



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales  
ICADE

**DIVERSIDAD DE GÉNERO Y GOBIERNO CORPORATIVO EN LAS EMPRESAS  
DEL IBEX 35: IMPACTO EN LAS PRÁCTICAS ESG Y LA SOSTENIBILIDAD**

Autor: Paula Vélez Sustacha  
Director: Cristina Grande Herrera

MADRID | Marzo 2025

## Resumen

Este trabajo analiza el impacto de la diversidad de género en los consejos de administración de las empresas del IBEX 35, con especial énfasis en las prácticas de sostenibilidad y gobierno corporativo. A través del estudio comparativo entre Iberdrola y Naturgy, dos empresas con niveles significativamente distintos de representación femenina, se investiga si la presencia de mujeres en los órganos directivos influye en aspectos como la transparencia, el desempeño financiero y la aplicación de criterios ESG. La investigación parte de un marco normativo europeo en evolución, especialmente la Directiva (UE) 2022/2381, y plantea tres hipótesis que relacionan la equidad de género con una mejor gobernanza, sostenibilidad y rendimiento empresarial. El análisis, que combina metodologías cualitativas y cuantitativas, se desarrolla con datos del periodo 2020-2024. Los resultados pretenden clarificar si la diversidad en la alta dirección es una herramienta transformadora o simplemente una obligación normativa sin efectos reales.

**Palabras clave:** Diversidad de género, ESG, gobierno corporativo, sostenibilidad.

## Abstract

This thesis explores the impact of gender diversity in the boards of directors of IBEX 35 companies, focusing on corporate governance and ESG practices. Through a comparative case study of Iberdrola and Naturgy—two firms with significantly different levels of female representation—this research investigates whether women’s presence in top management influences transparency, financial performance, and sustainability strategies. Grounded in the evolving European regulatory framework, particularly Directive (EU) 2022/2381, the study tests three hypotheses linking gender equity to improved governance, sustainability, and corporate performance. Using both qualitative and quantitative methods, the analysis covers the period from 2020 to 2024. The findings aim to determine whether gender diversity is a transformative governance tool or merely a regulatory requirement with limited impact.

**Key words:** Gender diversity, ESG, corporate governance, sustainability.

## **ÍNDICE GENERAL**

### **1. Introducción**

- 1.1. Justificación del tema
- 1.2. Objetivos
- 1.3. Hipótesis
- 1.4. Breve descripción de la metodología
- 1.5. Partes principales del TFG

### **2. Marco Teórico**

- 2.1. Criterios ESG
  - 2.1.1. Concepto y evolución
  - 2.1.2. Impacto en la empresa
- 2.2. Gobierno corporativo
- 2.3. Regulaciones europeas y españolas sobre la diversidad de género en los consejos de administración
- 2.4. Beneficios de la diversidad de género en los consejos de administración para la sostenibilidad
- 2.5. Beneficios de la diversidad de género en los consejos de administración para la empresa

### **3. Metodología**

### **4. Caso de estudio**

- 4.1. Diversidad de género en el IBEX 35
- 4.2. Elección de empresas
- 4.3. Análisis individual
  - 4.3.1. Iberdrola
  - 4.3.2. Naturgy

### **5. Análisis comparativo**

### **6. Conclusiones**

- 6.1. Vuelta a las hipótesis
- 6.2. Limitaciones y futuras líneas de investigación

### **7. Declaración de uso de Chat Gpt**

### **8. Bibliografía**

## **1. Introducción**

### ***1.1 Justificación del tema***

“La diversidad y la inclusión no son solo valores éticos, sino una oportunidad estratégica para transformar las organizaciones, humanizarlas y mejorar su competitividad” (Talengo, 2024). Estas palabras, expresadas por Marta Garcia-Valenzuela en el último congreso de AECOC Empleo y Talento, reflejan una realidad cada vez más evidente en el mundo empresarial: la equidad de género ha pasado de ser un objetivo social a convertirse en un pilar clave del gobierno corporativo. Las empresas ya no solo la incluyen por una cuestión ética, sino porque las regulaciones y la presión de los inversores han puesto el foco en su impacto real: ¿es simplemente una medida de cumplimiento o una herramienta efectiva para mejorar la sostenibilidad y la rentabilidad empresarial? La regulación en la Unión Europea, con normativas como la Directiva (UE) 2022/2381, ha establecido cuotas mínimas de representación femenina en los consejos de administración, pero aún persisten dudas sobre si estas medidas generan cambios significativos en la gobernanza y desempeño de las empresas.

Este trabajo busca responder a esta cuestión, analizando si la diversidad de género en los consejos de administración del IBEX 35 influye en la transparencia, la sostenibilidad y el desempeño financiero de las compañías. A través de un análisis comparativo entre Iberdrola y Naturgy, dos empresas con niveles de representación femenina muy distintos en su consejo de administración, se evaluará si la presencia de mujeres en la alta dirección tiene un impacto tangible en las prácticas ESG o si, por el contrario, su efecto es limitado.

### ***1.2 Objetivos***

El presente trabajo de fin de grado tiene como objetivo analizar el impacto de la regulación sobre diversidad de género en los consejos de administración de las empresas del IBEX 35 en sus prácticas de gobierno corporativo y sostenibilidad ESG. Para ello, se busca determinar si la presencia de mujeres en los órganos de decisión influye en aspectos clave como la transparencia, la gestión del riesgo, la sostenibilidad y el desempeño económico de las compañías, o si, por el contrario, su efecto es marginal y responde únicamente a un cumplimiento normativo. Para ello, se busca responder a la siguiente pregunta de investigación:

¿Existen diferencias en la aplicación de criterios ESG y prácticas de gobierno corporativo entre empresas con distinta representación femenina en sus consejos de administración?

Para abordar esta pregunta de investigación, nos planteamos los siguientes objetivos, que nos ayudarán a entender mejor el cumplimiento de la normativa sobre diversidad de género y su impacto en las prácticas de gobierno corporativo y sostenibilidad ESG en las empresas del IBEX 35.

O1: Evaluar el grado de cumplimiento de la Directiva (UE) 2022/2381 y otras normativas nacionales e internacionales en materia de diversidad de género en los consejos de administración de las empresas del IBEX 35.

O2: Analizar el impacto de la diversidad de género en las prácticas de gobierno corporativo, centrándose en transparencia, independencia del consejo y calidad de la toma de decisiones.

O3: Examinar la relación entre diversidad de género y sostenibilidad ESG, determinando si las empresas con mayor representación femenina implementan estrategias más alineadas con los principios de sostenibilidad y responsabilidad social corporativa.

O4: Comparar el caso de Iberdrola y Naturgy, dos empresas del sector energético con niveles de representación femenina significativamente distintos en sus consejos de administración, para evaluar si estas diferencias tienen un impacto tangible en su desempeño ESG y en su gobernanza.

### ***1.3 Hipótesis***

A partir de los objetivos planteados, este estudio se basa en las siguientes hipótesis:

*H1: Una mayor diversidad de género en los consejos de administración mejora la calidad de la toma de decisiones y la transparencia de la gobernanza corporativa.*

Diversos estudios sugieren que una mayor representación femenina en los órganos de gobierno introduce perspectivas diversas, lo que puede fortalecer la independencia del consejo y reducir conflictos de interés (Adams & Ferreira, 2009).

*H2: Un mayor porcentaje de mujeres en el consejo de administración está asociado con mejores prácticas ESG.*

Las empresas con alta diversidad de género en el liderazgo suelen adoptar medidas más estrictas en gobernanza ambiental y social, ya que la presencia femenina ha sido vinculada a una mayor sensibilidad hacia estos temas (Post et al., 2011).

*H3: La diversidad de género en los consejos de administración influye en el desempeño financiero y reputacional de las empresas.*

Algunos estudios han mostrado una relación positiva entre la inclusión de mujeres en el gobierno corporativo y un mejor rendimiento financiero (Noland et al., 2016).

#### ***1.4 Breve descripción de la metodología***

Este estudio adopta un enfoque comparativo basado en datos empíricos, combinando métodos cualitativos y cuantitativos para evaluar el impacto de la diversidad de género en las prácticas de gobierno corporativo y sostenibilidad ESG en empresas del IBEX 35. A través del análisis de contenido y la comparación de indicadores financieros y ESG, se busca determinar si la presencia femenina en los consejos de administración influye en la implementación de estrategias sostenibles y en la calidad de la gobernanza corporativa.

Para ello, se analizarán los casos de Iberdrola y Naturgy, dos empresas del sector energético con niveles de representación femenina significativamente distintos en sus consejos. Según los informes de la Comisión Nacional del Mercado de Valores, Iberdrola cuenta con un 42,86% de mujeres en su consejo de administración, mientras que Naturgy presenta una participación inferior al 30%. La comparación entre ambas permitirá evaluar si estas diferencias tienen un impacto tangible en sus estrategias ESG y en la gestión empresarial.

El estudio abarcará el periodo 2020-2024, tomando como fuentes de información informes de sostenibilidad y gobierno corporativo, estados financieros anuales y bases de datos especializadas en ESG y gobernanza. El método de análisis incluirá el examen de contenido de los informes, identificando menciones y compromisos en materia de diversidad y sostenibilidad, la comparación de indicadores financieros y ESG, y la evaluación de correlaciones entre la representación femenina en los consejos de administración y el desempeño en sostenibilidad y gobernanza. Este enfoque permitirá identificar si la regulación sobre diversidad de género ha generado un impacto real en las empresas del IBEX 35 y hasta qué punto esta variable influye en la toma de decisiones y en la transparencia corporativa.

### ***1.5 Partes principales del TFG***

Tras haber presentado el trabajo en el apartado anterior, los siguientes desarrollan en profundidad los puntos principales de la investigación, abordando de manera estructurada la relación entre los criterios ESG y la diversidad de género en los consejos de administración. Para ello, partiremos de un marco teórico bien fundamentado, revisaremos la regulación vigente, examinaremos casos concretos y, finalmente, discutiremos los resultados obtenidos, buscando comprender mejor el impacto de estos factores en la gestión empresarial.

El trabajo comienza con el punto dos, el marco teórico, donde se establecen los fundamentos conceptuales que sustentan la investigación. Se introduce el concepto de los criterios ESG, explicando su origen y evolución hasta convertirse en un estándar global para evaluar la sostenibilidad empresarial. Asimismo, se analiza su impacto en las empresas y la manera en que han sido integrados en las estrategias corporativas, en gran medida debido al impulso regulador. En este contexto, se examina también el papel del gobierno corporativo como un elemento clave en la transparencia y la toma de decisiones estratégicas, resaltando su vinculación con la sostenibilidad y la equidad en los órganos de dirección.

Continuando en el segundo punto, el estudio profundiza en la regulación de la diversidad de género en los consejos de administración, un aspecto fundamental dentro del marco normativo europeo y español. Se presentan las normativas que han impulsado un mayor equilibrio de género en los órganos de gobierno de las empresas cotizadas, como la Directiva (UE) 2022/2381 y las disposiciones del Código de Buen Gobierno de la CNMV. Estas medidas han sido diseñadas para corregir la histórica infrarrepresentación de las mujeres en las altas esferas de decisión empresarial, estableciendo objetivos específicos de paridad y sanciones en caso de incumplimiento. Este apartado permite comprender la relevancia de la normativa en el avance hacia una mayor equidad y su impacto en la estructura y funcionamiento de las compañías.

A continuación, en el punto tres, se presenta de nuevo la metodología seguida pero haciendo hincapié en las hipótesis, para dejar constancia de cómo se van o se han ido abordando cada una de ellas. En el cuarto punto se desarrolla el análisis de casos, en el que se estudian dos empresas del sector energético español: Iberdrola y Naturgy. La elección de estas compañías responde a sus diferencias en términos de integración de criterios ESG y representación femenina en sus consejos de administración, lo que permite un análisis comparativo

detallado. Se examinan diversos indicadores, incluyendo la estructura de gobierno corporativo, la transparencia en sus políticas de sostenibilidad, su desempeño financiero y su alineación con los estándares regulatorios en materia de equidad de género. Este estudio empírico aporta evidencia sobre cómo la diversidad en los órganos de dirección influye en la estrategia ESG y en la competitividad de las empresas.

Tras el análisis de los casos, el trabajo presenta el quinto punto, los resultados y la discusión, donde se contrastan los hallazgos obtenidos con la literatura existente sobre el tema. Se examina la relación entre la diversidad de género y el desempeño empresarial en términos de sostenibilidad y rentabilidad, evaluando si una mayor representación femenina en los consejos de administración está efectivamente asociada con mejores prácticas ESG y una mayor estabilidad financiera. Además, se discuten las implicaciones de estos resultados en el contexto empresarial actual, destacando los desafíos y oportunidades que enfrentan las compañías en la implementación efectiva de estrategias de equidad y sostenibilidad.

Finalmente, el estudio concluye con un apartado dedicado a las conclusiones y futuras líneas de investigación. En este punto se sintetizan los principales aportes del trabajo y se reflexiona sobre las limitaciones del análisis. Se destacan aquellas áreas en las que se requiere un mayor desarrollo investigativo, como la evaluación de otros sectores y mercados, así como la profundización en los efectos a largo plazo de la diversidad de género en el desempeño corporativo.

## **2. Marco Teórico**

### **2.1 Criterios ESG**

#### **2.1.1 Concepto y evolución**

Los criterios ESG (*Environmental, Social, Governance*), también conocidos como ASG en español, son un conjunto de estándares utilizados para evaluar y medir el desempeño de las empresas en tres áreas clave: ambiental, social y de gobierno corporativo (Deloitte, 2021). Surgen como una evolución de la Responsabilidad Social Corporativa (CSR), integrando explícitamente la gobernanza a las preocupaciones ambientales y sociales. Este marco fue introducido formalmente en el informe *Who Cares Wins* de 2004, promovido por Kofi Annan y respaldado por instituciones financieras internacionales. ESG amplía los objetivos de CSR

al incluir métricas de transparencia y sostenibilidad más detalladas, que afectan tanto a los modelos de negocio como a la toma de decisiones de inversión (Gillan et al., 2021).

Tal y como indica Deloitte (2021), los criterios ESG se dividen en tres dimensiones fundamentales. La dimensión ambiental evalúa el impacto de las empresas en el medio ambiente, considerando el uso eficiente de energía, la gestión de recursos naturales, las emisiones de gases de efecto invernadero y la implementación de tecnologías limpias. La dimensión social mide la responsabilidad empresarial con sus empleados, clientes y comunidades, abarcando derechos humanos, diversidad, condiciones laborales justas y protección de datos. Finalmente, la dimensión de gobernanza se centra en la transparencia y la ética corporativa, incluyendo la composición del consejo de administración, el cumplimiento normativo y la lucha contra la corrupción, garantizando una gestión alineada con principios de sostenibilidad.

En los últimos años, los mandatos de divulgación obligatoria sobre ESG han aumentado significativamente en todo el mundo. Para 2020, más de 38 países habían implementado normativas específicas, buscando estandarizar la información no financiera y promover la adopción de prácticas sostenibles en las empresas. Estas regulaciones van desde la introducción de reportes integrados hasta normas específicas para divulgación de métricas ambientales, sociales y de gobernanza (Krueger et al., 2024).

Krueger et al. refuerzan la importancia de las regulaciones ESG como herramientas esenciales para mejorar la transparencia, fortalecer la confianza en los mercados y promover la sostenibilidad corporativa. Además, destacan que la efectividad de estas medidas depende tanto de instituciones formales sólidas como de normas sociales e informales, subrayando la relevancia de un enfoque integrado que combine regulación, supervisión y presión social para maximizar el impacto positivo en las empresas y los mercados.

En el marco del compromiso de la Unión Europea con la sostenibilidad y la transparencia en los mercados financieros, la normativa ESG ha evolucionado para garantizar la integridad y comparabilidad de las calificaciones de sostenibilidad. En noviembre de 2024, el Parlamento Europeo y el Consejo adoptaron el Reglamento (UE) 2024/3005, que establece requisitos específicos para mejorar la transparencia y la fiabilidad de las calificaciones ESG emitidas por proveedores que operan en la UE (Reglamento (UE) 2024/3005, 2024). Una de las principales preocupaciones que aborda esta normativa es la falta de transparencia en las

metodologías de calificación, lo que ha dificultado la comparabilidad de las evaluaciones de sostenibilidad entre distintas empresas e instrumentos financieros. Para solucionar esta problemática, el Reglamento exige que los proveedores de calificaciones ESG divulguen de manera clara y accesible los criterios utilizados, evitando sesgos o conflictos de interés en la evaluación del perfil de sostenibilidad de las empresas (Reglamento (UE) 2024/3005, 2024).

Además, el Reglamento (UE) 2024/3005 refuerza el papel de la Unión Europea en la regulación de las finanzas sostenibles al vincularse con otras iniciativas como la Directiva de Informes de Sostenibilidad Corporativa (CSRD) y la Taxonomía de la UE. Estas normativas buscan canalizar los flujos de capital hacia actividades sostenibles con el objetivo de lograr la neutralidad climática para 2050, en línea con el Pacto Verde Europeo (Reglamento (UE) 2024/3005, 2024). Entre los aspectos más innovadores del Reglamento se encuentra la exigencia de calificaciones ESG separadas para los factores ambiental (E), social (S) y de gobernanza (G), en lugar de una única puntuación agregada, lo que proporciona a los inversores una visión más precisa de los riesgos y oportunidades ESG de cada empresa. Asimismo, el reglamento establece sanciones y medidas de supervisión por parte de la Autoridad Europea de Valores y Mercados (ESMA) para garantizar el cumplimiento de estas disposiciones, fortaleciendo así la confianza de los inversores en el mercado de las finanzas sostenibles (Reglamento (UE) 2024/3005, 2024).

El creciente impulso regulador y la necesidad de un modelo empresarial más sostenible han llevado a la adopción de los criterios ESG como un estándar global en la evaluación del desempeño corporativo. Sin embargo, su impacto no se limita a la medición de sostenibilidad, sino que también tiene consecuencias directas en la gestión empresarial y en los resultados financieros de las compañías. A continuación, se analizará cómo la implementación de estas normativas influye en el funcionamiento y la competitividad de las empresas.

### *2.1.2 Impacto en la empresa*

En relación a cómo afecta a la empresa la adopción de dichas normativas ESG, se ha visto que tienen un impacto significativo en ellas, tanto a nivel operativo como financiero. Estas normativas fomentan una mayor transparencia y mejoran la calidad de la información no financiera disponible, lo que beneficia a las empresas al aumentar su acceso a capital, reducir costos de financiamiento y fortalecer la confianza de los inversionistas. Estudios recientes muestran que las empresas que implementan prácticas ESG obligatorias experimentan

mejoras en la liquidez de sus acciones y una mayor estabilidad en sus flujos de efectivo, especialmente en mercados con regulaciones estrictas y mecanismos de cumplimiento eficaces (Krueger et al., 2024).

Además, la divulgación de información ESG no solo permite a las empresas gestionar mejor sus riesgos, sino que también impulsa su capacidad para aprovechar oportunidades de mercado relacionadas con la sostenibilidad. Por ejemplo, la adopción de estándares internacionales como los establecidos por la ISSB ha demostrado reducir las asimetrías de información entre las empresas y sus grupos de interés, facilitando la toma de decisiones informadas y generando ventajas competitivas (Gillan et al., 2021; Krueger et al., 2024).

Por otro lado, el impacto positivo de las normativas ESG también se observa en las relaciones con los grupos de interés internos y externos. Las empresas que adoptan estos estándares tienden a mejorar su reputación, atraer talento y fortalecer su capacidad para gestionar sus relaciones con proveedores, clientes y comunidades. Estas dinámicas, combinadas con la reducción de riesgos legales y regulatorios, contribuyen a generar valor sostenible y a fortalecer su posición competitiva en el mercado global (Gillan et al., 2021).

Si bien la integración de criterios ESG ha generado beneficios en términos de transparencia y acceso a financiamiento, su implementación efectiva requiere estructuras de gobierno corporativo sólidas. La relación entre ESG y el gobierno corporativo es clave para garantizar que las empresas no solo cumplan con las normativas, sino que adopten una estrategia de sostenibilidad alineada con sus objetivos a largo plazo. Por ello, resulta fundamental examinar el papel del gobierno corporativo en la aplicación de los principios ESG.

## ***2.2 Gobierno corporativo***

El gobierno corporativo ha adquirido una relevancia creciente en el ámbito empresarial, ya que influye directamente en la transparencia, sostenibilidad y desempeño financiero de las organizaciones. En un entorno globalizado y cada vez más regulado, las empresas deben adoptar estructuras de gobierno corporativo sólidas para garantizar su viabilidad, competitividad y sostenibilidad a largo plazo (Morales et al., 2007).

Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), el gobierno corporativo define la manera en que se gestionan las empresas y sus relaciones con accionistas y partes interesadas. Un marco de gobierno corporativo eficiente permite

fortalecer la transparencia, la rendición de cuentas y la estabilidad financiera, favoreciendo la confianza del mercado e incentivando la inversión responsable. Además, contribuye a la gestión de riesgos, minimizando conflictos de interés y mejorando la toma de decisiones estratégicas (OCDE, 2024).

A lo largo de las últimas décadas, el gobierno corporativo ha evolucionado desde un enfoque centrado en los derechos de los accionistas hacia una perspectiva más amplia, que incorpora criterios ambientales, sociales y de gobernanza (ESG). Esta transformación se ha visto impulsada por crisis financieras, mayores demandas de transparencia por parte de los inversores y el impacto de la globalización en las prácticas empresariales (Gillan, 2021). En respuesta, se han desarrollado múltiples estándares y regulaciones para mejorar la eficiencia y sostenibilidad de las organizaciones. Entre los más reconocidos a nivel internacional se encuentran los principios de la OCDE, el código andino de la CAF y los lineamientos del FONAFE para empresas estatales, los cuales establecen reglas sobre transparencia, estructura de capital y control de riesgos (Flores Konja & Roza, 2014).

El gobierno corporativo no solo influye en la gestión estratégica de las empresas, sino también en la composición de sus órganos de dirección, lo que repercute en la toma de decisiones y en la equidad dentro de las compañías. En este sentido, la diversidad de género en los consejos de administración ha cobrado una importancia creciente dentro de las regulaciones internacionales, particularmente en la Unión Europea y en España. La siguiente sección abordará el marco normativo que impulsa la representación femenina en los órganos de gobierno de las empresas cotizadas.

### ***2.3 Regulaciones europeas y españolas sobre diversidad de género en los consejos de administración***

El consejo de administración constituye el principal órgano colegiado de gobierno en sociedades anónimas o limitadas. Su responsabilidad radica en definir la estrategia empresarial, supervisar al equipo directivo, aprobar decisiones clave como presupuestos o inversiones, y garantizar el cumplimiento normativo y ético de la compañía. Además, ejerce funciones como la convocatoria de juntas de accionistas y el control de riesgos, lo que lo convierte en un elemento fundamental para el éxito y sostenibilidad de las organizaciones, especialmente en empresas cotizadas (Esade, 2025).

En lo que respecta a la igualdad de género en los órganos de decisión de las empresas, esta ha sido un objetivo recurrente dentro del marco regulador europeo. Sin embargo, hasta hace poco, las iniciativas para fomentar la diversidad en los consejos de administración habían dependido principalmente de medidas de autorregulación por parte de las compañías, lo que había llevado a un avance desigual entre los Estados miembros. Para hacer frente a esta situación, el 23 de noviembre de 2022, la Unión Europea aprobó la Directiva (UE) 2022/2381, estableciendo criterios obligatorios para garantizar un mayor equilibrio de género en los consejos de administración de las empresas cotizadas en bolsa (Diario Oficial de la Unión Europea [DOUE], 2022).

La normativa exige que, antes del 30 de junio de 2026, las sociedades cotizadas en mercados regulados cumplan con uno de estos dos objetivos:

1. Que al menos el 40% de los puestos de consejeros no ejecutivos sean ocupados por mujeres.
2. Que al menos el 33% del total de los consejeros (ejecutivos y no ejecutivos) pertenezca al sexo menos representado (DOUE, 2022).

Este marco regulador busca corregir la histórica infrarrepresentación femenina en los órganos de dirección, un fenómeno ampliamente documentado en la literatura sobre gobierno corporativo y que ha sido identificado como una barrera para el desarrollo profesional de las mujeres en el sector empresarial. Cabe destacar que la Directiva no afecta a las pequeñas y medianas empresas (pymes), ya que su aplicación se restringe a compañías con más de 250 empleados y una facturación anual superior a 50 millones de euros (DOUE, 2022).

Si bien la Directiva establece objetivos claros, la responsabilidad de su implementación recae sobre los Estados miembros, quienes deberán incorporar estas disposiciones en su legislación nacional antes del 28 de diciembre de 2024. Esto implica que cada país deberá definir mecanismos de supervisión y sanciones para garantizar el cumplimiento de la normativa. Entre las posibles medidas se incluyen multas económicas y la posibilidad de declarar nulos los nombramientos que incumplan los criterios de selección (DOUE, 2022).

Uno de los aspectos clave de la Directiva es que no impone una selección automática de mujeres para cumplir con las cuotas de género. En su lugar, establece que la selección de los candidatos debe basarse en un proceso transparente y meritocrático, en el que, en caso de igualdad de cualificación entre un hombre y una mujer, se priorice la elección del candidato

del sexo menos representado, salvo en situaciones excepcionales debidamente justificadas (DOUE, 2022).

En el caso de España, las directrices del Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas, elaborado por la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV), han sido el marco de referencia en términos de equidad de género, hasta ahora, para las empresas cotizadas. La Recomendación 15 de este código establece que las compañías deben adoptar medidas para asegurar una mayor representación femenina en sus consejos de administración, indicando que "el número de consejeras suponga, al menos, el 40 % de los miembros del consejo de administración antes de que finalice 2022 y en adelante, no siendo con anterioridad inferior al 30 %" (CNMV, 2020, p. 28).

Además, el Consejo de Ministros de España aprobó recientemente el Proyecto de Ley Orgánica de representación paritaria y presencia equilibrada de mujeres y hombres, impulsado por el Ministerio de Igualdad. Esta iniciativa refuerza el compromiso del país con la equidad de género, asegurando que las sociedades cotizadas y entidades de interés público con más de 250 trabajadores o un volumen de negocio superior a 50 millones de euros tengan una composición de al menos 40% de mujeres en sus consejos de administración. En este sentido, el Artículo 529 bis de la Ley de Sociedades de Capital estipula que " Las sociedades cotizadas deberán asegurar que el consejo de administración tenga una composición que asegure la presencia, como mínimo, de un cuarenta por ciento de personas del sexo menos representado." (BOE, 2024, p. 17).

La nueva ley incorpora medidas específicas para modificar los procesos de selección y evitar sesgos discriminatorios, estableciendo sanciones por incumplimiento. Además, introduce la obligación de justificar las razones si no se logra el equilibrio de género, fortaleciendo así la transparencia en los procesos de nombramiento. La norma entró en vigor el 21 de agosto de 2024, lo que implica que las empresas cotizadas deben comenzar a implementar los cambios necesarios para cumplir con sus disposiciones en los plazos establecidos (BOE, 2024).

Así, tanto las recomendaciones previas como las nuevas disposiciones legales convergen en un mismo propósito: alcanzar una representación femenina en los consejos directivos de las empresas cotizadas de, al menos, un 40%. De esta manera, se fomenta una mayor diversidad en la toma de decisiones corporativas, se potencia la transparencia y se contribuye a un gobierno corporativo más justo y eficaz.

El establecimiento de cuotas y regulaciones para fomentar la diversidad de género en los consejos de administración responde a la necesidad de generar un entorno empresarial más equitativo y eficiente. Sin embargo, más allá del cumplimiento normativo, es crucial evaluar los beneficios tangibles que la diversidad aporta a las organizaciones. En este contexto, la siguiente sección examina la relación entre diversidad de género y sostenibilidad empresarial, analizando su impacto en la gobernanza corporativa y en las estrategias ESG.

#### ***2.4 Beneficios de la diversidad en los consejos de administración para la sostenibilidad***

Tal y como se ha mencionado a lo largo del trabajo, en las últimas dos décadas, la sostenibilidad ha pasado a jugar un papel central en la gestión empresarial, y la composición de los consejos de administración es clave para la orientación de las estrategias corporativas hacia prácticas más responsables. En este sentido, la Hipótesis 1 (H1) sugiere que una mayor diversidad de género en los consejos de administración mejora la calidad de la toma de decisiones y la transparencia en la gobernanza corporativa, mientras que la Hipótesis 2 (H2) plantea que un mayor porcentaje de mujeres en estos órganos está asociado con mejores prácticas ESG. Para analizar estas relaciones, este apartado explorará la literatura existente sobre el impacto de la diversidad en la sostenibilidad empresarial, así como los factores que pueden reforzar o limitar dicho impacto.

La diversidad de género en los consejos de administración ha sido un tema ampliamente debatido en la literatura académica, especialmente en relación con su impacto en la responsabilidad social corporativa (RSC). Es un factor clave que puede influir en el desempeño social y en la sostenibilidad empresarial. Desde una perspectiva externa, la inclusión de mujeres y otros grupos diversos en los consejos responde a la presión de inversionistas institucionales y otras partes interesadas que valoran la sensibilidad de la empresa hacia sus intereses y expectativas (Luoma & Goodstein, 1999; Wang & Dewhirst, 1992, como se citó en Hafsi & Turgut, 2013). Desde una perspectiva interna, una mayor diversidad en los consejos de administración puede mejorar la capacidad de la empresa para atraer talento sin sesgos de género, edad o etnicidad, lo que resulta en equipos más innovadores y en la generación de nuevas ideas que pueden potenciar el desempeño organizacional (Powell, 1999, como se citó en Hafsi & Turgut, 2013).

Tal y como afirman varios autores, los directores, según la teoría de la dependencia de recursos, desempeñan un papel importante dado que aportan conocimientos y asesoramiento,

a la vez que facilitan la obtención de recursos y la formulación de estrategias organizacionales (Hillman & Dalziel, 2003; Pfeffer & Gerald, 1978, como se citó en Islam, French y Ali, 2022). En este sentido, la diversidad de género y edad en los consejos puede generar una mayor variedad de perspectivas, mejorando las relaciones con los grupos de interés y fortaleciendo las estrategias de RSC. Además, la composición diversa del consejo promueve la discusión de temas alternativos y fomenta un análisis más amplio de los impactos empresariales en la sociedad y el medio ambiente (Bear et al., 2010; Mallin & Michelon, 2011, como se citó en Islam, French y Ali, 2022).

Es relevante también mencionar que la diversidad de género en los consejos de administración ha sido considerada como factor clave que puede influir en la calidad del reporte de sostenibilidad y en la transparencia organizativa. Investigaciones previas han demostrado que los consejos con una mayor proporción de mujeres tienden a divulgar más información sobre responsabilidad social corporativa (RSC) y a incluir informes para aumentar la credibilidad de sus reportes (Fernandez-Feijoo, 2012, como se citó en Amran, Lee & Devi, 2014).

Las investigaciones previas han demostrado que la presencia de mujeres en los niveles directivos superiores está asociada con una toma de decisiones de mayor calidad (Gould et al., 2018, como se citó en Islam, French y Ali, 2022). Las mujeres han sido descritas como más empáticas, participativas y comunicativas, lo que favorece una mejor interacción con las comunidades y un mayor compromiso con iniciativas ambientales y sociales (Ballesteros et al., 2015; Eagly & Carli, 2003; Ardito et al., 2021, como se citó en Islam, French y Ali, 2022). En contraste, los hombres suelen caracterizarse por un estilo de liderazgo más asertivo y jerárquico (Mukhtar, 2002, como se citó en Islam, French y Ali, 2022). Así, la combinación de ambos enfoques en un consejo diverso facilita la consideración de múltiples perspectivas y permite una toma de decisiones más inclusiva y alineada con los principios de sostenibilidad y CSR. Además, la presencia de mujeres en los consejos puede contribuir a moderar la influencia de valores empresariales tradicionalmente masculinos, promoviendo estrategias de divulgación más inclusivas y orientadas a la sostenibilidad (Adams & Ferreira, 2004, como se citó en Amran, Lee & Devi, 2014).

Islam et al. (2022) concluyen que la diversidad de género y edad en los consejos de administración influye positivamente en el desempeño en responsabilidad social corporativa, independientemente del sector o tamaño de la empresa. Sus hallazgos indican que un mayor

número de mujeres en los consejos contribuye a una toma de decisiones más inclusiva y alineada con los intereses de múltiples grupos de interés, lo que se traduce en una mejor inversión y estrategias en responsabilidad social corporativa. Sin embargo, advierten que para que la diversidad de género genere un impacto real en las decisiones corporativas, es necesario alcanzar un umbral mínimo de representación femenina. Cuando la presencia de mujeres es marginal, su influencia puede ser limitada, ya que pueden ser percibidas como una minoría dentro del consejo y sus opiniones pueden no ser consideradas en la toma de decisiones.

A partir de los estudios mencionados en este apartado, podría afirmarse que la diversidad de género en un órgano de la empresa con un peso tan significativo podría ayudar a alinear las estrategias empresariales con los valores de responsabilidad social y ambiental. La literatura presentada refuerza la Hipótesis 1 (H1), que plantea que una mayor diversidad de género en los consejos de administración mejora la calidad de la toma de decisiones y la transparencia en la gobernanza corporativa. La evidencia sugiere que las mujeres aportan enfoques más participativos y colaborativos en la toma de decisiones, lo que puede fortalecer la supervisión y la rendición de cuentas dentro de la empresa. Sin embargo, para que esta influencia sea efectiva, es necesario contar con una representación femenina suficiente.

Asimismo, la relación entre diversidad de género y RSC mencionada en los párrafos anteriores confirma la Hipótesis 2 (H2), según la cual un mayor porcentaje de mujeres en los consejos de administración está asociado con mejores prácticas ESG. La inclusión de mujeres y otros perfiles diversos podría generar un impacto positivo en la gestión de la responsabilidad social corporativa y en la percepción que la empresa tiene dentro de su ecosistema empresarial y social.

## ***2.5 Beneficios económicos de la diversidad en los consejos de administración para la empresa***

La diversidad de género en los consejos de administración, más allá de su impacto en la sostenibilidad, tiene un impacto muy significativo en el desempeño financiero y la competitividad empresarial. Abordando este tema, la Hipótesis 3 (H3) plantea que la diversidad de género en los consejos de administración influye en el desempeño financiero y reputacional de las empresas. Este apartado analizará la literatura existente sobre este tema, explorando los mecanismos mediante los cuales la diversidad puede generar valor para las

compañías y las condiciones bajo las cuales estos efectos pueden ser más o menos significativos.

El aumento de la presencia femenina en los consejos de administración ha tenido un efecto significativo en el desempeño de las empresas, más allá de su contribución a la sostenibilidad, como se ha discutido en el apartado anterior. La literatura sugiere que la diversidad de género en la alta dirección mejora la toma de decisiones, la supervisión y la transparencia en la gestión empresarial (Noland, Moran, & Kotschwar, 2016). La presencia de mujeres en posiciones de liderazgo podría estar correlacionada con un mejor rendimiento financiero, aunque este efecto depende de otros factores como la estructura de gobierno y la industria en la que opera la empresa. Además, se ha argumentado que la diversidad en los órganos de gobierno permite a las empresas conectar mejor con una base de clientes más amplia y competir de manera más efectiva en mercados globales altamente diversos (Robinson & Dechant, 1997; Thomas & Ely, 1996, como se citó en Hafsi & Turgut, 2013).

Un estudio global basado en datos de casi 22,000 compañías en 91 países sugiere que la presencia de mujeres en puestos de liderazgo empresarial podría mejorar el rendimiento corporativo (Noland, Moran & Kotschwar, 2016). Se identificó que el mayor impacto se produce en empresas que cuentan con un porcentaje sustancial de ejecutivas, seguido por aquellas con una mayor proporción de mujeres en sus consejos de administración. En cambio, la presencia de mujeres en la posición de CEO no ha mostrado un efecto significativo sobre el desempeño financiero, lo que resalta la importancia de oportunidades para que más mujeres accedan a posiciones de liderazgo intermedio y no solo a puestos de alta dirección aislados (Noland, Moran & Kotschwar, 2016).

Hay otros motivos por los que se podría argumentar que la presencia de mujeres en los consejos representa una ventaja significativa. En primer lugar, las mujeres en los consejos de administración tienden a fomentar un mejor comportamiento corporativo, aumentando la asistencia a reuniones y la participación en comités de auditoría y gobierno corporativo (Adams & Ferreira, 2009). Esto fortalece el monitoreo de la gestión, lo que a su vez mejora la rendición de cuentas y reduce riesgos financieros y operacionales. Asimismo, se ha encontrado que los consejos con mayor diversidad de género presentan una supervisión más estricta sobre el desempeño del CEO, lo que se traduce en una mayor sensibilidad del recambio ejecutivo ante bajas rentabilidades (Weisbach, 1988, como se citó en Adams & Ferreira, 2009).

Por otro lado, aunque la relación entre diversidad de género y rentabilidad no siempre es positiva en todos los contextos, hay evidencia de que en empresas con una gobernanza débil, la diversidad de género en los consejos puede mejorar significativamente la toma de decisiones estratégicas y generar valor para los accionistas (Gompers, Ishii, & Metrick, 2003, como se citó en Adams & Ferreira, 2009). Sin embargo, algunos estudios advierten que una implementación forzada de cuotas de género sin considerar la cultura organizacional y la preparación de los candidatos podría no generar los beneficios esperados e incluso afectar negativamente el desempeño en determinadas circunstancias (Ahern & Dittmar, 2012, como se citó en Adams & Ferreira, 2009).

En lo que respecta a este tema, la Hipótesis 3 (H3) plantea que la diversidad de género en los consejos de administración influye en el desempeño financiero y reputacional de las empresas. La literatura explicada evidencia en parte que la diversidad de género en los consejos de administración no solo podría aportar ventajas en términos de sostenibilidad, sino que también podría influir en el rendimiento y la gobernanza de las empresas. La presencia femenina en posiciones de liderazgo ha sido vinculada por diversos autores con una mayor transparencia, una toma de decisiones más equilibrada y una supervisión más estricta sobre la gestión corporativa, factores que pueden mejorar la competitividad y la estabilidad financiera de las organizaciones. Sin embargo, el impacto de la diversidad de género en el desempeño empresarial depende de múltiples factores, como la cultura organizacional, la estructura de gobierno, el entorno regulatorio y la dinámica interna de cada consejo, es por ello por lo que es necesario un análisis más profundo y detallado que permita evaluar el impacto real de la diversidad en cada caso específico.

### **3. Metodología**

Como se menciona brevemente en el apartado de metodología integrado en la introducción, este estudio adopta un enfoque comparativo basado en datos empíricos, combinando métodos cualitativos y cuantitativos para evaluar el impacto de la diversidad de género en las prácticas de gobiernos corporativo y sostenibilidad en empresas del IBEX 35. Se busca determinar, a través del análisis de contenido y la comparación de indicadores financieros, si la presencia femenina en los consejos de administración influye en la implementación de estrategias sostenibles y en la calidad de la gobernanza corporativa.

Dado que el cumplimiento de las normativas ESG y la diversidad de género pueden variar significativamente entre empresas y sectores, este estudio se centra en Iberdrola y Naturgy como casos representativos del sector energético en España. Cabe destacar que, si bien este estudio busca analizar la relación entre la diversidad de género en los consejos de administración y el desempeño ESG y financiero de las empresas, es importante reconocer que otros factores también pueden influir en estos resultados. Elementos como el tamaño de la empresa, su modelo de negocio, la estructura de financiación y el acceso a capital sostenible pueden afectar su rentabilidad y compromiso con la sostenibilidad.

Además, este estudio se basa en tres hipótesis que buscan explorar la relación entre la diversidad de género en los consejos de administración y su impacto en la propia empresa. Se fundamentan en la literatura académica existente mencionada en el marco teórico y serán analizadas a través de los datos obtenidos. La primera hipótesis (H1) establecía que una mayor diversidad de género en los consejos de administración mejora la calidad de la toma de decisiones y la transparencia de la gobernanza corporativa, la segunda (H2) que un mayor porcentaje de mujeres en el consejo de administración está asociado con mejores prácticas ESG y la tercera (H3), que la diversidad de género en los consejos de administración influye en el desempeño financiero y reputacional de las empresas.

Para contrastar cada una de ellas se ha hecho lo siguiente. Para corroborar o refutar H1, se ha realizado una revisión de la literatura existente sobre el impacto de la diversidad de género en la toma de decisiones y la transparencia en la gobernanza corporativa. En el punto 2.4 del marco teórico se mencionan estudios previos que examinan la relación entre la presencia femenina en los consejos de administración y la independencia de estos órganos, la calidad de los reportes de sostenibilidad y la reducción de conflictos de interés.

Para H2, además de la revisión ya realizada, de la literatura, se realizará un análisis comparativo de la puntuación en índices de sostenibilidad como el Dow Jones Sustainability Index (DJSI) y el FTSE4Good. Se verificará si la representación femenina se correlaciona con un mejor desempeño en estos índices. El DJSI es un referente global que selecciona a las empresas más sostenibles dentro de las 2.500 mayores compañías del mercado, basándose en su tamaño y su calificación ESG. La inclusión en este índice es gestionada por S&P Global, que analiza la responsabilidad ambiental, social y de gobernanza de las compañías sin que estas puedan solicitar su incorporación, garantizando así un proceso de selección basado en criterios objetivos de sostenibilidad (BBVA, 2024). Por su parte, el FTSE4Good forma parte

del FTSE Global Equity Index y evalúa a más de 2.000 empresas en base a más de 300 indicadores ESG, abarcando aspectos como la biodiversidad, el cambio climático, la transparencia fiscal y la gestión de riesgos. La presencia de una empresa en este índice certifica su cumplimiento con altos estándares de sostenibilidad y gobernanza (Iberdrola, 2024d; Naturgy, 2024f).

Por otro lado, se investigará su compromiso con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), los cuales forman parte de la Agenda 2030 y fueron adoptados por las Naciones Unidas en 2015. Tal y como indica la propia Organización de las Naciones Unidas “constituyen un llamamiento universal a la acción para poner fin a la pobreza, proteger el planeta y mejorar las vidas y las perspectivas de las personas en todo el mundo” (2023, párrafo 1).

Y por último, para H3, de nuevo, además de la revisión ya realizada en apartados anteriores de la literatura, se utilizarán indicadores financieros clave como el EBIT y el Resultado de Explotación, comparando la evolución de estos valores en Iberdrola y Naturgy durante el periodo 2020-2024. Adicionalmente, se explorará la relación entre la diversidad de género y la percepción pública de la empresa a través de análisis de reputación y menciones en informes de sostenibilidad.

En el siguiente apartado se examinarán datos del IBEX 35 así como información obtenida de Iberdrola y Naturgy. A través del análisis de su gobernanza corporativa, desempeño ESG e indicadores financieros, se evaluará el impacto de la diversidad de género en sus consejos de administración, permitiendo contrastar los hallazgos con la literatura existente y validar las hipótesis planteadas.

## **4. Caso de estudio**

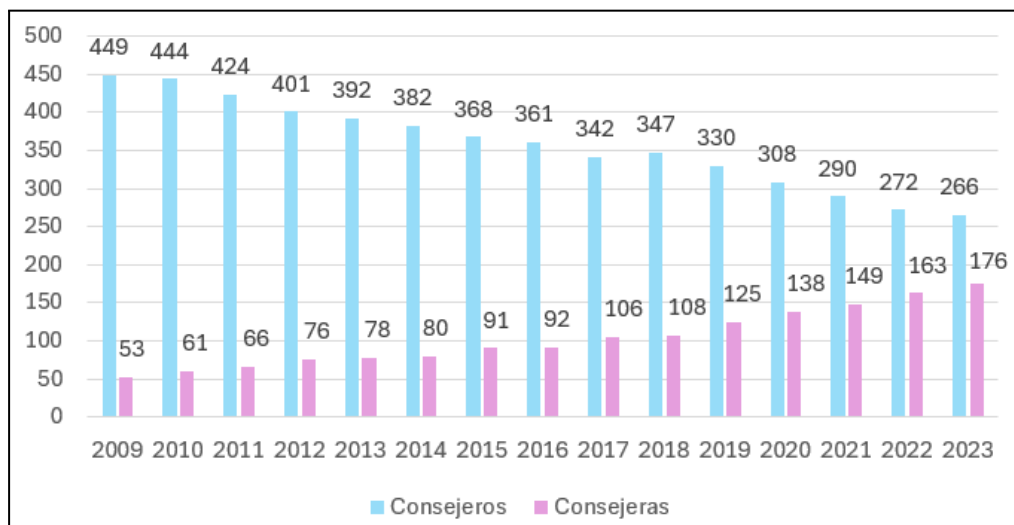
### ***4.1 Diversidad de género en el IBEX 35***

Si bien múltiples estudios han abordado el impacto de la diversidad de género en la sostenibilidad corporativa, es relevante analizar cómo esta tendencia se refleja en el contexto español, particularmente en el IBEX 35. La evolución de la representación femenina en los consejos de administración de las principales empresas cotizadas en España permite comprender en qué medida se están alcanzando los objetivos regulatorios y cuáles son los desafíos pendientes en términos de equidad de género en la alta dirección.

En los últimos años, la representación femenina en los consejos de administración de las empresas cotizadas en España ha experimentado un avance significativo, especialmente en el IBEX 35. Según el XII Informe de Mujeres en los Consejos del IBEX 35, el más reciente hasta la fecha, en 2023, 40 empresas cotizadas habían alcanzado o superado el 40% de representación femenina en sus consejos de administración. De ellas, 21 pertenecen al IBEX 35 y 19 al resto del Mercado Continuo, lo que supone un incremento de 8 consejeras más respecto al año anterior. Dentro de este grupo, 8 empresas han alcanzado o superado el 50% de representación femenina, destacando casos como Libertas 7, Línea Directa, Cellnex Telecom, Realia, AENA, Inditex, Logista y Redeia (ATREVIA & IESE, 2023). En el siguiente gráfico puede apreciarse la evolución del número de consejeros y consejeras de los consejos del IBEX 35 los últimos años.

### Gráfico 1

*Evolución de la proporción de consejeros y consejeras de los consejos del IBEX 35 desde 2009 hasta 2023.*



Fuente: elaboración propia con datos del XII Informe de Mujeres en los Consejos del Ibex 35 de Atrevia

Por su parte, España ha avanzado posiciones en términos de paridad de género dentro de la Unión Europea, situándose en el quinto puesto, sólo por detrás de Francia, Italia, Dinamarca y Países Bajos. En particular, el IBEX 35 ha incrementado la representación femenina hasta casi alcanzar el objetivo del 40%, con un crecimiento del número de mujeres en los consejos de administración de 163 a 176. El resto de las empresas cotizadas también han aumentado la presencia femenina en sus consejos, superando el umbral del 30%, aunque todavía existen diferencias en función del sector y el tamaño de la empresa (ATREVIA & IESE, 2023).

Además del incremento en la diversidad de género en los consejos de administración, se ha observado un aumento en la representación femenina en los comités ejecutivos de las empresas del IBEX 35, pasando del 16,57% al 21,83%. Este dato es relevante porque demuestra que, aunque la paridad avanza en los órganos de gobierno, los puestos de liderazgo ejecutivo siguen siendo un desafío pendiente. En cuanto a sectores, Petróleo y Energía lidera la paridad con un 39,85% de representación femenina, seguido por Servicios de Consumo (39,19%) y Servicios Financieros (38,93%) (ATREVIA & IESE, 2023).

#### ***4.2 Elección de empresas***

Se han seleccionado Iberdrola y Naturgy como casos de estudio debido a sus diferencias en la representación femenina en sus consejos de administración y su enfoque en los criterios ESG.

La primera empresa seleccionada es Iberdrola, un referente global en energías renovables y sostenibilidad. La empresa ha integrado los principios ESG en su estrategia corporativa, situándose entre las compañías con mejor desempeño en sostenibilidad a nivel internacional. Según su informe de sostenibilidad (Iberdrola, 2023b), más del 88% de su financiación está etiquetada como ESG, y fue reconocida dentro del top 5% del S&P Global ESG Score. Además, la compañía ha promovido la diversidad en su gobierno corporativo, alcanzando un 42,86% de representación femenina en su consejo de administración, lo que supera las recomendaciones establecidas en la normativa europea y española sobre paridad de género en órganos de dirección. Su compromiso con la sostenibilidad y la equidad de género la convierten en un caso idóneo para evaluar la relación entre diversidad y desempeño ESG.

Por otro lado, Naturgy representa un caso contrastante dentro del mismo sector. Aunque también ha avanzado en la integración de criterios ESG, su nivel de representación femenina en el consejo de administración es inferior al 30%, por debajo del umbral recomendado en la Directiva (UE) 2022/2381. Según su informe de sostenibilidad (Naturgy, 2024d), la empresa ha implementado diversas iniciativas para mejorar su transparencia y desempeño en ESG, pero su progreso en diversidad de género sigue siendo más moderado en comparación con Iberdrola. Estas diferencias permiten analizar si una mayor presencia femenina en el consejo de administración se traduce en una mejor integración de los principios ESG y en una mayor transparencia en la gestión empresarial.

#### ***4.3 Análisis individual***

#### 4.3.1 Iberdrola

Iberdrola ha consolidado su liderazgo en materia de sostenibilidad y diversidad dentro del IBEX 35. De acuerdo con el XII Informe de Mujeres en los Consejos del IBEX 35 (ATREVIA & IESE, 2023), Iberdrola cuenta con un 42,86% de representación femenina en su Consejo de Administración, situándose por encima del umbral del 40% exigido por la Ley de Representación Paritaria y Presencia Equilibrada de Mujeres y Hombres. Esta cifra sitúa a la empresa entre las compañías con mayor equidad de género en su gobierno corporativo.

Además, Iberdrola ha desarrollado políticas específicas para fomentar la diversidad en su estructura de gobierno. Su Política de Diversidad en la Composición del Consejo de Administración y de Selección de Miembros establece que la compañía debe garantizar la diversidad en términos de género, capacidades, experiencia y nacionalidad en su órgano de gobierno (Iberdrola, 2024a). En este sentido, la empresa reconoce la importancia de la pluralidad en la toma de decisiones estratégicas, asegurando que la selección de consejeros responda a criterios que fomenten la equidad y la inclusión (Iberdrola, 2024b).

En concordancia con lo mencionado arriba, Iberdrola ha consolidado su compromiso con la igualdad de género a través de su *Política de igualdad de oportunidades y de prevención del acoso*, estableciendo objetivos concretos para garantizar un entorno más equitativo e inclusivo. Entre sus principales metas, la empresa busca equilibrar la representación de mujeres y hombres en todos los niveles de toma de decisiones, asegurando que el talento femenino tenga las mismas oportunidades de acceso y crecimiento profesional. Además, promueve acciones que faciliten la conciliación laboral y familiar, evitando que circunstancias como la maternidad afecten negativamente la carrera de las trabajadoras. También impulsa colaboraciones con centros educativos para fomentar la presencia de mujeres en áreas clave para el negocio, contribuyendo así a reducir la brecha de género en sectores estratégicos (Iberdrola, 2025a).

Cabe destacar que Iberdrola en 2023, por sexto año consecutivo, la compañía fue incluida en el Bloomberg Gender Equality Index (GEI), un prestigioso índice que evalúa a las empresas en función de su compromiso con la diversidad, la equidad salarial, la inclusión y las políticas de prevención del acoso. Este reconocimiento destaca el esfuerzo de Iberdrola por garantizar un entorno de trabajo más justo y equitativo, donde tanto hombres como mujeres tengan las mismas oportunidades de desarrollo (Iberdrola, 2023a).

En su Informe de Sostenibilidad y Estado de Información no Financiera de 2024, Iberdrola expresa que consolidado su compromiso con la sostenibilidad a través de una estrategia basada en criterios ASG (Ambientales, Sociales y de Gobernanza), alineada con las Normas Europeas de Información de Sostenibilidad (NEIS) y la Directiva sobre Información Corporativa en Materia de Sostenibilidad (CSRD). En el ámbito ambiental, la compañía ha diseñado un Plan de Acción Climática con el objetivo de alcanzar las cero emisiones netas antes de 2040, reduciendo significativamente su intensidad de emisiones de CO<sub>2</sub> y promoviendo la inversión en energías renovables, redes inteligentes y almacenamiento. Asimismo, ha cerrado todas sus centrales de carbón y ha implementado medidas para proteger la biodiversidad y fomentar la economía circular (Iberdrola, 2025c).

En el ámbito social, Iberdrola impulsa la diversidad y la inclusión, estableciendo objetivos para aumentar la presencia de mujeres en puestos directivos, al tiempo que refuerza su compromiso con las comunidades locales para asegurar una transición energética justa. Como parte de su integración ASG, los incentivos de los directivos están directamente vinculados al desempeño en sostenibilidad, asegurando así el alineamiento de sus políticas con sus objetivos estratégicos (Iberdrola, 2025c).

Además, Iberdrola ha integrado los principios ESG en su estrategia corporativa, alineándose con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la ONU. Concretamente, tal y como indica la propia empresa los Objetivos forman parte de su estrategia, manteniendo el foco principal en el Objetivo 7 (Energía sostenible y no contaminante) y el Objetivo 13 (Acción por el clima). Esta orientación está integrada en su modelo de gobernanza y gestión sostenible, estableciendo objetivos estratégicos que influyen en la retribución de su equipo directivo. En este sentido, en la Junta General de Accionistas de 2023 se aprobó un nuevo plan de remuneración a largo plazo (Bono estratégico 2023-2025), basado en indicadores financieros, comerciales y en su contribución a la Agenda 2030. Entre sus metas clave se incluyen la reducción del impacto ambiental, la promoción de una cadena de suministro sostenible y el incremento de la presencia de mujeres en roles de liderazgo, lo que refuerza su compromiso con los ODS 3, 5, 6, 7, 10, 13, 14 y 15 (Iberdrola, 2023b).

Iberdrola ha logrado consolidarse como una de las empresas más sostenibles dentro del sector energético, manteniendo una presencia destacada en los principales índices de sostenibilidad. La compañía ha sido incluida en el Dow Jones Sustainability Index (DJSI) durante 25 años consecutivos, siendo la única empresa europea del sector de utilities con una presencia

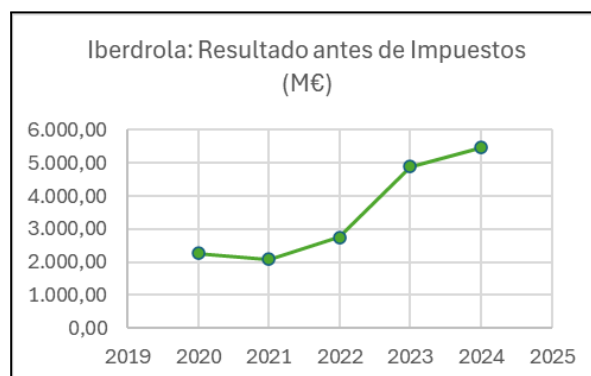
ininterrumpida en este índice desde su creación. Actualmente, forma parte tanto del DJSI World como del DJSI Europe, lo que refleja su firme compromiso con los estándares más altos en materia de sostenibilidad, gobernanza y responsabilidad social. De un universo de aproximadamente 13.000 empresas evaluadas, solo las compañías con mejores puntuaciones son seleccionadas, lo que refuerza la posición de Iberdrola como un referente global en sostenibilidad (Iberdrola, 2024c). Asimismo, la empresa ha sido incluida nuevamente en el FTSE4Good, cumpliendo con los más de 200 indicadores ESG requeridos por el comité de selección. La inclusión en este índice certifica su desempeño en áreas como derechos humanos, cambio climático, transparencia fiscal y gestión de riesgos (Iberdrola, 2024d).

Además, Iberdrola ha sido evaluada con una calificación ESG Risk Rating de 22.6, lo que la sitúa en la categoría de riesgo medio en términos de sostenibilidad. En el sector de Utilities, la compañía ocupa el puesto 145 de 646 en cuanto a menor riesgo ESG, mientras que en el ranking global se ubica en la posición 5,715 de 14,946 empresas evaluadas. La empresa cuenta con un amplio portafolio de generación eléctrica, incluyendo energía hidroeléctrica, eólica, solar, gas natural y nuclear, con una fuerte presencia en España, Reino Unido, Brasil y Estados Unidos. A pesar de su liderazgo en energías renovables, su riesgo ESG se mantiene en un nivel medio, lo que puede estar asociado con su diversificación en fuentes energéticas tradicionales (Sustainalytics, 2025).

Por otra parte, los resultados financieros muestran un crecimiento constante entre 2020 y 2024. Su EBIT aumentó de 2.253 millones de euros en 2020 a 5.472 millones en 2024, lo que refleja una mejora en su rentabilidad operativa. De manera similar, su Resultado de Explotación pasó de 2.370 millones en 2020 a 6.077 millones en 2024, evidenciando una optimización en la gestión de costos y eficiencia operativa (Iberdrola, 2025b; Iberdrola 2023c; Iberdrola, 2021). La progresión puede apreciarse en los gráficos 2 y 3.

## Gráfico 2

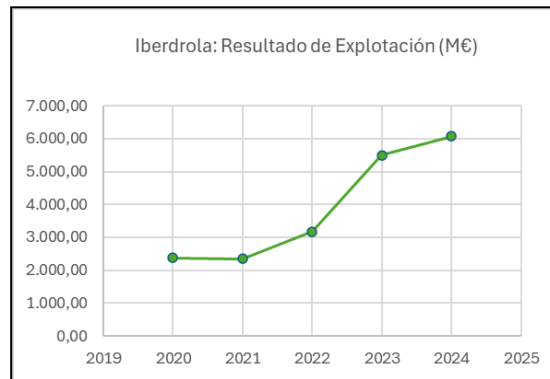
*Resultados antes de Impuestos (en millones de euros) de Iberdrola entre 2020 y 2024*



Fuente: elaboración propia a partir informes de los Informes Anuales de Iberdrola de 2024, 2022 y 2020

### Gráfico 3

*Resultado de Explotación (en millones de euros) de Iberdrola entre 2020 y 2024.*



Fuente: elaboración propia a partir informes de los Informes Anuales de Iberdrola de 2024, 2022 y 2020

En definitiva, Iberdrola ha demostrado que apostar por la sostenibilidad y la diversidad es una estrategia inteligente para el futuro. Más allá de los números y los reconocimientos, la compañía sigue avanzando hacia un modelo de negocio más justo, responsable y alineado con los desafíos globales, mostrando que es posible crecer de forma sostenible sin perder de vista el impacto social y ambiental.

#### 4.3.2 Naturgy

A diferencia de Iberdrola, Naturgy aún enfrenta desafíos en la integración de criterios ESG en su estructura de gobierno corporativo, especialmente en lo que respecta a la diversidad de género. Según el XII Informe de Mujeres en los Consejos del IBEX 35 (ATREVIA & IESE, 2023), Naturgy se encuentra entre las tres empresas del IBEX 35 con menor representación femenina en su Consejo de Administración, con una presencia inferior al 30%. Esta cifra la sitúa por debajo del umbral recomendado en la normativa europea y española, lo que indica la necesidad de reforzar su compromiso con la equidad de género en la alta dirección.

En lo que respecta a su desempeño en el ámbito de igualdad de género, a pesar de no contar con un elevado número de mujeres su plantilla ha aumentado su compromiso con la consecución de igualdad en el último lustro. Su apuesta por la diversidad se refleja en un modelo de selección que garantiza igualdad de oportunidades para todas las personas, sin importar el país en el que operen (Naturgy, 2024a). Además, ha sido reconocida con la certificación Best Women Talent Company 2024, un reconocimiento que la sitúa entre las 30

empresas españolas con mejores prácticas para visibilizar y promover el talento femenino (Naturgy, 2024b). Pero su compromiso va más allá de su plantilla, ya que a través de la Fundación Naturgy impulsa programas de formación en empleos verdes, poniendo un foco especial en mujeres que quieran incorporarse al sector energético (Naturgy, 2024c). Con iniciativas como estas, la empresa contribuye activamente a cerrar la brecha de género en un ámbito tradicionalmente dominado por los hombres, facilitando nuevas oportunidades para las profesionales del futuro.

Naturgy ha integrado los criterios ASG (Ambientales, Sociales y de Gobernanza) en su modelo de negocio con el objetivo de liderar una transición energética sostenible y responsable. En el ámbito ambiental, la compañía ha reforzado su apuesta por la generación renovable, alcanzando los 6,4 GW de capacidad instalada en 2023, con planes de expansión en mercados clave como España, EE.UU. y Australia. Además, ha impulsado el desarrollo de gases renovables, incluyendo biometano e hidrógeno verde, con una cartera de más de 60 proyectos en desarrollo. En línea con su estrategia de descarbonización, Naturgy se ha comprometido a reducir sus emisiones en un 27% para 2025 respecto a 2017, y en 2023 logró una reducción del 41% en emisiones directas (Naturgy, 2024d).

Se destaca también que Naturgy ha integrado los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en su estrategia de sostenibilidad como parte de su compromiso con la Agenda 2030 de las Naciones Unidas. La compañía contribuye a estos objetivos tanto de manera directa, mediante iniciativas y programas específicos alineados con las metas de la ONU, como de forma indirecta, a través del impacto positivo que generan sus políticas y prácticas en los países donde opera (Naturgy, 2024e). Con este enfoque, la empresa se posiciona como un actor clave en la transición hacia un modelo energético más responsable y alineado con los desafíos globales.

En el ámbito social, Naturgy ha desarrollado un Modelo de Relacionamiento Social, implementado en varios territorios de España y otros países, con el fin de garantizar la inclusión de las comunidades en sus proyectos renovables. También ha aumentado su compromiso con la igualdad de género, con el objetivo de alcanzar la paridad en 2030, logrando que el 36% de los puestos directivos estén ocupados por mujeres en 2023. En cuanto a gobernanza, la compañía ha alineado su estructura con estándares internacionales de sostenibilidad y ha integrado criterios ASG en la retribución del equipo directivo, con un 20% de los incentivos vinculados a estos objetivos (Naturgy, 2024d).

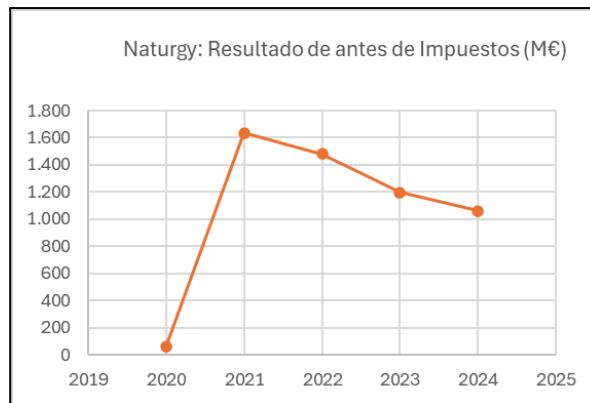
Además, la compañía ha avanzado en la implementación de estrategias de sostenibilidad, aunque su posicionamiento en rankings internacionales de sostenibilidad es menos destacado en comparación con Iberdrola. Naturgy ha mantenido su reconocimiento dentro del FTSE4Good, donde ha renovado su posición como una de las compañías más sostenibles del sector utilities. En su última evaluación, obtuvo una puntuación global de 4.4 sobre 5, destacando especialmente en categorías como biodiversidad, condiciones de trabajo, gestión de riesgos, transparencia fiscal y gobierno corporativo. La empresa ha estado presente en este índice de forma ininterrumpida desde 2001, lo que evidencia su compromiso con la sostenibilidad a largo plazo. Además, Naturgy se encuentra dentro del 2% de las empresas más sostenibles del sector, gracias a su esfuerzo por implantar buenas prácticas ESG y cumplir con los estándares internacionales en materia de sostenibilidad corporativa (Naturgy, 2024f). Aunque la compañía no forma parte del DJSI, su posicionamiento en FTSE4Good refuerza su estrategia de sostenibilidad y gobernanza dentro del sector energético.

Naturgy ha obtenido una calificación ESG Risk Rating de 19.2, ubicándose en la categoría de riesgo bajo en sostenibilidad. Dentro del sector Utilities, ocupa el puesto 80 de 646, mientras que en el ranking global se posiciona en el lugar 3,706 de 14,946 compañías evaluadas. La empresa se especializa en la distribución y comercialización de gas, operando la mayor red de gas en España y liderando el suministro minorista en este segmento. Su menor calificación de riesgo ESG en comparación con Iberdrola puede estar vinculada a una menor exposición a energías con impactos ambientales más altos o a una mejor gestión de riesgos en su sector (Sustainalytics, 2025).

También ha mostrado mejoras en su desempeño financiero, aunque con una evolución más moderada. Su EBIT pasó de 60 millones de euros en 2020 a 1.063 millones en 2024, lo que indica una recuperación en su rentabilidad operativa. En cuanto al Resultado de Explotación, el crecimiento fue de 395 millones en 2020 a 1.409 millones en 2024 (Naturgy, 2025; Naturgy, 2023; Naturgy, 2021). Aunque, como puede apreciarse en los gráficos 4 y 5, mostradas al final del párrafo, desde 2021 ha experimentado una caída en ambos indicadores.

#### **Gráfico 4**

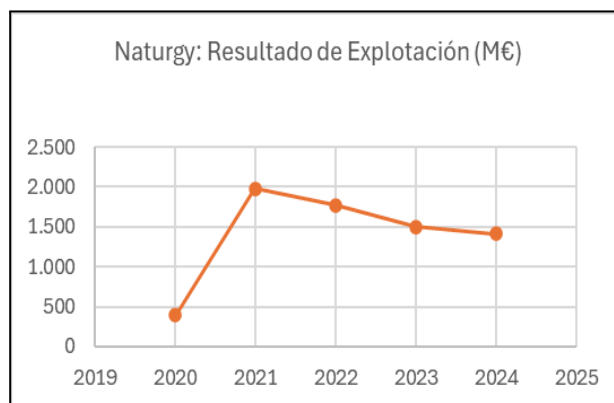
*Resultados antes de Impuestos (en millones de euros) de Naturgy entre 2020 y 2024*



Fuente: elaboración propia a partir informes de los Informes Anuales de Naturgy de 2024, 2022 y 2020

### Gráfico 5

*Resultado de Explotación (en millones de euros) de Naturgy entre 2020 y 2024.*



Fuente: elaboración propia a partir informes de los Informes Anuales de Naturgy de 2024, 2022 y 2020

Naturgy ha avanzado en su compromiso con la sostenibilidad y la equidad, aunque todavía tiene camino por recorrer, especialmente en la diversidad de género dentro de su alta dirección. Aun así, sus esfuerzos en energías renovables, inclusión social y gobernanza reflejan una evolución positiva.

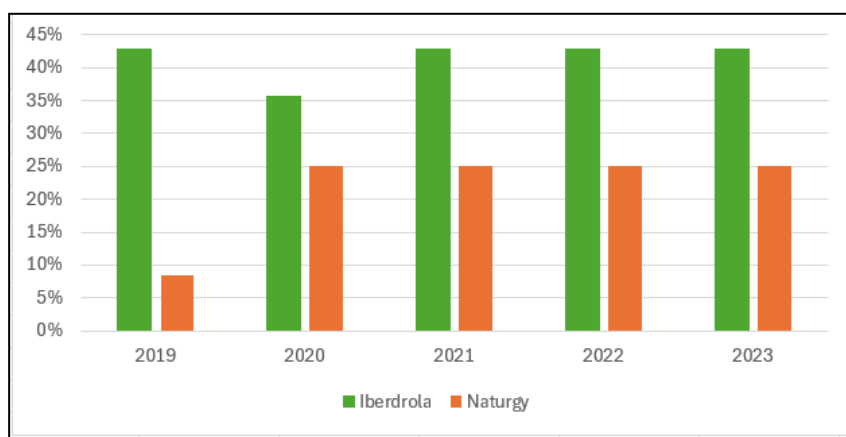
## 5. Análisis comparativo

El análisis comparativo entre Iberdrola y Naturgy pone de manifiesto diferencias significativas en la integración de criterios ESG y en la diversidad de género dentro de sus estructuras de gobierno corporativo.

En primer lugar, el gráfico 6, elaborado con datos de la CNMV muestra claramente la brecha en la representación femenina en los Consejos de Administración de Iberdrola y Naturgy entre 2019 y 2023. Mientras Iberdrola ha mantenido una representación superior al 40% desde 2020, cumpliendo con los estándares regulatorios y de sostenibilidad, Naturgy se mantiene por debajo del 30%. Esta diferencia estructural en la gobernanza puede influir en la integración de estrategias ESG y en la percepción de los inversores sobre el compromiso de cada empresa con la equidad y la sostenibilidad.

### Gráfico 6

*Porcentaje de mujeres sobre el total de consejeros en Iberdrola y Naturgy entre 2019 y 2023.*



Fuente: elaboración propia con datos del XII Informe de Mujeres en los Consejos del Ibex 35 de Atrevia

Como puede apreciarse, Iberdrola ha logrado consolidarse como una empresa con un Consejo de Administración más equitativo, cumpliendo con la normativa vigente en España y alineándose con los estándares internacionales de diversidad. Su estructura de gobierno promueve la independencia y la pluralidad en la toma de decisiones, lo que ha fortalecido su posicionamiento en ESG. En contraste, Naturgy aún presenta una menor equidad de género en su órgano de gobierno, lo que puede afectar su capacidad de atraer inversores comprometidos con la sostenibilidad y la equidad corporativa.

Es importante destacar que esto significa que Naturgy no cumple actualmente con el requisito de representación paritaria en su consejo de administración, ya que, como ha sido mencionado, no alcanza el 40 % mínimo de mujeres exigido por la legislación vigente. Según el BOE (2024), las sociedades cotizadas con mayor capitalización bursátil, como las que

integran el IBEX 35, tienen plazo hasta el 30 de junio de 2026 para cumplir con este requisito de equidad de género en su consejo de administración (Ley Orgánica 2/2024, disposición transitoria primera, apartado 4). De no alcanzar este umbral dentro del plazo establecido, Naturgy podría enfrentar sanciones impuestas por la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV), además de la obligación de modificar sus procesos de selección y de justificar públicamente su incumplimiento en sus informes anuales de sostenibilidad. Asimismo, este incumplimiento podría generar un impacto negativo en su reputación corporativa y en su atractivo para inversores, lo que afectaría su valoración en el mercado y su credibilidad en materia de sostenibilidad y buen gobierno corporativo (BOE, 2024).

No obstante, aunque Naturgy aún no alcanza el umbral mínimo de mujeres en su Consejo de Administración, ha implementado diversas iniciativas para mejorar la igualdad de género dentro de la empresa. Ha sido reconocida con la certificación Best Women Talent Company 2024, posicionándola entre las 30 mejores empresas de España en promoción del talento femenino. También impulsa programas de formación para mujeres en empleos verdes, promoviendo su integración en el sector energético. Por su parte, Iberdrola ha desarrollado estrategias sólidas para garantizar la igualdad de oportunidades, destacando su Política de igualdad de oportunidades y de prevención del acoso, con medidas concretas para garantizar el acceso y crecimiento profesional de las mujeres en todos los niveles organizativos. Sin embargo, es importante mencionar que la compañía no cuenta con una política específica de diversidad dentro de su Consejo de Administración similar a la de Iberdrola .

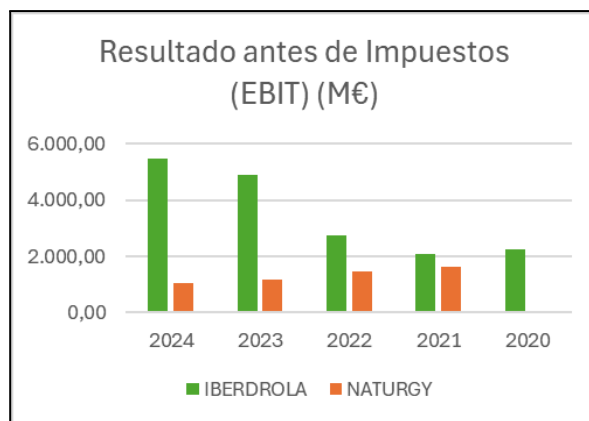
En segundo lugar, la aplicación de estrategias ESG también refleja diferencias entre ambas compañías. Iberdrola ha adoptado un modelo de sostenibilidad más sólido y estructurado, con objetivos claramente definidos y presencia en los principales rankings ESG (DJSI, MSCI ESG Ratings). Naturgy, aunque no está en el DJSI, ha logrado mantener su posición en FTSE4Good, con una puntuación de 4.4 sobre 5 en su última evaluación, destacando en aspectos de biodiversidad, condiciones laborales y gestión de riesgos. Asimismo, teniendo en cuenta la información obtenida de sus respectivos Informes de Sostenibilidad Ambas empresas han integrado los criterios ASG de forma significativa en sus modelos de negocio, pero Iberdrola parece liderar en términos de sostenibilidad global, gracias a una mayor capacidad renovable instalada y objetivos de descarbonización más ambiciosos (cero emisiones netas en 2040), una mayor proporción de inversión en renovables y redes inteligentes y una mayor integración de criterios ASG en la retribución de sus directivos. No

obstante, es relevante considerar que el Informe de Sostenibilidad de Iberdrola hace referencia al ejercicio de 2024 y el de Naturgy al ejercicio de 2023, dado que el del ejercicio 2024 no está disponible, por lo que la información obtenida podría no estar actualizada.

En tercer lugar, el análisis comparativo de los indicadores financieros mencionados pone en evidencia una brecha significativa en el desempeño de ambas compañías. Iberdrola ha logrado un crecimiento más acelerado en términos de rentabilidad operativa, lo que puede estar influenciado por su estrategia de sostenibilidad y gobernanza corporativa, incluyendo una mayor representación femenina en su Consejo de Administración. En contraste, Naturgy, con una estructura de gobierno menos diversa, presenta un crecimiento más lento y una menor rentabilidad, lo que podría sugerir que la diversidad en la toma de decisiones contribuye a una gestión más eficiente y orientada a la sostenibilidad. Las gráficas elaboradas a partir de los informes anuales refuerzan esta diferencia en la evolución de los indicadores financieros entre ambas empresas.

### Gráfico 7

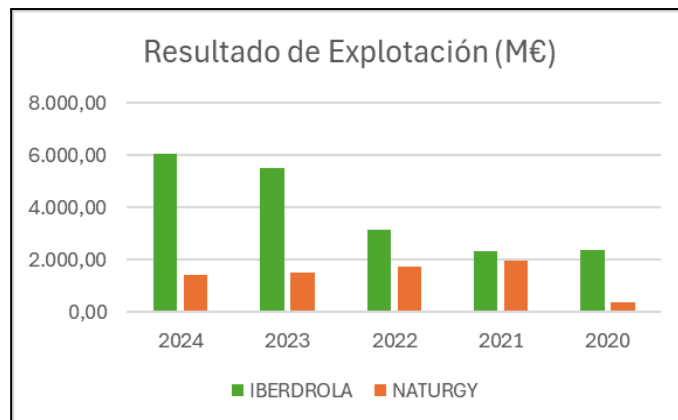
*Resultado antes de Impuestos (en millones de euros) de Iberdrola y Naturgy entre 2020 y 2024.*



Fuente: elaboración propia a partir informes de los Informes Anuales de Iberdrola y Naturgy de 2024, 2022 y 2020

### Gráfico 8

*Resultado de Explotación (en millones de euros) de Iberdrola y Naturgy entre 2020 y 2024.*



Fuente: elaboración propia a partir informes de los Informes Anuales de Iberdrola y Naturgy de 2024, 2022 y 2020

Iberdrola se ha convertido en un referente en igualdad de género y sostenibilidad, destacando no solo por sus políticas bien estructuradas, sino también por contar con una fuerte presencia femenina en su Consejo de Administración. En contraste, aunque Naturgy aún tiene camino por recorrer en cuanto a la equidad de género dentro de su liderazgo, ha demostrado un compromiso cada vez mayor con la inclusión y la sostenibilidad. A través de certificaciones y programas específicos, la compañía está dando pasos para cerrar la brecha de género en el sector energético. En términos generales, Iberdrola sigue llevando la delantera tanto en sostenibilidad como en rendimiento financiero, aunque es innegable que Naturgy está avanzando y fortaleciendo su estrategia en estos ámbitos.

## 6. Conclusiones

### 6.1 Vuelta a las hipótesis

Este estudio ha permitido analizar cómo la diversidad de género en los consejos de administración influye en la toma de decisiones, las estrategias de sostenibilidad y el desempeño financiero de las empresas. A partir de los datos analizados, podemos contrastar nuestras hipótesis.

Sin embargo, antes de analizar las hipótesis, es importante recordar que los resultados de este estudio no pueden tomarse como verdades absolutas. La relación entre diversidad de género, sostenibilidad y desempeño financiero es compleja y depende de muchos factores. Aunque los datos muestran ciertas tendencias y patrones, no podemos decir con total certeza que tener más mujeres en los consejos de administración sea la única razón detrás de una mejor

gobernanza, prácticas ESG o rentabilidad. Cada empresa opera en un contexto diferente, con estrategias y decisiones que influyen en sus resultados. Por eso, más que confirmar o rechazar las hipótesis de forma definitiva, este análisis busca aportar una visión más amplia sobre cómo la diversidad puede impactar en la gestión empresarial y en la evolución de las organizaciones.

Para empezar con el análisis de la hipótesis, es importante mencionar que la diversidad de género en los consejos de administración ha sido ampliamente estudiada en la literatura académica, destacándose su impacto en la toma de decisiones y en la gobernanza corporativa. En este sentido, la Hipótesis 1 plantea que una mayor diversidad de género en los consejos de administración mejora la calidad de la toma de decisiones y la transparencia en la gobernanza corporativa. Diversos estudios han argumentado que la representación femenina en estos órganos introduce perspectivas diversas, fortalece la independencia del consejo y reduce conflictos de interés (Adams & Ferreira, 2009). Desde el enfoque de la teoría de la dependencia de recursos, la inclusión de mujeres en los órganos de dirección también puede mejorar la supervisión, facilitando el acceso a conocimientos y estrategias organizacionales más amplias (Hillman & Dalziel, 2003; Pfeffer & Gerald, 1978, citado en Islam, French y Ali, 2022). No obstante, para poder refutar o corroborar esta hipótesis tan solo vamos a hacer uso de la literatura expuesta ya que los datos analizados en el caso de Iberdrola y Naturgy no permiten una corroboración completa. Si bien Iberdrola, con una mayor representación femenina en su consejo de administración, ha demostrado un liderazgo más estructurado en ESG y un crecimiento financiero más sólido, no podemos corroborar que haya una mayor calidad en la toma de decisiones en comparación con Naturgy.

En cuanto a la Hipótesis 2 (H2), que sostiene que un mayor porcentaje de mujeres en el consejo de administración está asociado con mejores prácticas ESG, el análisis comparativo de Iberdrola y Naturgy refuerza esta relación. Iberdrola, con una mayor presencia femenina en su órgano de gobierno, ha integrado de manera más estructurada y ambiciosa los criterios ESG en su estrategia corporativa. Su liderazgo en sostenibilidad se refleja en su presencia en índices como DJSI y FTSE4Good, así como en la implementación de su Plan de Acción Climática, orientado a alcanzar cero emisiones netas antes de 2040. Naturgy, por su parte, ha avanzado en la integración de principios ESG y ha mantenido su posición en FTSE4Good, pero no ha logrado el mismo nivel de liderazgo en sostenibilidad que Iberdrola. La literatura respalda esta observación, señalando que la diversidad de género en los consejos de administración suele estar vinculada con una mayor sensibilidad hacia aspectos ambientales y

sociales. Si bien no se puede establecer una relación causal absoluta, los datos sugieren que la diversidad de género puede estar relacionada con una mayor orientación hacia la sostenibilidad y la transparencia en la estrategia corporativa.

Por otro lado, la Hipótesis 3 (H3) plantea que la diversidad de género en los consejos de administración influye en el desempeño financiero y reputacional de las empresas. En este sentido, el desempeño financiero de Iberdrola y Naturgy respalda parcialmente esta hipótesis. Iberdrola ha mostrado un crecimiento más sólido en su rentabilidad operativa, con un aumento en su EBIT de 2.253 millones de euros en 2020 a 5.472 millones en 2024, lo que sugiere una gestión eficiente y una estrategia bien estructurada en términos de sostenibilidad y equidad. En contraste, Naturgy ha experimentado un crecimiento más moderado, con un EBIT que pasó de 60 millones en 2020 a 1.063 millones en 2024, reflejando un desempeño financiero menos acelerado. Por otra parte, la literatura ha documentado que la diversidad en los órganos de gobierno puede mejorar la rentabilidad y la reputación corporativa, ya que las empresas con mayor inclusión de mujeres suelen mostrar un enfoque más innovador y resiliente en la toma de decisiones estratégicas (Noland et al., 2016). No obstante, aunque los datos sugieren una posible relación entre la diversidad de género y un mejor desempeño financiero, no se puede afirmar categóricamente que este sea el único factor determinante. La estrategia de inversión, la estructura de mercado y otros elementos internos y externos también juegan un papel crucial en la evolución financiera de las empresas.

Los resultados obtenidos nos ayudan a comprender mejor la influencia de la diversidad de género en los consejos de administración, pero es importante considerar las limitaciones del estudio

## ***6.2 Limitaciones y futuras líneas de investigación***

Si bien este estudio aporta información sobre la relación entre la diversidad de género y el desempeño de las empresas en sostenibilidad y finanzas, es importante reconocer algunas limitaciones que pueden influir en los resultados. Una de ellas es la disponibilidad de datos actualizados, ya que la información de Iberdrola respecto a su estrategia de sostenibilidad corresponde a 2024, mientras que la de Naturgy es del ejercicio 2023. Esta diferencia podría generar algunas variaciones en la comparación y en la interpretación de los hallazgos.

Otro punto clave es que, aunque los datos muestran una relación entre la presencia femenina en los consejos de administración y mejores prácticas ESG o desempeño financiero, esto no

significa que exista una relación causa-efecto directa. Hay muchos otros factores en juego, como la estrategia empresarial, el tamaño de la compañía, el contexto económico o las regulaciones del sector, que también pueden influir en los resultados de cada compañía.

Además, este estudio se ha centrado en dos empresas del sector energético en España, lo que limita la posibilidad de generalizar los resultados a otras industrias o países. Cada sector enfrenta sus propios desafíos y regulaciones en materia de sostenibilidad y equidad de género, por lo que sería interesante ampliar el análisis a empresas de diferentes ámbitos para ver si las tendencias observadas se mantienen en otros contextos.

Mirando hacia el futuro, hay varias líneas de investigación que podrían complementar este estudio. Por ejemplo, analizar cómo ha evolucionado la representación femenina en los consejos de administración a lo largo del tiempo a la par que las políticas permitiría entender si las políticas de igualdad realmente han tenido un impacto en la estructura de gobierno de las empresas. También sería interesante investigar cómo la diversidad de género influye en la cultura de las organizaciones y en la toma de decisiones estratégicas, más allá de los números y las métricas financieras.

Otra posibilidad sería ampliar el estudio a otros sectores para evaluar si la relación entre diversidad y desempeño financiero se mantiene en distintos tipos de empresas. Además, un enfoque cualitativo, basado en entrevistas con empleados y directivos, podría aportar una visión más profunda sobre cómo las políticas de igualdad afectan la dinámica laboral, el liderazgo y la percepción de la empresa tanto dentro como fuera de la organización.

En definitiva, la diversidad de género en los consejos de administración no es solo una cuestión de equidad, sino que también puede influir en la sostenibilidad y en el éxito empresarial. Los casos de Iberdrola y Naturgy muestran dos enfoques distintos dentro del sector energético español, lo que refuerza la necesidad de seguir explorando cómo la inclusión y la diversidad pueden hacer que las empresas sean más competitivas, transparentes y sostenibles en el futuro.

## **7. Declaración de uso de Chat Gpt**

Por la presente, yo, Paula Vélez Sustacha, estudiante de ADE y Relaciones Internacionales de la Universidad Pontificia Comillas al presentar mi Trabajo Fin de Grado titulado "Diversidad de Género y Gobierno Corporativo en las Empresas Del Ibex 35: Impacto en las Prácticas

ESG y la Sostenibilidad", declaro que he utilizado la herramienta de Inteligencia Artificial Generativa ChatGPT u otras similares de IAG de código sólo en el contexto de las actividades descritas a continuación :

1. Brainstorming de ideas de investigación: Utilizado para idear y esbozar posibles áreas de investigación.
3. Referencias: Usado conjuntamente con otras herramientas, como Science, para identificar referencias preliminares que luego he contrastado y validado.
4. Metodólogo: Para descubrir métodos aplicables a problemas específicos de investigación.
6. Estudios multidisciplinarios: Para comprender perspectivas de otras comunidades sobre temas de naturaleza multidisciplinar.
8. Corrector de estilo literario y de lenguaje: Para mejorar la calidad lingüística y estilística del texto.
10. Sintetizador y divulgador de libros complicados: Para resumir y comprender literatura compleja.
13. Revisor: Para recibir sugerencias sobre cómo mejorar y perfeccionar el trabajo con diferentes niveles de exigencia.
15. Traductor: Para traducir textos de un lenguaje a otro.

Afirmo que toda la información y contenido presentados en este trabajo son producto de mi investigación y esfuerzo individual, excepto donde se ha indicado lo contrario y se han dado los créditos correspondientes (he incluido las referencias adecuadas en el TFG y he explicitado para que se ha usado ChatGPT u otras herramientas similares). Soy consciente de las implicaciones académicas y éticas de presentar un trabajo no original y acepto las consecuencias de cualquier violación a esta declaración.

Fecha: 24 de marzo de 2024

Firma: Paula Vélez Sustacha

## 8. Bibliografía

Adams, R. B., & Ferreira, D. (2009). Women in the boardroom and their impact on governance and performance. *Journal of Financial Economics*, 94(2), 291–309. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2008.10.007>

Amran, A., Lee, S. P., & Devi, S. S. (2014). The influence of governance structure and strategic corporate social responsibility toward sustainability reporting quality. *Business Strategy and the Environment*, 23(4), 217-235.

ATREVIA & IESE. (2023). *XII Informe de Mujeres en los Consejos del IBEX 35 y VII Radiografía del Mercado Continuo*. ATREVIA.

ATREVIA & IESE. (2023). *XII Informe de Mujeres en los Consejos del IBEX 35*.

Boletín Oficial del Estado (BOE). (2024). *Ley Orgánica 2/2024, de 1 de agosto, de representación paritaria y presencia equilibrada de mujeres y hombres*. Recuperado de <https://www.boe.es/buscar/pdf/2024/BOE-A-2024-15936-consolidado.pdf>

Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV). (2020). *Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas*. CNMV.

*Corporate governance*. (n.d.). OECD. Retrieved January 10, 2025, from <https://www.oecd.org/en/topics/corporate-governance.html>

Deloitte. (s.f.). *¿Qué son los criterios ESG y para qué sirven?*. Recuperado de <https://www.deloitte.com/es/es/services/risk-advisory/blogs/sostenibilidad-deloitte/que-son-criterios-esg-para-que-sirven.html>

Diario Oficial de la Unión Europea (DOUE). (2022). *Directiva (UE) 2022/2381 del Parlamento Europeo y del Consejo de 23 de noviembre de 2022 relativa a un mejor equilibrio de género entre los administradores de las sociedades cotizadas y a medidas conexas*. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=CELEX:32022L2381>

Esade. (2025, 10 de febrero). *¿Qué es el consejo de administración? Claves y funciones*. Esade Beyond. Recuperado de <https://www.esade.edu/beyond/es/que-es-consejo-administracion-claves-funciones/>

Flores Konja, J. V., & Rozas, A. E. (2014). El gobierno corporativo: un enfoque moderno. [https://www.researchgate.net/publication/319660942\\_El\\_gobierno\\_corporativo\\_un\\_enfoque\\_moderno](https://www.researchgate.net/publication/319660942_El_gobierno_corporativo_un_enfoque_moderno)

Gillan, S. L., Koch, A., & Starks, L. T. (2021). Firms and social responsibility: A review of ESG and CSR research in corporate finance. *Journal of Corporate Finance*, 66. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2021.101889>

Hafsi, T., & Turgut, G. (2013). Boardroom diversity and its effect on social performance: Conceptualization and empirical evidence. *Journal of Business Ethics*, 112(3), 463- 479.

Iberdrola (2021). *Información Financiera Anual 2020*. Recuperado de [https://www.iberdrola.com/documents/20125/42379/jga21\\_IA\\_CuentasAnuales\\_Individuales2020.pdf/6cb720ba-flab-84e3-a921-d5656b077934?t=1631260567873](https://www.iberdrola.com/documents/20125/42379/jga21_IA_CuentasAnuales_Individuales2020.pdf/6cb720ba-flab-84e3-a921-d5656b077934?t=1631260567873)

Iberdrola. (2023a). *Somos incluidos un año más en el Bloomberg Gender Equality Index*. Recuperado de <https://www.iberdrola.com/sala-comunicacion/noticias/detalle/somos-incluidos-un-ano-mas-en-el-bloomberg-gender-equality-index>.

Iberdrola. (2023b). *Informe integrado e información ESG 2023: Contribución de Iberdrola a los ODS*. Iberdrola. <https://www.iberdrola.com/documents/20125/3643974/informe-integrado-esg-2023-contribucion-iberdrola-a-los-ods.pdf>

Iberdrola (2023c). *Información Financiera Anual 2022*. Recuperado de [https://www.iberdrola.com/documents/20125/2931678/jga23\\_IA\\_CuentasAnuales\\_Individuales2022.pdf](https://www.iberdrola.com/documents/20125/2931678/jga23_IA_CuentasAnuales_Individuales2022.pdf)

Iberdrola. (2024a). *Política de Gobierno Corporativo*. Recuperado de <https://www.iberdrola.com/gobierno-corporativo>

Iberdrola. (2024b). *Política de Diversidad en la Composición del Consejo de Administración*. Recuperado de <https://www.iberdrola.com/gobierno-corporativo>

Iberdrola. (2024c). *Iberdrola celebra 25 años en el Dow Jones Sustainability Index*. Recuperado de

<https://www.iberdrola.com/press-room/news/detail/iberdrola-celebrates-25-years-in-the-dow-jones-sustainability-index>.

Iberdrola. (2024d). *Somos seleccionados en el índice FTSE4Good desde 2009*. Recuperado de <https://www.iberdrola.com/sala-comunicacion/noticias/detalle/somos-seleccionados-en-el-indice-ftse4good-desde-2009>.

Iberdrola. (2025a). *Política de igualdad de oportunidades y de prevención del acoso*. Recuperado de <https://www.iberdrola.com/gobierno-corporativo/sistema-gobernanza-sostenibilidad/politicas-compromiso-social/politica-igualdad-oportunidades-prevencion-acoso>.

Iberdrola (2025b). *Información Financiera Anual 2024*. Recuperado de <https://www.iberdrola.com/documents/20125/4778712/jga25-cuentas-anuales-individuales-2024.pdf>

Iberdrola. (2025c). *Estado de Información No Financiera Consolidado e Información sobre Sostenibilidad 2024*. Recuperado de [https://www.iberdrola.com/documents/20125/42388/IB\\_Informe\\_Sostenibilidad.pdf](https://www.iberdrola.com/documents/20125/42388/IB_Informe_Sostenibilidad.pdf)

Investing.com. (2024). *Resultados de explotación: qué es, fórmula y cómo calcularlo*. Recuperado de <https://es.investing.com/academy/analysis/resultados-de-explotacion-que-es-formula-y-como-calcularlo>.

Investopedia. (2024). *Earnings before interest and taxes (EBIT)*. Recuperado de <https://www.investopedia.com/terms/e/ebit.asp>.

Islam, R., French, E. L., & Ali, M. (2022). *Evaluating board diversity and its importance in the environmental and social performance of organizations*. Corporate Social Responsibility and Environmental Management. [https://doi.org/10.1002/csr.2259&#8203;;contentReference\[oaicite:0\]{index=0}](https://doi.org/10.1002/csr.2259&#8203;;contentReference[oaicite:0]{index=0}).

Krueger, P., Sautner, Z., Tang, D. Y., & Zhong, R. (2024). The Effects of Mandatory ESG Disclosure Around the World. *Journal of Accounting Research*. <https://doi.org/10.1111/1475-679X.12548>

Martínez-García, I., Sacristán-Navarro, M., & Gómez-Ansón, S. (2020). Diversidad de género en los consejos de administración: El efecto de la normativa en la presencia de mujeres en las empresas españolas cotizadas. *ADResearch ESIC International Journal of Communication Research*, 22(22), 60–81. <https://doi.org/10.7263/adresic-022-03>

Martínez-García, I., Sacristán-Navarro, M., & Gómez-Ansón, S. (2022). Soft gender diversity regulations for boards of directors: the moderating role of firm ownership and control structure. *Spanish Journal of Finance and Accounting / Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 52, 93–124. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:248454988>

Morales, A. M. C., Aguilar, C. I. O., & Ramírez, A. E. H. (2007). *Gobierno Corporativo. Principales desarrollos en las empresas que cotizan en la Bolsa de Valores de Colombia*. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:221154910>

Naturgy (2021). *Informe Anual 2020*. Recuperado de [https://stpropwebcorporativangy.blob.core.windows.net/uploads/2023/02/InformeAnualdeNaturgyEnergyGroup2020\\_ES.pdf](https://stpropwebcorporativangy.blob.core.windows.net/uploads/2023/02/InformeAnualdeNaturgyEnergyGroup2020_ES.pdf)

Naturgy (2023). *Informe Anual 2022*. Recuperado de [https://stpropwebcorporativangy.blob.core.windows.net/uploads/2023/02/InformeFinancieroAnual2022NaturgyEnergyGroupSA\\_ES.pdf](https://stpropwebcorporativangy.blob.core.windows.net/uploads/2023/02/InformeFinancieroAnual2022NaturgyEnergyGroupSA_ES.pdf)

Naturgy. (2024a). *Así somos*. Recuperado de <https://www.naturgy.com/personas/asi-somos/>

Naturgy. (2024b). *Cuando el talento femenino se promociona: Best Women Talent Company 2024*. Recuperado de <https://www.naturgy.com/cuando-el-talento-femenino-se-promociona-best-women-talent-company-2024/>

Naturgy. (2024c). *Reduciendo la brecha de género en el sector de la energía*. Recuperado de <https://www.naturgy.com/reduciendo-la-brecha-de-genero-en-el-sector-de-la-energia/>

Naturgy. (2024d). *Informe de Sostenibilidad y Estado de Información No Financiera 2023*. Recuperado de

[https://stpropwebcorporativangy.blob.core.windows.net/uploads/2024/04/IA\\_Naturgy\\_2023\\_CAST\\_ACC.pdf](https://stpropwebcorporativangy.blob.core.windows.net/uploads/2024/04/IA_Naturgy_2023_CAST_ACC.pdf)

Naturgy. (2024e). *Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)*. Recuperado de <https://www.naturgy.com/sostenibilidad/responsabilidad-corporativa/ods/>

Naturgy. (2024f). *Naturgy reconocida como una de las compañías más sostenibles del sector energético*. Recuperado de <https://www.naturgy.com/notas-de-prensa/naturgy-reconocida-como-una-de-las-companias-s-mas-sostenibles-del-sector-energetico/>.

Naturgy (2025). *Informe Anual 2024*. Recuperado de [https://stpropwebcorporativangy.blob.core.windows.net/uploads/2025/02/Naturgy\\_INDI\\_2024\\_ES.pdf](https://stpropwebcorporativangy.blob.core.windows.net/uploads/2025/02/Naturgy_INDI_2024_ES.pdf)

Noland, M., Moran, T., & Kotschwar, B. (2016). Is gender diversity profitable? Evidence from a global survey. *Peterson Institute for International Economics Working Paper*, 16-3. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2729348>

Organización de las Naciones Unidas. (2023). *Agenda de Desarrollo*. Naciones Unidas. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/development-agenda/>

Saona, P., Muro, L., San Martín, P., & Baier-Fuentes, H. (2019). Board of director's gender diversity and its impact on earnings management: An empirical analysis for select european firms.

Talengo. [@talengoint]. (5 de febrero de 2024). ¿Cómo construir una cultura inclusiva en tu empresa? En palabras de @martagvalenzuel, socia de @talengoint: “La diversidad y la inclusión... [Imagen]. Instagram. [https://www.instagram.com/p/DFruiFtNPgR/?img\\_index=1](https://www.instagram.com/p/DFruiFtNPgR/?img_index=1)

*Technological and Economic Development of Economy*, 25(4), 634–663. <https://doi.org/10.3846/tede.2019.9381>