



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

ADE

Facultad de Administración
y Dirección de Empresas /UPV

UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE VALÈNCIA

Facultat d'Administració i Direcció d'Empreses

Influència de la Diversitat en els Consells d'Administració
sobre la Retribució dels seus Membres en Empreses
Europees.

Treball Fi de Grau

Grau en Administració i Direcció d'Empreses

AUTOR/A: Sanz Sanz, Alicia

Tutor/a: Seguí Mas, Elíes

CURS ACADÈMIC: 2024/2025



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

ADE

Facultad de Administración
y Dirección de Empresas /UPV

"Influència de la Diversitat en els Consells d'Administració sobre la Retribució dels seus Membres en
Empreses Europees"

AGRAÏMENTS

Als meus pares, que sempre han cregut en mi, molt més del que jo ho feia.

Perquè la vida és molt més fàcil amb vosaltres al meu costat, impulsant-me a ser millor.

Espere que algun dia, pugueu sentir-vos tan orgullosos de mi, com jo hoestic de vosaltres.

A la tia Inma, pel seu amor i motivació constant. Gràcies per ser un exemple de fortalesa i dedicació, sempre present en ajudar-me a seguir endavant.

A mesura que han passat aquests anys, si he après alguna cosa, és que res haguera tingut sentit si no haguera tingut a la gent que m'he trobat en aquest llarg viatge, en especial, als meus amics de classe. Només puc dir gràcies, i que la vida vos done un camí ben llarg.

A les meues amigues i amics, per ser refugi en els dies complicats i per celebrar amb mi tot allò bo que ens passa.

I finalment, a Elies, el meu tutor, per la seua confiança i optimisme en que el projecte eixiria avant en tot moment.

Que tinguem sort!

RESUMEN

En un entorno empresarial globalizado y en constante transformación, la diversidad en los Consejos de Administración se establece como un factor decisivo que puede moldear las políticas de retribución de sus miembros. Este Trabajo, investiga cómo las características menos estudiadas de la diversidad —nacionalidad, edad y educación— influyen en la compensación de los integrantes de los consejos en empresas europeas.

La investigación se articula en dos fases: primero, una revisión sistemática de la literatura existente para identificar las principales teorías y evidencias sobre la relación entre diversidad y retribución. A continuación, el estudio se expande mediante la aplicación de un Análisis Cualitativo Comparativo (QCA), lo que permite no solo contrastar los hallazgos previos, sino también descubrir nuevas relaciones y patrones causales específicos para cada variable.

Las conclusiones obtenidas, desglosadas por nacionalidad, edad y educación, ofrecen una perspectiva innovadora sobre cómo estas dimensiones de la diversidad influyen en la política de compensación corporativa, proporcionando implicaciones prácticas para la mejora de la gobernanza empresarial en el contexto europeo. Este estudio no solo contribuye a enriquecer la literatura académica, sino que también subraya la importancia de una composición diversa en la toma de decisiones estratégicas en los Consejos de Administración.

Palabras clave: diversidad, nacionalidad, étnia, edad, educación, compensación, retribución, consejo de administración.

ABSTRACT

In a globalized and constantly evolving business environment, diversity in boards emerges as a decisive factor that can shape the compensation policies of their members. This study investigates how the less-explored characteristics of diversity —nationality, age, and education— affect the compensation of board members in European companies.

The research is structured in two phases: first, a systematic review of the existing literature to identify the main theories and evidence regarding the relationship between diversity and compensation. Then, the study expands through the application of a Qualitative Comparative Analysis (QCA), which not only contrasts previous findings but also uncovers new relationships and causal patterns specific to each variable.

The conclusions, broken down by nationality, age, and education, provide an innovative perspective on how these dimensions of diversity influence corporate compensation policies, offering practical implications for improving corporate governance in the European context. This study not only enriches academic literature but also highlights the importance of a diverse composition in strategic decision-making within boards of directors.

Key words: diversity, nationality, ethnic, age, education, compensation, retribution, board.

RESUM

En un entorn empresarial globalitzat i en constant transformació, la diversitat en els Consells d'Administració s'estableix com un factor decisiu que pot modelar les polítiques de retribució dels seus membres. Aquest treball, investiga com les característiques menys estudiades de la diversitat —nacionalitat, edat i educació— influeixen en la compensació dels integrants dels consells en empreses europees.

La investigació s'articula en dues fases: primer, una revisió sistemàtica de la literatura existent per a identificar les principals teories i evidències sobre la relació entre diversitat i retribució. A continuació, l'estudi s'expandeix mitjançant l'aplicació d'una Anàlisi Qualitativa Comparativa (QCA), la qual cosa permet no sols contrastar les troballes prèvies, sinó també descobrir noves relacions i patrons causals específics per a cada variable.

Les conclusions obtingudes, desglossades per nacionalitat, edat i educació, ofereixen una perspectiva innovadora sobre com aquestes dimensions de la diversitat influeixen en la política de compensació corporativa, proporcionant implicacions pràctiques per a la millora de la governança empresarial en el context europeu. Aquest estudi no sols contribueix a enriquir la literatura acadèmica, sinó que també subratlla la importància d'una composició diversa en la presa de decisions estratègiques en els consells d'administració.

Paraules clau: diversitat, nacionalitat, ètnia, edat, educació, compensació, retribució, consell d'administració.

ÍNDEX DE CONTINGUTS

1.	INTRODUCCIÓ.....	10
1.1	Antecedents.....	10
1.1.1	Situació actual a Europa	10
1.2	Motivació.....	11
1.3	Objectius	12
1.4	Estructura del treball.....	12
2.	GOVERN CORPORATIU	14
2.1	Context i rellevància del govern corporatiu.....	14
2.2	Estructura i àrees clau del govern corporatiu.....	14
2.3	El govern corporatiu com a estratègia de creació de valor	15
3.	DIVERSITAT	17
3.1	Importància de la diversitat en el Consell d' Administració	17
3.2	Impacte/Situació Global	19
3.2.1	Situació a Espanya.....	19
3.2.2	El valor de la diversitat en els Consells	20
4.	RETRIBUCIÓ	22
4.1	Tipus de retribució en la compensació executiva	22
4.1.1	Retribució Curricular.....	24
4.1.2	Retribució Fixa.....	26
4.1.3	Retribució en Espècie o Flexible.....	26
5.	REVISIÓ SISTEMÀTICA DE LA LITERATURA	28
5.1	Metodologia: Revisió sistemàtica de la literatura	28
5.2	Recerca a través de <i>Web of Science</i>	31
5.2.1	Variable Nacionalitat	33
5.2.2	Variable Edat	36
5.2.3	Variable Educació.....	39
5.3	Revisió i obtenció de la mostra final.....	42

6.	ANÀLISI QUALITATIVA COMPARATIVA (QCA)	44
6.1	Objectiu de l'anàlisi	44
6.2	Metodologia	44
6.2.1	Coneixement del cas	45
6.2.2	Mètode analític emprat	46
6.2.3	Determinació del <i>outcome</i> i condicions	50
6.2.4	Preparació de les dades	51
6.2.5	Taula de veritat i minimització lògica	60
6.2.6	Anàlisi de resultats	67
6.3	Proposta de millora	77
6.3.1	Diversitat d'Edat	78
6.3.2	Diversitat de Nacionalitat	78
6.3.3	Diversitat d'Educació	79
7.	CONCLUSIONS I LIMITACIONS	80
7.1	Conclusions	80
7.2	Limitacions	83
7.3	Línies futures	84
8.	BIBLIOGRAFIA	86
	ANNEXES	91
	Annex A. Relació del treball amb els objectius de desenvolupament sostenible de l'Agenda 2030	91
	Annex B. Taules dels articles seleccionats per a l'estudi	93
	Annex B (I)	93
	Annex B (II)	93
	Annex B (III)	93
	Annex C. Taules de veritat per a <i>multi-value QCA</i>	94

ÍNDIX DE TAULES

Taula 1: Motius d'exclusió de la variable Nacionalitat.....	34
Taula 2: Motius d'exclusió de la variable Edat.....	37
Taula 3: Motius d'exclusió de la variable Educació	40
Taula 4: Nombre d'empreses i dades per a cada variable	51
Taula 5: Columnes necessàries per a la posada en comú d'arxius.....	52
Taula 6: Calibratge de la compensació.....	54
Taula 7: Exemple de la classificació per Edat de l'empresa "Banco Santander"	55
Taula 8: Matriu de dades de la variable Edat	56
Taula 9: Exemple de la classificació per Edat amb l'índex de Simpson.....	57
Taula 10: Matriu de dades de la variable Edat amb index Simpson.....	57
Taula 11: Criteri de calibratge per a la diversitat de Nacionalitat	58
Taula 12: Matriu de dades de la variable Nacionalitat	58
Taula 13: Classificació de les qualificacions en 6 àrees.....	59
Taula 14: Criteri de calibratge per a la diversitat d'Educació	60
Taula 15: Matriu de dades de la variable Educació.....	60
Taula 16: Taula de veritat de la diversitat d'Edat.....	62
Taula 17: Taula de veritat de la diversitat de Nacionalitat	62
Taula 18: Taula de veritat de la diversitat d'Educació	63
Taula 19: Assignació de categories als sectors	77

ÍNDIX DE FIGURES

Figura 1: Qui dona més valor a la diversitat en els consells?.....	21
Figura 2: Càlcul de la compensació total	22
Figura 3: Tipus de Retribució.....	23
Figura 4: Procés de recerca per tòpic a Web of Science.....	28
Figura 5: Comparació dels dos tipus de revisions.....	29
Figura 6: Passos per a l'elaboració d'un QCA	45
Figura 7: Passos per a l'Anàlisi Qualitativa Comparativa	48
Figura 8: Histograma dels rangs d'Edat de l'empresa "Banco Santander"	55
Figura 9: Nom de la matriu, model i algorisme	66
Figura 10: Representació de la solució complexa, parsimoniosa i intermèdia.....	66
Figura 11: Solució intermèdia amb les fórmules mínimes i els paràmetres d'ajust.....	67
Figura 12: Model de la relació entre compensació i Edat	68
Figura 13: Solució complexa per a la variable Edat amb consistència del 0,8.....	68
Figura 14: : Solució parsimoniosa per a la variable Edat amb consistència del 0,8.....	68
Figura 15: Solució intermèdia per a la variable Edat amb consistència del 0,8	69
Figura 16: Solució complexa per a la variable Edat amb consistència del 0,75.....	69
Figura 17: Solució parsimoniosa per a la variable Edat amb consistència del 0,75	69
Figura 18: Solució intermèdia per a la variable Edat amb consistència del 0,75	70
Figura 19: Resultat de l'anàlisi de les condicions necessàries en la diversitat d'Edat	71
Figura 20: Model de la relació entre compensació i Nacionalitat.....	71
Figura 21: Solució complexa per a la variable Nacionalitat amb consistència del 0,8	71
Figura 22: Solució parsimoniosa per a la variable Nacionalitat amb consistència del 0,8.....	71
Figura 23: Solució intermèdia per a la variable Nacionalitat amb consistència del 0,8.....	72
Figura 24: Solució complexa per a la variable Nacionalitat amb consistència del 0,75	72
Figura 25: Solució parsimoniosa per a la variable Nacionalitat amb consistència del 0,75.....	72
Figura 26: Solució intermèdia per a la variable Nacionalitat amb consistència del 0,75	73
Figura 27: Resultat de l'anàlisi de condicions necessàries en la diversitat de Nacionalitat.....	73
Figura 28: Model de la relació entre compensació i Educació.....	74
Figura 29: Solució complexa per a la variable Educació amb consistència del 0,8	74
Figura 30: Solució parsimoniosa per a la variable Educació amb consistència 0,8	74
Figura 31: Solució intermèdia per a la variable Educació amb consistència 0,8	74
Figura 32: Solució complexa per a la variable Educació amb consistència 0,75	75
Figura 33: Solució parsimoniosa per a la variable Educació amb consistència 0,75	75
Figura 34: Solució intermèdia per a la variable Educació amb consistència 0,75	75
Figura 35: Resultat de l'anàlisi de condicions necessàries en la diversitat d'Educació	76

1. INTRODUCCIÓ

1.1 Antecedents

Històricament, els Consells d'Administració han estat majoritàriament formats per una composició homogènia, reflectint les estructures tradicionals de poder en les empreses. Durant gran part del segle XX, la diversitat i factors com l'etnicitat o l'experiència no eren prioritaris en les discussions sobre govern corporatiu i els consells estaven formats per persones amb perfils molt similars (Lefort, 2003). Aquests òrgans eren sovint espais tancats, on les decisions es prenen dins d' un marc limitat de perspectives i representacions, prioritzant la cohesió sobre la diversitat (European Institute for Gender Equality [EIGE], 2020).

Els canvis legals i socials de les últimes dècades han introduït una nova visió sobre la composició dels consells, incorporant progressivament més diversitat d'experiències i orígens en les pràctiques de governança (European Commission, 2011). Aquest canvi, inicialment promogut en part com una qüestió d'equitat, ha evidenciat que els consells diversos tenen avantatges competitius en un entorn empresarial cada vegada més globalitzat i complex (Adams i Ferreira, 2009).

En els darrers anys, la diversitat en els Consells d'Administració ha anat adquirint rellevància no només per motius socials i ètics, sinó també com un factor estratègic que millora la qualitat de les decisions i l'acompliment organitzacional. Les polítiques que promouen la inclusió de diferents perfils dins els consells han demostrat tenir un impacte positiu en la dinàmica interna de les empreses i en la transparència en la retribució, donant lloc a consells on l'equitat salarial i l'alineació d'incentius amb els objectius corporatius són cada vegada més visibles (Gabaldon, et al., 2016). Aquesta evolució ha transformat la composició dels consells, convertint la diversitat en una dimensió fonamental en la governança empresarial moderna (Huse, et al., 2009).

1.1.1 Situació actual a Europa

La situació actual de la diversitat en edat, nacionalitat i educació a Europa, especialment en les institucions de la Unió Europea, mostra una clara tendència cap a la inclusió i la valoració de les diferències demogràfiques. Segons l'Estratègia de Diversitat i Inclusió de la Secretaria General del Consell per al període 2021-2024, la diversitat en edat es

considera essencial per fomentar la col·laboració entre generacions i reduir els possibles biaixos per edat (Consell de la Unió Europea, 2021).

Respecte a la nacionalitat, es busca una representació geogràfica àmplia per enriquir les perspectives culturals i afavorir la inclusió, la qual cosa millora l'eficiència i innovació dels equips (Consell de la Unió Europea, 2021). Alhora, el Tribunal de Comptes Europeu promou la diversitat en educació com a reflex de la societat europea, destacant la importància de comptar amb talents de diferents trajectòries acadèmiques (Tribunal de Comptes Europeu, 2021).

Quant a objectius específics, s'ha establert que el 100% dels anuncis de feina han de ser revisats per atreure candidats de perfils diversos en edat, gènere i nacionalitat (Tribunal de Comptes Europeu, 2021). A més, es realitza un seguiment de la mobilitat interna per garantir que no hi haja barreres per motius d'edat (Consell de la Unió Europea, 2021).

Finalment, el Consell ha implementat programes de mentoria intergeneracional, incloent la mentoria inversa, per promoure un ambient laboral divers en experiència i formació. Aquests esforços demostren el compromís de les institucions europees per construir entorns inclusius que reflecteixen la riquesa cultural d'Europa (Consell de la Unió Europea, 2021).

1.2 Motivació

En un entorn globalitzat i altament competitiu, la diversitat en els òrgans de govern es considera un element estratègic que pot enriquir el procés de presa de decisions i per tant, millorar el rendiment de l'empresa. En els darrers anys, la investigació sobre la diversitat de gènere en els consells ha augmentat considerablement, fet que ha despertat la meua curiositat per explorar altres dimensions de la diversitat que han rebut menys atenció. En particular, m'interessa investigar com aspectes crítics de la gestió empresarial, poden influir en la diversitat, específicament en la de nacionalitat, edat o educació.

Considere, que comprendre com aquestes variables resulta essencial, ja que pot proporcionar a les empreses *insights* valuosos per estructurar consells més equilibrats i efectius, així com per dissenyar polítiques de compensació que responguen als reptes actuals del mercat i promouen una gestió corporativa més inclusiva i diversa.

La combinació d'aquestes perspectives té el potencial d'oferir una visió integral que pugua contribuir a una major equitat i transparència en el món corporatiu. Amb aquest estudi,

no només es pretén enriquir la literatura acadèmica en aquest àmbit, sinó també aportar recomanacions pràctiques que responguen a la creixent demanda de diversitat en les empreses europees. A través d'un enfocament analític i rigorós, aquest TFG pretén contribuir a futures investigacions en aquest camp.

1.3 Objectius

La creixent complexitat de l'entorn empresarial i la globalització han posat en relleu la importància de la diversitat en els consells d'administració de les empreses, considerant-se un factor clau per a la presa de decisions estratègiques. En particular, característiques com la nacionalitat, l'edat i l'educació dels membres del consell s'han perfilat com a dimensions rellevants que poden influir no sols en la dinàmica de treball i el rendiment general del consell, sinó també en l'estructura de compensació dels seus membres. No obstant això, la investigació sobre com aquestes variables específiques de la diversitat impacten en els Consells d'Administració europeus continua sent limitada, la qual cosa planteja una "llacuna de coneixement" que aquest treball d'investigació pretén abordar. Per a això, s'estableixen els següents objectius principals:

- Examinar la relació entre les característiques de retribució del Consell d'administració en la diversitat d'edat, nacionalitat i educació.
- Analitzar l'impacte de del gènere dels membres sobre la diversitat d'edat, nacionalitat i educació.
- Avaluar la influència de la vinculació dels membres a l'empresa sobre la diversitat d'edat, nacionalitat i educació.
- Identificar patrons i tendències a través d'una anàlisi qualitativa.

A l'acomplir aquests objectius, aquest TFG espera contribuir a una comprensió més profunda de la diversitat, proporcionant una perspectiva rellevant per a la literatura acadèmica i oferint recomanacions pràctiques per a millorar la gestió i governança corporativa de les empreses europees.

1.4 Estructura del treball

En els apartats següents s'inclou el desenvolupament complet del Treball de Fi de Grau, estructurat de la següent manera.

En primer lloc, es presenta un apartat dedicat al marc conceptual, en el que es defineixen els conceptes fonamentals que són rellevants per a l'estudi, proporcionant un context necessari. Aquest apartat comença amb una introducció al govern corporatiu, explicant què és i la seua importància en l'àmbit d'estudi. També s'aborden els diferents tipus de diversitat que s'analitzaran al llarg del treball, com ara l'edat, la nacionalitat i l'educació, així com el concepte de retribució.

A continuació, es detalla la revisió sistemàtica de la literatura que es va dur a terme per a seleccionar la mostra de informació que es compararà posteriorment amb els resultats obtinguts en el nostre estudi. En aquest apartat es descriu el procés de cerca en la plataforma *Web of Science*, explicant el mètode emprat i el conjunt d'estudis seleccionats en la mostra final.

En tercer lloc, s'exposa el mètode que s'utilitzarà per a obtenir les dades finals de la nostra anàlisi, el *QCA* (Anàlisi Comparativa Qualitativa). En aquesta secció s'explica en què consisteix aquest mètode, com s'ha realitzat i les conclusions que s'han extret. S'utilitza el software *fsQCA* per a estudiar la relació entre la diversitat d'edat, nacionalitat i educació i la retribució. Junt a l'anàlisi es proporciona també un apartat amb una sèrie de millores.

La següent part del TFG és la presentació de les conclusions obtingudes d'aquest anàlisi, així com certes limitacions que s'han tingut al llarg del treball.

Finalment, en l'últim capítol s'inclou els annexos corresponents. D'una banda, l'annex dels Objectius de Desenvolupament Sostenible (ODS) i d'altra banda l'annex amb els articles que s'han utilitzat per a traure les conclusions de la revisió sistemàtica de la literatura.

Amb aquest apartat, concloem el capítol de la introducció, on es presenten els conceptes bàsics i introductoris per a una correcta comprensió dels capítols posteriors.

2. GOVERN CORPORATIU

2.1 Context i rellevància del govern corporatiu

El govern corporatiu és un sistema essencial per a la direcció i control de les societats, proporcionant un marc que regula les relacions entre els diversos participants en l'empresa, com ara la direcció, els gerents, els accionistes i altres interessats. Aquest sistema no només defineix la distribució de drets i responsabilitats, sinó que també estableix les regles i procediments per a la presa de decisions, abordant aspectes clau com el tracte equitatiu dels accionistes, la gestió de conflictes d'interès, l'estructura de capital i els esquemes de remuneració i incentius per a l'administració (Konja i Flores, 2014).

A més, el govern corporatiu facilita la divulgació d'informació i la influència de les inversions institucionals, la qual cosa afecta la distribució de les rendes generades per l'empresa. Un bon govern corporatiu és fonamental per definir clarament els objectius a llarg termini de l'organització i establir els mitjans per assolir-los, garantint transparència, rendició de comptes i eficiència en la gestió. Això, al seu torn, enforteix la confiança dels inversors i contribueix al desenvolupament sostenible de l'economia (Konja i Flores, 2014).

2.2 Estructura i àrees clau del govern corporatiu

➤ **Consell d'Administració i Direcció:**

- Consell d'Administració: És l'òrgan central del govern corporatiu, encarregat de supervisar la gestió i prendre decisions estratègiques. Ha d'estar compost majoritàriament per directors independents per garantir l'objectivitat i la protecció dels interessos dels accionistes i altres grups d'interès (Portalanza, 2013).
- Direcció: Responsable de l'operació diària de l'empresa i d'implementar les decisions estratègiques preses per la junta directiva. És crucial mantenir un equilibri adequat entre l'autonomia de la gerència i la supervisió de la junta (Portalanza, 2013).

- **Comitè d'especialitzats**: Dins de la Junta Directiva, hi ha comitès com el d'auditoria, compensació i nominacions, que s'encarreguen d'àrees específiques i reporten a la junta. Aquests comitès reforcen la supervisió i la rendició de comptes (Portalanza, 2013).

➤ **Accionistes:**

- Drets dels Accionistes: (Portalanza, 2013) Aquesta àrea se centra a protegir i facilitar l'exercici dels drets dels accionistes. És essencial que l'estructura del govern corporatiu garanteixi que tots els accionistes, inclosos els de minoria i estrangers, estiguen tractats de manera equitativa i tinguen oportunitat d'exercir els seus drets. (Konja i Flores, 2014)
- **Stakeholders:** L'estructura ha de considerar tots els grups d'interès, assegurant una interacció equilibrada, així com reconèixer i protegir els drets dels empleats, proveïdors i la comunitat en general. Això fomenta la cooperació activa i la creació de valor sostenible. (Konja i Flores, 2014)
- **Transparència i comunicació:** S'ha de garantir la divulgació precisa i oportuna de tots els assumptes materials relacionats amb l'empresa, com la seua situació financera, acompliment i estructura de propietat, la qual cosa és fonamental per mantenir la confiança dels inversors i altres grups d'interès (Konja i Flores, 2014).
- **Mecanismes de supervisió i regulació:** Ha d'incloure un marc legal i regulatori que assegure la transparència i rendició de comptes, amb autoritats supervisores que vigilen el compliment de les normes i pràctiques de bon govern. (Konja i Flores, 2014)
- **Relacions entre Administradors i Inversors:** Aquesta àrea regula pràctiques com la gestió de conflictes d'interès i la transparència en la informació financera. (Portalanza, 2013)

2.3 El govern corporatiu com a estratègia de creació de valor

El govern corporatiu es pot utilitzar com a estratègia essencial per a la creació de valor en les organitzacions. No només protegeix els accionistes, sinó que també impulsa la generació de valor en l'organització. Aquest enfocament ressalta que la implementació de pràctiques adequades de govern enforteix la confiança dels inversors, millora la reputació de l'empresa i redueix el cost del capital, la qual cosa incrementa el valor de mercat de la companyia. A més, l'adopció d'aquestes pràctiques fomenta la transparència i la

responsabilitat, elements clau per a la sostenibilitat a llarg termini de les empreses (Astorga Arancibia, et al., 2003).

D'altra banda, també es planteja que la creació de valor, ha d'anar més enllà dels accionistes, estenent-se a tots els grups d'interès. Aquest enfocament integral suggereix que el govern corporatiu ha d'evolucionar per incloure pràctiques de responsabilitat social i sostenibilitat, la qual cosa reforça la capacitat de l'empresa per crear valor compartit (Barbosa, et al., 2013).

Així mateix, en un context globalitzat, l'harmonització d'estàndards internacionals de govern corporatiu és crucial per a mantenir la confiança dels inversors i consumidors, i per assegurar una gestió empresarial adequada (Barbosa, et al., 2013).

3. DIVERSITAT

La diversitat en els Consells d' Administració ha emergit com un tema de rellevància creixent en l'entorn del bon govern corporatiu i l'eficàcia organitzacional. En un context empresarial marcat per una globalització creixent i una competència abundant, les empreses s'enfronten al desafiament d'adaptar-se i prosperar en un entorn que canvia constantment. En aquest marc, la diversitat en els Consells d'Administració es considera un element clau per millorar el rendiment, la innovació i la sostenibilitat a llarg termini de les organitzacions.

El concepte de diversitat abasta una àmplia gamma de factors, incloent gènere, nacionalitat, edat, educació o experiència professional. La inclusió d'aquestes variades perspectives en la presa de decisions no només reflecteix un compromís amb l'equitat i la igualtat d'oportunitats, sinó que també s'associa amb beneficis tangibles en termes d'acompliment organitzacional (Adams, et al., 2015).

El 2021, una anàlisi realitzada per Mansoor Afzali, Hanna Silvola i Siri Terjesen, va destacar la importància de la representació de gènere en els Consells d'Administració, subratllant que les polítiques i pràctiques s'han d'adaptar a les característiques socials i culturals específiques de cada regió.

A nivell global, s'ha observat un augment gradual en la representació femenina en els consells, impulsat per la pressió social, les polítiques d'igualtat de gènere i en alguns casos, la implementació de quotes de gènere, com va ser pioner Noruega. Aquest canvi reflecteix una evolució en la percepció i les normes socials, reconeixent que la diversitat de gènere en els consells no només promou equitat, sinó que també millora el rendiment empresarial i la presa de decisions (Afzali, et al., 2021).

Tanmateix, persisteixen desafiaments com la desigualtat en l'evolució de la diversitat de gènere entre diferents regions i sectors, la qual cosa reforça la necessitat de considerar el context local en qualsevol anàlisi o implementació de polítiques sobre aquest tema.

3.1 Importància de la diversitat en el Consell d' Administració

La diversitat en els Consells d'Administració ha emergit com un tema de creixent rellevància en la governança corporativa, amb implicacions que es poden abordar des de diverses perspectives fonamentals.

En primer lloc, la diversitat en els Consells d'Administració, que inclou no només la diversitat de gènere, sinó també la diversitat ètnica, d'experiència, d'edat, d'educació i de pensament; contribueix significativament a la millora de la presa de decisions. La inclusió de diferents perspectives i experiències en el procés deliberatiu enriqueix el debat, la qual cosa resulta en decisions més informades, equilibrades i efectives (Afzali, et al., 2021).

A més, un Consell d'Administració divers reflecteix de manera més precisa la composició de la societat i de la base de consumidors. Aquesta representativitat facilita a les empreses una millor comprensió de les necessitats i preferències dels seus clients, la qual cosa pot millorar l'estratègia de mercat i augmentar la satisfacció del client.

La diversitat també facilita un entorn propici per a la innovació i la creativitat. Equips diversos tendeixen a generar una gamma més àmplia d'idees i solucions el que és essencial en un entorn empresarial competitiu i en constant evolució.

Un estudi realitzat per McKinsey & Company el 2023, va concloure que la diversitat en els equips de lideratge està associada amb un major rendiment financer. Les empreses amb una major diversitat de gènere i etnicitat en els seus alts comandaments tenen una probabilitat significativament més gran de superar els seus competidors menys diversos, i aquesta relació s'ha enfortit amb el temps. A més, s'observa que algunes de les empreses líders en diversitat¹ han assolit o estan a prop d'assolir la paritat de gènere i una representació ètnica equitativa en els seus equips executius. Tanmateix, encara persisteix una bretxa considerable en la representació ètnica en els nivells superiors de moltes organitzacions.

L'impacte de la diversitat també s'estén a l'àmbit social i ambiental. Les empreses més diverses, mostren un millor acompliment en mètriques relacionades amb l'impacte social i ambiental, la qual cosa suggereix que la diversitat en el lideratge pot contribuir a un impacte positiu en la comunitat i el medi ambient.

Per enfrontar aquests desafiaments i aprofitar els beneficis de la diversitat, es recomana que les empreses integren la diversitat, equitat i inclusió en el nucli de les seues estratègies empresarials. Això implica adaptar les iniciatives de diversitat als contextos locals i fomentar cultures inclusives que promouen la retenció del talent i la innovació. Així, la

¹ Les empreses líders en diversitat esmentades fan referència a les empreses al Regne Unit que han assolit una mitjana de representació ètnica del 28%, superior al de la població en general, i les empreses als Estats Units, on algunes han assolit un 50% de representació femenina en els seus equips executius. En aquestes empreses líders als Estats Units, el 39% dels executius provenen de grups ètnics històricament infrarepresentats.

diversitat no només es presenta com una qüestió ètica, sinó també com un factor clau per a l'èxit empresarial i l'impacte positiu en la societat (McKinsey & Company, 2023).

En un context on les expectatives socials i les regulacions sobre la diversitat són cada vegada més estrictes, les empreses que no aconsegueixen diversificar-se enfronten el risc de crítiques, danys reputacionals i fins i tot sancions. En aquest sentit, la diversitat s'ha convertit en un indicador essencial de la responsabilitat social corporativa (RSC) (Afzali, et al., 2021).

La diversitat en experiència i antecedents professionals és clau en els Consells d'Administració, permetent una mescla d'habilitats i perspectives que enriqueixen la presa de decisions i promouen la innovació. La diversitat d'habilitats és essencial en els consells (Fairchild, 2015). Aquesta diversitat abasta des de la formació acadèmica i sectorial fins a l'experiència funcional, aspectes que enforteixen l'adaptabilitat i l'anàlisi estratègica (Harrison i Klein, 2007; Forbes i Milliken, 1999).

D'altra banda, la diversitat no observable —que inclou característiques psicològiques i valors— contribueix a la cohesió i creativitat del consell, ja que membres amb diferents perspectives aporten enfocaments únics en les decisions estratègiques (ESIC Business & Marketing School, 2023).

Finalment, les empreses que promouen la diversitat i inclusió són percebudes com a més atractives per a una base de talents diversa. Això no només facilita la captació d'una força laboral més àmplia, sinó que també contribueix a la retenció d'empleats, atès que els treballadors valoren entorns on se senten valorats, representats i respectats (Afzali, et al., 2021).

3.2 Impacte/Situació Global

3.2.1 Situació a Espanya

En els Consells d'Administració a Espanya, particularment en empreses cotitzades i multinacionals, s'ha demostrat que la diversitat de nacionalitats contribueix significativament a la presa de decisions. Un estudi de *Vontobel Asset Management* va indicar que les empreses amb major diversitat ètnica i de nacionalitats en els seus consells van obtenir millors resultats financers, amb un creixement de fins a un 15% en els beneficis per acció (BPA) i una major quota de mercat en vendes internacionals en comparació amb aquelles que presenten menor diversitat en els seus consells (Vontobel Asset Management, 2021), com es cita en ESIC Business & Marketing School, 2023).

Aquesta anàlisi subratlla que la inclusió de consellers de diverses nacionalitats facilita la comprensió dels mercats internacionals i fomenta la innovació, millorant així l'adaptabilitat estratègica en contextos globals.

Aquesta tendència cap a la diversitat cultural és evident en empreses de l'IBEX 35 i multinacionals amb seu a Espanya. Per a aquestes organitzacions, comptar amb representants de diferents països en els seus Consells d'Administració es considera un recurs estratègic, ja que permet enfrontar desafiaments globals i aprofitar oportunitats del mercat mundial, incrementant la competitivitat i la capacitat d'innovació en els processos de presa de decisions (ESIC Business & Marketing School, 2023).

En 2022, l'edat mitjana dels consellers en les empreses espanyoles va ser de 60,8 anys, i en les companyies de l'IBEX 35, aquesta mitjana va augmentar lleugerament a 61,9 anys. Aquestes dades destaquen una composició majorment madura en els consells, la qual cosa aporta experiència i estabilitat en la presa de decisions, encara que es limita la presència de perfils més joves. De fet, només un 5,4% dels consellers tenia menys de 45 anys, mentre que un 18,3% superava els 70 anys (CNMV, 2023). Aquesta estructura d'edat mostra una necessitat d'integrar generacions més joves per a diversificar les perspectives i l'adaptabilitat en un entorn canviant (ESIC Business & Marketing School, 2023).

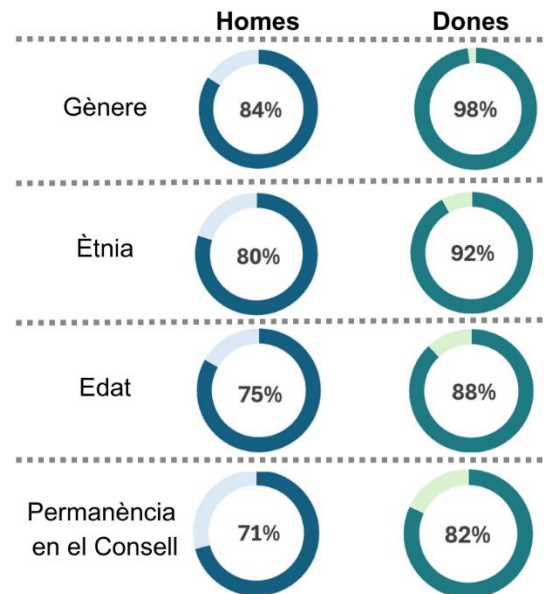
Quant a la formació acadèmica i l'experiència professional, els consells d'administració a Espanya estan integrant cada vegada més perfils variats que inclouen experts en negocis, dret, tecnologia i altres camps. Aquesta varietat aporta una diversitat cognitiva essencial per a abordar problemes complexos i promoure una anàlisi detallada en el procés de presa de decisions. S'estima que els consells d'administració més diversos quant a coneixements i experiència professional poden millorar la qualitat de les seues decisions fins a un 20% en comparació amb els consells més homogenis (ESIC Business & Marketing School, 2023).

3.2.2 El valor de la diversitat en els Consells

Els accionistes i altres interessats exigeixen cada vegada més una major diversitat en els Consells, subratllant la importància de comptar amb una varietat real d'experiències, coneixements i perspectives. Creuen que la inclusió de veus i opinions diverses enriqueix el debat, permetent als Consells estar més ben preparats per prendre decisions encertades i enfrontar els desafiaments que es presentin.

El 2023, PwC va fer una enquesta anual de consellers, on els resultats mostraven que els consellers i conselleres tenen opinions molt diferents sobre certs tèmics. En concret, hi ha una diferència significativa en la percepció sobre el valor que la diversitat aporta als Consells d'Administració. Les conselleres valoren més la diversitat de gènere, ètnia, edat i representació a la junta que els consellers.

Figura 1: Qui dona més valor a la diversitat en els consells?



Font: Elaboració pròpia a partir de dades de PwC

Observant els gràfics mostrats anteriorment, podem concloure que les dones són més propenses a valorar els diferents tipus de diversitat en els Consells d'Administració.

4. RETRIBUCIÓ

La retribució és el "preu" del treball (Solé, 2013). S'entén com un element clau del govern corporatiu que ha de ser dissenyat per alinear interessos, ser transparent i just i complir les regulacions pertinents (Portalanza, 2013).

Es pot discutir de manera bilateral, empresari i treballador, o ser objecte de negociació col·lectiva, entre les organitzacions empresarials i els sindicats (Solé, 2013).

Figura 2: Càlcul de la compensació total

$$C = RFA + RV + RE$$

C, Compensació	RV, Retribució Variable
RFA, Retribució Fixa Anual	RE, Retribució en Espècie

Font: Elaboració pròpia

Fa referència tant al salari en metàl·lic com en espècie, ja siga fixe (salari base) o variable (incentius), o siga, puntual o diferit (bons). També intervenen les polítiques referides als denominats conceptes extrasalarials (dietes, despeses de viatges), les quals si bé no compensen directament el treball realitzat, compensen els possibles perjudicis ocasionats al treballador en l'acompliment de la seua activitat. (Jiménez, 2009)

Els objectius d'un sistema de compensació són els següents:

- Compensar l'aportació de l'empleat (funcional i competencial)
- Atraure i retenir els millors professionals (talent)
- Millorar el rendiment de l'organització (excel·lència)
- Augmentar els resultats de l'empresa (EBIT)
- Reconèixer i desenvolupar el capital intel·lectual (desenvolupament)
- Fomentar i integrar els equips humans (Sinergies)

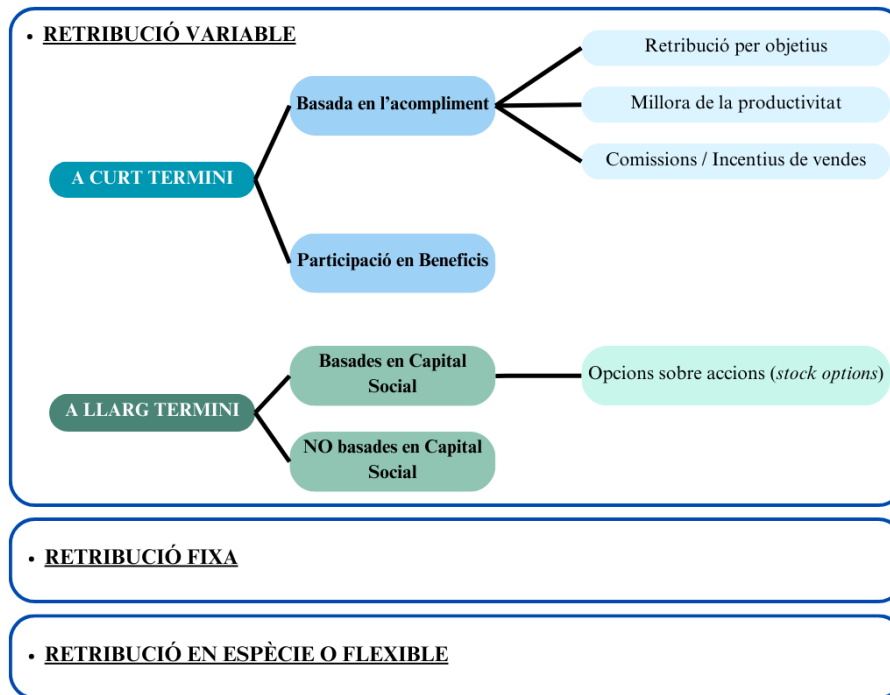
4.1 Tipus de retribució en la compensació executiva

La retribució monetària es refereix a la compensació que rep un empleat en forma de diners, com salaris, bonificacions i beneficis econòmics directes.

D'altra banda, la retribució no monetària inclou beneficis que no es tradueixen directament en diners, com el reconeixement, oportunitats de desenvolupament professional, un ambient de treball positiu, flexibilitat laboral i altres incentius que poden millorar la satisfacció i el compromís de l'empleat.

En el context de la compensació dels CEO, la inclusió de mesures de rendiment no financeres en els contractes d'incentius pot millorar l'avaluació de les accions gerencials i, per tant, alinear millor els interessos dels CEO amb els dels accionistes. Això suggereix que, tot i que la retribució monetària és important, els elements no monetaris també juguen un paper crucial en la motivació i el rendiment dels executius (Cho, et al., 2017).

Figura 3: Tipus de Retribució



Font: Elaboració pròpia

En els darrers anys ha sorgit el concepte de retribució emocional, que es refereix al grau de satisfacció de l'empleat pel seu sentit de pertinença i compromís amb l'empresa. Això es basa en una anàlisi de la satisfacció professional i en la valoració de les polítiques extrasalarials (Solé, 2013).

El treballador en el desenvolupament de la seua activitat, està afectat a nivell emocional, tant per factors interns (estil de direcció, comunicació, conflictes...), com per factors externs (imatge d'empresa, orgull de marca, prestigi...). Per exemple, la identificació amb la causa a la qual se serveix, es fa més evident en organitzacions impulsades per missions orientades al servei públic, en elles la motivació amb freqüència és generada pel poder mateix de la missió empresarial, en altres casos, l'impuls emocional es busca en àmbits de treball que fomentin una àmplia comunicació i estimulació externa, la qual cosa amplia les possibilitats de desenvolupament dels seus membres. En qualsevol cas, l'

impacte que en els treballadors produeix un determinat entorn, comporta una càrrega emocional, que gestionada adequadament s' integrarà com a element viu de la compensació total (Jiménez, 2009).

També es destaca la retribució diferida, que és el salari meritat però no percebut immediatament, sinó en un moment posterior (Solé, 2013).

4.1.1 Retribució Curricular

La retribució variable complementa la retribució fixa i depèn de certes condicions o del compliment d' objectius. Aquest sistema recompensa els resultats assolits, amb l' objectiu d' impulsar l' estratègia de l' organització i enfortir el compromís dels empleats. Així mateix, la compensació variable reestructura la remuneració, dividint-la en una part fixa i una altra variable, segons el compliment de certes fites per part de l' empleat. És una nova forma de gestionar la relació entre rendiment i remuneració, i també pot implicar la variabilitat en el cost i en la forma de percebre-la, com passa amb la retribució flexible (Solé, 2013).

4.1.1.1 *Retribució Variable a curt termini*

➤ **Basada en l' acompliment**

○ Retribució per objectius

Es tracta d' una modalitat utilitzada, centrada a orientar als professionals cap a l' assoliment de resultats concrets, millorant així la seua contribució a l' èxit de l' organització. Aquest model permet mesurar el rendiment individual de cada col·laborador i compensar-lo en funció del grau d'assoliment. És clau considerar la competitivitat externa i l' equitat interna del sistema. Això implica conèixer el mercat laboral en el qual competeix l' organització i assegurar que el sistema s' apliqui de manera equitativa dins de l' empresa, garantint un tracte just en iguals circumstàncies organitzatives (Solé, 2013).

○ Millora de la productivitat

Estan centrats en l'eficiència. S' atorguen al professional si aconsegueix augmentar la productivitat de la seua àrea o reduir costos (Solé, 2013).

○ Comissions o Incentius de vendes

Poden ser individuals, col·lectius o una combinació de tots dos. Aquesta combinació ajuda a reduir rivalitats excessives dins de l' empresa, fomenta la competència sana entre els professionals i reforça el treball en equip (Solé, 2013).

➤ **Participació en beneficis**

Recompensa els empleats per assolir un nivell específic de beneficis econòmics de l' empresa en un període determinat, generalment un any. Fomenta la identificació de l' empleat amb els resultats de la companyia. La remuneració pot ser igual per a tothom o ajustada segons el lloc o col·lectiu, i sol aplicar-se a una gran part dels empleats. Tot i que no és un sistema àmpliament utilitzat, és fàcil d' administrar i amb baix cost de gestió, i les empreses que l' implementen aconseguen un bon nivell de compromís i identificació (Solé, 2013).

4.1.1.2 *Retribució Variable a llarg termini*

➤ **Basada en Capital Social: Centrades en l'acompliment de l'Acció**

Les estocs estan dissenyades per alinear els interessos dels executius amb els dels accionistes. Si el valor de les accions de l' empresa augmenta, els executius poden exercir les seues opcions i comprar accions a un preu inferior al del mercat, la qual cosa els permet obtenir guanys. Això incentiva els executius a treballar per augmentar el valor de l'empresa.

També hi ha les Accions Restringides, que s'atorguen als executius però que estan subjectes a certes restriccions, com un període de vesting², cosa que significa que no poden vendre-les immediatament (Kumar i Zattoni, 2016).

○ Opcions sobre accions (*stock options*)

Permeten als executius comprar accions de l'empresa a un preu fix (conegut com a preu d'exercici o *strike price*) durant un període determinat, incentivant el seu interès en l'augment del valor de les accions. (Kumar i Zattoni, 2016). Bàsicament, és un tipus de retribució curricular a llarg termini en el qual la companyia atorga a l' empleat de manera gratuïta un determinat nombre d'opcions perquè pugui comprar accions. El professional té el dret a un nombre predeterminat d' accions de l'empresa dins d' un període de temps estipulat, a un preu predeterminat (Solé, 2013).

² Sovint, les *stocks* estan subjectes a un període de *vesting*, on els executius han de romandre a l' empresa durant un temps determinat abans de poder exercir les seues opcions. Això ajuda a retenir els talents clau en l'organització.

➤ **No basada en Capital Social: Centrades en metes i objectius específics**

○ Plans d'Incentiu a Llarg Termini (LTIPs)

Són programes que recompensen els executius per l'acompliment a llarg termini de l'empresa, sovint vinculats a mètriques de rendiment financer o de mercat (Kumar i Zattoni, 2016).

○ Bons o gratificacions

Es tracta de la compensació dinerària atorgada per un servei prestat de manera eventual o com a reconeixement per un rendiment destacat en el treball. Els tipus més comuns de bons inclouen el bo de retenció, que busca mantenir talent a l'empresa; el bo per consecució de projecte, atorgat en finalitzar amb èxit un projecte específic; i el bo per incorporació, que incentiva l'adhesió de nous empleats a l'organització (Solé, 2013).

4.1.2 Retribució Fixa

Dins de la retribució, trobem la retribució fixa, que és la part garantida per l'empresa al treballador durant un període de temps definit, independentment d'altres factors. És de caràcter fix i periòdic, i no està vinculada al rendiment o als resultats assolits per l'empleat. La seua quantia es determina segons el contingut del lloc, la categoria o funció, i la competitivitat externa (Solé, 2013).

Està composta pel sou base, que aquest al seu torn, està format pel salari net restant-li les cotitzacions a la Seguretat Social i la retenció de l'IRPF.

4.1.3 Retribució en Espècie o Flexible

La retribució en espècie és una modalitat de pagament que consisteix a atorgar béns diferents dels diners com a part del salari total i, per tant, es comptabilitzen en la nòmina. Moltes empreses han implementat plans de retribució flexible, que permeten redistribuir la compensació total del treballador per oferir-li més valor sense augmentar els costos per a la companyia. Aquest acord entre l'empresa i l'empleat permet a aquest últim seleccionar un paquet que combini salari en efectiu i en espècie, adaptat a les seues necessitats i preferències individuals. A més, aquest tipus de retribució sol tenir consideracions fiscals (Solé, 2013).

Entre les compensacions no monetàries, podem destacar dos exemples:

- **Perquisites (*Perks*):** Són beneficis addicionals que poden incloure ús de vehicles de l'empresa, en clubs, assegurances de salut millorats, entre d'altres. (Kumar i Zattoni, 2016).
- **Beneficis d' Estatus:** Elements que proporcionen prestigi o reconeixement, com oficines de luxe o accés a esdeveniments exclusius (Kumar i Zattoni, 2016).

El salari en espècie no pot superar el 30% del salari total del treballador, segons el que estableix l' Estatut dels treballadors. A més, el pagament d'una part del salari en espècie no pot reduir la quantia íntegra en diners del salari mínim interprofessional (SMI). Això significa que els qui perceben l'SMI han de rebre aquesta quantitat íntegrament en diners, i el salari en espècie s'afegirà com un complement addicional (Banco Santander, s.d.).

Alguns exemples de salari en espècie serien, l'ús d'un habitatge, vehicle d'empresa, dispositius electrònics, vals de menjar per a restaurants, pla de pensions, assegurança mèdica privada, entre d'altres.

Es té en compte per calcular les cotitzacions a la Seguretat Social, i genera retencions en l' IRPF, així com, es comptabilitza per calcular la indemnització en cas d'acomiadament (Banco Santander, s.d.).

5. REVISIÓ SISTEMÀTICA DE LA LITERATURA

A continuació, es descriurà el procés de revisió sistemàtica de la literatura que s'ha dut a terme, a partir del qual s'ha realitzat una recerca d'articles relacionats amb les variables d'estudi.

Figura 4: Procés de recerca per tòpic a Web of Science



Font: Elaboració pròpia

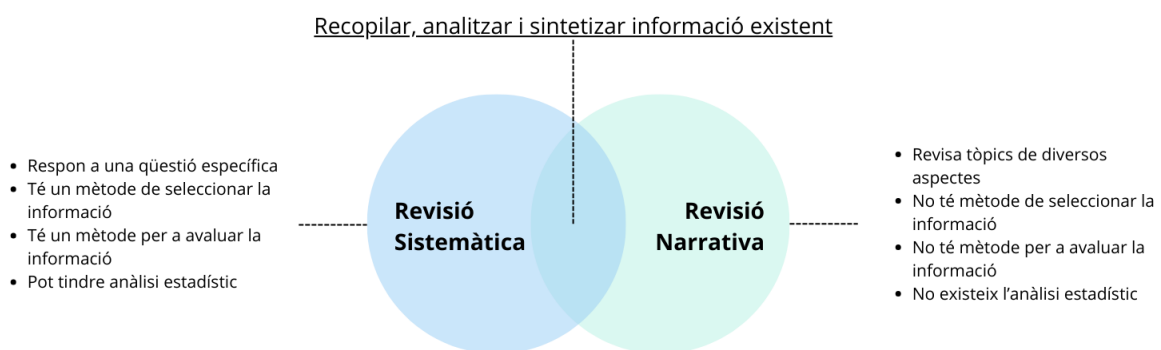
5.1 Metodologia: Revisió sistemàtica de la literatura

La revisió sistemàtica de la literatura s'ha consolidat com una eina essencial en la investigació científica degut a la seua capacitat per a proporcionar una visió completa i objectiva sobre un tema en concret. Aquest tipus de revisió, es caracteritza per la seua perspectiva estructurada i transparent, que busca minimitzar biaixos i errors sistemàtics en integrar les troballes de diversos estudis. Una revisió sistemàtica implica la formulació d'una pregunta clara i específica, l'aplicació de mètodes rigorosos per a localitzar, seleccionar i avaluar críticament l'evidència disponible, així com la síntesi quantitativa o qualitativa dels resultats rellevants (Sánchez, 2010). Aquesta metodologia contrasta amb la revisió narrativa, que tendeix a ser més subjectiva i depèn en gran mesura del criteri personal de l'autor, el que augmenta el risc de biaixos i limita la validesa de les conclusions (Fortich Mesa, 2013; Beltrán i Óscar, 2005).

Les revisions narratives solen abordar un tema de forma general, integrant la literatura existent des d'una perspectiva àmplia i amb menys estructura metodològica. Sovint, es

centra en oferir un resum dels coneixements previs, destacant les opinions i judicis de l'autor sobre l'estat de l'art (Fortich Mesa, 2013). D'altra banda, les revisions sistemàtiques requereixen un protocol explícit que defineix cada pas del procés, des de la formulació de la pregunta d'investigació fins a l'avaluació crítica dels estudis seleccionats. Aquest enfocament garanteix la capacitat de reproduir-se i augmenta la transparència, la qual cosa permet a altres investigadors seguir els mateixos passos i arribar a conclusions similars (Sánchez, 2010). L'anàlisi sistemàtic i bibliomètric es clau per a proporcionar una visió integral em camps d'investigació amplis i permet identificar tendències, buits en la literatura i direccions futures per a la investigació. Aquest tipus d'anàlisi ajuda a estructurar la informació de manera que es mitiguen els biaixos i s'oferisca una visió més fiable de la literatura existent (Mardawi et al., 2023).

Figura 5: Comparació dels dos tipus de revisions



Font: Elaboració pròpia

Per a dur a terme una revisió sistemàtica, és fonamental seguir una sèrie d'etapes clarament definides, tal i com es detallen a continuació:

1. **Formulació de la pregunta d'investigació.** El primer pas és convertir el problema o la “mancaça” de coneixement identificada en una pregunta d'investigació concreta, utilitzant termes específics que delimiten l'abast de l'estudi (Beltrán i Óscar, 2005). Aquesta pregunta deu ser clara i respondre als components bàsics de població, intervenció, comparació i resultat, coneguts per l'acrònim PICO (Fortich Mesa, 2013).
2. **Definició de criteris d'inclusió i exclusió.** Una vegada tenim la pregunta formulada, s'estableixen criteris específics per a determinar quins estudis seran inclosos o exclosos. Aquests criteris deuen especificar aspectes com el disseny metodològic de l'estudi, la qualitat de l'evidència, el tamany de la mostra, l'any de publicació i

l'idioma (Sánchez, 2010). D'aquesta manera, s'assegura que sols s'inclouen estudis rellevants i d'alta qualitat.

3. **Cerca exhaustiva d'estudis.** La recopilació d'informació es realitza mitjançant una cerca exhaustiva en bases de dades electròniques, revistes científiques especialitzades i fonts addicionals com tesis doctorals i actes de congressos. Aquesta cerca deu ser àmplia per a poder capturar tota la literatura rellevant i evitar el biaix de selecció i publicació, que podria excloure estudis rellevants i afectar a la validesa dels resultats (Centro Cochrane Iberoamericano, 2011). També cal destacar la importància d'utilitzar fonts de dades àmplies, com *Web of Science*, per a capturar un panorama complet del camp d'estudi (Mardawi et al., 2023).
4. **Avaluació crítica de la qualitat dels estudis.** Els estudis seleccionats han sotmetre's a una avaluació crítica que considere aspectes com la validesa externa i interna, la precisió dels resultats i l'aplicabilitat de les conclusions al context de l'estudi (Beltrán i Óscar, 2005). L'ús d'eines específiques per a avaluar la qualitat metodològica dels estudis és crucial per assegurar la fiabilitat de les conclusions (Mardawi et al., 2023).
5. **Extracció de dades rellevants.** S'utilitza una plantilla estandarditzada per a la recopilació d'informació clau dels estudis seleccionats, el que facilita la comparació i síntesi de les troballes (Sánchez, 2010).
6. **Interpretació i síntesi dels resultats.** La síntesi pot ser qualitativa o quantitativa. En alguns casos, es pot realitzar un metanàlisi per combinar els resultats de diferents estudis i proporcionar una estimació més precisa de l'efecte d'una intervenció o fenomen (Fortich Mesa, 2013); així com la combinació de diferents mètodes (anàlisi de contingut, xarxes socials...) permet una visió més profunda de les tendències i patrons de la literatura (Mardawi et al., 2023).

Finalment, cal destacar la importància del que és una revisió sistemàtica, ja que ofereix una base sòlida per a la presa de decisions informades, especialment en àrees on l'evidència és contradictòria o limitada. Al seguir un enfocament estructurat, es millora la qualitat i la confiabilitat de les conclusions, cosa que permet avançar en el coneixement científic de manera més efectiva. A més, la capacitat d'integrar múltiples estudis i avaluar

la consistència dels resultats, proporciona un alt nivell d'evidència per a la pràctica basada en l'evidència (Centro Cochrane Iberoamericano, 2011).

5.2 Recerca a través de *Web of Science*

En la primera recerca bibliogràfica realitzada a través de la base de dades *Web of Science*, es va utilitzar combinació de tòpics units entre si: **COMPENSATION and DIVERSITY and BOARD and "Corporate governance"**.

Aquests conceptes corresponen als eixos centrals de la investigació, ja que aborden els temes de la compensació, la diversitat i el govern corporatiu dins dels Consells d'Administració. Per tant, es tracta d'una cerca inicial àmplia i genèrica amb l'objectiu d'identificar la literatura acadèmica més rellevant en relació amb aquests temes.

Aquesta primera cerca va donar com a resultat un total de 222 documents. Posteriorment, es van aplicar filtres addicionals per tal de refinar els resultats i garantir que les fonts foren adequades per a l'objectiu del TFG. Es va restringir la selecció a articles científics i a publicacions en llengua anglesa, considerant que són els formats més utilitzats en la recerca acadèmica internacional en aquest àmbit. Després d'aplicar aquests filtres, el nombre de resultats es va reduir a 209 articles, que constitueixen la base inicial per a l'anàlisi del treball.

Aquesta metodologia de cerca permet assegurar que es parteix d'una base de dades sòlida i actualitzada, que cobreix els principals temes del TFG amb suficient amplitud i profunditat.

Davant la gran quantitat d'articles identificats en la primera recerca (209), es va decidir afinar la cerca per centrar-se en les variables específiques d'estudi. Aquestes variables són edat, nacionalitat i educació.

Inicialment, es va considerar incloure la variable gènere com a part de l'estudi, donada la seua rellevància en la diversitat dels Consells d'Administració. No obstant això, després de revisar la literatura, es va constatar que la variable gènere ja havia estat àmpliament investigada. Per aquest motiu, es va optar per enfocar l'anàlisi en altres variables com l'edat, la nacionalitat i l'educació, que han estat menys estudiades en profunditat, amb l'objectiu d'aportar noves perspectives en l'àmbit de la retribució i la diversitat. Però cal destacar, que es va afegir gènere com una variable complementària per a l'anàlisi, ja que es va considerar que podria aportar informació addicional a l'estudi. Amb aquest canvi

de focus, es busca contribuir a la literatura acadèmica posant en relleu aspectes que, tot i ser importants, han estat menys abordats fins al moment.

L'objectiu d'aquesta nova estratègia de cerca és obtenir una mostra d'articles més concreta i rellevant, que ens permet analitzar amb profunditat l'impacte d'aquestes variables en els consells d'administració en relació amb la retribució.

Els motius d'exclusió dels articles obtinguts amb les variables seleccionades es van establir per garantir que la literatura seleccionada fora rellevant per al propòsit principal. A continuació, es detallen els motius pels quals es van descartar alguns articles:

- **S'allunya de la temàtica principal de Retribució i Diversitat:** si l'article no aborda de manera directa o significativa aquests temes, es considera irrellevant per a l'estudi. De la variable Nacionalitat s'han descartat 29 articles; d'Edat 34 articles i d'Educació 13 articles per aquest motiu.
- **No està enfocat en la variable Nacionalitat:** si l'article no tracta explícitament la nacionalitat com a variable d'anàlisi, es descarta. De la variable Nacionalitat s'han descartat 12 articles per aquest motiu.
- **No està enfocat en la variable Edat:** si l'article no considera l'edat com a factor rellevant, es descarta. De la variable Edat s'han descartat 6 articles per aquest motiu.
- **No està enfocat en la variable Educació:** els articles que no aborden l'educació com a variable rellevant també s'exclouen. De la variable Educació s'han descartat 2 articles per aquest motiu.
- **No és possible accedir a l'article:** alguns articles no estan disponibles a la base de dades o requereixen accés restringit, fet que impedeix la seua inclusió. De la variable Nacionalitat s'ha descartat 1 article; d'Edat 1 article i d'Educació cap article per aquest motiu.

En aquest estudi, es realitzaran tres revisions sistemàtiques de la literatura, una per a cadascuna de les variables d'interès. Cada revisió sistemàtica es durà a terme de manera independent, utilitzant una equació de cerca específica i diferenciada per a cadascuna de les variables. Això ens permetrà explorar de manera exhaustiva i rigorosa els diferents aspectes i impactes de cada variable, garantint així que l'anàlisi estiga detallada i adaptada a les característiques pròpies de cada dimensió.

Aquest enfocament permet obtenir una visió més profunda i precisa de cadascuna de les variables, assegurant que les conclusions extretes reflecteixen de manera adequada els resultats trobats a la literatura pertinent per a cadascuna d'elles.

5.2.1 Variable Nacionalitat

Pel que fa a la variable de nacionalitat, identificada com "*Nationality*", aquesta forma part del conjunt de variables seleccionades per a l'estudi del TFG. Juntament amb l'edat i l'educació, la nacionalitat és clau per entendre la diversitat dins dels Consells d'Administració, ja que ofereix informació sobre la composició cultural i geogràfica dels membres que en formen part.

Per analitzar aquesta variable en relació amb la compensació i la diversitat, es va dissenyar una cerca específica utilitzant la combinació de termes: (*COMPENSATION or PAY**) and *DIVERSITY* and (*BOARD or "Corporate Governance"*) and (*NATIONALITY or ETHNI**).

S'ha fet ús del terme truncat "*Ethni**" amb la finalitat d'incloure tots els articles relacionats amb termes com "*ethnic*" o "*ethnicity*", ampliant així la cerca a aspectes de diversitat ètnica dins dels Consells d'Administració. De la mateixa manera, s'ha inclòs "*Pay**" per captar articles que tracten temes de retribució en diferents formes, com "*pay*", "*payment*" o "*payroll*", assegurant que la cerca cobrisca tots els aspectes rellevants de la retribució. Aquesta estratègia de cerca permet explorar com la diversitat en termes de nacionalitat i ètnia afecta la compensació dels membres del consell, tot integrant diverses perspectives sobre com la diversitat pot influir en les polítiques de retribució i govern corporatiu. Aquesta anàlisi és fonamental per entendre com les característiques personals dels membres poden impactar en la governança de les empreses.

En la primera recerca realitzada amb aquestes variables, es van obtenir 51 articles. Es va decidir deixar la variable *ethni** de la combinació de termes, per a que el ventall d'articles fora més ampli, ja que si la eliminàvem, tan sols ens quedàvem amb 18 articles. D'aquests, 7 articles es va considerar rellevants per al propòsit de l'estudi (veure Annex 1), ja que abordaven de manera adequada la relació entre la diversitat ètnica, la nacionalitat i la compensació en els Consells d'Administració. Aquesta selecció posa de manifest la necessitat d'aprofundir més en l'anàlisi d'aquesta temàtica específica.

5.2.1.1 Motius d'exclusió

Els motius d'exclusió de la variable Nacionalitat en aquesta anàlisi es basen en diversos factors. En primer lloc, 29 articles han estat descartats perquè s'allunyen de la temàtica principal de la retribució, que és l'enfocament central de l'estudi. A més, 12 articles han

estat exclosos perquè no estan específicament centrats en la variable Nacionalitat, la qual cosa els fa irrelevantes per a l'anàlisi. Finalment, un article ha estat exclòs per la impossibilitat d'accedir al contingut complet, impedit així el seu estudi adequat. Aquests criteris d'exclusió asseguren que l'anàlisi es mantinga focalitzada i coherent amb els objectius plantejats.

Taula 1: Motius d'exclusió de la variable Nacionalitat

MOTIU DE DESCARTE	QUANTITAT DE DESCARTES
S'allunyen de la temàtica de Retribució	29
No es centra en la variable d'estudi	12
No es pot accedir	1

Font: Elaboració pròpia

5.2.1.2 Conclusions de la variable Nacionalitat

a. Impacte en la sensibilitat de la retribució

La diversitat ètnica dins dels Consells d'Administració tendeix a tenir un efecte significatiu en la sensibilitat de la retribució dels directius en relació amb el rendiment de l'empresa. S'ha observat que els consells amb més diversitat ètnica són més propensos a ajustar la compensació del CEO en funció dels resultats empresarials, garantint així que la remuneració estiga més alineada amb els objectius de l'empresa. Aquest resultat suggereix que la diversitat ètnica pot millorar la supervisió i fer que la retribució siga més equitativa i transparent (Do et al., 2023; Sarhan et al., 2019; Tee i Rassiah, 2019).

b. Presència de membres internacionals i retribució

Alguns estudis indiquen que la inclusió de membres estrangers al consell ajuda a millorar les pràctiques de governança, incloent la compensació, especialment en contextos culturals menys jeràrquics o més inclusius (Nguyen i Soobaroyen, 2022; Tee i Rassiah, 2019).

c. Efecte en la dispersió de la retribució

Els consells amb una combinació d'orígens ètnics o nacionals diferents tenen tendència a una menor dispersió salarial, especialment quan hi ha membres d'origen estranger, ja que les pràctiques compensatòries tendeixen a ser més equitatives i menys afectades pels biaixos locals. Aquest fet es tradueix en una major equitat en la retribució dins dels consells (Sarhan et al., 2019; Tee i Rassiah, 2019).

d. Diversitat i alineació d'interessos

L'existència de membres amb diverses perspectives culturals permet establir sistemes de retribució que incentiven millor el rendiment de l'empresa, alinear objectius i reduir el conflicte d'interessos entre la gestió i els accionistes. Això contribueix a un consell més fort i capaç de prendre decisions més efectives (Do et al., 2023; Sarhan et al., 2019; Tee i Rassiah, 2019).

e. Factors culturals i pràctiques de retribució

Els estudis mostren que les diferències culturals poden influir en les pràctiques de retribució de manera significativa, ja que els membres d'origen diferent tendeixen a tindre visions diverses sobre el que constitueix una compensació justa i adequada (Nguyen i Soobaroyen, 2022; Tee i Rassiah, 2019).

f. Evidències contradictòries sobre l'efecte en el rendiment

Alguns articles suggereixen que la diversitat nacional no sempre té un efecte directe en la compensació dels membres del consell, sinó que influeix indirectament a través del rendiment de l'empresa. En alguns contextos, la diversitat cultural pot ser una font de complexitat addicional, que si no es gestiona correctament, pot limitar la seua capacitat de contribuir positivament a la governança, i en conseqüència, a la compensació (Sarhan et al., 2019; Nguyen i Soobaroyen, 2022).

g. Conclusió global

A nivell general, es pot observar que la diversitat de nacionalitat i ètnia té efectes diversos segons la regió geogràfica:

- Àrees amb economies emergents (com Pakistan, Malàisia i Índia) mostren que la diversitat ètnia i nacional pot ajudar a reduir desigualtats i millorar la transparència financera, tot i que pot presentar reptes addicionals si no s'administra correctament (Sarhan et al., 2019; Tee i Rassiah, 2019).

- A regions amb economies avançades (com Regne Unit i Austràlia), la diversitat dins del consell sovint es tradueix en una millor alineació de la retribució amb el rendiment i una menor dispersió salarial. Això suggereix que aquestes economies ja tenen mecanismes de governança més establerts que poden aprofitar millor la diversitat per optimitzar les decisions sobre retribució (Nguyen i Soobaroyen, 2022; Do et al., 2023).

Els consells amb una composició més diversa en termes de nacionalitat o ètnia solen ser més equitatius a l'hora de determinar les compensacions, i tendeixen a alinear millor la retribució amb el rendiment efectiu de l'empresa. No obstant, també s'ha observat que la diversitat pot introduir complexitats que requereixen una gestió adequada per assegurar que el seu impacte siga positiu. En conjunt, la diversitat ètnica dins del consell, és un factor que, si es gestiona correctament, pot millorar notablement la qualitat de la governança corporativa i la justícia en la retribució dels membres del consell (Do et al., 2023; Nguyen i Soobaroyen, 2022; Sarhan et al., 2019; Tee i Rassiah, 2019).

5.2.2 Variable Edat

Per a l'anàlisi de la variable Edat, identificada com *Age*, es va dur a terme una cerca bibliogràfica específica utilitzant la combinació de termes: (**COMPENSATION or PAY***) and **DIVERSITY** and (**BOARD or "Corporate Governance"**) and (**AGE**). Aquesta cerca té com objectiu explorar la relació entre l'edat dels membres dels Consells d'Administració i les polítiques de retribució en el marc del govern corporatiu, aspecte clau per entendre com la diversitat d'edat pot influir en les decisions de retribució. Inicialment, la cerca va produir un total de 49 resultats, filtrats per assegurar que només aparegueren articles acadèmics publicats en anglès. D'aquests 49 articles, es va fer una selecció acurada per tal de mantenir només aquells que aportaren una informació rellevant i directa.

Després d'aquesta criba, es van seleccionar 9 articles que es consideren valuosos per a l'estudi (veure Annex 2). Aquests articles proporcionen dades i anàlisis sobre com l'edat dels membres dels consells pot afectar a les dinàmiques de retribució.

5.2.2.1 Motius d'exclusió

Els motius d'exclusió de la variable Edat en aquesta anàlisi es basen en diversos factors específics. En primer lloc, 34 articles han estat descartats perquè s'allunyen de la temàtica principal de la retribució, que constitueix l'objectiu central de l'estudi. A més, 6 articles han estat exclosos perquè no estan enfocats en la variable Edat, la qual cosa els fa irrelevant per a l'anàlisi. Finalment, un article ha estat exclòs per la impossibilitat d'accedir al seu contingut complet, impeding així la seua avaluació. Aquests criteris d'exclusió garanteixen que l'anàlisi es mantinga rigorosa i centrada en els objectius proposats.

Taula 2: Motius d'exclusió de la variable Edat

MOTIU DE DESCARTE	QUANTITAT DE DESCARTES
S'allunyen de la temàtica de Retribució	34
No es centra en la variable d'estudi	6
No es pot accedir	1

Font: Elaboració pròpia

5.2.2.2 Conclusions de la variable Edat

a. **Impacte de l'edat mitjana en les decisions de retribució**

L'edat mitjana dels membres del consell s'ha trobat significativament associada amb la política de distribució de dividends i la presa de decisions conservadores. Els consells amb membres de més edat solen ser més prudents i conservadors en les seues decisions financeres, cosa que afecta la política de distribució de dividends i, en conseqüència, la compensació dels directius. Això es relaciona amb la idea que els membres amb més experiència i edat tenen un enfocament més avers al risc, cosa que es tradueix en una tendència a reduir la distribució de dividends i la compensació variable dels directius per evitar riscos financers (Sarhan et al., 2019; Tahir et al., 2020).

b. **Edat i capacitat d'innovació del consell**

S'ha trobat que una edat més avançada entre els membres del consell té un impacte negatiu en la capacitat d'innovació i, indirectament, en la compensació dels directius

associada a l'èxit en innovació. Els membres més grans tendeixen a ser més conservadors i menys inclinats a promoure estratègies innovadores, cosa que limita l'aposta per projectes de recerca i desenvolupament (R+D). Això pot traduir-se en una menor recompensa per innovació per als directius, ja que el consell no fomenta activament aquestes iniciatives (Atallah et al., 2021; Geulen et al., 2023).

c. Influència de l'edat en el president del consell

La diferència d'edat entre el president del consell i el CEO es destaca com un factor important que pot influir en la retribució del CEO i altres membres del consell. En particular, quan el president del consell és molt més gran que el CEO, això tendeix a intensificar la supervisió, resultant en una compensació del CEO més ajustada al rendiment real. Això indica que una gran diferència generacional pot aportar una visió més crítica sobre la retribució dels executius, evitant excessos i assegurant una aliniació amb els objectius de l'empresa (Grey et al., 2024; Dah et al., 2020).

d. Edat i seguretat laboral dels directius

Un estudi sobre empreses del S&P 1500 mostra que l'edat dels CEOs està relacionada amb la seua seguretat laboral i el tipus de compensació. Els CEOs més grans solen gaudir d'una major seguretat en la seua posició, cosa que es tradueix en una compensació més elevada i més orientada a salaris fixos, en comparació amb els CEOs més joves, que solen tenir més oportunitats de creixement però amb compensacions més variables lligades al rendiment. Aquesta diferència genera una estructura retributiva que varia significativament segons l'edat del CEO (Dah et al., 2020; Tahir et al., 2020).

e. Zones geogràfiques i variacions en l'efecte de l'edat

En el context del Regne Unit i Malàisia, es destaca que l'edat mitjana del consell està positivament relacionada amb les polítiques més conservadores, incloent una menor distribució de dividendes. A Malàisia, els membres més grans semblen preferir decisions que prioritzin la sostenibilitat a llarg termini, mentre que al Regne Unit es posa èmfasi en el valor d'experiència per afrontar situacions financeres complexes. Aquesta prudència redueix la propensió a atorgar compensacions variables que puguen ser arriscades (Sarhan et al., 2019; Tahir et al., 2020; Khan et al., 2024).

f. Conclusió global

En resum, la varietat d'edat entre els membres del Consell d'Administració pot ser beneficiosa si s'utilitza per equilibrar la prudència i l'experiència amb la innovació i la propensió a assumir riscos, creant un sistema de retribució que siga just, equitatiu, i alineat amb els objectius empresarials. No obstant això, una diferència d'edat molt accentuada o una heterogeneïtat mal gestionada pot introduir complexitats i dificultats en la presa de decisions, afectant negativament la cohesió del consell i, per tant, la qualitat de la supervisió de la compensació (Atallah et al., 2021; Grey et al., 2024; Khan et al., 2024).

Perquè la diversitat d'edat siga positiva, és fonamental que el consell tinga mecanismes adequats de comunicació i gestió per aprofitar les diferents perspectives i així fomentar un entorn on la compensació reflecteix tant l'eficiència del rendiment com la sostenibilitat a llarg termini (Sarhan et al., 2019).

5.2.3 Variable Educació

Pel que fa a l'anàlisi de la variable Educació, identificada com *Education*, es va dur a terme una cerca bibliogràfica específica utilitzant la combinació de termes (*COMPENSATION or PAY**) and *DIVERSITY* and (*BOARD or "Corporate Governance"*) and (*EDUCATION*). Aquesta cerca té com objectiu analitzar com el nivell educatiu dels membres dels Consells d'Administració pot influir en les polítiques de compensació dins del context del govern corporatiu.

Dels 19 articles obtinguts en la cerca per a la variable Educació, s'han seleccionat 4 que es consideren rellevants per a l'estudi (veure Annex 3). Aquests articles aporten informació valuosa per analitzar com el nivell educatiu dels membres dels Consells d'Administració pot influir en la retribució que reben.

5.2.3.1 Motius d'exclusió

Els motius d'exclusió de la variable Educació en aquesta anàlisi es basen principalment en la rellevància temàtica dels articles revisats. En concret, 13 articles han estat descartats perquè s'allunyen de la temàtica principal de la retribució, que és el focus central de l'estudi. S'han trobat tan sols dos articles que estigueren

enfocats en la variable Educació, però no s'ha detectat cap cas en què no fos possible accedir al contingut complet dels articles. Aquest procés d'exclusió garanteix que l'anàlisi es mantinga alineada amb els objectius de l'estudi i la seua coherència metodològica.

Taula 3: Motius d'exclusió de la variable Educació

MOTIU DE DESCARTE	QUANTITAT DE DESCARTES
S'allunyen de la temàtica de Retribució	13
No es centra en la variable d'estudi	2
No es pot accedir	0

Font: Elaboració pròpia

5.2.3.2 Conclusions de la variable Educació

a. **Impacte positiu de la diversitat educativa en la retribució i governança corporativa**

Els articles revisats conclouen que la diversitat educativa dels membres del Consell d'Administració té un efecte positiu en la presa de decisions i, en conseqüència, en la compensació dels directius. Això s'explica pel fet que membres amb diferents formacions acadèmiques aporten perspectives variades, permetent una anàlisi més àmplia i una supervisió més efectiva (Kaczmarek et al., 2012; Nguyen i Soobaroyen, 2022).

b. **Efecte moderador de la diversitat educativa**

La diversitat educativa no sols afecta la compensació directa del CEO, sinó que també modera altres relacions dins de l'empresa, com les decisions de dividends o el rendiment financer. Membres del Consell amb formació en diferents disciplines (p. ex., economia, ciències...) tenen una visió complementària que contribueix a una presa de decisions que redueix els riscos interns. Aquest efecte moderador sovint es tradueix en compensacions més equilibrades i justes per als directius (Nguyen i Soobaroyen, 2022; Dah et al., 2024).

c. **Diversitat i mecanismes de control**

Alguns articles destaquen que la diversitat en el nivell d'educació té un impacte positiu quan es combina amb altres mecanismes de governança corporativa. Per exemple, la presència de comitès de remuneració i comitès de nominació ajuda a assegurar que l'educació dels membres influeix adequadament en les decisions sobre compensació. Es mostra que membres amb més alts nivells d'educació són més eficaços a l'hora d'entendre les qüestions financeres i d'alinejar la compensació amb el rendiment organitzatiu (Dah et al., 2024; Fiss, 2006).

d. Teories recolzades

Diversos articles se sustenten en la teoria de l'agència i la teoria de la identitat social per explicar com l'educació afecta la retribució. La teoria de l'agència suggereix que els membres del Consell amb una educació avançada són més capaços de supervisar adequadament els directius, minimitzant el conflicte entre els interessos dels accionistes i la direcció. La teoria de la identitat social explica que la diversitat educativa ajuda a evitar la formació de subgrups i potencia la cohesió del consell, contribuint a una millor alineació entre el consell i la direcció (Nguyen i Soobaroyen, 2022; Fiss, 2006).

e. Educació i alineament d'interessos

Un dels aspectes comuns en diversos articles és que una diversitat més alta en l'educació dels membres del consell tendeix a millorar l'alineament entre els interessos dels accionistes i dels executius. Aquesta alineació es reflecteix en l'estructuració de la compensació basada en rendiment objectiu i metes a llarg termini. Un consell d'Administració amb membres educats en diverses àrees té més capacitat per garantir que la compensació siga justa i incentivadora (Dah et al., 2024; Fiss, 2006).

f. Impacte negatiu d'una educació homogènia

Una educació homogènia entre els membres del consell pot portar a un pensament de grup que redueix la qualitat de la supervisió i la cohesió del consell, afectant negativament la capacitat d'assignar compensacions de manera efectiva i justa. Això pot derivar en desviacions o falta d'escrutini adequat respecte a la retribució dels directius (Kaczmarek et al., 2012; Dah et al., 2024).

g. Anàlisi estadística i relacions

La metodologia més comú ha estat la regressió multivariant i l'anàlisi de dades de panell. Aquestes metodologies han permès observar una correlació directa entre el nivell educatiu i diversitat dels membres del consell i la compensació total del CEO, així com altres variables financeres. Els estudis que utilitzen indicadors com el logaritme natural de la compensació han trobat que una diversitat educativa elevada, sovint es correlaciona amb compensacions més ajustades al rendiment real (Nguyen i Soobaroyen, 2022; Kaczmarek et al., 2012).

h. Conclusió global

La diversitat educativa dels membres del consell influeix positivament en la retribució dels mateixos i en la compensació dels directius, ja que permet una supervisió més efectiva i decisions més alineades amb els objectius de l'empresa. Els consells amb una composició més variada en termes d'educació tenen més capacitat per identificar oportunitats, mitigar riscos i establir sistemes de compensació justos que incentiven el rendiment a llarg termini (Dah et al., 2024; Kaczmarek et al., 2012; Fiss, 2006).

5.3 Revisió i obtenció de la mostra final

En aquesta secció, presentarem la metodologia utilitzada per a l'anàlisi dels articles seleccionats en el nostre estudi. Després de revisar detalladament els articles considerats rellevants, s'ha procedit a la seua classificació seguint una sèrie de mètriques establertes. Aquest procés ens ha permès extraure conclusions ja investigades sobre les variables nacionalitat, edat i educació, que posteriorment es compararem amb els resultats del nostre propi estudi per identificar possibles coincidències o divergències significatives. A més, aquest procés contribuirà a aportar informació nova i complementària a la literatura existent.

En total, hem seleccionat 18 articles, dos dels quals han estat utilitzats per a l'obtenció d'informació en diverses variables (Nacionalitat i Edat). Aquests articles han sigut classificats segons diversos criteris que ens han permès obtenir una visió estructurada i completa de les conclusions prèvies en la recerca acadèmica. Aquest procés de parametrització de les variables és crucial per entendre millor quines conclusions ja han

estat analitzades per la literatura i quines noves perspectives o aportacions pot oferir el nostre estudi.

La classificació dels articles s'ha realitzat seguint aquestes mètriques: en primer lloc, s'ha classificat el tipus d'estudi, diferenciant entre teòric i empíric, segons l'enfocament de la recerca. Si l'estudi es considera empíric, s'ha fet una distinció addicional entre estudis quantitatius i qualitatius. En el cas dels estudis quantitatius, s'ha identificat quines són les variables dependents, independents i, si és necessari, mediadores. A més, s'han revisat les metodologies utilitzades, el marc teòric aplicat i les conclusions finals de cada article.

Cal destacar que tots els articles recopilats es classifiquen com a empírics i quantitatius. Això implica que tots els estudis es basen en dades reals i mesurables, utilitzant tècniques estadístiques per analitzar les relacions entre les variables examinades. Aquest enfocament proporciona conclusions fonamentades i verificables, la qual cosa enriqueix el nostre estudi amb una base sòlida d'evidència empírica.

6. ANÀLISI QUALITATIVA COMPARATIVA (QCA)

En aquest apartat, es detallarà la metodologia elegida i els resultats obtinguts després del tractament de dades que s'ha obtingut sobre com diferents característiques dels Consells d'Administració influeixen en la diversitat.

6.1 Objectiu de l'anàlisi

En primer lloc, abans de començar amb l'anàlisi qualitatiu comparatiu, és convenient tenir clars els objectius de l'estudi i amb quina finalitat es realitza. Cal destacar, que aquest tipus d'anàlisi no busca una única explicació universal dels resultats, sinó entendre quines combinacions concretes de factors generen resultats específics, en aquest cas, les característiques del Consell d'Administració que expliquen la diversitat.

Es presenta una finalitat que està formada, d'una banda, per trobar si les empreses més diverses tenen una retribució diferent a les que no ho són tant, i d'altra banda, quins atributs concrets poden tenir un efecte directe sobre una diversitat més alta o més baixa.

S'han plantejat una sèrie de preguntes, per a poder resoldre aquestes qüestions:

- Quines característiques de retribució del Consell d'Administració expliquen una major o menor diversitat d'edat, nacionalitat i educació?
- Com influeix el gènere dels membres del Consell d'Administració en la diversitat d'edat, nacionalitat i educació?
- Com influeix la vinculació dels membres del Consell d'Administració en la diversitat d'edat, nacionalitat i educació?

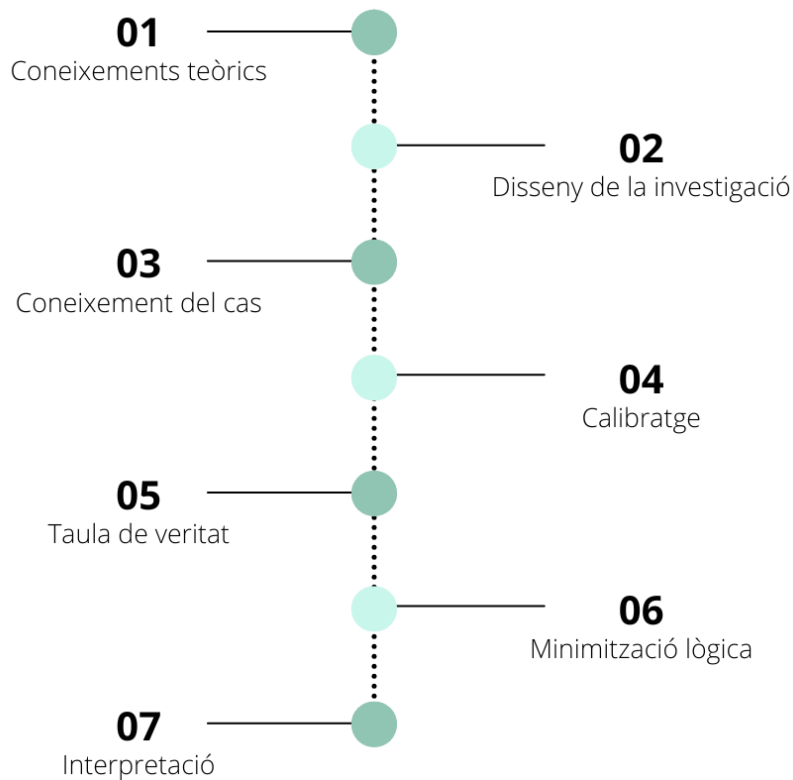
A continuació, s'explicarà la metodologia esmentada, aplicada al nostre estudi i anàlisi, així com els passos a seguir.

6.2 Metodologia

Per a aconseguir els objectius plantejats anteriorment, s'ha proposat realitzar un anàlisi per variables separadament, per Edat, Nacionalitat i Educació, i com aquestes poden ser suficients o no, per a justificar l'existència de diversitat en els Consells d'Administració.

En la següent figura, es mostra el procés que s'ha seguit per a la realització i obtenció dels resultats que s'explicaran posteriorment.

Figura 6: Passos per a l'elaboració d'un QCA



Font: Elaboració pròpia

A partir d'aquest esquema, es durà a terme l'explicació detallada pas per pas de com s'han preparat les dades i s'han analitzat, com s'ha plantejat l'anàlisi d'aquestes, i el desenvolupament del que suposa realitzar un QCA.

6.2.1 Coneixement del cas

La població d'estudi està formada per empreses europees que disposen de dades rellevants per a l'any 2022, recopilades a través de la base de dades *BoardEx*, proporcionada per la Universitat Politècnica de València, que és una de les principals fonts globals d'informació sobre els Consells d'Administració. Les dades de *BoardEx* consisteixen en dades de retribució, ocupació i relacions per a més de 20.000 empreses des de 1999 fins a l'actualitat. En total, aquesta base de dades conté més de 2 milions de perfils d'organitzacions públiques, privades i sense ànim de lucre i més de 1,5 milions de

persones. Totes les dades de *BoardEx* s'arreglen de fonts creïbles i publicades, i no poden ser editats pels usuaris (Universidad Carlos III de Madrid, s.d.).

Però per poder garantir un estudi coherent i significatiu, es filtren els casos incomplets o que no aporten dades suficients sobre les variables d'interès, en aquest cas, es van descartar totes les empreses que tingueren menys de 5 dades disponibles.

L'anàlisi es centra en tres variables clau que contribueixen a la diversitat dels membres dels Consells: Edat, Nacionalitat i Educació, les quals es normalitzen per poder comparar-les de manera adequada.

L'objectiu principal és entendre quines combinacions de característiques personals i professionals dels consellers es tradueixen en una diversitat més elevada o més baixa, aportant coneixement pràctic.

6.2.2 Mètode analític emprat

Després del coneixement del cas i de la mostra, cal seleccionar quin tipus d'anàlisi és l'adequat per a les nostres dades. S'ha decidit que l'Anàlisi Qualitatiu Comparatiu (*QCA*), és ideal perquè ens permet identificar com diverses combinacions de les variables d'estudi, influeixen en els resultats retributius, per a poder identificar relacions específiques entre cada factor de diversitat i la retribució.

L'Anàlisi Qualitativa Comparativa (*QCA*), és un mètode analític desenvolupat per Charles Ragin que permet estudiar configuracions causals complexes a partir de conjunts de casos xicotets o intermedis (Ragin i Rihoux, 2004). A diferència dels mètodes quantitius tradicionals, que busquen correlacions entre variables, el *QCA* es basa en la teoria de conjunts i l'àlgebra booleana per a identificar patrons causals, la qual cosa és especialment útil per a investigacions en ciències socials i polítiques (Thiem i Dusa, 2013). Aquest mètode permet analitzar combinacions de condicions que produeixen un resultat específic, enfocant-se en configuracions causals en lloc de relacions de correlació simples (Simister i Scholz, 2017).

La utilitat del *QCA* radica en la seua capacitat per a analitzar causalitat complexa, en la qual un resultat pot derivar-se de diverses combinacions de condicions (Ragin i Rihoux, 2004). Aquesta característica és especialment valuosa en la investigació social, ja que permet als investigadors establir connexions explícites entre condicions causals i resultats observats (Simister i Scholz, 2017). A més, el *QCA* és adequat per a estudis amb conjunts

de dades xicotetes, permetent extraure conclusions significatives i superant les limitacions dels mètodes quantitius tradicionals que requereixen mostres grans (Thiem i Dusa, 2013). En contextos de monitoratge i avaluació, el *QCA* permet generalitzar troballes i derivar “receptes causals” que faciliten la comprensió de l'impacte d'intervencions específiques (Simister i Scholz, 2017).

Un aspecte crucial del *QCA* és el seu enfocament en la causalitat conjuncional, que permet analitzar com les condicions treballen en conjunt per a influir en la retribució dels membres del Consell d'Administració. Aquest mètode és especialment valuós perquè facilita la comprensió que més d'una combinació de variables de diversitat, com l'edat, nacionalitat i educació, pot afectar el nivell de retribució en el consell. A més, el *QCA* permet observar com aquestes variables de diversitat poden exercir rols diferents en diferents contextos, podent una variable ser rellevant en un cas i no en un altre (Hirzalla, 2019).

Una altra característica important del *QCA* és la seua flexibilitat per a integrar-se amb enfocaments qualitius i quantitius (Ragin i Rihoux, 2004). Encara que és comú que s'utilitze en combinació amb mètodes qualitius, el *QCA* també ha sigut implementat juntament amb tècniques quantitatives com l'anàlisi de regressió i xarxes socials, la qual cosa amplia la seua capacitat per a comprendre fenòmens complexos (Thiem i Dusa, 2013). Així mateix, el *QCA* facilita l'anàlisi contrafactual, permetent explorar combinacions de condicions no presents en les dades i reforçant les inferències i conclusions derivades (Simister i Scholz, 2017).

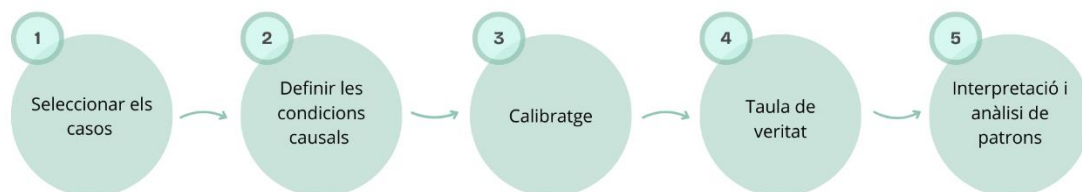
Existeixen diverses variants del *QCA*, entre elles *csQCA* (*crisp-set QCA*), *fsQCA* (*fuzzy-set QCA*) i *mvQCA* (*multi-value QCA*), on cadascuna d'aquestes variants és adequada per a tipus específics de dades i configuracions, i el seu desenvolupament ha facilitat l'aplicació del *QCA* en una varietat de camps (Thiem i Dusa, 2013). En el nostre cas, utilitzarem el *fuzzy-set* (*fsQCA*) i *multi-value* (*multi-value QCA*) per a analitzar les tres variables, aprofitant la seua capacitat per a manejar dades contínues.

En l'anàlisi d'aquestes variables, el *QCA* permet avaluar la suficiència i necessitat de cada combinació de condicions mitjançant una taula de veritat. Per al nostre cas, aquesta taula ajudarà a identificar quines configuracions de diversitat en Edat, Nacionalitat i Educació resulten ser suficients o necessàries per a aconseguir determinats nivells de retribució en el consell. Així, podrem observar si, per exemple, una certa combinació d'edat i nivell educatiu és suficient per a influir en la retribució, o si la presència de diversitat en la

nacionalitat és una condició necessària per a aconseguir una compensació més elevada (Hirzalla, 2019).

Per poder començar amb la realització, cal seguir cinc passos resumits en la següent figura:

Figura 7: Passos per a l'Anàlisi Qualitativa Comparativa



Font: Elaboració pròpia

1. Seleccionar els casos.

L'estudi de condicions i resultats no pot dur-se a terme de manera improvisada. És imprescindible que estiga guiat per una base teòrica sòlida i per l'anàlisi detallada de casos específics. Aquesta planificació permet identificar les connexions més rellevants entre els factors causals i el resultat (*outcome*) que es vol extraure. Posteriorment, es podrà determinar quins factors (segons la teoria i les evidències), tenen més probabilitats d'influir en el resultat.

Seleccionar les condicions i resultats de manera consistent i informada, assegura que la recerca tinga un impacte significatiu i pugua contribuir a millorar l'aplicació pràctica en el camp d'estudi.

2. Definir les condicions causals

És essencial la definició de les condicions causals que es consideren influents en el resultat d'estudi. Aquestes, poden ser binàries, en el nostre cas específic, s'ha establert codificacions binàries per a les variables de compensació: assignant un valor de "1" als *Executive Director (ED)* i un "0" als *Supervisory Director (SD)*. A més, per tal d'extraure conclusions més precises també s'ha inclòs la variable gènere en l'anàlisi. Per a aquesta, s'ha codificat el gènere masculí (M) amb un "0" i el gènere femení (F) amb un "1". Aquesta estructuració permet un tractament més sistemàtic de les dades, afavorint una anàlisi clara i rigorosa.

3. Calibratge

En aquest procés, s'estableixen criteris clars per determinar si els casos formen part o no dels conjunts de resultat i condicions. Hi ha dos enfocaments principals:

- *Crisp set*: Variables dicotòmiques amb puntuacions de “0” (absència) o “1” (presència).
- *Fuzzy set*: Puntuacions entre “0” i “1” amb valors intermedis que reflecteixen graus de pertinença.

En els següents apartats s'explicarà detalladament com s'ha desenvolupat el calibratge de les variables d'estudi.

4. Taula de veritat

La taula de veritat és una eina que descriu les combinacions de condicions presents i absents que comparteixen els casos, així com el resultat associat a aquestes configuracions (Hirzalla, 2019). Aquesta s'elabora a partir de la matriu de dades.

Per a aquesta fase del procés, s'utilitza el software *fsQCA*, considerat dels més empleats actualment per a la realització del *QCA*. Aquest programa s'encarrega de realitzar els càlculs necessaris per a generar la taula de veritat, que resumeix la combinació de condicions presents o absents en cada cas. A partir d'aquesta taula, el programa aplica el procés de minimització lògica, identificant quines combinacions de condicions expliquen la presència o absència del resultat en els casos analitzats.

5. Interpretació i anàlisi de patrons

Una vegada el programa emprat ha extret els resultats necessaris, és fonamental interpretar-los per a poder avaluar si les conclusions són coherents. En contextos on el número de casos es menut (menys de 50, *small-N*), caldrà revisar els casos específics per obtenir una teoria basada en el coneixement detallat d'aquests. En el cas contrari, quan el número de casos és elevat (més de 50, *large-N*), els resultats es poden interpretar com patrons generals sense necessitat de profunditzar en els casos individuals.

En els següents apartats s'explicarà detalladament com s'han desenvolupat aquests passos a partir de la mostra que es té.

6.2.3 Determinació del *outcome* i condicions

Les empreses europees que formen part de la mostra, constitueixen els casos analitzats en aquest TFG. Després d'un estudi previ per conèixer-les en profunditat, s'ha avançat cap a la selecció del resultat (*outcome*) i de les condicions a analitzar. El *outcome* s'ha definit com la diversitat dins del Consell d'Administració, mesurada en tres dimensions específiques: edat, nacionalitat i educació.

A continuació s'explicaran les condicions que s'han emprat per a la realització del *QCA*. Com l'estudi de la diversitat s'ha fet de manera independent per a cada variable (Edat, Nacionalitat i Educació), a continuació s'explicaran les condicions generals per a les tres, i en el següent apartat, les condicions concretes de cadascuna.

Les condicions generals per a les variables, són les relacionades amb la retribució, vinculació a l'empresa i gènere:

1. Vinculació: *Executive Director (ED)* i *Supervisory Director (SD)*

El tipus de posició en el Consell pot influir en la diversitat perquè els directors executius (*ED*), al ser membres del consell que també formen part de la gestió operativa, podrien estar menys representats en varietats de nacionalitat, edat, o educació. En canvi, els directors de supervisió (*SD*), al tractar-se de membres que exerceixen un rol de control estratègic sense estar involucrats en les operacions diàries, solen incloure perfils més diversos al ser rols més estratègics.

2. Gènere: Masculí i Femení

Cal destacar, que en un primer moment, gènere es va considerar també com una variable d'estudi del TFG. Però, després de realitzar la revisió sistemàtica de la literatura i adonar-se'n de que era una variable molt estudiada i amb molt de literatura disponible, es va decidir eliminar-la com a variable d'estudi, tal i com es va explicar en capítols anteriors, però incloure-la en les condicions causals de l'anàlisi qualitatiu comparatiu, ja que es va considerar que podria aportar informació de valor a l'estudi.

La inclusió d'aquesta variable permet avaluar com la diversitat de gènere impacta en la resta de diversitats del consell. Degut a que es tracta d'un factor rellevant en el context actual de governança corporativa, on s'estudien les disparitats salarials i les possibles influències del gènere en les decisions de compensació.

3. Compensació

L'estructura de la compensació de les empreses podria reflectir polítiques relacionades amb la diversitat, al tractar-se d'una condició causal, perquè reflexa dinàmiques internes del consell que podrien fomentar o limitar la diversitat.

En l'actualitat, les empreses tenen un paper fonamental en la implementació d'estructures de compensació que promoguen la igualtat i la inclusió, utilitzant la retribució com una eina per a atraure i retenir perfils diversos.

És rellevant analitzar la compensació com una possible condició suficient per a la diversitat. Açò inclou examinar tant la compensació directa com la compensació vinculada a accions, ja que ambdós reflectisquen decisions clau sobre com les empreses valoren i recompensen als membres dels Consells.

6.2.4 Preparació de les dades

En primer lloc, per a poder dur a terme l'anàlisi i la utilització del software, va ser necessari preparar i netejar totes les dades que es van extraure de *BoardEx*. Primerament, es va haver d'unir els arxius de la base de dades; és a dir, l'arxiu de compensació amb cada un dels arxius corresponents a cada variable d'estudi. En aquesta primera tasca, ja es van filtrar dades, ja que no tots els arxius tenien les mateixes dades, i per tant es van haver de posar en comú els arxius, per a extraure les dades que coincidien en l'arxiu de compensació, i en l'arxiu de cada variable a través de les empreses, els noms dels membres i els seus ID; que es va fer a través de la fórmula "*BUSCARX()*" en Excel. Seguidament, la següent tasca va consistir en eliminar totes aquelles dades que tenien valors faltants (ja que el software *fsQCA* no accepta valors amb n.a), tant per la part de compensació, com per la part independent de cada variable. Una vegada realitzat aquest procés, el nombre d'empreses i dades per a cadascuna de les variables va ser el següent:

Taula 4: Nombre d'empreses i dades per a cada variable

	Nº Empreses	Nº Dades
<i>Edat</i>	33	311
<i>Nacionalitat</i>	29	245
<i>Educació</i>	45	481

Font: Elaboració pròpia

Cal destacar, que en la variable Educació hi ha moltes dades més que en la resta. Aquest fet es deu a que els membres de la mostra, tenen diversos tipus de qualificació, per exemple, Màster, Grau, Doctorat, altres Certificats... Per tant, hi ha diverses dades d'un sol mateix membre, cosa que en les altres dos variables (Edat i Nacionalitat) no ocorre, ja que sols tenim una dada per membre.

La primera fase d'aquest procés ha sigut seleccionar únicament aquelles columnes que contenen informació rellevant per a l'anàlisi de retribució en relació amb la diversitat. Aquest enfocament ens permet enfocar l'anàlisi en les variables clau, evitant detalls addicionals que, encara que disponibles en l'arxiu original, no contribueixen directament a l'objectiu de l'estudi. A continuació, es detallen les columnes que van ser necessàries per a aconseguir les dades comuns que es van obtenir per a la posterior obtenció de la matriu de dades. Aquestes dades van ser imprescindibles per a la posada en comú dels diversos arxius Excel provinents de la base de dades.

Taula 5: Columnes necessàries per a la posada en comú d'arxius

Columna		Raó	Necessària
<i>Annual Report Year</i>	<i>Any d'estudi</i>	Es van seleccionar sols les dades de 2022	No
<i>Director Name</i>	<i>Nom del membre</i>	Necessària per a la identificació en els diversos arxius	No
<i>DirectorID</i>	<i>Num. per a identificar al membre</i>	Necessària per a la identificació en els diversos arxius	No
<i>Director Role</i>	<i>Càrrec específic del director</i>	Informació complementària	No
<i>ED/SD</i>	<i>Vinculació a l'empresa</i>	Condició d'estudi	Si
<i>Direct Compensation</i>	<i>Salari + Altres compensacions</i>	Variable d'estudi	Si
<i>Equity Linked</i>	<i>Retribució vinculada a accions com a proporció de la remuneració total</i>	Variable d'estudi	Si
<i>Total Compensation</i>	<i>Salari + Bonificacions (Direct Compensation + Equity Linked)</i>	Variable d'estudi	Si
<i>CompanyName</i>	<i>Nom de l'empresa</i>	Necessària per a la identificació en els diversos arxius	No
<i>Gender</i>	<i>Gènere dels membres</i>	Informació complementària	Si
<i>CompanyID</i>	<i>Num. per a identificar a l'empresa</i>	Necessària per a la identificació en els diversos arxius	No
<i>Age (Years)</i>	<i>Edat del membre</i>	Variable d'estudi	Si
<i>Nationality Mix</i>	<i>Nacionalitat del membre</i>	Variable d'estudi	Si
<i>Qualifications</i>	<i>Estudis dels membres</i>	Variable d'estudi	Si

Font: Elaboració pròpia

El procés de filtratge i organització de la informació dona lloc a un arxiu amb format Excel que conté la informació completa que es necessita. El següent pas és dur a terme l'anonimització de les dades, on es descarta la informació que permet identificar als individus de la mostra (nom, rol i ID). Una vegada totes les dades estan unificades, també s'elimina la informació pertinent a les empreses (nom i ID) perquè no es considera necessària per a la creació de la matriu de dades.

A continuació, és necessari calibrar les variables, és a dir, assignar puntuacions de manera que tinguen valors entre "0" i "1", ja siga de manera binària o valors continus. En aquest apartat s'explica com s'ha realitzat aquest procés:

1. Vinculació (*ED/SD*)

Es proporciona informació respecte al nivell de vinculació dels consellers a l'empresa, classificada en dos rols o càrrecs: Director Executiu (*ED*) o Director Supervisor (*SD*). Per tant, per a puntuar aquestes dades i obtenir dades binàries de 0 i 1, s'ha decidit assignar "0" a *SD* i "1" a *ED*.

2. Gènere

De la mateixa manera que l'apartat anterior, la forma de calibrar la condició és mitjançant de nou, "0" per a *M (Male)* i "1" per a *F (Female)*.

3. Compensació

Tal i com s'ha destacat en la Taula 5, la Compensació Total (*Total Compensation*) és la suma de la compensació directa (*Direct Compensation*) i la compensació vinculada a accions (*Equity Linked*). Per tant, per a poder realitzar el calibratge d'aquestes condicions i poder analitzar el volum de retribució, és necessària la creació d'un *Fuzzy set*, on al valor més menut de la compensació total (valor 3), li correspon un "0" i el més gran d'aquesta condició, li correspon un "1" (valor 15973). La resta de valors, es troben distribuïts entre el 0 i el 1, i s'han calculat fent la fracció entre el valor de compensació de numerador i el valor més gran d'aquesta columna (15973) com a denominador. Amb aquest càlcul, s'obtenen tots els valors restants de la columna de compensació total, on es mostra un exemple junt amb la resta de columnes de compensació, en la Taula 6.

a. Compensació Directa

Per a aquesta condici3, identificada com a *Direct Compensation* en la base de dades, tamb9 s'ha aplicat el mateix m9tode que per a la compensaci3 total.

b. Vinculada a accions

Finalment, per a aquesta condici3, identificada com a *Equity Linked*, tamb9 s'ha seguit el mateix m9tode que en les dos anteriors. Fer la divisi3 entre el valor actual que es vol calcular i el nombre m9s gran de compensaci3 total.

En aquesta columna, cal destacar que la gran majoria de dades, apareixen com a *n.a.*, on s'ha concl3s que moltes empreses no utilitzen aquest tipus de retribuci3, especialment en sectors específics com equips electr3nics i el9ctrics, servicis a empreses i bancs; per tant, totes aquestes dades seran "0". Les files on hi apareixen dades, majoritàriament estan directament relacionades amb les compensacions totals m9s elevades.

A continuaci3 en la Taula 6, es mostra un exemple on les columnes estan filtrades i ordenades per *Total Compensation* de major a menor valor.

Taula 6: Calibratge de la compensaci3

Direct Compensation	Equity Linked	Total compensaci3	Direct Compensati3	Equity Linker ^d	Total Compensati3
1288	14685	15973	0,080636073	0,919363927	1
5973	6091	12064	0,37394353	0,381330996	0,755274526
3531	8490	12021	0,22106054	0,531521943	0,752582483
8225	3118	11343	0,514931447	0,195204407	0,710135854
2837	7140	9977	0,177612221	0,44700432	0,62461654
6122	3368	9490	0,383271771	0,210855819	0,59412759
4459	4111	8570	0,27915858	0,257371815	0,536530395
2183	5241	7424	0,136668127	0,328116196	0,464784324
4511	2521	7033	0,282414074	0,157828836	0,440305516
6159	n.a	6159	0,38558818	0	0,38558818
762	4827	5588	0,047705503	0,302197458	0,349840356
2872	2021	4893	0,179803418	0,126526013	0,306329431
4350	n.a	4350	0,272334565	0	0,272334565

Font: Elaboraci3 pr3pia

4. Diversitat d'Edat

De cadascun dels membres de la mostra, es t9 una variable anomenada *Age*, que cont9 l'edat d'aquests. Al tractar-se d'un anàlisi amb un objectiu a nivell organitzatiu, es va decidir agrupar les edats en rangs i classificar-les individualment segons al rang al que pertanyien. Posteriorment, es va calcular el percentatge de cada rang dins de cada empresa, per marcar un punt de tall on es considerara que hi

havia diversitat d'edat o no. En aquest cas, al tractar-se d'una anàlisi qualitativa, el punt de tall depenia dels percentatges de les empreses, per tant, analitzant en conjunt aquestes, es va decidir marcar aquest límit en un 50%. Açò significa, que les empreses que tinguen un percentatge en un dels rangs, major al 50%, no es considerarien diverses en quant a la variable edat, en cas contrari, si les empreses no tenien cap percentatge igual o major al 50%, si que es considerarien diverses en quant a la variable edat. D'acord amb aquesta justificació, les empreses que es consideraven diverses, es puntuaven amb un "1", i les que no es consideraven diverses, amb un "0". A continuació, en la Taula 7 i en la Figura 8, es mostra un exemple d'aquesta puntuació creada.

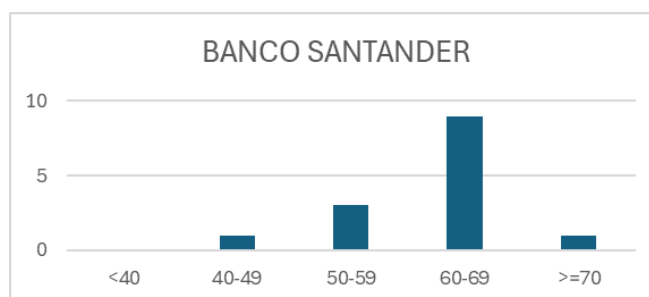
Taula 7: Exemple de la classificació per Edat de l'empresa "Banco Santander"

BANCO SANTANDER	<40	40-49	50-59	60-69	>=70
14 persones	0	1	3	9	1
	0%	7%	21%	64%	7%

Font: Elaboració pròpia

A partir d'aquesta taula, es crea un Histograma per a poder analitzar més fàcilment quins rangs d'edat prioritzen en cada empresa i sobretot, si sobrepassen el nostre punt de tall, o no.

Figura 8: Histograma dels rangs d'Edat de l'empresa "Banco Santander"



Font: Elaboració pròpia

En aquest cas d'exemple, la puntuació de l'empresa Banco Santander, seria "0" en la columna "Diversitat Edat 50%", perquè un dels seus rangs, el de 60-69 anys, supera el límit establert del 50%.

Finalment, una part a mode d'exemple, de la matriu de dades preparades per a poder introduir-les en el software quedaria d'aquesta manera:

Taula 8: Matriu de dades de la variable Edat

ED=1 / SD=0	Direct Compensation	Equity Linked	Total Compensation	Diversitat Edat 50%	Gender M=0, F=1
1	0,080636073	0,919363927	1	1	0
1	0,37394353	0,381330996	0,755274526	0	1
1	0,22106054	0,531521943	0,752582483	0	0
1	0,514931447	0,195204407	0,710135854	1	0
1	0,177612221	0,44700432	0,62461654	0	0
1	0,383271771	0,210855819	0,59412759	1	0
1	0,27915858	0,257371815	0,536530395	0	0
1	0,136668127	0,328116196	0,464784324	0	0
1	0,282414074	0,157828836	0,440305516	1	0
1	0,38558818	0	0,38558818	1	0
1	0,047705503	0,302197458	0,349840356	1	0
1	0,179803418	0,126526013	0,306329431	1	0
1	0,272334565	0	0,272334565	1	0

Font: Elaboració pròpia

Tal i com s'ha explicat, inicialment es va optar per un calibratge mitjançant una puntuació binària (0 o 1) segons si es considerava si hi havia diversitat o no. Aquest enfocament buscava una classificació senzilla i clara de les condicions. No obstant això, en observar els resultats de la taula de veritat al software *fsQCA*, es va comprovar que cap combinació presentava una consistència superior a 0,8, fet que indicava una falta de solidesa en les conclusions. Per aquest motiu, es va decidir optar per un altre mètode de puntuació i utilitzar l'índex de Simpson, una eina més precisa per mesurar la diversitat com un valor continu.

El índex de Simpson és una mesura de diversitat que quantifica la probabilitat de que dos individus seleccionats al atzar pertanguen a la mateixa categoria (Singh, 2024). Per a conjunts finits, es calcula com:

$$D = \frac{\sum n_i(n_i - 1)}{N(N - 1)}$$

On n_i és el nombre d'individus de categoria i i N el total d'individus. A mesura que D augmenta, la diversitat disminueix.

A continuació, es mostra una part de les dades d'Edat amb la seua puntuació corresponent, actualitzades amb els càlculs realitzats amb l'índex de Simpson.

Taula 9: Exemple de la classificació per Edat amb l'índex de Simpson

Company Name	Age	Simpson Index Normalized
3I INFRASTRUCTURE PLC	68	0,6
3I INFRASTRUCTURE PLC	60	0,6
3I INFRASTRUCTURE PLC	59	0,6
3I INFRASTRUCTURE PLC	57	0,6
3I INFRASTRUCTURE PLC	51	0,6
ABRDN PROPERTY INCOME TRUST LTD	66	0,4
ABRDN PROPERTY INCOME TRUST LTD	62	0,4
ABRDN PROPERTY INCOME TRUST LTD	61	0,4
ABRDN PROPERTY INCOME TRUST LTD	55	0,4
ABRDN PROPERTY INCOME TRUST LTD	64	0,4
AIB Group (UK) PLC	52	0,612244898
AIB Group (UK) PLC	50	0,612244898
AIB Group (UK) PLC	64	0,612244898
AIB Group (UK) PLC	55	0,612244898
AIB Group (UK) PLC	64	0,612244898
AIB Group (UK) PLC	62	0,612244898

Font: Elaboració pròpia

Finalment, una part a mode d'exemple, de la matriu de dades preparades per a poder introduir-les en el programa *fsQCA* quedaria d'aquesta manera:

Taula 10: Matriu de dades de la variable Edat amb index Simpson

ED=1 / SD=0	Direct Compensati on	Equity Linked	Total Compensati on	Diversitat Edat Simpson	Gender M=0, F=1
1	0,08063607	0,91936393	1	0,71180556	0
1	0,37394353	0,381331	0,75527453	0,66326531	1
1	0,22106054	0,53152194	0,75258248	0,68181818	0
1	0,51493145	0,19520441	0,71013585	0,80246914	0
1	0,17761222	0,44700432	0,62461654	0,68181818	0
1	0,38327177	0,21085582	0,59412759	0,87278107	0
1	0,27915858	0,25737181	0,5365304	0,66326531	0
1	0,13666813	0,3281162	0,46478432	0,68181818	0
1	0,28241407	0,15782884	0,44030552	0,87278107	0
1	0,38558818	0	0,38558818	0,71005917	0
1	0,0477055	0,30219746	0,34984036	0,71180556	0

Font: Elaboració pròpia

5. Diversitat de Nacionalitat

Dels membres de la mostra, també tenim la nacionalitat de cadascun d'aquests. De nou, al tractar-se d'un anàlisi amb un objectiu a nivell organitzatiu, es va decidir analitzar les diferents nacionalitats que tenien les empreses de la mostra. Aquest procés es va realitzar amb l'obtenció del nombre de nacionalitats dels membres màxim que es tenia a la mostra, que era de 7 nacionalitats en l'empresa "Banco

Santander”, i prendre aquest nombre, com a punt màxim o de referència per a realitzar el calibratge de la resta de dades. L’empresa que més diversitat tenia, amb 7 diferents tipus de nacionalitats, seria puntuada amb un “1”, i les empreses amb 1 sola nacionalitat entre els seus membres, seria puntuada amb un “0”, el que seria el mínim. A partir d’aquestes referències, es van calibrar els punts intermedis prenent com a referència aquest nivell màxim.

Taula 11: Criteri de calibratge per a la diversitat de Nacionalitat

Nº de Nacionalitats Diferents	Calibratge
7	1
6	0,83
5	0,67
4	0,5
3	0,33
2	0,17
1	0

Font: Elaboració pròpia

En aquesta ocasió, la puntuació esmentada apareixerà en la columna “Diversitat Nacionalitat” de la següent taula, que és un exemple d’algunes dades de la matriu de dades que s’introduirà en el software.

Taula 12: Matriu de dades de la variable Nacionalitat

ED=1/SD=0	Direct Compensation	Equity Linked	Total Compensation	Diversitat Nacionalitat	Gender M=0; F=1
1	0,080636073	0,91936393	1	0,17	0
1	0,37394353	0,381331	0,755274526	1	1
1	0,22106054	0,53152194	0,752582483	0,5	0
1	0,514931447	0,19520441	0,710135854	0,333	0
1	0,177612221	0,44700432	0,62461654	0,5	0
1	0,383271771	0,21085582	0,59412759	0,33	0
1	0,27915858	0,25737181	0,536530395	1	0
1	0,136668127	0,3281162	0,464784324	0,5	0
1	0,282414074	0,15782884	0,440305516	0,33	0
1	0,38558818	0	0,38558818	0,5	0
1	0,179803418	0,12652601	0,306329431	0,33	0
1	0,272334565	0	0,272334565	0,33	0

Font: Elaboració pròpia

6. Diversitat d’Educació

A la base de dades es van trobar una gran varietat de qualificacions, nombrades de maneres diferents segons l’empresa i el país. Tot i això, moltes d’aquestes

qualificacions eren equivalents. Per tal de simplificar i harmonitzar la informació, es va optar per classificar totes les qualificacions dels membres del Consell en quatre grans àrees i eliminar les qualificacions que no estaven relacionades directament en una àrea (per exemple, “*Graduated*”, “*Certified*”...):

- **Àrea de negocis:** inclou qualificacions relacionades amb l’administració i direcció d’empreses, finances, comptabilitat, i altres disciplines enfocades al funcionament i creixement de les organitzacions, així com la gestió econòmica.
- **Àrea d’enginyeria i ciències:** agrupa titulacions vinculades a l’enginyeria, tecnologia, biologia i altres camps científics.
- **Àrea legal:** engloba titulacions vinculades a la part legal, fiscal i tributària.
- **Àrea de ciències socials:** reuneix qualificacions en camps com filosofia, i altres disciplines.

A la Taula 11, es detallen les agrupacions de les diferents qualificacions dins de cadascuna d’aquestes àrees.

Taula 13: Classificació de les qualificacions en 6 àrees

Àrea d'Estudis	Qualificacions Incloses
<i>Àrea de Negocis (Business Area)</i>	Advanced Management, BCom, MBA, Executive Program, Management Programs, BBA, Certificate in Corporate Governance, Leadership Program, BBS, Management Development, Trustee Diploma, Chartered Accountant, Chartered Surveyor, FCA, CA, Certified Corporate Director, Chartered Tax Advisor, Chartered Banker, CPA, Bcompt, Trust and Estate Practitioner, Chartered Fellow, Certified Public Accountant, Chartered Wealth Manager, Chartered Financial Analyst, Investment Management Certification, IAD
<i>Àrea d'Enginyeria i Ciència (Engineering & Science Area)</i>	BSc, MSc, BS, MD, Dipl Kfm, Baccalaureurs in Arte Ingeniaria, BASc, Chartered Engineer, Professional Geologist, MSEE, BS, Dr Ing, Dipl Ing, Doctor of Veterinary Medicine, Diplom-Kaufmann
<i>Àrea Legal (Legal Area)</i>	LLB, LL.M, JD, Dr jur, BCL, Doctor of Law, Certificate of Competency
<i>Àrea de Ciències Socials (Social Sciences Area)</i>	MA, BA, PhD, AB, DPhil, MPhil

Font: Elaboració pròpia

Al tractar-se d’un anàlisi amb un objectiu a nivell organitzatiu, es va decidir analitzar les diferents àrees d’estudis o categories que tenia cada empresa de la mostra. Aquest procés es va realitzar amb l’obtenció del nombre d’àrees màxim que es tenia a la mostra, que era de 4 categories (totes les explicades), i prendre aquest nombre, com a punt màxim o de referència per a realitzar el calibratge de la resta de dades. Les empreses que més diversitat tenien, amb 4 diferents tipus d’àrees,

seria puntuada amb un “1”, i les empreses amb 1 sola àrea entre els seus membres, seria puntuada amb un “0”, el que seria el mínim, és a dir, es consideren més diverses les empreses que tinguen les 4 categories. A partir d’aquestes referències, es van calibrar els punts intermedis prenent com a referència aquest nivell màxim. A continuació, en la Taula 12 i, es mostra un exemple d’aquesta puntuació creada.

Taula 14: Criteri de calibratge per a la diversitat d’Educació

Nº d’Àrees Diferents	Calibratge
4	1
3	0,66
2	0,33
1	0

Font: Elaboració pròpia

La puntuació apareixerà en la columna “Diversitat Educació” de la següent taula, que és un exemple d’algunes dades de la matriu de dades que s’introduirà en el software.

Taula 15: Matriu de dades de la variable Educació

ED=1/SD=0	Direct Compensation	Equity Linked	Total Compensation	Diversitat Educació	Gender M=0; F=1
1	0,080636073	0,91936393	1	0,66	0
1	0,080636073	0,91936393	1	0,66	0
1	0,37394353	0,381331	0,755274526	1	1
1	0,514931447	0,19520441	0,710135854	1	0
1	0,514931447	0,19520441	0,710135854	1	0
1	0,177612221	0,44700432	0,62461654	0,66	0
1	0,177612221	0,44700432	0,62461654	0,66	1
1	0,383271771	0,21085582	0,59412759	1	0
1	0,383271771	0,21085582	0,59412759	1	0
1	0,27915858	0,25737181	0,536530395	1	1
1	0,136668127	0,3281162	0,464784324	0,66	0

Font: Elaboració pròpia

6.2.5 Taula de veritat i minimització lògica

Després del calibratge i l’assignació de les puntuacions a les variables i condicions, el següent pas consisteix en obtenir la taula de veritat a partir de la matriu de dades, realitzar la minimització lògica i finalment, interpretar els resultats que el software mostra. Aquesta part de la metodologia es desenvoluparà amb l’ajuda del software *fsQCA*.

Abans d'introduir les dades en el software, cal preparar l'arxiu. L'Excel que s'ha preparat en els passos anteriors, s'ha de convertir a format .csv per a poder treballar amb ell mitjançant el programa.

A continuació, es detallarà per a cada una de les variables d'estudi, com s'ha dut a terme els passos necessaris per a l'obtenció de resultats.

6.2.5.1 Taula de veritat

La taula de veritat en el *fsQCA* és una eina clau per analitzar les relacions causals. Aquesta taula mostra totes les possibles combinacions de les condicions causals definides i indica quins casos compleixen cadascuna d'aquestes combinacions. A més, inclou mesures com la freqüència (quants casos es corresponen amb cada combinació) i la consistència (fins a quin punt aquestes combinacions estan associades amb el resultat). És un pas intermedi essencial per simplificar i identificar les configuracions causals més rellevants en el procés de minimització lògica.

6.2.5.1.1 Diversitat d'Edat

En primer lloc, es carrega l'arxiu .csv a l'aplicació *fsQCA* i visualitzant les dades a la seua interfície. Per a l'obtenció de la taula de veritat cal definir en primer lloc, les condicions causals: *EDiSD*, *Gender*, *DirectCompensation* i *EquityLinked*. Seguidament, es selecciona el *outcome* com a diversitat d'edat (la columna *DiversitatEdatSimpson*).

Per a aconseguir una taula de veritat completa, és necessari obtindre la totalitat de les configuracions possibles, que es troba facilitat pel programa mitjançant la columna *cases*, on es mostren dins de cada configuració, els casos que corresponen a aquesta.

Seguidament, cal editar els paràmetres de l'indiar de consistència i l'indiar de freqüència. S'especifica el valor "1" per al primer paràmetre, que significa que es descarten aquelles configuracions que no tenen almenys un cas assignat; i s'especifica el valor "0,8" (i també el "0,75") per al segon paràmetre, que significa que es descarten totes les files que no aconsegueixen amb el mínim de consistència (columna *raw consist.* al programa) seleccionat.

Taula 16: Taula de veritat de la diversitat d'Edat

EDISD	irectCompensatic	EquityLinked	Gender	number	DiversitatEdatSimpson	cases	raw consist.	PRI consist.	SYM consist
1	1	0	0	1	1	cases	1	1	1
1	0	1	0	2	1	cases	0.952698	0.813266	1
1	0	0	0	50	1	cases	0.818298	0.739794	1
1	0	0	1	3	0	cases	0.798087	0.688025	1
0	0	0	1	107	0	cases	0.756027	0.675369	0.992629
0	0	0	0	148	0	cases	0.75003	0.663451	0.991746

Font: Elaboració pròpia a partir del software fsQCA

Les files mostrades a la Taula 16 són considerades com a eficients per aconseguir el resultat, per la qual cosa seran incorporades al procés de minimització lògica.

6.2.5.1.2 Diversitat de Nacionalitat

De la mateixa manera que s'ha realitzat l'anàlisi anterior, el primer pas consisteix en carregar el arxiu .csv i les dades en el programa fsQCA. En aquest cas, les condicions causals seran les idèntiques al cas anterior, però el *outcome* serà la diversitat de nacionalitat (*DiversitatNacionalitat* a l'arxiu).

Seguidament, per a poder obtindre la taula de veritat que s'espera, cal ajustar de nou el llindar de freqüència a "1", i en aquest cas, el llindar de consistència es reduirà a "0,75" en compte de "0,8" per tal d'incloure més combinacions de condicions que poden aportar informació valuosa per a l'anàlisi. No es pot reduir més aquest valor perquè els valors inferiors a "0,75" indiquen incoherència substancial (Ragin, 2017).

De nou, es selecciona la columna *raw consist.* per a ordenar les combinacions de major a menor consistència i obtenir la matriu de veritat. A continuació en la Taula 17 es mostra el resultat obtingut.

Taula 17: Taula de veritat de la diversitat de Nacionalitat

EDISD	irectCompensatic	EquityLinked	Gender	number	versitatNacionalit	cases	raw consist.	PRI consist.	SYM consist
1	1	0	0	1	1	cases	0.890245	0.349318	0.349318
1	0	1	0	2	1	cases	0.757219	0.223217	0.24936
0	0	0	1	79	0	cases	0.405738	0.157582	0.266112
0	0	0	0	125	0	cases	0.391747	0.141274	0.234389
1	0	0	1	2	0	cases	0.387788	0.387788	0.387788
1	0	0	0	36	0	cases	0.360087	0.0483754	0.0666373

Font: Elaboració pròpia a partir del software fsQCA

6.2.5.1.3 Diversitat d'Educació

Finalment, per a l'última variable d'estudi es realitzarà la mateixa metodologia que en les dos anteriors variables. El primer pas, de nou, és carregar les dades de l'arxiu tipus *.csv* en la ferramenta *fsQCA*.

Després, es seleccionen les mateixes condicions causals que en les altres dos variables, i de nou, el *outcome* o resultat, serà la variable de diversitat d'educació (*DiversitatEducacio*).

Per obtenir la taula de veritat, en aquest cas de nou, seleccionarem la freqüència a "1", i el llindar de consistència serà de nou "0,8", per a obtindre un anàlisi més precís.

Finalment, es mostra a la Taula 19 la taula de veritat aconseguida.

Taula 18: Taula de veritat de la diversitat d'Educació

EDISD	DirectCompensator	EquityLinked	Gender	number	DiversitatEducació	cases	raw consist.	PRI consist.	SYM consist
1	1	0	0	2	1	cases	1		
1	0	1	0	2	1	cases	0.904245	0.788715	1
0	0	0	1	127	0	cases	0.759858	0.699075	0.928931
1	0	0	1	27	0	cases	0.743776	0.658592	0.901295
1	0	0	0	60	0	cases	0.743363	0.629293	0.959643
0	0	0	0	262	0	cases	0.742513	0.665694	0.937828

Font: Elaboració pròpia a partir del software *fsQCA*

6.2.5.2 Minimització lògica

En aquesta part del procés, *fsQCA* utilitza les combinacions de condicions causals identificades a la taula de veritat per simplificar-les mitjançant la lògica booleana. Això implica reduir les configuracions complexes a un conjunt mínim de condicions suficients que expliquen el resultat. El programa elimina les condicions innecessàries o redundants, generant solucions que mostren quines combinacions de factor són essencials per produir el resultat, facilitant així una interpretació més clara i concisa de les dades.

Per a obtindre el resultat de la solució complexa i parsimoniosa, abans s'hauran de indicar les expectatives direccionals. Aquestes, fan referència a com les condicions haurien de contribuir teòricament d'acord amb el seu model causal a que es produïska el resultat (Hirzalla, 2019).

6.2.5.2.1 Diversitat d'Edat

En aquest cas, per a realitzar la minimització lògica, en primer lloc cal analitzar les solucions (complexa i parsimònia) per identificar quines condicions causals contribueixen a la diversitat d'edat quan estan presents (1), absents (0) o depenen de la combinació. Si una condició ha de contribuir al resultat quan està present, seleccionem “*Present*”; si una condició ha de contribuir al resultat quan no està present, cal seleccionar “*Absent*”, i finalment, si una condició pot contribuir al resultat quan està present o absent, seleccionarem “*Present or Absent*”.

Les solucions complexes són:

- $EDiSD * \sim EquityLinked * \sim Gender$
- $EDiSD * \sim DirectCompensation * \sim Gender$

La solució parsimoniosa és:

- $EDiSD * \sim Gender$

Per tant, la vinculació dels membres a l'empresa (variable *EDiSD*) és consistentment present en totes les configuracions, això indica que la presència de directors executius està fortament associada amb consells amb més diversitat d'edat. En canvi, les condicions absents són *Gender*, és a dir, el fet de ser home ($Gender = 0$), contribueix més a la diversitat d'edat, per tant, entre els homes hi ha una major diversitat d'edats que entre les dones, fonamentalment perquè normalment hi ha més homes als consells i en conseqüència més rangs d'edat. També, *EquityLinked*, perquè la compensació vinculada a accions és absent en una configuració i *DirectCompensation* perquè la compensació directa és absent en una altra configuració, per tant, aquestes condicions indiquen que estructures retributives menys orientades a retribucions immediates i vinculades a accions podrien afavorir consells amb una diversitat d'edat més elevada.

6.2.5.2.2 Diversitat de Nacionalitat

El procés de minimització lògica per a la variable Nacionalitat, és el mateix que en l'apartat anterior.

Les solucions complexes són:

- $EDiSD * DirectCompensation * \sim EquityLinked * \sim Gender$
- $EDiSD * \sim DirectCompensation * EquityLinked * \sim Gender$

Les solucions parsimonioses són:

- *DirectCompensation*: la seua presència fomenta la diversitat.
- *EquityLinked*: la seua presència fomenta la diversitat.

Per tant, la vinculació dels membres a l'empresa és consistentment present en totes les configuracions, per tan, els directors executius són un factor clau per a promoure consells amb una major diversitat de nacionalitats. En canvi, *Gender* es consideraria condició absent perquè té valor "0", el que significa que la presència d'homes al consell fomenta la diversitat de nacionalitat, perquè els membres masculins contribueixen més a consells amb una diversitat de nacionalitats o ètnies més elevada. Però en *DirectCompensation* i *EquityLinked* podem observar una relació inversa, que s'explica com a que les empreses amb alts nivells de compensació directa, tenen menys tendència a oferir retribució vinculada a accions, i viceversa.

6.2.5.2.3 Diversitat d'Educació

A partir de les solucions per a la diversitat educativa, identifiquem de nou, quines condicions causals contribueixen quan estan presents, absents o depenen del context.

Les solucions complexes són:

- $EDiSD * DirectCompensation * \sim EquityLinked * \sim Gender$
- $EDiSD * \sim DirectCompensation * EquityLinked * \sim Gender$

Les solucions parsimonioses són:

- *DirectCompensation*: la seua presència fomenta la diversitat educativa.
- *EquityLinked*: la seua presència fomenta la diversitat educativa.

Com s'observa, la configuració seria igual que l'anterior, tant la vinculació (*EDiSD*) com les estructures retributives juguen un paper important en la diversitat educativa dels membres. En primer lloc, la presència de directors executius (*ED*) és una condició important per fomentar la diversitat educativa en els consells, la seua presència pot estar relacionada amb una major diversitat de coneixements i formacions acadèmiques entre els membres. La condició *Gender* (és 0), ens indica de nou que els homes com a grup més representat dels consells, podrien estar associats amb una major diversitat educativa possiblement per la seua major presència en el consell. Això no vol dir que les dones no contribueixen a la diversitat educativa, però reflecteix la representació històrica dels homes als consells. En aquest cas, també s'observa una relació inversa entre les variables de retribució, que s'explica com a que les empreses amb alts nivells de compensació directa, tenen menys tendència a oferir retribució vinculada a accions, i viceversa.

6.2.5.3 Interpretació de la minimització lògica

Els resultats obtinguts a través de la minimització lògica no representen la fase final de l'estudi. És imprescindible interpretar-los tenint en compte el coneixement dels casos, ja siga revisant-los directament (en el cas de mostres menudes) o identificant patrons recurrents (en mostres més grans).

Inicialment, s'observa el nom de la matriu utilitzada, seguit del model que indica les condicions causals i el resultat, així com el nom de l'algorisme aplicat.

Figura 9: Nom de la matriu, model i algorisme

```
*****
*TRUTH TABLE ANALYSIS*
*****

File: C:/Users/Alicia/Desktop/TFG - ADE/fsQCA/Dades per al programa-Age.Simpson.csv
Model: DiversitatEdatSimpson = f(EDiSD, DirectCompensation, EquityLinked, Gender)
Algorithm: Quine-McCluskey
```

Font: Elaboració pròpia a partir de fsQCA

A continuació, es mostra el tipus de solució exposada: complexa, parsimoniosa o intermèdia. A la Figura 10, es pot veure un exemple que inclou les tres tipologies de solucions per al model. Juntament amb el nou, també s'hi indiquen els llindars de freqüència efectius, que han de superar els mínims definits prèviament.

Figura 10: Representació de la solució complexa, parsimoniosa i intermèdia

```
--- COMPLEX SOLUTION ---          --- PARSIMONIOUS SOLUTION ---          --- INTERMEDIATE SOLUTION ---
frequency cutoff: 1                frequency cutoff: 1                frequency cutoff: 1
consistency cutoff: 0.818298       consistency cutoff: 0.818298       consistency cutoff: 0.818298
Assumptions:
EDiSD (present)
~DirectCompensation (absent)
~EquityLinked (absent)
~Gender (absent)
```

Font: Elaboració pròpia

Després, es descriu la metodologia seguida en les dues situacions diferenciades en què es divideix l'anàlisi. Per últim, es presenta la fórmula mínima, tal com es veu en la Figura 11. Cada fila correspon a una solució diferent, on les variables estan connectades amb l'operador booleà (*), que representa una conjunció, i l'operador de negació lògica (~). A més, en aquesta mateixa figura es detallen els nivells establerts de consistència i cobertura, tant de cada fila, com de la solució global. Només es consideraran vàlides aquelles solucions amb una consistència igual o superior a 0,8 o 0,75 (depenent en com s'ha establert en l'apartat de minimització lògica).

Figura 11: Solució intermèdia amb les fórmules mínimes i els paràmetres d'ajust

	raw coverage	unique coverage	consistency
EDiSD*~EquityLinked*~Gender	0.164335	0.00375469	0.781558
EDiSD*~DirectCompensation*~Gender	0.164894	0.0043136	0.80396
solution coverage: 0.168649			
solution consistency: 0.769624			

Font: Elaboració pròpia

En el següent apartat, s'analitzaran detalladament cadascuna de les taules mostrades per a cada variable, així com els resultats obtinguts.

6.2.5.4 Anàlisi de condicions necessàries

L'anàlisi de condicions necessàries és un tipus específic d'estudi dins del mètode QCA, per determinar quines condicions causals són indispensables perquè es produïska el resultat (*outcome*).

Una condició és necessària quan el resultat no pot ocórrer sense que aquesta condició estiga present, és a dir, la condició ha d'estar present en tots els casos on el resultat també està present.

Per a l'anàlisi, s'han de seleccionar les condicions o variables causals i el *outcome* que es vol analitzar, on el software calcularà automàticament els nivells de consistència i cobertura per a cada condició. La consistència mesura fins a quin punt una condició està present en tots els casos on es dona el resultat i la cobertura indica quina proporció de casos del resultat està coberta per la condició necessària.

En conclusió, una condició es considera necessària si la seua consistència supera el 0,8 o com a mínim el 0,75.

6.2.6 Anàlisi de resultats

A continuació, es realitzarà l'anàlisi respectiu a les tres variables d'estudi sobre la compensació.

6.2.6.1 Compensació i diversitat d'Edat

El model que descriu el context per a la variable Edat és el següent:

Figura 12: Model de la relació entre compensació i Edat

Model: DiversitatEdatSimpson = f(EDiSD, DirectCompensation, EquityLinked, Gender)

Font: Elaboració pròpia a partir de fsQCA

Per a trobar la solució al model mostrat, s'utilitza l'algorisme *Quine-McCluskey* que és el predeterminat per el software. A continuació, es mostren els resultats obtinguts amb una consistència del 0,75 i del 0,8 de les tres tipologies de solució: complexa, parsimoniosa i intermèdia. S'ha optat per incloure les dos consistències, on s'han obtingut dos solucions vàlides i una extra relaxant la consistència (0,75).

La solució intermèdia representa un punt d'equilibri entre la solució complexa i la parsimoniosa. Això és perquè utilitza hipòtesis més senzilles que la solució complexa, facilitant així la interpretació dels resultats, però sense arribar a ser tan simplificada o poc realista com pot ser la solució parsimoniosa. Per aquest motiu, es decideix enfocar la interpretació en aquesta solució, amb l'objectiu de concentrar l'anàlisi en una única perspectiva.

Figura 13: Solució complexa per a la variable Edat amb consistència del 0,8

```

--- COMPLEX SOLUTION ---
frequency cutoff: 1
consistency cutoff: 0.818298

```

	raw coverage	unique coverage	consistency
EDiSD*~EquityLinked*~Gender	0.164335	0.00375469	0.781558
EDiSD*~DirectCompensation*~Gender	0.164894	0.0043136	0.80396
solution coverage:	0.168649		
solution consistency:	0.769624		

Font: Elaboració pròpia a partir de fsQCA

Figura 14: Solució parsimoniosa per a la variable Edat amb consistència del 0,8

```

--- PARSIMONIOUS SOLUTION ---
frequency cutoff: 1
consistency cutoff: 0.818298

```

	raw coverage	unique coverage	consistency
EDiSD*~Gender	0.169143	0.169143	0.737823
solution coverage:	0.169143		
solution consistency:	0.737823		

Font: Elaboració pròpia a partir de fsQCA

Figura 15: Solució intermèdia per a la variable Edat amb consistència del 0,8

	raw coverage	unique coverage	consistency
EDiSD*~EquityLinked*~Gender	0.164335	0.00375469	0.781558
EDiSD*~DirectCompensation*~Gender	0.164894	0.0043136	0.80396
solution coverage: 0.168649			
solution consistency: 0.769624			

Font: Elaboració pròpia a partir de fsQCA

Amb un llindar de consistència de 0,8, les solucions obtingudes mostren que la presència de directors executius (*EDiSD*), és la condició més consistent i rellevant per a la diversitat d'edat. La falta de compensació vinculada a accions (*EquityLinked*) i el fet ser home (*Gender = 0*) també són condicions importants per aconseguir aquest resultat. En aquest cas, les configuracions obtenen una cobertura total de 16,86% amb una consistència global de 0,77, una puntuació moderada que es troba per baix del llindar de 0,8 establert, el que indica que, tot i que aquestes configuracions són rellevants, només expliquen una proporció menuda del resultat. A més, la solució parsimoniosa, que simplifica les condicions *EDiSD * ~Gender*, presenta una cobertura del 16,91%, lleugerament més alta, no compleix amb la consistència necessària (0,8), ja que és del 0,73, la qual cosa redueix la seua fiabilitat per explicar la diversitat d'edat.

Figura 16: Solució complexa per a la variable Edat amb consistència del 0,75

```

--- COMPLEX SOLUTION ---
frequency cutoff: 1
consistency cutoff: 0.75003

```

	raw coverage	unique coverage	consistency
~DirectCompensation*~EquityLinked	0.991128	0.830548	0.762871
EDiSD*~EquityLinked*~Gender	0.164335	0.00375468	0.781558
EDiSD*~DirectCompensation*~Gender	0.164894	0.00431359	0.80396
solution coverage: 0.999197			
solution consistency: 0.755763			

Font: Elaboració pròpia a partir de fsQCA

Figura 17: Solució parsimoniosa per a la variable Edat amb consistència del 0,75

```

--- PARSIMONIOUS SOLUTION ---
frequency cutoff: 1
consistency cutoff: 0.75003

```

Font: Elaboració pròpia a partir de fsQCA

Figura 18: Solució intermèdia per a la variable Edat amb consistència del 0,75

```

--- INTERMEDIATE SOLUTION ---
frequency cutoff: 1
consistency cutoff: 0.75003
Assumptions:
EDiSD (present)
~DirectCompensation (absent)
~EquityLinked (absent)
~Gender (absent)

```

	raw coverage	unique coverage	consistency
~DirectCompensation*~EquityLinked	0.991128	0.830548	0.762871
EDiSD*~EquityLinked*~Gender	0.164335	0.00375468	0.781558
EDiSD*~DirectCompensation*~Gender	0.164894	0.00431359	0.80396
solution coverage:	0.999197		
solution consistency:	0.755763		

Font: Elaboració pròpia a partir de fsQCA

En canvi, amb un llindar de consistència del 0,75, el raonament es torna més flexible, permetent acceptar solucions amb una consistència lleugerament inferior a 0,8. La cobertura total augmenta significativament a 99,92%, suggerint que gairebé totes les observacions estan incloses en les configuracions obtingudes. La consistència total és del 0,76, lleugerament inferior a 0,8 però encara acceptable per a un llindar més flexible (0,75). Això implica que les condicions com la vinculació, l'absència de compensació vinculada a accions i directa, i el fet de ser home, expliquen pràcticament tots els casos de diversitat d'edat.

Cal destacar, que el llindar de 0,8 és més adequat per a les condicions que es volen estudiar, però el 0,75 permet una interpretació més flexible i amplia les opcions a considerar, especialment quan les dades mostren certes variabilitats. La solució més robusta en ambdós casos, continua sent la que inclou la vinculació i el fet de ser home, com a condicions claus per justificar la diversitat d'edat.

Per últim, en la Figura 19, podem observar el resultat que es correspon amb l'anàlisi de les condicions necessàries amb una consistència de 0,75. Totes les cobertures tenen valors bastant elevats, pel que es podrien acceptar per al model. Segons la consistència, la vinculació a l'empresa posseeix una consistència molt dèbil, pel que no tindria efecte significatiu sobre la diversitat d'edat. I el fet de ser home, té una consistència moderada, indicant que pot tenir un paper secundari en la diversitat d'edat, però no és tant determinant com la resta. En canvi, *DirectCompensation* i *EquityLinked*, indiquen que l'absència de compensació (ja siga directa o vinculada a accions), és un factor clau per

explicar la diversitat d'edat, amb una influència consistent i una presència significativa en la mostra.

Figura 19: Resultat de l'anàlisi de les condicions necessàries en la diversitat d'Edat

```

Analysis of Necessary Conditions

Outcome variable: DiversitatEdatSimpson

Conditions tested:

```

	Consistency	Coverage
EDiSD	0.178200	0.735691
~DirectCompensation	0.995590	0.760870
~EquityLinked	0.994883	0.751682
~Gender	0.643906	0.740629

Font: Elaboració pròpia a partir de fsQCA

6.2.6.2 Compensació i diversitat de Nacionalitat

El model que descriu el context per a la variable Nacionalitat és el següent:

Figura 20: Model de la relació entre compensació i Nacionalitat

Model: DiversitatNacionalitat = f(EDiSD, DirectCompensation, EquityLinked, Gender)

Font: Elaboració pròpia a partir de fsQCA

De nou, per a trobar la solució al model mostrat, s'utilitza l'algorisme *Quine-McCluskey*. A continuació, es mostren els resultats obtinguts amb una consistència del 0,75 i del 0,8 de les tres tipologies de solució: complexa, parsimoniosa i intermèdia.

Figura 21: Solució complexa per a la variable Nacionalitat amb consistència del 0,8

```

--- COMPLEX SOLUTION ---
frequency cutoff: 1
consistency cutoff: 0.890245

```

	raw coverage	unique coverage	consistency
EDiSD*DirectCompensation*~EquityLinked*~Gender	0.0451407	0.0451407	0.890245

solution coverage: 0.0451407
solution consistency: 0.890245

Font: Elaboració pròpia a partir de fsQCA

Figura 22: Solució parsimoniosa per a la variable Nacionalitat amb consistència del 0,8

```

--- PARSIMONIOUS SOLUTION ---
frequency cutoff: 1
consistency cutoff: 0.890245

```

	raw coverage	unique coverage	consistency
DirectCompensation	0.0693033	0.0693033	0.903267

solution coverage: 0.0693033
solution consistency: 0.903267

Font: Elaboració pròpia a partir de fsQCA

Figura 23: Solució intermèdia per a la variable Nacionalitat amb consistència del 0,8

```

--- INTERMEDIATE SOLUTION ---
frequency cutoff: 1
consistency cutoff: 0.890245
Assumptions:
EDiSD (present)
~Gender (absent)

```

	raw coverage	unique coverage	consistency
EDiSD*DirectCompensation*~EquityLinked*~Gender	0.0451407	0.0451407	0.890245

solution coverage: 0.0451407
solution consistency: 0.890245

Font: Elaboració pròpia a partir de fsQCA

Amb un llinar de consistència de 0,8, la cobertura total de la solució complexa és del 4,51%, indicant que només una petita part dels casos estan explicat per aquesta configuració, tot i tenir una consistència alta (0,89). La solució parsimoniosa, amb una cobertura del 6,93% i una consistència del 0,90, és més flexible, però encara cobreix una proporció petita. La solució intermèdia és similar a la complexa, amb una cobertura del 4,51% i una consistència de 0,89. En general, a 0,8, les condicions més rellevants són la presència d' Executive Directors (*EDiSD*), el nivell de la compensació directa (*DirectCompensation*) i l'absència de compensació vinculada a accions (*EquityLinked*), però la cobertura és limitada.

Figura 24: Solució complexa per a la variable Nacionalitat amb consistència del 0,75

```

--- COMPLEX SOLUTION ---
frequency cutoff: 1
consistency cutoff: 0.757219

```

	raw coverage	unique coverage	consistency
EDiSD*DirectCompensation*~EquityLinked*~Gender	0.0451407	0.0243905	0.890245
EDiSD*~DirectCompensation*EquityLinked*~Gender	0.0298967	0.00914653	0.757219

solution coverage: 0.0542872
solution consistency: 0.793991

Font: Elaboració pròpia a partir de fsQCA

Figura 25: Solució parsimoniosa per a la variable Nacionalitat amb consistència del 0,75

```

--- PARSIMONIOUS SOLUTION ---
frequency cutoff: 1
consistency cutoff: 0.757219

```

	raw coverage	unique coverage	consistency
DirectCompensation	0.0693033	0.0436318	0.903267
EquityLinked	0.0349856	0.00931402	0.784031

solution coverage: 0.0786173
solution consistency: 0.831407

Font: Elaboració pròpia a partir de fsQCA

Figura 26: Solució intermèdia per a la variable Nacionalitat amb consistència del 0,75

```

--- INTERMEDIATE SOLUTION ---
frequency cutoff: 1
consistency cutoff: 0.757219
Assumptions:
EDiSD (present)
~Gender (absent)

```

	raw coverage	unique coverage	consistency
EDiSD*DirectCompensation*~EquityLinked*~Gender	0.0451407	0.0243905	0.890245
EDiSD*~DirectCompensation*EquityLinked*~Gender	0.0298967	0.00914653	0.757219

solution coverage: 0.0542872
solution consistency: 0.793991

Font: Elaboració pròpia a partir de fsQCA

Amb un llindar de consistència de 0,75, la cobertura total augmenta a 5,43% per a la solució complexa, amb una consistència de 0,79, encara acceptable. La solució parsimoniosa té una cobertura del 7,86% i una consistència de 0,83, la qual cosa la fa més robusta, amb *DirectCompensation* i *EquityLinked* com a condicions suficients per a la diversitat de nacionalitat. La solució intermèdia té una cobertura del 5,43% i una consistència de 0,79, similar a la solució complexa.

En resum, el llindar de 0,8 ofereix una anàlisi més precisa amb una cobertura menuda, mentre que a 0,75 la cobertura és més àmplia, però amb una consistència lleugerament més baixa. Les condicions clau per a la diversitat de nacionalitat són la presència directors executius i el fet de que els membres del consell siguin homes.

En la Figura 27, es mostren les diferents variables que es consideren necessàries per a explicar la diversitat de nacionalitat. En aquest cas, totes les variables s'acceptarien per al model (superen el 0,25). Les dades suggereixen que la variable *Gender*, és a dir, el fet de ser homes, és la més necessària per a aconseguir l'existència de diversitat de nacionalitat. També, es podria incloure la vinculació, que posseeix una consistència més dèbil però més elevada a la resta, cosa que fa referència a que tinga un efecte sobre la diversitat de nacionalitat.

Figura 27: Resultat de l'anàlisi de condicions necessàries en la diversitat de Nacionalitat

```

Analysis of Necessary Conditions

Outcome variable: DiversitatNacionalitat

Conditions tested:

```

	Consistency	Coverage
EDiSD	0.140662	0.320561
~Gender	0.648726	0.369604
DirectCompensation	0.069303	0.903267
EquityLinked	0.034986	0.784031

Font: Elaboració pròpia a partir de fsQCA

6.2.6.3 Compensació i diversitat de Educació

El model que descriu el context per a la variable Educació és el següent:

Figura 28: Model de la relació entre compensació i Educació

Model: DiversitatEducació = f(EDiSD, DirectCompensation, EquityLinked, Gender)

Font: Elaboració pròpia a partir de fsQCA

En aquest últim cas, també s'ha utilitzat el algorisme *Quine-McCluskey*. A continuació, es mostren els resultats obtinguts amb una consistència del 0,75 i del 0,8 de les tres tipologies de solució: complexa, parsimoniosa i intermèdia.

Figura 29: Solució complexa per a la variable Educació amb consistència del 0,8

```
--- COMPLEX SOLUTION ---
frequency cutoff: 2
consistency cutoff: 0.904245
```

	raw coverage	unique coverage	consistency
EDiSD*DirectCompensation*~EquityLinked*~Gender	0.0150725	0.00820329	1
EDiSD*~DirectCompensation*EquityLinked*~Gender	0.0138127	0.00694344	0.904245

solution coverage: 0.022016
solution consistency: 0.937701

Font: Elaboració pròpia a partir de fsQCA

Figura 30: Solució parsimoniosa per a la variable Educació amb consistència 0,8

```
--- PARSIMONIOUS SOLUTION ---
frequency cutoff: 2
consistency cutoff: 0.904245
```

	raw coverage	unique coverage	consistency
DirectCompensation	0.0315291	0.0205878	0.997927
EquityLinked	0.018837	0.00789567	0.927945

solution coverage: 0.0394248
solution consistency: 0.962684

Font: Elaboració pròpia a partir de fsQCA

Figura 31: Solució intermèdia per a la variable Educació amb consistència 0,8

```
--- INTERMEDIATE SOLUTION ---
frequency cutoff: 2
consistency cutoff: 0.904245
Assumptions:
EDiSD (present)
~Gender (absent)
```

	raw coverage	unique coverage	consistency
EDiSD*DirectCompensation*~EquityLinked*~Gender	0.0150725	0.00820329	1
EDiSD*~DirectCompensation*EquityLinked*~Gender	0.0138127	0.00694344	0.904245

solution coverage: 0.022016
solution consistency: 0.937701

Font: Elaboració pròpia a partir de fsQCA

Amb un llindar de consistència de 0,8, les solucions mostren una cobertura total molt baixa (2,2%) per a la solució complexa i intermèdia, i una cobertura lleugerament superior per a la solució parsimoniosa (3,94%). Això indica que les configuracions identificades només expliquen una part menuda de la diversitat d'educació. No obstant això, la consistència total és molt alta en totes les solucions, arribant a valors de fins a 1 en configuracions específiques, la qual cosa les fa molt fiables per als casos que cobreixen. Les condicions més rellevants són la presència de directors executius (*EDiSD present*), la compensació directa (*DirectCompensation*) i el fet de ser home (*Gender=0*). Aquest llindar ofereix una anàlisi rigorosa i precisa, però amb limitacions pel que fa a la cobertura de casos.

Figura 32: Solució complexa per a la variable Educació amb consistència 0,75

```
--- COMPLEX SOLUTION ---
frequency cutoff: 2
consistency cutoff: 0.759858
```

	raw coverage	unique coverage	consistency
~EDiSD*~DirectCompensation*~EquityLinked*Gender	0.269751	0.269751	0.759858
EDiSD*DirectCompensation*~EquityLinked*~Gender	0.0150725	0.0082033	1
EDiSD*~DirectCompensation*EquityLinked*~Gender	0.0138127	0.00694355	0.904245

solution coverage: 0.291767
solution consistency: 0.770891

Font: Elaboració pròpia a partir de fsQCA

Figura 33: Solució parsimoniosa per a la variable Educació amb consistència 0,75

```
--- PARSIMONIOUS SOLUTION ---
frequency cutoff: 2
consistency cutoff: 0.759858
```

	raw coverage	unique coverage	consistency
DirectCompensation	0.0315291	0.0176571	0.997927
EquityLinked	0.018837	0.00788161	0.927945
~EDiSD*Gender	0.271233	0.268144	0.757402

solution coverage: 0.307569
solution consistency: 0.776777

Font: Elaboració pròpia a partir de fsQCA

Figura 34: Solució intermèdia per a la variable Educació amb consistència 0,75

```
--- INTERMEDIATE SOLUTION ---
frequency cutoff: 2
consistency cutoff: 0.759858
Assumptions:
~EDiSD (absent)
~DirectCompensation (absent)
EquityLinked (present)
Gender (present)
```

	raw coverage	unique coverage	consistency
DirectCompensation	0.0315291	0.0176571	0.997927
EquityLinked	0.018837	0.00788161	0.927945
~EDiSD*Gender	0.271233	0.268144	0.757402

solution coverage: 0.307569
solution consistency: 0.776777

Font: Elaboració pròpia a partir de fsQCA

D'altra banda, amb un llindar de consistència del 0,75, la cobertura total augmenta significativament en totes les solucions, arribant a un 30,76% en la solució parsimoniosa i a un 29,18% en les solucions complexa i intermèdia. Això indica que una proporció més gran de casos estan explicats per les configuracions identificades. No obstant això, la consistència total disminueix lleugerament a valors entre 0,76 i 0,78, però encara es manté acceptable per a aquest llindar més flexible. El fet de ser dona ($Gender=1$) emergeix com una condició clau, especialment en la presència de directors supervisors ($EDiSD$). També, les condicions relacionades amb $DirectCompensation$ i $EquityLinked$ continuen sent rellevants per explicar la diversitat d'educació. En primer lloc, l'absència d'una compensació directa i la presència de retribució vinculada a accions justifiquen la diversitat d'educació.

Aquest llindar permet una millor cobertura a costa d'una lleugera pèrdua de consistència, ampliant l'abast de les solucions per incloure més casos.

En la Figura 35 es mostra el resultat que es correspon amb l'anàlisi de condicions necessàries. En primer lloc, totes les cobertures són molt elevades, per tant, totes les condicions són necessàries per al model. Les dades suggereixen que la les variables $EDiSD$ i $DirectCompensation$ es requereixen per a la diversitat d'educació, és a dir, quan predominen els directors supervisors i l'empresa no té un sistema de retribució directe, la diversitat de diferents nacionalitats és més elevada. A més, també podem afegir que la presència de dones al consell, també fomenta en menor quantitat la presència de diverses ètnies o nacionalitats.

Figura 35: Resultat de l'anàlisi de condicions necessàries en la diversitat d'Educació

```

Analysis of Necessary Conditions

Outcome variable: DiversitatEducació

Conditions tested:

```

	Consistency	Coverage
~EDiSD	0.817054	0.744886
~DirectCompensation	0.985046	0.745180
EquityLinked	0.018837	0.927945
Gender	0.326359	0.751559

Font: Elaboració pròpia a partir de fsQCA

6.3 Proposta de millora

En aquest apartat, es fa una ampliaci3n de l'anàlisi prèvia incorporant una nova variable multivaluada: el sector. A diferència dels apartats anteriors on es van utilitzar variables binàries (*crisp-sets*) o difuses (*fuzzy-sets*) per analitzar la diversitat, aquesta nova anàlisi introdueix el sector com una variable categòrica. Per aquest motiu, no s'ha utilitzat el mateix software, *fsQCA*, sin3 que s'ha optat per *Tosmana*, un software que permet la inclusió de variables categòriques, a diferència de *fsQCA*, que es limita a utilitzar variables binàries o difuses.

Els sectors de la base de dades s'han classificat en variables categòriques, assignant un n3mero a cadascun d'ells: per exemple, *Investment Companies* es classifica com a 1, *Real Estate* com a 2, *Banks* com a 3, fins a un total de 20 sectors diferents.

Taula 19: Assignaci3n de categories als sectors

Sector	Categoria
Investment Companies	1
Real Estate	2
Banks	3
Construction & Building	4
Chemicals	5
Mining	6
Software & Computer	7
Food & Drug / Food producers	8
Electricity	9
Transport	10
Speciality & other finance / Business Services	11
Utilities-Other	12
General Retailers	13
Leisure & Hotels	14
Engineering & Machinery	15
Oil & Gas	16
Electronic & Electrical	17
Telecommunications	18
Media & Entertainment	19
Life Assurance	20

Font: Elaboraci3n pr3pia

Un cop fet aix3, es realitzen els mateixos passos que en l'anàlisi prèvia: la configuraci3n de l'*outcome* i la selecci3n de les condicions causals, amb l'3nica excepció de la configuraci3n de consistència, que s'adapta a la nova naturalesa categòrica de la variable sectorial.

L'objectiu d'aquest enfocament és millorar l'anàlisi de manera més explorat3ria, aportant una dimensi3n més detallada i elaborada als resultats obtinguts mitjançant *fsQCA*. Així, aquest procés permet validar i aprofundir les conclusions prèvies, oferint una visi3n més rica i precisa dels factors que influeixen en la diversitat en funció dels sectors econ3mics.

6.3.1 Diversitat d'Edat

Per a consultar la taula de veritat obtinguda amb el software *Tosmana*, veure l'Annex C. Les conclusions obtingudes sobre la diversitat d'edat en relació amb els sectors mostren patrons interessants. En particular, en el sector 3 (*Banks*), quan es tracta d'un director supervisor (SD), i quan no hi ha compensació directa ni compensació vinculada a accions, i a més el membre és home, es genera una diversitat d'edat notable. Aquest patró és destacat perquè, en la gran majoria d'altres sectors, les condicions són similars, però la compensació directa és alta, la qual cosa podria no afavorir tanta diversitat d'edat en aquests sectors.

D'altra banda, el sector 3 (*Banks*) i el sector 17 (*Electronic & Electrical*) presenten una diferència important respecte als altres sectors: quan es tracta de directors supervisors (SD), amb compensació directa i compensació vinculada a accions, i quan els membres són dones, també es genera diversitat d'edat. Això contrasta amb la resta dels sectors, on també es produeix la diversitat d'edat però no pel fet de ser dona, ja que a la resta de sectors predominen els homes.

6.3.2 Diversitat de Nacionalitat

Per a consultar la taula de veritat obtinguda amb el software *Tosmana*, veure l'Annex C. En primer lloc, el sector 2 (*Real Estate*) destaca per un patró particular: quan el membre del consell és director supervisor (SD), amb compensació directa però sense compensació vinculada a accions, i el gènere és masculí, no es genera diversitat de nacionalitat. Aquest mateix patró es repeteix també en els sectors 10 i 15, on les condicions són les mateixes (compensació directa, sense vinculació a accions i gènere masculí), i en aquests casos tampoc es produeix diversitat de nacionalitat. En aquests mateixos sectors, quan les condicions es mantenen però canvia el gènere a femení, no s'observa tampoc diversitat de nacionalitat. Això indica que la variació del gènere, en aquest cas no sembla incidir sobre la diversitat de nacionalitat.

Finalment, el sector 8 (*Food*) presenta un patró diferent. Quan el membre del consell és director executiu (ED), amb compensació directa i compensació vinculada a accions, i el gènere és femení, es produeix una absència de diversitat de nacionalitat. Aquest és el únic sector on, sota aquestes condicions, no s'observa diversitat de nacionalitat. A més, la compensació vinculada a accions juntament amb ser home afecta també a els sectors 2 i 8, ja que en aquests casos no es genera diversitat de nacionalitat, possiblement a causa de

l'orientació de les empreses d'aquests sectors cap a perfils més homogenis pel que fa a la nacionalitat.

6.3.3 Diversitat d'Educació

Per a consultar la taula de veritat obtinguda amb el software *Tosmana*, veure l'Annex C. En l'anàlisi de la diversitat educativa, el sector 3 (*Banks*) destaca per un patró específic. Quan el membre del consell és director supervisor (SD), no hi ha compensació directa ni compensació vinculada a accions, i el gènere és masculí, es genera diversitat educativa. Aquest patró és similar al que s'ha observat en la variable diversitat d'edat, ja que en altres sectors amb condicions similars (compensació directament absent i sense vinculació a accions), la diversitat educativa no es produeix, excepte quan el membre és home, com és el cas en el sector 3.

D'altra banda, el sector 3 (*Banks*), juntament amb els sectors 16 (*Oil & Gas*) i sector 17 (*Electronic & Electrical*), es distingeix de la resta de sectors per la combinació de compensació directa i compensació vinculada a accions, amb gènere masculí i la presència de diversitat educativa. Aquesta combinació és un factor diferenciador, ja que en altres sectors que compleixen les mateixes condicions de compensació però on el gènere és femení, no es produeix la mateixa diversitat educativa. Aquest patró està en línia amb el que es va observar en l'apartat anterior realitzat amb *fsQCA*, en què el gènere juga un paper important en la generació de diversitat educativa. En aquest cas, els homes amb compensació directa i vinculada a accions en els sectors 3, 16 i 17 fomenten la diversitat educativa, mentre que quan el gènere és femení no es manté aquesta diversitat educativa, la qual cosa destaca una diferència important en la manera en què les condicions retributives interactuen amb el gènere per influir en la diversitat educativa.

7. CONCLUSIONS I LIMITACIONS

7.1 Conclusions

Tal i com s'ha anat explicant al llarg del document, la diversitat d'edat, nacionalitat i educació en els Consells d'Administració és un factor plau per a una governança corporativa efectiva. Aporta perspectives enriquides que milloren la qualitat de les decisions, fomenta la innovació i reflexa amb més precisió la societat i els mercats als quals serveixen les empreses. La diversitat educativa contribueix a una combinació d'habilitats que enforteix l'estratègia, mentre que la diversitat d'edat i nacionalitat facilita l'adaptabilitat i una visió global. A més, promoure la diversitat no només genera avantatges competitius, sinó que també reforça la responsabilitat social corporativa, augmenta l'atractiu per a nous talents i contribueix a un impacte positiu en la societat i el medi ambient.

En el segon capítol del treball, es va realitzar una revisió sistemàtica de la literatura, on es van extraure una sèrie de conclusions. En primer lloc, la diversitat d'edat, de nacionalitat i d'educació en els Consells d'Administració és fonamental per millorar la qualitat de la governança corporativa i establir sistemes de retribució més justos i eficients. La diversitat educativa enriqueix la supervisió i facilita decisions alineades amb els objectius empresarials a llarg termini, mentre que la diversitat d'edat equilibra l'experiència amb la innovació, sempre que es gestione adequadament per evitar desafiaments en la cohesió del consell. La diversitat de nacionalitat, especialment en economies avançades, ha demostrat una millor alineació entre retribució i rendiment, reduint desigualtats, tot i que en economies emergents pot presentar reptes si no es gestiona correctament. En conjunt, aquestes dimensions de diversitat contribueixen no només a la justícia en les compensacions, sinó també a enfortir l'adaptabilitat, la innovació i l'eficàcia en un entorn empresarial globalitzat.

Durant el desenvolupament d'aquest treball, s'han abordat diverses qüestions relacionades amb la diversitat dins dels Consells d'Administració, centrant-se especialment en les dimensions d'edat, nacionalitat i educació.

Els resultats obtinguts han permès assolir els objectius plantejats inicialment, proporcionant una visió clara de com les condicions causals influencien la diversitat dins dels consells.

La primera qüestió: Quines característiques de retribució del Consell d'Administració expliquen una major o menor diversitat d'edat, nacionalitat i educació?

Quan la compensació directa és absent (és a dir, quan no s'utilitza o és molt baixa), pot estar associat a una major diversitat dins del Consell d'Administració. Això es deu al fet que les organitzacions que no utilitzen compensació directa com a tipus principal de retribució sovint opten per altres mecanismes, com la compensació vinculada a accions o altres incentius a llarg termini, que poden ser més atractius per a membres amb una experiència internacional o amb formacions acadèmiques diverses. En aquest sentit, l'absència de compensació directa pot contribuir a una major diversitat educativa i d'edat, perquè aquestes estructures de compensació no estan centrades en incentius immediats, sinó en el rendiment a llarg termini, la qual cosa atrau perfils professionals amb diferents trajectòries, formacions i edats.

En el cas de la compensació vinculada a accions, té una influència més significativa en la diversitat educativa que en la d'edat. Aquesta estructura de compensació, que està orientada al rendiment a llarg termini, atrau membres amb una formació acadèmica més variada. Aquesta absència en diversitat d'edat pot reflectir que la retribució vinculada a accions, és més atractiva per a membres que ja tenen una trajectòria consolidada en el món empresarial o que ja ocupen càrrecs de responsabilitat. Això pot portar a una composició més homogènia en termes d'edat, ja que les persones amb més experiència tendeixen a ser les que més valoren els incentius a llarg termini. D'altra banda, la presència de la retribució vinculada a accions en la diversitat educativa indica que aquest tipus de compensació fomenta la diversitat de formació dins del consell. Membres amb diferents formacions acadèmiques, com per exemple en finances, economia o gestió estratègica, poden ser més propensos a formar part d'organitzacions que ofereixen aquest tipus de retribució, ja que els incentius a llarg termini alineats amb l'èxit de l'empresa són més atractius per a perfils educatius especialitzats en àrees relacionades amb el creixement i la rendibilitat empresarial.

La segona qüestió: Com influeix el gènere dels membres del Consell d'Administració en la diversitat d'edat, nacionalitat i educació?

La major presència d'homes als Consells d'Administració, derivada de les dinàmiques històriques de poder i representació, ha contribuït significativament a una diversitat més gran en termes d'edat i nacionalitat. Aquest fet es pot explicar per l'accés preferent que han tingut els homes a posicions de lideratge, sovint amb una forta connexió amb xarxes

professionals i oportunitats globals. Aquesta major representació masculina ha permès que els consells compten amb una gamma més àmplia de perfils, tant en edats com en orígens culturals.

D'altra banda, la major diversitat entre els homes també es pot atribuir a la seua presència predominant en sectors tradicionals amb perfils altament especialitzats, com ara finances o enginyeria, i en àmbits internacionals, on les empreses busquen una representació geogràfica més àmplia. Tot i això, cal destacar que aquesta diversitat associada als homes no implica que les dones no puguin aportar igual o més riquesa a la diversitat del consell. La manca històrica de representació femenina ha limitat el seu accés a aquestes oportunitats, fet que podria explicar una menor diversitat atribuïda a les dones en aquest context específic. Però aquest panorama està canviant a mesura que les empreses impulsen polítiques d'igualtat i diversitat que poden equilibrar aquestes diferències.

La tercera qüestió: Com influeix la vinculació dels membres del Consell d'Administració en la diversitat d'edat, nacionalitat i educació?

La vinculació dels membres del consell influeix clarament en els tres tipus de diversitat. La presència de directors executius està associada a una major diversitat en totes aquestes dimensions, excepte en la diversitat d'educació que seria el cas dels directors supervisors. La presència de directors executius (*ED*) està associada a una major diversitat en totes aquestes dimensions, gràcies al seu perfil més global i variat. Aquests membres solen estar més implicats en la gestió diària de l'empresa i ocupen rols estratègics, com el de directors financers, cosa que els brinda una influència més gran en la configuració del consell. D'altra banda, els directors supervisors (*SD*) presenten perfils més homogenis i un impacte més limitat en la diversitat, tot i que són especialment rellevants en la diversitat educativa, on solen aportar experiència especialitzada en supervisió i governança. A més, cal destacar que la vinculació està íntimament lligada a les variables de retribució, ja que els directors executius perceben una compensació més elevada. Aquesta diferència es deu al fet que els directors executius estan constantment implicats en les operacions de l'empresa, fet que justifica una remuneració més alta. Al mateix temps, aquesta correlació entre la vinculació i la retribució influeix indirectament en les dimensions de diversitat, ja que els directors executius solen ser perfils que poden atraure o afavorir una composició més diversa en termes d'edat i nacionalitat. Per tant, les variables de vinculació i retribució no només estan correlacionades, sinó que contribueixen conjuntament a definir la composició i diversitat del consell.

Tot i les limitacions inherents al temps i als recursos disponibles, s'han obtingut resultats que aporten una perspectiva rellevant sobre el paper de la diversitat en la governança corporativa.

En primer lloc, s'ha comprovat que la diversitat d'edat, nacionalitat i educació poden tenir impactes diferenciats en funció de les combinacions de condicions com la compensació directa, la compensació vinculada a accions o la composició de gènere. Això subratlla la importància d'entendre la diversitat des d'una òptica integrada, més enllà de l'anàlisi de variables aïllades.

En segon lloc, l'estudi destaca la necessitat d'un tractament adequat de les dades per garantir la fiabilitat dels resultats. La neteja i organització de les dades inicials ha estat un procés crucial per assegurar que la informació utilitzada siga precisa i consistent amb els objectius del treball.

Finalment, aquest projecte posa en relleu el valor de metodologies com el *fsQCA* per abordar la complexitat inherent als fenòmens analitzats. Aquest enfocament ha permès identificar patrons causals i relacions entre variables que haurien estat difícils de detectar amb altres tècniques més tradicionals.

En conjunt, aquest estudi proporciona informació rellevant per a futures investigacions i per a empreses interessades a promoure una governança corporativa més diversa i equitativa, contribuint així a l'avenç en el camp de la gestió de Consells d'Administració.

7.2 Limitacions

Durant el desenvolupament d'aquest treball, realitzat dins d'un temps limitat i amb recursos específics, han sorgit diverses limitacions que han influït en el procés i els resultats. A continuació, es detallen les més significatives:

En primer lloc, una limitació significativa ha estat la revisió de la literatura. Es va optar per utilitzar exclusivament la base de dades *Web of Science*, prescindint d'altres fonts. Tot i que aquesta decisió pot haver restringit l'abast d'articles disponibles, es va considerar *Web of Science* com una opció fiable i rellevant per la seua àmplia cobertura temporal i temàtica, basant-se en la seua reputació i reconeixement com una de les bases de dades més completes per al nostre estudi.

En segon lloc, l'aprenentatge i aplicació del mètode d'Anàlisi Qualitativa Comparativa (QCA) va suposar un altre desafiament. Aquest enfocament, essencial per abordar les preguntes d'investigació plantejades, requereix una comprensió tècnica i metodològica que es va haver d'adquirir al llarg del procés dins del termini establert per al TFG.

Finalment, destacaria el tractament de les dades proporcionades per *BoardEx* com a la limitació més important. Els fitxers estaven inicialment desestructurats, incloent una base de dades general de la compensació de les empreses i un conjunt d'informació específic per als casos seleccionats, per exemple l'educació; on els diferents arxius que s'han utilitzat, tenien dades de individus diferents, pel que es van tenir que filtrar per a posar en comú les dades de tots els arxius disponibles, i descartar les que tan sols es trobaven en un arxiu, degut a que no es podien utilitzar per a aquest estudi perquè no estaven completes. A més, no es coneixia el volum de valors mancants, fet que va requerir un esforç significatiu durant la fase de neteja i preparació de les dades per assegurar-ne la qualitat i la fiabilitat per a l'anàlisi.

Degut a les limitacions de les dades disponibles a *BoardEx*, ens vam veure obligats a reorientar l'objectiu inicial de l'estudi. Les variables relacionades amb la retribució (que haveren sigut *l'outcome*) que aportaven informació rellevant eren limitades, la qual cosa va dificultar l'anàlisi de la retribució en funció de la diversitat dels membres del consell. Així doncs, es va optar per deixar de banda l'anàlisi de la retribució vinculada a la diversitat dels membres del consell i es va redirigir l'anàlisi en la diversitat del Consell d'Administració en funció de la retribució com a característica del consell juntament amb la vinculació i el gènere dels membres.

Malgrat aquestes dificultats, el treball ha aconseguit superar aquestes limitacions mitjançant decisions metodològiques ben fonamentades, aconseguint així aportar conclusions rellevants sobre la influència de la diversitat en la retribució dels Consells d'Administració.

7.3 Línies futures

Aquest treball ha aportat una perspectiva qualitativa, però hi ha altres enfocaments que podrien complementar i ampliar els resultats obtinguts. Una possible línia futura seria abordar aquest tema des d'un punt de vista quantitatiu, utilitzant mètodes estadístics per comparar les dades obtingudes i així analitzar diferències significatives entre les variables estudiades. Per exemple, es podrien aplicar tècniques com les regressions

múltiples o anàlisis de variància (ANOVA) per determinar l'impacte individual de cada dimensió de diversitat en la retribució.

A més, seria interessant incloure mètodes qualitius com ara entrevistes en profunditat amb membres dels consells d'administració, que permetrien comprendre millor els mecanismes que expliquen els resultats observats. També, es podrien realitzar estudis longitudinals per analitzar com la diversitat evoluciona al llarg del temps i quins efectes té en la sostenibilitat i rendiment de les empreses.

Finalment, en l'anàlisi de les variables de nacionalitat i educació tenim una relació inversa entre les condicions *DirectCompensation* i *EquityLinked*, és a dir, si hi ha alta retribució vinculada accions, hi ha menys retribució directa i viceversa, cosa que pot suggerir la hipòtesi de que en consells amb membres orientats al rendiment a llarg termini, sovint amb més experiència o perfils internacionals. Es podria estudiar amb més detall i variables per verificar aquesta hipòtesi.

En conjunt, aquestes línies futures permetrien un abordatge més complet i precís, combinant anàlisis quantitatives i qualitatives per comprendre millor la complexitat de la relació entre diversitat i retribució.

8. BIBLIOGRAFIA

- Adams, R. B., deHaan, J., Terjesen, S. i vanEes, H. (2015). *Board Diversity: Moving the Field Forward. Corporate Governance*.
- Adams, R. B., i Ferreira, D. (2009). "Women in the boardroom and their impact on governance and performance". *Journal of Financial Economics*
- Afzali, M., Silvola, H., i Terjesen, S. (2021). *Social capital and board gender diversity*. WILEY.
- Astorga Arancibia, C., Beas Ravera, P., Carmona Iriarte, J., i Hoffa Ugarte, A. (2003). *Gobierno corporativo como instrumento de creación de valor*. Xile. https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/108222/astorga_c.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- Atallah, G., De Fuentes, C., i Panasian, C.A. (2021). *Ownership, compensation and board diversity as innovation drivers: a comparison of US and Canadian firms*. *International Journal of Innovation Management*, 25(03), 2150025.
- Banco Santander. (s.d.) *¿Qué es el salario en especie?* Blog Santander <https://www.bancosantander.es/glosario/salario-en-especie>
- Barbosa R., D., Piñeros, R., i Noguera, Á. (2013). *Retos actuales del gobierno corporativo en torno a la creación de valor*. *Criteri Lliure*, 11(19), 187-204. ISSN 1900-0642.
- Beltrán, G., i Óscar, A. (2005). *Revisiones sistemáticas de la literatura*. *Revista colombiana de Gastroenterología*, 20(1), 60-69.
- Centro Cochrane Iberoamericano. (2011). *Manual Cochrane de revisiones sistemáticas de intervencions*, versión 5.1.0. <http://www.cochrane.es/?q=es/node/269>
- Cho, M., Ibrahim, S., i Yan, Y. (2017). *The use of non financial performance measures in CEO bonus compensation*. WILEY.
- Comissió Nacional del Mercat de Valors (2023). *Informes de gobierno corporativo de las sociedades cotizadas*. Informe. https://www.cnmv.es/DocPortal/Publicaciones/Informes/IAGC_2022.pdf

- Consell de la Unió Europea. (2021). *Estrategia de diversidad e inclusión de la Secretaría General del Consejo 2021-2024*. Recuperat de <https://www.consilium.europa.eu/>
- Dah, B. A., Dah, M. A., i Frye, M. B. (2024). *Board Refreshment: Like a Breath of Fresh Air*. *British Journal of Management*, 35(1), 378-401.
- Dah, M. A., Jizi, M. I., i Kebbe, R. (2020). *CEO gender and managerial entrenchment*. *Research in International Business and Finance*, 54, 101237.
- ESIC Business & Marketing School. (2023). *La importancia de la diversidad en los consejos de administración. ESIC*. Disponible en <https://myaidrive.com/gGoFsP8V2dB4ArSF/DiversidadConsejosAdmon.ESIC.pdf>
- European Commission. (2011). *Green Paper: The EU corporate governance framework*. Brussels: European Commission.
- European Institute for Gender Equality (EIGE). (2020). *Study on Board Diversity in Europe*. <https://eige.europa.eu/>
- Fairchild, C. (2015). *Diversity in boards of administration: The view from Macy's*. *Fortune*.
- Fiss, P. C. (2006). *Social influence effects and managerial compensation evidence from Germany*. *Strategic Management Journal*, 27(11), 1013-1031.
- Forbes, D. P., i Milliken, F. J. (1999). *Cognition and corporate boards: Understanding board diversity's impact on decision-making*. *Academy of Management Review*, 24(3), 489-505.
- Fortich Mesa, N. (2013). *Revisión sistemàtica o revisió narrativa*. *CSV*, 5(1), 1-4.
- Gabaldon, P., de Anca, C., Mateos de Cabo, R., i Gimeno, R. (2016). *"Searching for women on boards: An analysis from the supply and demand perspective"*. *Corporate Governance: An International Review*
- Geulen, M., Greven, A., Fischer-Kreer, D., i Brettel, M. (2023). *Why do firms fail? A new view on bankruptcy from the angle of top management team heterogeneity*. *Review of Managerial Science*, 1-35.

Grey, C., Flynn, A., i Adu, D. A. (2024). *An examination of how executive remuneration and firm performance are influenced by Chair-CEO diversity attributes*. International Review of Financial Analysis, 94, 103290.

Harrison, D. A., i Klein, K. J. (2007). *What's the difference? Diversity constructs as separation, variety, or disparity in organizations*. Academy of Management Review, 32(4), 1199-1228.

Hirzalla, F. (2019). *Análisis comparativo cualitativo (ACQ)* [Curs en línia]. Coursera. <https://www.coursera.org/learn/qualitative-comparative-analysis>

Huse, M., Nielsen, S. T., i Hagen, I. M. (2009). *"Women and employee-elected board members, and their contributions to board control tasks"*. Corporate Governance: An International Review

Jiménez, D. P. (2009). *La retribución*. Esic Editorial.

Kaczmarek, S., Kimino, S., i Pye, A. (2012). *Board task-related faultlines and firm performance: A decade of evidence*. Corporate Governance: An International Review, 20(4), 337-351.

Khan, A., Yilmaz, M. K., i Aksoy, M. (2024). *Does board demographic diversity affect the dividend payout policy in Turkey?*. EuroMed Journal of Business, 19(2), 276-297.

Konja, J.V., i Flores, A.E. (2014). *El gobierno corporativo: un enfoque moderno*.

Kumar, P., i Zattoni, A. (2016). *Executive Compensation, Board Functioning, and Corporate Governance*. WILEY.

Lefort, F. (2003). *Gobierno corporativo: ¿Qué es? y ¿Cómo andamos por casa?*. Cuadernos de Economía, 40(120), 207-237. <https://dx.doi.org/10.4067/S0717-68212003012000002>

Mardawi, Z., Seguí-Mas, E. i Tormo-Carbó, G. (2023). *Wave after wave: Unboxing 40 years of auditing ethics research*. Meditari Accountancy Research, 31(6), 1886-1918.

McKinsey & Company. (2023, 5 de Desembre). *Diversity matters even more: The case for holistic impact*. McKinsey. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-matters-even-more-the-case-for-holistic-impact#/>

- Nguyen, T. H., i Soobaroyen, T. (2022). *To what extent do governance, government funding and chief executive officer characteristics influence executive compensation in UK charities? Insights from the social theory of agency*. *Financial Accountability & Management*, 38(1), 56-76.
- Portalanza, A. (2013). *Gobierno corporativo. Una aproximación teórica*. *Saber, Ciencia y Libertad*. 8(1), 17994-7154.
- PwC. (2023). *Talento y Diversidad en los Consejos de Administración*. Programa Women to Watch, PwC. <https://www.pwc.es/es/publicaciones/diversidad/memoria-women-to-watch-2023.pdf>
- Ragin, C. (2017) *User's guide to Fuzzy-Set/Qualitative Comparative Analysis*.
- Ragin, C. C., i Rihoux, B. (2004). *Qualitative Comparative Analysis (QCA): State of the art and prospects*.
- Sánchez, J. (2010). *Revisión sistemática de la literatura científica*. En Manual de revisores del Centro Cochrane Iberoamericano.
- Sarhan, A. A., Ntim, C. G., i Al-Najjar, B. (2019). *Board diversity, corporate governance, corporate performance, and executive pay*. *International Journal of Finance & Economics*, 24(2), 761-786.
- Simister, N., i Scholz, V. (2017). *Qualitative Comparative Analysis (QCA)*.
- Singh, P. (2024, 30 d'octubre). *Calculadora del índice de diversidad de Simpson*. <https://www.omnicalculator.com/es/estadistica/calculadora-del-indice-de-simpson>
- Solé, A. (2013). *Sistemas de retribución variable: ventajas e inconvenientes*. *Revista de Contabilidad y Dirección*, 17, 11-27. https://accid.org/wp-content/uploads/2018/10/Sistemas_de_retribucion_variable._Ventajas_e_inconvenientes.pdf
- Tahir, H., Masri, R., i Rahman, M. (2020). *Corporate board attributes and dividend payout policy: Mediating role of financial leverage*. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(1), 167-181.

Tee, C. M., i Rassiah, P. (2019). *Ethnic board diversity, earnings quality and institutional investors: evidence from Malaysian corporate boards*. *Accounting & Finance*, 60(4), 4257-4290.

Thiem, A., i Dusa, A. (2013). *QCA: A Package for Qualitative Comparative Analysis*. *The R Journal*, 5(1), 87-97.

Tribunal de Comptes Europeu (2021). *Política de diversidad e inclusión para el período 2021-2025*. Recuperat de <https://www.eca.europa.eu/>

Universidad Carlos III de Madrid. (s.d.). *BoardEx: Recursos sobre miembros del consejo de administración*. UC3M Business. <https://business.uc3m.es/es/resources/boardex>

Vontobel Asset Management. (2021). *Ethnic diversity and corporate performance*.

ANNEXES

Annex A. Relació del treball amb els objectius de desenvolupament sostenible de l'Agenda 2030

Annex al Treball de Fi de Grau i Treball de Fi de Màster: Relació del Treball amb els Objectius de Desenvolupament Sostenible de l'agenda 2030.

Grau de relació del Treball amb els Objectius de Desenvolupament Sostenible (ODS).

Objetivos de Desarrollo Sostenibles	Alto	Medio	Bajo	No Procede
ODS 1. Fin de la pobreza.				X
ODS 2. Hambre cero.				X
ODS 3. Salud y bienestar.				X
ODS 4. Educación de calidad.				X
ODS 5. Igualdad de género.		X		
ODS 6. Agua limpia y saneamiento.				X
ODS 7. Energía asequible y no contaminante.				X
ODS 8. Trabajo decente y crecimiento económico.	X			
ODS 9. Industria, innovación e infraestructuras.				X
ODS 10. Reducción de las desigualdades.	X			
ODS 11. Ciudades y comunidades sostenibles.				X
ODS 12. Producción y consumo responsables.				X
ODS 13. Acción por el clima.				X
ODS 14. Vida submarina.				X
ODS 15. Vida de ecosistemas terrestres.				X
ODS 16. Paz, justicia e instituciones sólidas.	X			
ODS 17. Alianzas para lograr objetivos.		X		

Descripció de l'alineació del TFG/TFM amb els ODS amb un grau de relació més alt.

El Treball de Fi de Grau (TFG) presentat, s'alineja directament amb l'**ODS 10: Reducció de les Desigualtats**, ja que l'estudi posa en relleu la necessitat de fomentar estructures corporatives inclusives on les retribucions i oportunitats no es veguen condicionades per factors discriminatoris, sinó que es basen en el mèrit, la capacitat i la contribució de cada membre. Això contribueix a reduir les desigualtats salarials i crear una cultura organitzativa més justa i equitativa, aspectes clau per aconseguir l'objectiu explicat.

A més, el TFG es relaciona amb altres ODS de manera significativa; s'alineja amb l'**ODS 5: Igualtat de Gènere**, ja que la diversitat i inclusió dins dels consells d'administració poden contribuir a eliminar biaixos i promoure una igualtat real entre els membres, independentment del seu gènere. També està relacionat amb l'**ODS 8: Treball Decent i Creixement Econòmic**, ja que un consell divers sol crear un entorn laboral més just i equitatiu, impulsant el creixement sostenible de l'empresa.

L'**ODS 16: Pau, Justícia i Institucions Sòlides** també es veu reflectit en aquest treball, ja que una estructura diversa i equitativa en els consells d'administració contribueix a una governança més transparent i a una presa de decisions imparcial. Això millora la confiança en l'empresa i reforça les seues bases ètiques, contribuint a institucions més sòlides i responsables.

Finalment, el TFG s'alineja amb l'**ODS 17: Aliances per a Assolir els Objectius**, ja que una estructura diversa en els consells d'administració facilita la col·laboració amb altres entitats que valoren la inclusió i la igualtat. La diversitat en edat, nacionalitat i educació pot millorar les capacitats de l'empresa per establir aliances més diverses i efectives, tant a nivell nacional com internacional. A més, fomentar la diversitat en el lideratge corporatiu fa que les empreses siguen més sensibles als diferents contextos i cultures, facilitant així l'assoliment dels Objectius de Desenvolupament Sostenible mitjançant la cooperació i les aliances estratègiques.

Annex B. Taules dels articles seleccionats per a l'estudi

Annex B (I)

Autor	Any	Nom de l'article	Revista
Ahmed A. Sarhan, Collins G. Ntim, Basil Al-Najjar	2019	Board diversity, corporate governance, corporate performance, and executive pay	International Journal of Finance & Economics
Anna Zalewska	2014	Gentlemen do not talk about money: Remuneration dispersion and firm performance relationship on British boards	Journal of Empirical Finance
Truc (Peter) Do	2023	The impact of board ethnic diversity on executive pay-to-performance sensitivity: Australian evidence	Accounting & Finance
Nauman Iqbal Mirza, Qaiser Ali Malik	2019	Effects of corporate governance on dividend decisions with a focus on moderating role of board diversity	International Transaction Journal of Engineering, Management, & Applied Sciences & Technologies
Ajab Khan, H. Kent Baker	2023	Board diversity and dividend policy in India	Asia Pacific Journal of Management
Ravichandran Subramaniam, Mahenthiran Sakthi	2022	Board performance and its relation to dividend payout: evidence from Malaysia	International Journal of Managerial Finance
Chwee Ming Tee, Puspavathy Rassiah	2020	Ethnic board diversity, earnings quality and institutional investors: evidence from Malaysian corporate boards	Accounting & Finance

Annex B (II)

Autor	Any	Nom de l'article	Revista
Gamal Atallah, Claudia De Fuentes, Christine A. Panasian	2021	Ownership, compensation and board diversity as innovation drivers: a comparison of US and Canadian firms	International Journal of Innovation Management
Hussain Tahir, Ridzuan Masri, Mahfuzur Rahman	2020	Corporate board attributes and dividend pay-out policy: Mediating role of financial leverage	Journal of Asian Finance, Economics and Business
Hussain Tahir, Mahfuzur Rahman, Ridzuan Masri	2020	Do board traits influence firms' dividend payout policy? Evidence from Malaysia	Journal of Asian Finance, Economics and Business
Ajab Khan, Mustafa Kemal Yilmaz, Mine Aksoy	2024	Does board demographic diversity affect the dividend payout policy in Turkey?	EuroMed Journal of Business
Mustafa A. Dah, Mohammad I. Jizi, Reem Kebbe	2020	CEO gender and managerial entrenchment	Research in International Business and Finance
Colette Grey, Antoinette Flynn, Douglas A. Adu	2024	An examination of how executive remuneration and firm performance are influenced by Chair-CEO diversity attributes	International Review of Financial Analysis
Michael Geulen, Andrea Greven, Denise Fischer-Kreer, Matthe Brettel	2023	Why do firms fail? A new view on bankruptcy from the angle of top management team heterogeneity	Review of Managerial Science
Nauman Iqbal Mirza, Qaiser Ali Malik	2019	Effects of corporate governance on dividend decisions with a focus on moderating role of board diversity	International Transaction Journal of Engineering, Management, & Applied Sciences & Technologies
Ajab Khan, H. Kent Baker	2023	Board diversity and dividend policy in India	Asia Pacific Journal of Management

Annex B (III)

Autor	Any	Nom de l'article	Revista
Szymon Kaczmarek, Satomi Kimino, Annie Pye	2012	Board Task-related Faultlines and Firm Performance: A Decade of Evidence	Corporate Governance: An International Review
Tam Huy Nguyen, Teerooven Soobaroyen	2022	To what extent do governance, government funding and chief executive officer characteristics influence executive compensation in UK charities? Insights from the social theory of agency	Financial Accountability & Management
Bitat Al Dah, Mustafa A. Dah, Melissa B. Frye	2024	Board Refreshment: Like a breath of fresh air	British Journal of Management
Peer C. Fiss	2006	Social Influence effects and managerial compensation evidence from Germany	Strategic Management Journal

Annex C. Taules de veritat per a *multi-value QCA*

Diversitat d'Edat

CaseID	ED=1 / SD=0	Direct Compensation	Equity Linked	Gender M=0, F=1	Sector	Diversitat Edat Simpson
38	0	0	0	0	3	1
1, 3, 4, 54, 118, 119, 120, 121, 122	0	1	0	0	1	1
6, 7, 10, 234, 235	0	1	0	0	2	1
13, 15, 20, 21, 22, 24, 27, 30, 32, 33, 35, 36	0	1	0	0	3	1
61, 66, 68, 70, 176, 177, 178	0	1	0	0	4	1
79, 80, 81, 82, 255, 256, 257, 261, 262, 263, 264	0	1	0	0	5	1
86, 87, 88, 89, 125, 126, 129, 131	0	1	0	0	6	1
90, 91, 94, 95, 97, 98, 101, 102, 104, 170, 171, 173, 237, 238	0	1	0	0	7	1
106, 108, 111, 116, 117, 136, 137, 140, 141, 301, 303, 304, 305	0	1	0	0	8	1
143, 144	0	1	0	0	9	1
152, 153, 155	0	1	0	0	10	1
159, 160, 161, 166, 217, 219, 220	0	1	0	0	11	1
184, 185, 186, 188, 189, 193	0	1	0	0	12	1
196, 198, 200, 202, 203	0	1	0	0	13	1
205, 209, 210, 211, 213	0	1	0	0	14	1
224, 226, 227, 229	0	1	0	0	15	1
242, 244, 245, 246, 248, 249, 250	0	1	0	0	16	1
279, 280, 281, 282, 283, 284, 287, 290, 294, 296, 297	0	1	0	0	18	1
308, 309, 310, 311	0	1	0	0	19	1
2, 5, 55, 56, 57, 58, 123	0	1	0	1	1	1
8, 9, 232, 233	0	1	0	1	2	1
14, 16, 17, 18, 19, 23, 28, 29, 31, 34, 37, 53	0	1	0	1	3	1
62, 63, 64, 65, 67, 69, 71, 72, 179, 180, 181	0	1	0	1	4	1
78, 83, 258, 259, 260	0	1	0	1	5	1
85, 127, 128, 130	0	1	0	1	6	1
92, 93, 96, 99, 100, 103, 169, 172, 239, 240	0	1	0	1	7	1
107, 109, 110, 112, 113, 114, 115, 138, 139, 302	0	1	0	1	8	1
145, 146, 147, 148	0	1	0	1	9	1
154	0	1	0	1	10	1
162, 163, 164, 165, 218	0	1	0	1	11	1
187, 190, 191, 192, 194	0	1	0	1	12	1
197, 199, 201	0	1	0	1	13	1
206, 207, 208, 212	0	1	0	1	14	1
225, 228	0	1	0	1	15	1
243, 247, 251	0	1	0	1	16	1
285, 286, 288, 289, 291, 292, 293, 295	0	1	0	1	18	1
41, 42, 43, 46, 47, 51, 52	0	1	1	0	3	1

59	0	1	1	0	4	1
267, 268, 269, 270, 274, 275	0	1	1	0	17	1
44, 45, 48, 49, 50	0	1	1	1	3	1
271, 272, 273, 276	0	1	1	1	17	1
11, 12, 39, 40	1	1	0	0	3	1
60	1	1	0	0	4	1
252, 253, 254	1	1	0	0	5	1
167, 168	1	1	0	0	7	1
105, 298, 299, 300	1	1	0	0	8	1
149, 150, 151	1	1	0	0	10	1
215, 216	1	1	0	0	11	1
182, 183	1	1	0	0	12	1
230, 231	1	1	1	0	2	1
26	1	1	1	0	3	1
174, 175	1	1	1	0	4	1
73, 74, 75, 76	1	1	1	0	5	1
84, 124	1	1	1	0	6	1
236	1	1	1	0	7	1
132, 133, 134	1	1	1	0	8	1
142	1	1	1	0	9	1
156, 157, 158, 214	1	1	1	0	11	1
195	1	1	1	0	13	1
204	1	1	1	0	14	1
221, 222, 223	1	1	1	0	15	1
241	1	1	1	0	16	1
265, 266	1	1	1	0	17	1
277, 278	1	1	1	0	18	1
306, 307	1	1	1	0	19	1
25	1	1	1	1	3	1
77	1	1	1	1	5	1
135	1	1	1	1	8	1

Created with Tosmana Version 1.61

Diversitat de Nacionalitat

CaseID	ED=1/SD=0	Direct Compensation	Equity Linked	Gender M=0/ F=1	SectorNUM	Diversitat Nacionalitat
92, 93, 94, 95, 96	0	1	0	0	1	1
1, 2, 5, 186, 187	0	1	0	0	2	0
6, 8, 13, 14, 15, 17, 20, 23, 25, 26, 28, 29, 31, 32	0	1	0	0	3	1
47(0), 53(0), 54(0), 138(1), 139(1), 140(1)	0	1	0	0	4	C
60, 61, 62, 63, 204, 205, 208, 209, 210	0	1	0	0	5	1
99, 100, 101, 103	0	1	0	0	6	1
65, 66, 69, 70, 72, 73, 75, 76, 78, 132, 133, 135, 189, 190	0	1	0	0	7	1
80(1), 82(1), 85(1), 90(1), 91(1), 107(0), 110(0), 236(1), 237(1), 238(1), 239(1)	0	1	0	0	8	C
114, 115, 117	0	1	0	0	10	0
121, 122, 123, 128, 173, 175, 176	0	1	0	0	11	1
146, 147, 148, 149, 152	0	1	0	0	12	1
156, 158, 160, 161	0	1	0	0	13	1
164, 168, 169	0	1	0	0	14	1
177, 179, 181	0	1	0	0	15	0
193, 195, 196, 197, 198, 199	0	1	0	0	16	1
219, 220, 221, 222, 223, 224, 226, 227, 230, 232, 233	0	1	0	0	18	1
242, 243, 244, 245	0	1	0	0	19	1
97	0	1	0	1	1	1
3, 4, 184, 185	0	1	0	1	2	0
7, 9, 10, 11, 12, 16, 21, 22, 24, 27, 30, 45	0	1	0	1	3	1
48(0), 49(0), 50(0), 51(0), 52(0), 55(0), 141(1), 142(1), 143(1)	0	1	0	1	4	C
59, 64, 206, 207	0	1	0	1	5	1
102	0	1	0	1	6	1
67, 68, 71, 74, 77, 131, 134, 191, 192	0	1	0	1	7	1
81(1), 83(1), 84(1), 86(1), 87(1), 88(1), 89(1), 108(0), 109(0)	0	1	0	1	8	C
116	0	1	0	1	10	0
124, 125, 126, 127, 174	0	1	0	1	11	1
150, 151, 153	0	1	0	1	12	1
155, 157, 159, 162	0	1	0	1	13	1
165, 166, 167, 170	0	1	0	1	14	1
178, 180	0	1	0	1	15	0
194, 200	0	1	0	1	16	1
225, 228, 229, 231	0	1	0	1	18	1
34, 35, 36, 39, 40, 43, 44	0	1	1	0	3	1



212, 213, 215, 216	0	1	1	0	17	1
37, 38, 41, 42	0	1	1	1	3	1
214	0	1	1	1	17	1
33	1	1	0	0	3	1
46	1	1	0	0	4	0
201, 202, 203	1	1	0	0	5	1
129, 130	1	1	0	0	7	1
79, 234, 235	1	1	0	0	8	1
111, 112, 113	1	1	0	0	10	0
172	1	1	0	0	11	1
144, 145	1	1	0	0	12	1
241	1	1	0	0	19	1
182, 183	1	1	1	0	2	0
19	1	1	1	0	3	1
136, 137	1	1	1	0	4	1
56, 57, 58	1	1	1	0	5	1
98	1	1	1	0	6	1
188	1	1	1	0	7	1
104, 105	1	1	1	0	8	0
118, 119, 120, 171	1	1	1	0	11	1
154	1	1	1	0	13	1
163	1	1	1	0	14	1
211	1	1	1	0	17	1
217, 218	1	1	1	0	18	1
240	1	1	1	0	19	1
18	1	1	1	1	3	1
106	1	1	1	1	8	0

Created with Tosmana Version 1.61

Diversitat d'Educaci3n

CaseID	ED=1/SD=0	Direct Compensation	Equity Linked	Gender M=0/ F=1	SectorNUM	Diversitat Education
82, 83, 84	0	0	0	0	3	1
1, 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 11, 12, 151, 152, 153, 154, 155, 268, 269, 271, 272, 273, 274, 300, 301, 302, 303, 344, 345, 346, 347, 348, 349, 392, 393, 396, 397	0	1	0	0	1	1
14, 15, 18, 19, 42, 43, 46, 47, 48, 355, 356, 357, 367, 369, 370, 371, 461, 462, 463, 464, 467, 468	0	1	0	0	2	1
23, 25, 26, 27, 28, 31, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 68, 70, 71, 72, 73, 74, 77, 80, 81, 105	0	1	0	0	3	1
237, 241, 242, 243, 244	0	1	0	0	4	1
113, 114, 115, 116, 117, 121, 402, 403, 404, 405, 406	0	1	0	0	5	1
52, 53, 58, 59, 60, 125, 126, 127, 128, 129, 130, 161, 162, 163, 164, 165, 166, 167, 168, 169, 171, 323, 324, 325, 326, 327, 328	0	1	0	0	6	1
137, 138, 139, 141, 142, 143, 144, 222, 223, 224, 225, 226, 227, 228, 232, 359, 360, 361, 362, 363	0	1	0	0	7	1
145, 146, 147, 148, 172, 183, 184, 185, 186, 187, 188, 189, 471, 472, 474	0	1	0	0	8	1
190, 194, 195	0	1	0	0	9	1
204, 205, 209, 310, 311, 312, 313, 314, 315, 316, 329, 331, 332, 333, 389	0	1	0	0	11	1
257, 258, 260, 263, 264, 265, 266, 267	0	1	0	0	12	1
278, 280, 281, 283	0	1	0	0	13	1
286, 287, 288, 289, 290, 291, 292	0	1	0	0	14	1
335, 336, 337, 338, 339	0	1	0	0	15	1
373, 374, 375, 376, 377, 383	0	1	0	0	16	1
434, 435, 436, 437, 439, 441, 442, 443, 444, 446, 447, 451, 452, 453, 454, 456, 458	0	1	0	0	18	1
62(0), 479(1), 481(1)	0	1	0	0	19	C
248, 250, 251, 252, 253	0	1	0	0	20	1
6, 10, 156, 157, 270, 298, 299, 342, 343, 394, 395, 398	0	1	0	1	1	1
13, 16, 17, 44, 45, 354, 368, 465, 466	0	1	0	1	2	1
24, 29, 30, 32, 40, 41, 69, 75, 76, 78, 79	0	1	0	1	3	1
238, 239, 240, 245	0	1	0	1	4	1



112, 118, 119, 120, 122	0	1	0	1	5	1
51, 54, 55, 56, 57, 131, 160, 170	0	1	0	1	6	1
132, 133, 134, 135, 136, 140, 229, 230, 231	0	1	0	1	7	1
149, 150, 180, 181, 182, 473, 475	0	1	0	1	8	1
191, 192, 193	0	1	0	1	9	1
201, 202, 203, 206, 207, 208, 210, 330, 388, 390, 391	0	1	0	1	11	1
254, 255, 256, 259, 261, 262	0	1	0	1	12	1
279, 282, 284	0	1	0	1	13	1
293, 294, 295, 296, 297	0	1	0	1	14	1
340, 341	0	1	0	1	15	1
378, 379, 380, 381, 382	0	1	0	1	16	1
433, 438, 440, 445, 448, 449, 450, 455, 457, 459, 460	0	1	0	1	18	1
63(0), 64(0), 65(0), 480(1)	0	1	0	1	19	C
249	0	1	0	1	20	1
90, 91, 94, 97, 100, 101, 102, 103, 104	0	1	1	0	3	1
215, 216, 217, 219	0	1	1	0	16	1
410, 415, 416, 417, 418, 419, 420, 421, 422, 423, 424, 425, 426, 427, 428, 429	0	1	1	0	17	1
92, 93, 95, 96, 98, 99	0	1	1	1	3	1
218	0	1	1	1	16	1
411, 412, 413, 414	0	1	1	1	17	1
20, 21, 85, 86, 87	1	1	0	0	3	1
399, 400, 401	1	1	0	0	5	1
49, 317, 320, 321	1	1	0	0	6	1
220, 364, 365, 366	1	1	0	0	7	1
469, 470	1	1	0	0	8	1
307, 308, 309, 384, 387	1	1	0	0	11	1
477, 478	1	1	0	0	19	1
22, 88, 89	1	1	0	1	3	1
50, 318, 319, 322	1	1	0	1	6	1
221	1	1	0	1	7	1
306, 385, 386	1	1	0	1	11	1
61	1	1	0	1	19	0
246, 247	1	1	0	1	20	1
350, 351, 352, 353	1	1	1	0	2	1
233, 234, 235, 236	1	1	1	0	4	1
109	1	1	1	0	5	1
123, 124, 158	1	1	1	0	6	1
174, 175, 176, 177, 178, 179	1	1	1	0	8	1
196, 198, 199, 200, 304, 305	1	1	1	0	11	1
275, 276, 277	1	1	1	0	13	1
285	1	1	1	0	14	1
334	1	1	1	0	15	1
211, 212, 214, 372	1	1	1	0	16	1
407, 408, 409	1	1	1	0	17	1
430, 431, 432	1	1	1	0	18	1
66, 67	1	1	1	1	3	1
106, 107, 108, 110, 111	1	1	1	1	5	1
159	1	1	1	1	6	1
358	1	1	1	1	7	1
173	1	1	1	1	8	1
197	1	1	1	1	11	1
213	1	1	1	1	16	1
476	1	1	1	1	19	1