concebir la diversidad no como un mero imperativo normativo o reputacional, sino como un componente estratégico e integrador del buen gobierno corporativo.

REFERENCIAS

- Adams, R. B., y Ferreira, D. (2009). *Women in the boardroom and their impact on governance and performance*. *Journal of Financial Economics*, 94(2), 291-309

- Ahmad, S., Ullah, S., Akbar, S., Kodwani, D. y Brahma, S. (2024). El impacto del cumplimiento, los comités de la junta directiva y los directores ejecutivos internos en la supervivencia de las empresas durante la crisis. *Revista Internacional de Análisis Financiero*, 91, 102979.
- Benito-Osorio, D., Jiménez, A., Díaz Dávila, C. y Zazo Vaquero, M. (2019). La diversidad de género en los consejos de administración y el rendimiento empresarial: perspectivas actuales y futuras. *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 23(2), 12–22
- García, F., Pérez, J., y López, M. (2003). La función del consejo de administración en la empresa moderna. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 32(118), 123-146.
- Hillman, A. J., y Dalziel, T. (2003). Boards of directors and firm performance: Integrating agency and resource dependence perspectives. *Academy of Management Review*, 28(3), 383–396.
- Hogan, R., y Huerta, D. (2018). The impact of gender and ethnic diversity on REIT operating performance. *Managerial Finance*, 45.
- Hong, L., y Page, S. E. (2004). Groups of diverse problem solvers can outperform groups of high-ability problem solvers. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 101(46), 16385-16389.
- Kabara, A. S., Abdullah, D. F., Khatib, S. F., Bazhair, A. H., y Al Amosh, H. (2023). Moderating Role of Governance Regulatory Compliance on Board Diversity and Voluntary Disclosure of Non-Financial Firms in a Developing Country. *Sustainability*, 15(5), 4527
- Melón-Izco, Á., Ruiz-Cabestre, F. J., y Ruiz-Olalla, C. (2020). Determinants of good governance practices: the role of board independence. *Spanish Journal of Finance and Accounting/Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 49(3), 370-393.
- Nielsen, S., y Huse, M. (2010). Women directors' contribution to board decision-making and strategic involvement: The role of equality perception. *European Management Review*, 7(1), 16–29.
- Page, S. E. (2007). *The Difference: How the Power of Diversity Creates Better Groups, Firms, Schools, and Societies*. Princeton University Press.
- Post, C., y Byron, K. (2015). *Women on boards and firm financial performance: A meta-analysis*. *Academy of Management Journal*, 58(5), 1546–1571.
- Smith, J., y Johnson, P. (2021). Board independence and firm performance: A meta-analytic review. *Corporate Governance: An International Review*, 29(5), 361-375
- Solomon, J. (2017). *Corporate Governance and Accountability* (4th ed.). Wiley.
- Terjesen, S., Sealy, R., y Singh, V. (2009). Women directors on corporate boards: A review and research agenda. *Corporate Governance: An International Review*, 17(3), 320–337.
- Torchia, M., Calabrò, A., y Huse, M. (2011). Women directors on corporate boards: From tokenism to critical mass. *Journal of Business Ethics*, 102(2), 299–317.
- Walton, R., y Tribbitt, M. A. (2023). Examining the impact of gender power and gender diversity within the top management team on firm performance and firm risk. *American Journal of Business*, 38(1), 22–37.

SOBRE LOS AUTORES

Álvaro Melón-Izco es Profesor Permanente Laboral, en la Universidad de La Rioja

Maidier Mendive-Fernández es Personal Investigador en Formación y Profesora Sustituta en la Universidad de La Rioja

María Dolores Alcaide-Ruiz es Profesora Ayudante Doctora en la Universidad de Sevilla