

Treball de Final de Grau

Facultat d'Economia i Empresa

La participació de les dones en els consells
d'administració de les grans empreses

Realitzat per

Itziar Cruz Alpuente

i dirigit per

Anna Maria Aubanell Jubany

Grau en Empresa i Tecnologia

Sabadell, Juny de 2025

Agraïments

Aquest treball de fi de grau no hauria estat possible sense el suport i l'acompanyament de diverses persones que han tingut un paper fonamental al llarg del procés.

En primer lloc, vull expressar el meu agraïment a la meva tutora, Anna Maria Aubanell, per la seva guia i dedicació durant tot el procés. Les seves orientacions han estat fonamentals per donar forma a aquest treball i per ajudar-me a créixer acadèmicament.

També vull donar les gràcies als meus pares, Sandra i Sergi, i a la meva àvia, Anna Maria, per haver estat no només un suport incondicional, sinó també una font de coneixement i reflexió crítica sobre la situació feminista a Espanya i al món. Gràcies a ells, he pogut entendre millor les injustícies masclistes i misògines que, malauradament, encara avui dia no tenen data de finalització. Aquest treball està dedicat a la visibilització i a la lluita contra aquestes accions, que no només són presents en el món laboral i empresarial, sinó també en molts altres àmbits de la societat.

A la meva germana, Chloè, gràcies per ser sempre una veu d'encoratjament i per escoltar-me. La teva presència ha fet que aquest camí sigui més lleuger.

També vull expressar el meu agraïment a les meves amigues i al meu company de vida, l'Aleix, que han estat al meu costat durant tot aquest procés, oferint suport, consells i moments de desconexió tan necessaris. Sense vosaltres, hauria estat molt més difícil.

RESUM

Aquest treball de fi de grau analitza la presència de dones als consells d'administració de les principals empreses d'Espanya, durant els anys 2004 i 2024. L'objectiu principal és documentar, mitjançant la creació d'una base de dades, l'evolució de la seva participació i avaluar si els canvis han estat impulsats per regulacions legals o per una transformació cultural dins del món empresarial. A través d'una metodologia quantitativa, es recullen dades d'informes oficials i es realitza una anàlisi comparativa entre els períodes seleccionats. L'estudi ofereix una visió detallada de l'impacte de les polítiques d'igualtat de gènere i contribueix al debat sobre la paritat en els alts càrrecs corporatius.

Paraules clau: Dones | Consells d'administració | Igualtat de gènere | Regulacions | Empreses | Base de dades

ABSTRACT

This final degree project analyzes the presence of women on the boards of directors of major companies in Spain, during the years 2004 and 2024. The main objective is to document, through the creation of a database, the evolution of their participation and assess whether the changes have been driven by legal regulations or a cultural transformation within the corporate world. Using a quantitative methodology, data are collected from official reports and a comparative analysis is conducted between the selected periods. The study provides a detailed view of the impact of gender equality policies and contributes to the discussion on parity in top corporate positions.

Keywords: Women | Boards of directors | Gender equality | Regulations | Companies | Database

RESUMEN

Este trabajo de fin de grado analiza la presencia de mujeres en los consejos de administración de las principales empresas de España, durante los años 2004 y 2024. El objetivo principal es documentar, mediante la creación de una base de datos, la evolución de su participación y evaluar si los cambios han sido impulsados por regulaciones legales o por una transformación cultural dentro del mundo empresarial. A través de una metodología cuantitativa, se recogen datos de informes oficiales y se realiza un análisis comparativo entre los períodos seleccionados. El estudio ofrece una visión detallada del impacto de las políticas de igualdad de género y contribuye al debate sobre la paridad en los altos cargos corporativos.

Palabras clave: Mujeres | Consejos de administración | Igualdad de género | Regulaciones | Empresas | Base de datos

Índex de contingut

1. INTRODUCCIÓ.....	5
2. REVISIÓ DE LA LITERATURA	6
2.1. Diversitat de gènere en els consells i el seu impacte en la governança empresarial internacional	6
2.2. Regulació de gènere en els consells d'administració i context institucional	7
2.3. Estudis sobre dones en l'alta direcció a Espanya	8
2.4. Canvis normatius recents i perspectives d'impacte: del voluntarisme a la obligatorietat legal	9
2.5. Massa crítica i transformació de la cultura dels consells d'administració	10
3. METODOLOGIA DE L'ESTUDI.....	11
3.1. Disseny de l'estudi	11
3.1.1. Composició de l'IBEX 35®	11
3.2. Fases de la recerca de dades	13
3.3. Base de dades pròpia.....	14
3.3.1. Codificacions a la base de dades.....	15
3.4. Power BI i disseny dels dashboards	16
3.4.1. Mesures DAX utilitzades en l'anàlisi.....	17
4. ANÀLISIS DELS RESULTATS DEL POWER BI	18
4.1. Indicadors de l'equitat de gènere general de l'IBEX 35	18
4.2. Anàlisi de la representació femenina a les empreses de l'IBEX 35®	19
4.3. Bretxes de les empreses de l'IBEX 35®	21
4.4. Consellers a càrrecs d'alta direcció	22
4.5. Consellers a càrrecs intermedis	23
4.6. Filiacions dels consellers i conselleres segons gènere i període.....	24
5. CONCLUSIONS	26
6. REFERÈNCIES BIBLIOGRÀFIQUES	27
7. ANNEXOS.....	30
7.2. Annex A: Recerca, normalització i codificació de dades.....	30
7.2. Annex B: Dashboards de resultats del Power BI.....	42

1. INTRODUCCIÓ

El paper de les dones en els òrgans de govern empresarial és un indicador clau de la igualtat de gènere i del bon govern corporatiu. A Espanya, la legislació ha impulsat objectius explícits de paritat en els consells d'administració, com la Llei Orgànica 3/2007 d'Igualtat Efectiva (que preveu un augment progressiu de la presència femenina fins al 40 % dels consellers no executius), i més recentment la Llei 5/2023 de representació paritària, que exigeix almenys el 40 % de dones als consells (tant executius com no executius) abans del 2026 (Gobierno de España, 2023).

Malgrat això, en la dècada dels 2000 la presència femenina en els màxims òrgans de decisió empresarial era molt inferior a l'actual. Segons un informe de Grant Thornton (2019), al voltant del 2004 només el 14 % dels alts càrrecs eren dones, mentre que actualment aquesta xifra ronda el 40 %. En la pràctica, les estadístiques sobre els consells de l'IBEX 35® confirmen un creixement sostingut: l'any 2024 gairebé el 41 % dels membres dels consells d'aquestes companyies són dones (RTVE, 2025), front al 24 % que hi havia al voltant de 2007, quan la normativa de quota encara no havia fet efecte.

L'Institut Nacional d'Estadística (INE, 2024) assenyala que la representació femenina als consells de l'IBEX 35® va passar de menys del 20 % l'any 2016 a gairebé el 40 % el 2024. Tot i els avenços, encara hi ha reptes pendents: només el 12,1 % dels presidents de consell són dones, i les dones ocupen majoritàriament càrrecs de vocalia, però no de presidència ni direcció general (INE, 2024).

La visió de lideratge que aporten moltes directives ha estat reconeguda en múltiples fòrums. Tal com ha remarcat María Dolores Dancausa, consellera delegada de Bankinter i premiada el 2024 com a Millor CEO de l'any per Forbes España, «Las mujeres solemos ser más conciliadoras, tendemos a crear más equipo y, quizá, tenemos más sensibilidad hacia todos los temas de las personas» (Dancausa, 2019). Aquesta visió il·lustra com la integració del talent femení no és només una qüestió quantitativa, sinó que també enriqueix la governança corporativa amb perspectives i habilitats pròpies.

La decisió d'abordar aquest tema en el meu treball de final de grau neix d'una inquietud profunda per comprendre com la tecnologia pot ser una eina clau per a la transformació empresarial i la promoció de la igualtat de gènere en els òrgans de decisió. Com a estudiant d'Empresa i Tecnologia, he observat com la integració de solucions tecnològiques avançades pot influir positivament en la presa de decisions i en la configuració de lideratges més inclusius.

La trajectòria de Maria José Martí Gil, fundadora de la plataforma ZeroError, ha estat una font d'inspiració en aquest sentit. La seva afirmació: "La tecnologia ha de ser una aliada per garantir la transparència i la diversitat en les organitzacions" (Martí Gil, 2024), em va motivar a explorar com les dades poden reflectir i influir en la composició dels consells d'administració.

Aquest treball té com a finalitat analitzar l'evolució de la representació femenina en els consells d'administració de les principals empreses espanyoles que han format part de l'IBEX 35® durant els anys 2004 i 2024. Amb aquest propòsit, es pretén generar una visió estructurada i comparativa que permeti comprendre fins a quin punt s'han produït avenços en matèria d'equitat de gènere en els òrgans de govern corporatiu.

A partir de la construcció d'una base de dades pròpia, es busca identificar patrons de canvi, continuïtat o estancament en la presència de dones en càrrecs directius, i analitzar si aquests patrons es poden vincular a modificacions normatives, a processos de transformació cultural dins les empreses o a altres factors estructurals. El treball també aspira a observar si l'accés de les dones als consells d'administració ha comportat una consolidació en rols de responsabilitat o si la seva participació ha estat més aviat testimonial o circumstancial.

L'estudi té, per tant, un doble objectiu: per una banda, fer una aportació empírica rigorosa mitjançant l'organització i anàlisi d'informació corporativa, i per l'altra, contribuir al debat sobre la diversitat de gènere en l'àmbit empresarial des d'una perspectiva quantitativa, tecnològica i aplicada. Amb aquesta anàlisi, es vol aportar coneixement útil per a futures polítiques d'igualtat i per a la presa de decisions en matèria de governança en el sector privat.

2. REVISIÓ DE LA LITERATURA

Aquesta revisió de la literatura té com a objectiu analitzar l'evolució de la representació femenina en els consells d'administració, amb especial atenció als factors que han afectat directament les empreses que formen part de l'IBEX 35®. En aquest sentit, s'han tingut en compte tant estudis empírics centrats en aquest conjunt d'empreses, com marcs normatius —com la Llei d'Igualtat, la Llei 5/2023 o els codis de bon govern de la CNMV— que han influït en la seva composició. També s'han considerat recerques sobre empreses ubicades fora del context europeu, per tal d'oferir una comparativa útil i ampliar la comprensió sobre les dinàmiques de canvi. La selecció bibliogràfica s'ha centrat en aquelles aportacions que analitzen l'evolució al llarg dels últims 20 anys, període marcat per un creixement sostingut del debat i les accions sobre equitat de gènere en els òrgans de govern corporatiu.

La revisió s'organitza en quatre seccions: en primer lloc, es presenten estudis que avaluen l'impacte de la diversitat de gènere en la presa de decisions i el rendiment empresarial (2.1); en segon lloc, es revisen els diferents tipus de regulació aplicats a escala internacional i europea (2.2); en tercer lloc, s'analitza el cas espanyol des d'una perspectiva empírica i normativa, incloent les afectacions específiques a l'IBEX 35® (2.3); i finalment, es reflexiona sobre els canvis legislatius més recents i el potencial de la tecnologia com a eina per a la transparència i la millora de la governança (2.4).

2.1. Diversitat de gènere en els consells i el seu impacte en la governança empresarial internacional

Complementant aquesta visió des d'una perspectiva internacional, una de les recerques més influents en l'àmbit internacional sobre el paper de les dones en els consells d'administració és la d'Adams i Ferreira (2009). L'estudi té com a objectiu avaluar fins a quin punt la diversitat de gènere incideix en el comportament del consell, la supervisió de l'equip directiu i el rendiment de l'empresa, gràcies a una mostra representativa d'empreses estatunidenques, al llarg del període 1996–2003.

Els resultats revelen que les dones aporten un enfocament distintiu al consell. En primer lloc, presenten millors registres d'assistència que els seus homòlegs masculins, i la seva presència sembla incentivar també una major participació general de tots els membres del consell. Així mateix, les conselleres tenen major probabilitat de participar en comitès clau com a auditoria i govern corporatiu, la qual cosa suggereix una major implicació en tasques de supervisió estratègica (Adams & Ferreira, 2009).

A nivell de governança, la presència femenina s'associa a una supervisió més estricta del director executiu. En concret, s'observa una major sensibilitat de la rotació del CEO respecte al rendiment de les accions, així com un increment en la remuneració basada en accions per als directors. Aquests elements indiquen una millor alineació amb els interessos dels accionistes en empreses amb major diversitat de gènere en els seus consells.

No obstant això, els autors també troben efectes complexos sobre el rendiment empresarial. Encara que inicialment podria semblar que existeix una relació positiva entre diversitat de gènere i rendiment financer, aquesta relació desapareix en controlar factors com la causalitat inversa o les variables omeses. De fet, en empreses ja ben governades, una supervisió excessiva pot tenir efectes contraproductius i perjudicar el valor per a l'accionista. En canvi, en companyies amb governança feble, la diversitat de gènere es tradueix en millores substancials d'acompliment (Adams & Ferreira, 2009).

L'estudi, per tant, posa en qüestió les polítiques de quotes obligatòries, suggerint que aquestes podrien ser útils en empreses amb estructures de governança deficientes, però contraproductius en contextos ja eficients. Aquesta conclusió resulta especialment rellevant en el marc de les legislacions de països com Noruega o Espanya, que han proposat o implementat quotes obligatòries de gènere en consells d'administració.

2.2. Regulació de gènere en els consells d'administració i context institucional

Un dels estudis més rellevants a escala europea és el de Martínez García i Gómez Ansón (2020), que analitza l'efectivitat de diferents instruments normatius en la promoció de la diversitat de gènere en els consells d'administració i comitès associats, mitjançant una comparativa entre 17 països del STOXX Europe 600 durant el període 2004–2018. Aquest estudi diferencia entre recomanacions voluntàries, quotes sense sanció (soft quotas) i quotes obligatòries amb sanció (hard quotas).

Els resultats mostren que les úniques mesures que tenen un efecte real i mesurable en l'augment de dones en els consells són les quotes obligatòries amb sanció (hard quotas). Les altres mesures, com les quotes sense sanció i les recomanacions no vinculants, tot i que són més comunes, tenen un impacte molt més limitat. A més, cal tenir en compte que els resultats sobre les recomanacions s'han d'interpretar amb cautela: l'anàlisi estadística feta no diferencia si aquestes recomanacions es donen en països on també hi ha lleis amb quotes obligatòries. Això pot generar confusió i fer que es donin per efectives mesures que en realitat no ho són per si soles (Martínez García & Gómez Ansón, 2020).

Pel que fa a les dades mitjanes, un 17,54 % dels consellers són dones. Aquesta proporció varia segons el comitè: 19,33 % en auditoria, 16,08 % en retribucions i 12,70 % en nomenaments. A més, un 27,55 % de les empreses estan subjectes a algun tipus de quota,

però només el 18,13 % a quotes amb sanció. La presència femenina augmenta clarament a mesura que la regulació és més vinculant: del 7,91 % en països sense regulació fins al 29,63 % en països amb hard quotas.

L'efectivitat d'aquestes mesures varia segons el context institucional. Una millor qualitat del govern (control de la corrupció, estat de dret, eficàcia reguladora) es correlaciona amb una major diversitat als comitès, però no sempre en els consells. Per contra, la inestabilitat política s'associa a una major presència femenina. També destaca la influència del context polític: una elevada representació femenina als parlaments es relaciona amb més dones en els consells i comitès, tot i que només és estadísticament significativa en els consells.

El component cultural també és clau. La diversitat de gènere és més elevada en països amb baixes puntuacions en individualisme, masculinitat, orientació a llarg termini, evitació de la incertesa i distància al poder. En cultures amb alta indulgència i valors col·lectivistes, la presència femenina és superior tant en consells com en comitès. Tot i que no totes les relacions són significatives, el conjunt de resultats indica que les cultures més tolerants, igualitàries i orientades al curt termini afavoreixen la participació femenina.

2.3. Estudis sobre dones en l'alta direcció a Espanya

Un dels estudis més representatius en l'àmbit espanyol és el de Biedma Ferrer (2017), que analitza l'evolució de la presència femenina en els consells d'administració de l'IBEX 35® entre 2004 i 2013. Aquest treball combina una anàlisi documental amb una revisió crítica de la literatura, identificant tant els beneficis de la diversitat de gènere en la gestió empresarial com les barreres que persisteixen en l'accés de les dones a aquests espais de poder.

En les últimes dècades, la participació femenina en el mercat laboral ha experimentat un creixement sostingut. No obstant això, aquesta progressió no s'ha reflectit de manera proporcional en l'accés a llocs d'alta responsabilitat. La literatura especialitzada ha posat de manifest que la presència de dones en càrrecs directius continua sent limitada, malgrat els múltiples beneficis associats a la seva incorporació en els òrgans de presa de decisions (Biedma Ferrer, 2017).

Entre els avantatges més destacats es troben la millora del clima laboral, l'augment de la motivació i autoestima del personal, i una major capacitat per a la resolució de problemes gràcies a la diversitat de perspectives. Estudis previs han assenyalat també una disminució de l'absentisme i dels estereotips de gènere en aquelles organitzacions que aposten per l'equitat en les seves estructures (Chatman et al., 1998; Tsui et al., 1992; Burke & McKee, 1996; Miner-*Rubino et al., 2009, citats en Biedma Ferrer, 2017).

No obstant això, la presència femenina en els consells d'administració continua sent reduïda, particularment en grans empreses cotitzades. L'anàlisi realitzada per Biedma Ferrer (2017) en el context espanyol revela que, encara que hi ha hagut un increment progressiu en la representació de dones en els consells de l'IBEX 35® entre 2004 i 2013, les dades estan encara lluny del llindar del 40% recomanat per la Llei orgànica 3/2007 d'Igualtat Efectiva entre Dones i Homes. En 2013, només el 15,6% dels càrrecs en els

consells estaven ocupats per dones, i moltes empreses encara no complien amb les recomanacions de composició equilibrada.

Aquest estudi també posa en relleu que les principals barreres que dificulten l'accés de les dones a aquests càrrecs inclouen tant factors estructurals com culturals. Per exemple, existeixen biaixos de gènere en els processos de selecció, on es continua privilegiant la figura masculina per a rols de lideratge. Així mateix, s'observa una autolimitació professional derivada de les dificultats per a conciliar la vida personal i laboral, en un context on persisteixen mancances en polítiques de conciliació (Albert et al., 2008; Molero, 2009; Escot et al., 2008, citats en Biedma Ferrer, 2017).

D'altra banda, el perfil més freqüent de conselleres ha canviat amb el temps. S'ha registrat un notable augment de les conselleres independents, mentre que les executives i dominicals han disminuït. Aquest patró respon a les recomanacions del Codi Unificat de Bon Govern de les Societats Cotitzades, que fomenta una major presència de perfils independents per a garantir una gestió més objectiva i professional dels òrgans de govern empresarial (Biedma Ferrer, 2017).

Malgrat els avanços, les dades analitzades evidencien que la igualtat real en l'àmbit directiu continua sent un repte pendent. Les recomanacions legislatives han suposat un primer pas, però manquen de força vinculant, la qual cosa limita el seu impacte. En aquest context, resulta fonamental continuar investigant i generant propostes que contribueixin a reduir la bretxa de gènere en l'alta direcció.

2.4. Canvis normatius recents i perspectives d'impacte: del voluntarisme a la obligatorietat legal

Les darreres dècades han estat marcades per un debat intens sobre l'eficàcia de les polítiques de promoció de la diversitat de gènere en els òrgans de govern empresarial. En el cas espanyol, s'observa una trajectòria que ha passat del voluntarisme normatiu a la regulació vinculant, especialment entre els anys 2007 i 2023. Com s'ha comentat anteriorment (vegeu apartat 2.3), la Llei Orgànica 3/2007 per a la igualtat efectiva va constituir un punt d'inflexió simbòlic, però sense garantir resultats substancials.

Des d'una perspectiva jurídica, l'anàlisi de Chamorro Domínguez (2019) resulta especialment útil per entendre per què les primeres iniciatives no van produir canvis estructurals. L'autora destaca com l'ambigüitat normativa —amb fórmules com “procuraran” o “es recomana”— ha fomentat una aplicació parcial o formal de la norma, sense efectes sobre l'equilibri real de poder dins dels consells. Aquesta lectura es vincula amb l'observació que moltes dones conselleres continuen ocupant càrrecs de vocalia, però no presidències ni direccions generals (INE, 2024).

El canvi més significatiu arriba amb l'aprovació de la Llei 5/2023, que estableix un llindar mínim del 40 % de dones i homes en els òrgans col·legiats de decisió tant del sector públic com del privat. A diferència d'anteriors recomanacions, aquesta llei introdueix terminis concrets (fins al 2026) i mecanismes de seguiment. Aquesta mesura s'inscriu dins de l'enfocament de les hard quotas ja analitzat al bloc 2.2, que, com es va veure, és l'únic amb efectes estadísticament significatius en la composició dels consells (Martínez García & Gómez Ansón, 2020).

Més enllà del component normatiu, aquest canvi obre noves oportunitats per a l'anàlisi empírica i el seguiment de l'impacte real. En aquest punt, la tecnologia pot jugar un paper clau. Tal com afirma Martí Gil (2024), l'ús d'eines com l'anàlisi de dades, la intel·ligència artificial i els quadres de comandament corporatius pot contribuir a visualitzar en temps real l'evolució de la paritat, així com a detectar inèrcies o desequilibris interns dins dels consells d'administració. Aquest enfocament tecnològic connecta directament amb l'orientació del present treball, que integra fonts de dades pròpies per observar la realitat del govern corporatiu en les empreses de l'IBEX 35®.

2.5. Massa crítica i transformació de la cultura dels consells d'administració

L'impacte de la presència femenina en els consells no només depèn del nombre total de dones, sinó també de si s'assoleix un cert llindar crític que permet transformar la cultura i les dinàmiques internes. Aquesta és la tesi central de l'estudi qualitatiu de Konrad, Kramer i Erkut (2008), que introdueix el concepte de massa crítica aplicat a les juntes directives. A partir d'entrevistes amb 50 dones conselleres i diversos directius d'empreses Fortune 1000, les autores observen que la incorporació de tres o més dones en un consell comporta un canvi substancial en la manera com aquestes poden participar, influir i ser escoltades.

En consells on hi ha una sola dona, les directores informen sovint que les seves aportacions són ignorades o que han de demostrar contínuament la seva vàlua. En aquestes situacions, la seva presència es percep com a simbòlica o accessòria. Això no només limita la seva influència, sinó que també accentua el sentiment d'aïllament. Tanmateix, quan s'incorpora una tercera dona o més, les percepcions i relacions dins del consell canvien. Les dones passen de ser una minoria "tolerada" a formar part d'un grup amb capacitat d'interacció, suport mutu i presència activa en les discussions estratègiques (Konrad et al., 2008).

Aquesta dinàmica de grup es consolida amb la presència d'una massa crítica: la confiança entre les dones augmenta, la seva participació es normalitza i el consell guanya en diversitat real de veus. A diferència de les anàlisis quantitatives centrades només en correlacions amb rendiment empresarial (com l'estudi d'Adams i Ferreira, 2009), aquest treball ofereix una visió experiencial i cultural de com evoluciona l'impacte de la diversitat quan no es queda en una presència testimonial. A més, els propis directius entrevistats confirmen que, amb més dones presents, s'estableix una dinàmica més col·laborativa, oberta i productiva.

Aquest enfocament complementa les anàlisis normatives abordades en apartats anteriors: mentre que les quotes fixen objectius numèrics (com la Llei 5/2023), el concepte de massa crítica planteja una condició qualitativa perquè aquests objectius tinguin un efecte transformador real. Per tant, la simple presència d'una o dues dones podria no ser suficient si no s'aconsegueix una representació que permeti canviar les relacions de poder i participació dins dels consells.

les úniques que, segons la literatura, tenen un impacte mesurable i sostenible (Martínez García & Gómez Ansón, 2020).

3. METODOLOGIA DE L'ESTUDI

3.1. Disseny de l'estudi

L'IBEX 35® és l'índex borsari de referència del mercat espanyol. Va ser creat l'any 1992 per Bolsas y Mercados Españoles (BME) i està compost per les 35 empreses amb més liquiditat i capitalització de la Borsa de Madrid (Bolsas y Mercados Españoles, 2025). Aquestes empreses són seleccionades periòdicament segons criteris objectius de volum de negociació i representen una mostra significativa de l'economia espanyola, ja que inclouen els principals sectors: finances, energia, telecomunicacions, infraestructures, consum, entre d'altres.

L'objectiu principal de l'IBEX 35® és servir com a indicador de l'estat i l'evolució del mercat borsari espanyol, així com de la confiança dels inversors nacionals i internacionals en les grans empreses del país. A nivell nacional, l'anàlisi de la composició i l'evolució de l'IBEX 35® permet identificar tendències econòmiques i socials, i sovint s'utilitza com a referència per a estudis sobre govern corporatiu, sostenibilitat o igualtat de gènere (Comissió Nacional del Mercat de Valors, 2024).

Aquest marc de treball s'aplica exclusivament a societats anònimes cotitzades a Espanya, evitant qualsevol referència comparativa amb altres països, i inclou totes les empreses que han format part de l'IBEX 35® espanyol durant l'any 2004 i el 2024.

La selecció de l'IBEX 35® com a índex de referència respon a tres raons fonamentals.

En primer lloc, es tracta de societats anònimes cotitzades i, per tant, subjectes a obligacions legals de transparència: els seus informes anuals de govern corporatiu (IAGC) són públics i accessibles a través del portal de la CNMV (Comissió Nacional del Mercat de Valors, 2025), cosa que permet l'obtenció sistemàtica i fiable de les dades.

En segon lloc, les empreses de l'IBEX 35® tenen una elevada representativitat econòmica dins del teixit productiu espanyol, tant per volum de negoci com per capitalització borsària i diversitat sectorial. Segons dades de la CNMV, el conjunt d'aquestes companyies representa prop del 10 % del PIB nacional i més d'1,4 milions de llocs de treball (Comissió Nacional del Mercat de Valors, 2024).

En tercer lloc, aquestes empreses gaudeixen d'una alta visibilitat mediàtica i institucional, fet que les converteix en objecte de pressió normativa i exemple públic en matèria de bones pràctiques de governança i igualtat de gènere. Aquesta atenció també es reflecteix en les recomanacions específiques del Codi de Bon Govern (Comissió Nacional del Mercat de Valors, 2024) i en els objectius de la Llei 5/2023 de representació paritària (Gobierno de España, 2023).

3.1.1. Composició de l'IBEX 35®

Per tal d'analitzar els canvis en la composició de l'IBEX 35® entre dos períodes concrets, 2004 i 2024, el primer pas va ser obtenir la llista completa d'empreses que van formar part de l'índex en algun moment d'aquests anys.

Per aconseguir-ho, es van realitzar cerques a les principals fonts oficials, especialment la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) i Bolsas y Mercados Españoles (BME), que mantenen registres històrics de les revisions i composicions de l'índex

(Bolsas y Mercados Españoles, s.d.; Comisión Nacional del Mercado de Valores, s.d.; BME Market Data, s.f.; Axesor Información Empresarial, s.f.).

Un cop recollida tota la informació, es van elaborar dues llistes diferenciades per als anys 2004 i 2024. Aquestes llistes inclouen el codi o símbol de l'empresa, el nom complet, la data d'inclusió i, si escau, la d'exclusió de l'índex durant el període analitzat, així com si l'empresa formava part de la composició inicial de l'IBEX 35® (14/01/1992).

Aquest procediment permet garantir que l'anàlisi inclou totes les empreses que, encara que només fos parcialment, van formar part de l'IBEX 35® durant l'any 2004, així com les presents el 2024.

La composició de l'IBEX 35® durant el 2004 va experimentar canvis significatius a causa de l'evolució del mercat i dels criteris de selecció aplicats pel Comitè Assessor Tècnic de BME. Les fonts utilitzades per a la reconstrucció d'aquesta llista han estat la CNMV i BME, que proporcionen informació detallada sobre les revisions periòdiques i extraordinàries de l'índex (Bolsas y Mercados Españoles, s.d.; Comisión Nacional del Mercado de Valores, s.d.).

A la següent taula es recull la composició de l'IBEX 35® durant el 2004, incloent-hi empreses que ja formaven part de la composició inicial i continuaven presents el 2004, empreses que van ser incloses o excloses al llarg del 2004 i empreses que no estaven a la composició inicial però es van incorporar a l'índex abans del 2004. Aquest enfocament garanteix que s'analitzin totes les empreses encara que la seva presència no abastés tot l'any (vegeu Taula 1 a l'Annex A).

La composició de l'IBEX 35® durant l'any 2024, l'índex estava format per una combinació d'empreses històriques, noves incorporacions i altres que han anat entrant o sortint segons les revisions periòdiques i extraordinàries (Bolsas y Mercados Españoles, 2025; BME Market Data, s.f.).

Per a l'anàlisi, s'han tingut en compte totes les empreses que han format part de l'IBEX 35® durant el 2024, encara que la seva participació no hagi abastat tot l'any. Això inclou empreses que formaven part de la composició inicial i continuaven presents el 2024, empreses que es van incloure o excloure al llarg del 2024 i empreses que no estaven en la composició inicial però es van incorporar a l'índex abans del 2024 (vegeu Taula 2 a l'Annex A).

La importància d'analitzar els consells d'administració rau en la seva capacitat per prendre decisions estratègiques que afecten l'empresa i els seus grups d'interès (accionistes, treballadors, clients i societat). Són l'òrgan col·legiat responsable de la direcció, supervisió i control de les societats anònimes. La seva funció principal és definir l'estratègia empresarial, supervisar la gestió de l'equip directiu, aprovar les polítiques corporatives i vetllar pel compliment normatiu, la transparència i la rendició de comptes (Comissió Nacional del Mercat de Valors, 2024). Atès això, la investigació de la seva composició, la diversitat de perfils i membres són indicadors clau de la qualitat del govern corporatiu i són cada cop més valorats per inversors institucionals i reguladors (Adams & Ferreira, 2009; MSCI ESG Research, 2023).

La composició dels consells d'administració inclou habitualment consellers executius (amb funcions de gestió directa), consellers dominicals (representants d'accionistes significatius), consellers independents (sense vincles amb la gestió ni amb accionistes de control) i, en alguns casos, consellers externs amb perfils professionals diversos. Els càrrecs més rellevants dins el consell són la presidència, la vicepresidència, la secretaria i, sovint, el conseller delegat (CEO). A més a més, els consells es poden organitzar en comissions especialitzades, com la d'auditoria, la de nomenaments i retribucions, o la de sostenibilitat, que tenen responsabilitats específiques i reforcen la supervisió interna (Comissió Nacional del Mercat de Valors, 2024).

Un element central per a l'anàlisi i la transparència dels consells d'administració són els informes anuals de govern corporatiu. A Espanya, la Comissió Nacional del Mercat de Valors (CNMV) exigeix que totes les empreses cotitzades presentin anualment aquest informe, que recull informació detallada sobre la composició del consell, el nombre i tipus de consellers, la presència de dones, la descripció dels càrrecs i comissions, les polítiques de diversitat, la rotació dels membres, els processos de selecció i retribució, així com les pràctiques de bon govern i compliment normatiu (Comissió Nacional del Mercat de Valors, 2024). Aquests informes són una font fonamental per a la recerca empírica, ja que permeten monitorar l'evolució de la composició dels consells, comparar empreses i sectors, i avaluar l'eficàcia de les polítiques públiques i les recomanacions sobre igualtat de gènere i bones pràctiques (FUNCAS, s.f.).

L'estudi és de caràcter descriptiu amb perspectiva temporal, amb l'objectiu de mesurar l'evolució de la presència femenina als consells d'administració de les empreses de l'IBEX 35® d'origen espanyol durant el període 2004 i 2024. La selecció d'aquests dos períodes respon a la qüestió de quin hauria de ser l'horitzó temporal escollit per establir la comparació de diversos factors rellevants.

D'una banda, permet abordar l'impacte de la primera normativa significativa sobre igualtat (Llei Orgànica 3/2007) i de successives reformes de govern corporatiu, com ara la Llei 11/2018 (Boletín Oficial del Estado, 2007, 2018). D'altra banda, dues dècades proporcionen una mostra temporal suficient per identificar tendències i ruptures: abasten des de la implementació dels primers codis de bon govern corporatiu a mitjans dels anys 2000 fins a l'actualitat (Comissió Nacional del Mercat de Valors, 2025). D'aquesta manera s'avaluarà com les recomanacions legals i les mesures positives han influït en el percentatge de dones a l'alta direcció i al consell.

3.2. Fases de la recerca de dades

Les dades utilitzades per a aquest estudi provenen dels Informes Anuals de Govern Corporatiu (IAGC), disponibles públicament al portal oficial de la Comissió Nacional del Mercat de Valors (CNMV). Aquests informes són de publicació obligatòria per a totes les societats anònimes cotitzades a Espanya i ofereixen informació estructurada i detallada sobre la composició i funcionament dels consells d'administració.

Es va accedir al portal web de la CNMV, concretament a l'apartat de consulta d'informació sobre govern corporatiu. Aquesta secció permet trobar els informes segons tipus, empresa i any fiscal.

La cerca de les dades s'inicia amb la descàrrega manual dels IAGC corresponents a cada una de les empreses de l'IBEX 35® per als exercicis 2004 i 2024. Aquesta cerca es va fer individualment, empresa per empresa, seleccionant l'any desitjat i descarregant el document corresponent.

A més, s'han consultat les pàgines web oficials de cada empresa per tal de verificar i completar la informació relativa a la seva estructura societària, la seva evolució històrica dins l'índex i altres dades d'interès públic (Abertis, s.f.; Grupo ACS, s.f.; Altadis, s.f.; Amadeus, s.f.; Acciona, s.f.; BBVA, s.f.; Bankinter, s.f.; Endesa, s.f.; Enagás, s.f.; Ferrovial, s.f.; Siemens Gamesa, s.f.; Naturgy, s.f.; Iberdrola, s.f.; Iberia, s.f.; Indra, s.f.; Inditex, s.f.; ArcelorMittal, s.f.; Mapfre, s.f.; Metrovacesa, s.f.; NH Hotel Group, s.f.; Banco Popular, s.f.; PRISA, s.f.; Red Eléctrica, s.f.; Repsol, s.f.; Banco Sabadell, s.f.; Banco Santander, s.f.; Sogecable, s.f.; Sacyr, s.f.; Telefónica, s.f.; Unión Fenosa, s.f.; Zeltia, s.f.).

Posteriorment, es seleccionà la informació rellevant per a l'estudi.

3.3. Base de dades pròpia

La base de dades resultant està organitzada en un arxiu Excel, sota el nom: *TFG IBEX COMPLET.xlsx.*, amb diverses pàgines (fulls de càlcul), cadascuna amb una funció específica per facilitar l'anàlisi i la consulta de la informació recollida.

La primera pàgina del fitxer Excel, que s'anomena *BBDD Def.*, constitueix el nucli central de la base de dades, ja que recull de manera sistemàtica tota la informació relativa a les empreses que han format part de l'IBEX 35® durant els períodes 2004 i 2024. Aquesta pàgina serveix com a font principal per a l'anàlisi realitzat amb Power BI, facilitant l'extracció de resultats i conclusions del present estudi.

També s'inclouen les pàgines *IBEX 35® 2004* i *IBEX 35® 2024*, on es registren les dades originals extretes directament dels Informes Anuals de Govern Corporatiu corresponents a cadascun dels anys fiscals estudiats. Aquests fulls estan organitzats per facilitar la consulta, la transcripció i la verificació de la informació per any, assegurant així la integritat i la traçabilitat de les dades en la base principal.

A més, la base de dades compta amb fulls individuals dedicats a cadascuna de les empreses analitzades. Aquests fulls empresarials permeten realitzar comprovacions específiques, anotacions complementàries o revisions detallades que serveixen per validar i ajustar la informació quan cal, contribuint a augmentar la precisió i fiabilitat global del conjunt de dades.

Pel que fa al contingut, la primera pàgina del fitxer Excel és la font d'informació que es carregarà posteriorment a l'aplicació Power BI i amb la qual es realitzarà l'anàlisi.

- Període de presència a l'índex: Dates d'inclusió i exclusió de l'empresa a l'IBEX 35®.
- Indicador de membre inicial: Si l'empresa formava part de la composició fundacional de l'IBEX 35®.
- Sector i subsector de l'IBEX 35® al que pertany l'empresa.

- Grups CNAE i SIC de l'empresa.
- Nom complet de cada conseller/a.
- Càrrec ocupat dins el consell (amb codificació normalitzada).
- Gènere del conseller/a (home o dona, sense codificar i codificat).
- Filiació (tipus de conseller/a: executiu, dominical, independent, etc.).
- Comissions en què participa cada membre.
- Nombre de comissions i codificació auxiliar.
- Dates de primer i darrer nomenament de cada conseller/a.

Un cop recopilada i organitzada la informació al fitxer Excel, amb dades detallades per a cada conseller, aquesta es va sotmetre a un procés exhaustiu de neteja i normalització, durant el qual es va unificar la terminologia i s'homogeneïtzà gran part de la informació per tal de garantir la coherència i la qualitat de les dades. Paral·lelament, es va dur a terme la revisió i l'ompliment dels valors absents o incoherents.

Totes les empreses de la base de dades, es poden classificar en determinats sectors dins de l'índex de l'IBEX 35® (vegeu Taula 3 a l'Annex A), i subsectors, (vegeu taula 4 a l'Annex A).

També es va incorporar la classificació sectorial internacional de cada empresa segons la CNAE (Classificació Nacional d'Activitats Econòmiques), (vegeu Taula 5 a l'Annex A). I la classificació pel codi SIC (Standard Industrial Classification), (vegeu Taula 6 a l'Annex A).

A continuació, es va desenvolupar la codificació de les dades que ho requerien per poder ser interpretades al POWER BI i fer-ne l'anàlisi. I es van adaptar els formats de data i de text per tal de garantir la compatibilitat amb Power BI.

3.3.1. Codificacions a la base de dades

Per tal de garantir la qualitat de la informació, es va dur a terme un procés de codificació d'algunes dades. Aquesta tasca es va realitzar principalment mitjançant fórmules d'Excel, les quals van permetre codificar variables clau i unificar criteris.

La variable que indica el gènere del/de la conseller/a, registrada com a "Dona" o "Home", es va codificar en format binari mitjançant la següent fórmula d'Excel. Aquesta codificació genera els valors mostrats a la Taula 7, *Codis pel gènere dels/de les consellers/es*, (vegeu Taula 7 a l'Annex A).

- Fórmula: =SI([GENERE]="Dona";1;0)

Pel que fa a la variable relativa al càrrec del/de la conseller/a, es va establir una fórmula d'Excel que permet normalitzar els càrrecs. Aquesta normalització, que exigia expressar els càrrecs en singular i masculí, tenia com a objectiu facilitar la lectura estadística i la seva visualització mitjançant eines com Power BI. A més, es va crear una taula de correspondència entre valors numèrics i càrrecs per tal d'evitar solapaments amb altres codificacions (com els valors binaris de gènere, els codis CNAE, SIC o les numeracions de sectors i subsectors de l'IBEX 35®). Aquesta correspondència es pot consultar a la Taula 8, *Codis pels càrrecs*, (vegeu Taula 8 a l'Annex A).

- Fórmula: =SI(V2="PRESIDENT";2;SI(V2="VICEPRESIDENT 1º";3;SI(V2="VICEPRESIDENT 2º";4;SI(V2="VICEPRESIDENT 3º";5;SI(V2="VICEPRESIDENT";6;SI(V2="CONSELLER DELEGAT";7;SI(V2="CONSELLER";8;SI(V2="CONSELLER SECRETARI";9;SI(V2="PRESIDENT CONSELLER DELEGAT";10;SI(V2="CONSELLER COORDINADOR";11;SI(V2="COPRESIDENT";12;SI(V2="VICEPRESIDENT CONSELLER DELEGAT";13;SI(V2="LLETRAT ASSESSOR";14;SI(V2="VICESECRETARI NO CONSELLER";15;SI(V2="SECRETARI NO CONSELLER";16;SI(V2="VICEPRESIDENT 1º CONSELLER COORDINADOR";17;""))))))))))))))))

La variable que mesura la participació en comissions va ser codificada amb l'objectiu d'assignar valors numèrics als diferents nivells de participació dels/de les consellers/es, facilitant així el tractament estadístic i la seva visualització mitjançant eines com Power BI. Aquesta variable recollia el nombre de comissions en què participava cada conseller/a, amb valors literals com "CAP", "UNA", "DUES", "TRES" o "QUATRE". Aquesta fórmula transforma els valors literals en codis numèrics compresos entre 20 i 24, on cada codi representa un grau concret de participació en comissions. Aquesta codificació es presenta a la Taula 9, *Codis per a la participació en comissions*, (vegeu Taula 9 a l'Annex A).

- Fórmula: =SI(AD2="CAP"; 20; SI(AD2="UNA"; 21; SI(AD2="DUES"; 22; SI(AD2="TRES"; 23; SI(AD2="QUATRE"; 24; ""))))))

3.4. Power BI i disseny dels dashboards

Per a l'anàlisi de la base de dades s'ha fet servir el Power BI, que és una eina de Business Intelligence desenvolupada per Microsoft que permet connectar, transformar i visualitzar dades de manera intuïtiva i interactiva, facilitant la creació de dashboards dinàmics i personalitzats, fent possible que tant professionals com estudiants puguin extreure conclusions i prendre decisions basades en l'anàlisi de dades reals. Quan diem que Power BI és una eina de Business Intelligence (BI), vol dir que és una aplicació que permet recopilar, transformar, analitzar i visualitzar dades per ajudar a prendre decisions informades dins d'una organització o projecte. El concepte de Business Intelligence fa referència a l'ús de tecnologies i metodologies per convertir dades en informació útil i coneixement, facilitant així la comprensió de situacions complexes i la detecció de tendències o patrons rellevants.

La seva elecció per a la realització dels dashboards d'aquest treball és especialment adequada perquè facilita la connexió i integració amb múltiples fonts de dades, la neteja i transformació de la informació, i la creació de visualitzacions que ajuden a identificar patrons, tendències i comparatives de manera clara i intuïtiva. A més, Power BI ofereix la possibilitat de compartir informes de manera col·laborativa i segura, aspecte a tenir en compte per a treballs acadèmics i de recerca amb vocació de difusió i impacte social (Microsoft, 2024).

Cal destacar que he descobert i après a utilitzar Power BI gràcies a l'assignatura de Business Intelligence del Grau d'Empresa i Tecnologia, on vaig adquirir els primers conceptes bàsics sobre com i per a què es pot utilitzar aquesta eina, la qual cosa m'ha permès aplicar de manera pràctica els coneixements teòrics apresos a classe.

Després de netejar i preparar les dades a Excel, aquestes van ser importades a Power BI. Un cop allà, es va procedir al modelatge dels dashboards amb l'objectiu de crear diverses pàgines amb gràfics i taules relacionals que permetessin creuar informació de manera eficaç.

Per dur a terme una anàlisi completa, no n'hi ha prou amb mostrar les dades de la base de dades en forma de gràfics; cal crear noves mesures DAX a partir de la informació disponible. Aquestes mesures permeten calcular indicadors clau per interpretar correctament les dades. Per exemple: percentatges de dones i homes, nombre total de conselleres i consellers, distribució de la representació de gènere segons càrrecs, sectors i filiacions, així com càlculs específics per a l'anàlisi temporal, entre d'altres.

Les mesures són fórmules de càlcul dinàmics en les quals els resultats canvien en funció del context. Les mesures s'utilitzen en els informes que admeten la combinació i el filtratge de dades del model mitjançant diversos atributs, com un informe de Power BI o una taula dinàmica d'Excel o un gràfic dinàmic. Les mesures es creen mitjançant la barra de fórmules DAX del dissenyador de models.

(Microsoft, 2025)

3.4.1. Mesures DAX utilitzades en l'anàlisi

A continuació es presenten les mesures DAX utilitzades per analitzar en profunditat la representació de les dones als consells d'administració. Aquestes fórmules permeten no només observar la situació actual, sinó també avaluar l'evolució de la participació femenina i masculina en els consells entre els anys 2004 i 2024.

Les mesures faciliten la identificació de diferències significatives entre sectors econòmics, empreses i tipus de càrrec. Aquest enfocament quantitatiu permet quantificar amb precisió l'evolució de les bretxes de gènere i proporciona la base per a l'anàlisi comparativa (vegeu Taula 10 a l'Annex A).

Un cop definides les mesures necessàries per a l'anàlisi, es van construir diversos dashboards a Power BI. Els dashboards temàtics tenen l'objectiu de donar resposta a les preguntes de recerca i facilitar la interpretació visual de les tendències observades.

Un dels dashboards organitza la informació per empresa i permet analitzar la participació de consellers i conselleres a cada organització, identificant aquelles que lideren la incorporació de dones als consells d'administració. Aquesta anàlisi es pot realitzar per a un any concret o mitjançant una comparativa entre els anys 2004 i 2024, o aplicant una visualització individual per empresa.

Un altre dashboard mostra la composició dels consells segons el tipus de filiació dels/de les consellers/es, diferenciant, per exemple, entre membres independents, dominicals o executius, entre altres.

També s'han desenvolupat dashboards específics per àmbit sectorial i segons les classificacions CNAE i SIC. Aquests mostren la distribució i evolució de la presència femenina en els diferents sectors i subsectors de l'IBEX 35®. Igualment, s'han creat visualitzacions per a l'anàlisi comparativa dels grups CNAE i SIC, mitjançant gràfics de barres, columnes, línies i taules dinàmiques que en faciliten la interpretació.

Finalment, s'han creat diversos dashboard dedicats a l'estudi dels càrrecs ocupats. Aquests quadres de comandament mostren la distribució de dones i homes segons el tipus de càrrec (conseller/a, president/a, conseller/a delegat/da, entre d'altres), i permet identificar patrons de gènere vinculats a les funcions directives. La informació es presenta tant en valors absoluts com en percentatges, la qual cosa facilita la detecció de possibles desigualtats.

4. ANÀLISIS DELS RESULTATS DEL POWER BI

L'eina Power BI ofereix un ventall gairebé il·limitat de possibilitats per a l'anàlisi i la visualització de dades, permetent explorar la informació des de múltiples perspectives i nivells de detall. En el marc d'aquest treball, s'han dissenyat diversos dashboards per a analitzar l'evolució de la igualtat de gènere en les empreses de l'IBEX 35® durant els anys 2004 i 2024. No obstant això, amb l'objectiu de sintetitzar i focalitzar l'exposició de resultats, en aquest apartat només s'explicaran detalladament aquells dashboards que reflecteixen de manera significativa els canvis més rellevants en matèria de gènere. Aquesta selecció respon a la intenció de facilitar la comprensió dels resultats i evitar una sobrecàrrega d'informació, centrant-nos en els indicadors i visualitzacions que millor il·lustren l'evolució i l'impacte de les polítiques d'igualtat en el període analitzat.

4.1. Indicadors de l'equitat de gènere general de l'IBEX 35

A partir de la figura 1, *Indicadors de l'estat general de l'IBEX 35®, en termes de gènere*, (vegeu Figura 1 a l'Annex B), s'observa una evolució significativa en la representació de gènere en els consells d'administració de les empreses de l'IBEX 35® entre 2004 i 2024.

En primer lloc, la bretxa de gènere, es a dir, nombre de consellers totals menys nombre de conselleres totals que hi participen, en el període específicat, es redueix dràsticament de 483 consellers en 2004 a 89 consellers en 2024, la qual cosa suposa una disminució del 81,6%, de la bretxa de gènere en l'índex de l'IBEX 35®. Aquesta dada evidencia l'impacte de les polítiques d'igualtat i la pressió normativa i social per a avançar cap a la paritat en els òrgans de govern corporatiu a Espanya (Comissió Especial per a l'estudi d'un Codi Ètic dels Consells d'Administració de les Societats, 1998; Llei orgànica 3/2007).

Respecte als consellers (homes), el ràtio numèric respecte al nombre de conselleres (dones) és de 35,50 en 2004, mentre que al 2024, cau fins al 1,48, la qual cosa indica que per cada dona hi havia 35,5 homes al 2004 i vint anys més tard, els homes es troben encara en 1,48, respecte al nombre de dones en als consells d'administració. No obstant això, el "creixement relatiu del nombre de consellers" és de 0,55, és a dir, el nombre de consellers homes en 2024 és un 55% del qual hi havia en 2004, la qual cosa implica una reducció

del 44,67% (“variació de creixement”). Aquesta caiguda s'interpreta com a resultat de la incorporació de més dones i, possiblement, d'una reducció de la grandària total dels consells, en línia amb les recomanacions d'eficiència i diversitat del bon govern (Comissió Nacional del Mercat de Valors, 2020).

Per contra, l'evolució de les conselleres és molt més cridanera. El ràtio numèric respecte al nombre de consellers passa de 0,03 en 2004 a 0,68 en 2024, cosa que significa que si en 2004 hi havia una dona per cada 35,5 homes, en 2024 hi ha ja 0,68 dones per cada home. El “creixement relatiu” és de 13,29, és a dir, el nombre de conselleres s'ha multiplicat per més de tretze en aquests vint anys, amb una variació de creixement del 1229%. Aquesta progressió és coherent amb l'evolució legislativa a Espanya, especialment després de l'entrada en vigor de la Llei orgànica 3/2007 per a la igualtat efectiva de dones i homes, que va establir objectius concrets per a la presència equilibrada de tots dos sexes en els consells d'administració de grans empreses (Llei orgànica 3/2007, art. 75).

La comparació entre tots dos períodes mostra que, encara que la presència masculina continua sent majoritària, la tendència és clarament cap a la paritat. Mentre en 2004 la presència femenina era merament testimonial, en 2024 s'acosta a una dona per cada home, la qual cosa representa un canvi cultural i estructural molt rellevant. A més, la reducció de la bretxa de gènere és un indicador clau de l'eficàcia de les polítiques d'igualtat i de la pressió social i reguladora sobre les empreses cotitzades, especialment les de l'IBEX 35, que han estat pioneres en l'aplicació dels codis de bon govern i les recomanacions internacionals (CNMV, 2020).

4.2. Anàlisi de la representació femenina a les empreses de l'IBEX 35®

L'anàlisi dels gràfics del dashboard corresponent a la Figura 2, *Empreses amb major nombre de conselleres* (vegeu Figura21 a l'Annex B), mostra una evolució molt significativa en la presència de dones en els consells d'administració de les empreses espanyoles entre 2004 i 2024. En 2004, el top 3 d'empreses amb major nombre de conselleres estava format per Gas Natural (3 dones i 9 homes), Banc Popular Espanyol (2 dones i 9 homes) i Telefònica Publicitat i Informació (2 dones i 6 homes). En contrast, en 2024, les empreses líders en nombre de conselleres són AENA (6 dones i 9 homes), Bankinter (4 dones i 7 homes) i Laboratoris Farmacèutics Rovi (3 dones i 4 homes). És important destacar que cap empresa es manté en el top 3 de major nombre de conselleres en tots dos períodes, la qual cosa reflecteix una renovació en les polítiques i estructures internes de les companyies i evidència que la transformació cap a la igualtat ha estat transversal i no sols mèrit d'unes poques empreses pioneres.

En l'extrem oposat, les empreses amb menor nombre de conselleres en 2004 van ser Amadeus IT Group (1 dona i 12 homes), Pressa, també coneguda com a PROMOTORA D'INFORMACIONES S.A. (1 dona i 20 homes) i Banc Santander (1 dona i 18 homes). En 2024, les empreses amb menor presència femenina són Fluidra (4 dones i 10 homes), Grifols (4 dones i 10 homes) i Naturgy Energy Group (3 dones i 9 homes). De nou, no hi ha cap empresa que es repeteixi en el top 3 de menor nombre de conselleres entre 2004 i

2024, mostrant que la transformació ha estat generalitzada en el teixit empresarial i que la igualtat de gènere ha estat el resultat d'estratègies i ritmes diferents en cada companyia.

La diferència mitjana entre el nombre d'homes i dones en les empreses amb major nombre de conselleres ha passat de 5,67 en 2004 (mitjana de 8 homes i 2,33 dones) a 2,34 en 2024 (mitjana de 6,67 homes i 4,33 dones). En les empreses amb menor nombre de conselleres, la diferència mitjana ha descendit de 15,67 en 2004 (mitjana de 16,67 homes i 1 dona) a 6,00 en 2024 (mitjana de 9,67 homes i 3,67 dones). Això evidencia una reducció substancial de la bretxa de gènere en els consells d'administració, tant en les empreses més avançades com en les més ressagades. A més, cal assenyalar que en 2024 la grandària mitjana dels consells en el grup de menor presència femenina és més petit que en 2004, la qual cosa pot influir en la interpretació de la bretxa i la proporció de gènere.

Si analitzem la proporció de dones per cada home en cada empresa, en 2004 les empreses amb més conselleres presentaven proporcions de 0,33 (Gas Natural), 0,22 (Banc Popular Espanyol) i 0,33 (Telefònica Publicitat i Informació). En 2024, aquestes proporcions han millorat notablement fins a 0,67 (AENA), 0,57 (Bankinter) i 0,75 (Laboratoris Farmacèutics Rovi). En el grup d'empreses amb menor presència femenina, les proporcions en 2004 eren molt baixes: 0,08 (Amadeus IT Group), 0,05 (Pressa) i 0,06 (Banc Santander), mentre que en 2024 han augmentat fins a 0,40 (Fluidra i Grifols) i 0,33 (Naturgy Energy Group). Això significa que fins i tot les empreses amb menor representació femenina han experimentat avanços molt significatius en aquests vint anys, i que la millora no sols es dona en l'elit d'empreses més avançades.

És rellevant subratllar que la igualtat de gènere en els consells no sols es reflecteix en el nombre absolut de dones, sinó també en la proporció i l'equilibri respecte a la grandària total del consell. Així, una empresa pot tenir una bretxa petita o fins i tot negativa amb un consell petit i equilibrat, encara que no figuri entre les que tenen el major nombre absolut de conselleres; de la mateixa manera, una empresa pot presentar una bretxa molt alta sense ser necessàriament la que menys dones té, si el seu consell és de gran grandària i la proporció d'homes és molt elevada. En 2024, l'aparició de proporcions pròximes o superiors a 0,75 dones per home en empreses com a Laboratoris Farmacèutics Rovi és una dada especialment rellevant i nou, que anticipa la possibilitat de veure bretxes negatives (més dones que homes) en el futur pròxim.

Aquesta evolució positiva està estretament relacionada amb el desenvolupament legislatiu en matèria d'igualtat de gènere a Espanya. La Llei orgànica 3/2007 va introduir l'obligació per a les empreses de més de 250 treballadors d'adoptar mesures d'igualtat i va recomanar la presència equilibrada de dones i homes en els consells d'administració de les societats mercantils cotitzades (Llei orgànica 3/2007, 2007). Posteriorment, la Llei 11/2018 va reforçar aquestes exigències en obligar les grans empreses a divulgar informació no financera, incloent-hi polítiques de diversitat i mesures per a garantir la igualtat de gènere en els òrgans d'administració (Llei 11/2018, 2018). A més, la Directiva 2014/95/UE de la Unió Europea va obligar a informar sobre polítiques de diversitat en els consells d'administració, incloent-hi la variable de gènere. El canvi més recent i decisiu ha estat la Llei orgànica 1/2023, que modifica la Llei orgànica 3/2007 i estableix l'obligatorietat que els consells d'administració de les empreses cotitzades i grans

empreses tinguin almenys un 40% de representació del sexe menys representat abans de 2026, a més de preveure sancions en cas d'incompliment (Llei orgànica 1/2023, 2023).

4.3. Bretxes de les empreses de l'IBEX 35®

L'anàlisi de les bretxes de gènere en els consells d'administració entre 2004 i 2024 revela diferències molt interessants respecte als rànquings d'empreses amb major o menor nombre de conselleres.

Gràcies als resultats exposats a la figura 3, *Bretxes de gènere entre les empreses de l'IBEX 35®* (vegeu Figura 3 a l'Annex B), en 2004, les empreses amb les bretxes de gènere més baixes van ser Bankinter, Banc Popular Espanyol, Gas Natural i Telefònica Publicitat i informació, amb diferències de 7, 7, 6 i 4 respectivament. En canvi, en 2024, les empreses amb menor bretxa de gènere són Laboratoris Farmacèutics Rovi, Aeroports Espanyols i Navegació Aèria (AENA) i Bankinter, presentant fins i tot valors negatius (-1 en Rovi i -3 en AENA i Bankinter), la qual cosa indica que en aquests casos hi ha més dones que homes en el consell. És rellevant destacar que, encara que Bankinter i AENA ja apareixien en el top d'empreses amb major nombre de conselleres en 2024, no sempre coincideixen tots els noms: per exemple, Rovi destaca per la seva baixa bretxa, però no per a tenir el major nombre absolut de conselleres. Això demostra que una empresa pot aconseguir una gran paritat de gènere sense necessàriament liderar en nombre total de dones, ja que la clau està en l'equilibri entre tots dos gèneres i no sols en la quantitat.

D'altra banda, les empreses amb les bretxes de gènere més altes en 2004 van ser Iberdrola, Sogecable, Metrovacesa i Unión Fenosa, amb valors de 21, 21, 20 i 20 respectivament. En 2024, les empreses amb major bretxa són Indústria de Disseny Tèxtil (Inditex) (10), Fluidra (6), Grifols (6), Indra Sistemas (6) i Naturgy Energy Group (6). Aquí s'observa que, encara que Fluidra, Grifols i Naturgy també figuren entre les empreses amb menor nombre de conselleres en 2024, no sempre hi ha una coincidència total. En 2004, per exemple, les empreses amb major bretxa de gènere no coincideixen amb les que tenien menys conselleres, la qual cosa suggereix que la bretxa pot estar influïda tant per la grandària del consell com per la proporció de gènere, i no únicament pel nombre absolut de dones.

Aquestes diferències reflecteixen que la bretxa de gènere és un indicador més matisat que el simple recompte de conselleres. Una empresa pot tenir una bretxa petita i no figurar entre les que tenen més dones, si el seu consell és petit o molt equilibrat. De la mateixa manera, una empresa pot tenir una bretxa molt alta sense ser necessàriament la que menys dones té, si el seu consell és gran i la proporció d'homes és aclaparadora. L'evolució cap a valors negatius en la bretxa en 2024, com en el cas de Laboratoris Farmacèutics Rovi, Aeroports Espanyols i Navegació Aèria i Bankinter, evidencia avanços substancials cap a la paritat real, i és resultat tant de polítiques internes com de l'impuls legislatiu rebut a Espanya en els últims anys.

Resulta especialment rellevant observar que en 2024 algunes empreses presenten bretxes negatives, cosa que significa que hi ha més dones que homes en els seus consells d'administració. Aquest fenomen representa un canvi estructural respecte a 2004, quan

cap empresa mostrava aquest tipus de paritat invertida. L'aparició de bretxes negatives no sols evidencia avanços cap a la igualtat, sinó que també posa de manifest que la representació femenina pot arribar a ser majoritària en els òrgans de govern, superant la mera igualtat numèrica.

D'altra banda, és important subratllar que la bretxa de gènere no depèn únicament del nombre absolut de dones en el consell, sinó també de la grandària total d'aquest. Així, una empresa pot tenir una bretxa petita o fins i tot negativa amb un consell petit i equilibrat, encara que no figuri entre les que tenen el major nombre absolut de conselleres. De la mateixa manera, una empresa pot presentar una bretxa molt alta sense ser necessàriament la que menys dones té, si el seu consell és de gran grandària i la proporció d'homes és molt elevada.

També convé remarcar que, encara que en 2024 hi ha més coincidències entre les empreses amb menor bretxa i aquelles amb major nombre de conselleres, com és el cas d'Aeroports Espanyols i Navegació Aèria i Bankinter, continuen existint exemples com a Laboratoris Farmacèutics Rovi, on la paritat s'aconsegueix gràcies a una estructura de consell més reduïda. Per contra, en els rànquings de major bretxa, només algunes empreses coincideixen amb les de menor nombre de conselleres, la qual cosa suggereix que la bretxa també està influïda per la composició i la grandària total del consell, i no únicament per la presència femenina.

4.4. Consellers a càrrecs d'alta direcció

L'anàlisi de la figura 4, *Nombre de conselleres en càrrecs d'alta direcció* (vegeu Figura 4 a l'Annex B) revela l'evolució de la presència de dones en càrrecs d'alta direcció en les empreses de l'IBEX 35® entre 2004 i 2024. Els càrrecs d'alta direcció, definits com aquells amb poder executiu directe o presidència del consell i capacitat decisòria estratègica (Comissió Nacional del Mercat de Valors, 2020; Institut de Comptabilitat i Auditoria de Comptes, s.f.), inclouen posats com a president, copresident, vicepresidents, conseller delegat, president conseller delegat, vicepresident conseller delegat i vicepresident primer conseller coordinador.

En 2004, només tres empreses de l'IBEX 35® comptaven amb almenys una dona en càrrecs d'alta direcció: Abertis Infraestructures (ABE), Banc Popular Espanyol (BTO) i Telefònica Publicitat i Informació (TPI). En cada cas, la presència femenina era mínima, amb només una dona enfront de quatre, dues i un home respectivament. El total de dones ocupant càrrecs d'alta direcció en tot l'IBEX 35® era d'únicament 3, enfront de 87 homes. Això suposa una proporció de 0,034 dones per cada home en aquests llocs, és a dir, només un 3,3% de tots els càrrecs directius estaven ocupats per dones, la qual cosa evidencia la pràctica absència de representació femenina en l'alta direcció en aquest període.

En 2024, la situació ha millorat notablement, encara que continua sent insuficient en termes d'igualtat. Vuit empreses de l'IBEX 35® compten ara amb dones en càrrecs d'alta direcció: Aeroports Espanyols i Navegació Aèria (AENA), Bankinter (BKT), Indra Sistemas (IDR), Logista (LOG), Mapfre (MAP), Xarxa Elèctrica Corporació (XARXA), Laboratoris Farmacèutics Rovi (ROVI) i Banc Santander (SAN). No obstant això, en la majoria dels casos, la presència femenina continua sent minoritària, amb un o dos càrrecs

ocupats per dones enfront d'un, dues o fins a tres homes. El total de dones en càrrecs d'alta direcció ascendeix a 10, mentre que els homes sumen 77. Això implica una proporció de 0,13 dones per cada home, gairebé quadruplicant la proporció de 2004, encara que la bretxa continua sent molt marcada. En termes percentuals, en 2024 només el 11,5% dels càrrecs d'alta direcció (10 de 87) estan ocupats per dones, enfront del 3,3% en 2004 (3 de 90). Així, en vint anys, la proporció de dones en càrrecs d'alta direcció s'ha multiplicat per gairebé quatre.

Un aspecte rellevant és que cap empresa es manté en tots dos períodes com a posseïdora de dones en càrrecs d'alta direcció: les tres empreses de 2004 no apareixen en el grup de 2024, i viceversa. Això suggereix que els avanços en igualtat de gènere no han estat lineals ni concentrats en les mateixes empreses, sinó que han anat girant al llarg del temps, probablement com a resultat de canvis en les polítiques internes, la pressió social i el marc regulador. L'augment en la proporció reflecteix un progrés significatiu cap a la igualtat, però també posa de manifest la necessitat de continuar impulsant polítiques i mesures que afavoreixin la representació de les dones en els llocs de major responsabilitat empresarial.

Aquestes normatives han introduït obligacions concretes. A més, han incrementat la pressió institucional i social perquè les empreses avancin cap a la paritat, establint sancions i condicionant la reputació i la competitivitat empresarial a l'adopció de polítiques d'igualtat.

4.5. Consellers a càrrecs intermedis

L'anàlisi de la figura 5, *Nombre de conselleres en càrrecs intermedis* (vegeu Figura 5 a l'Annex B), mostra l'evolució de la presència de dones en càrrecs intermedis dins dels consells d'administració de les empreses de l'IBEX 35 entre 2004 i 2024. Els càrrecs intermedis, definits com aquells que participen en la coordinació o supervisió del consell però sense funcions executives directes, inclouen el conseller coordinador, conseller secretari i conseller, sent especialment rellevant el paper del conseller coordinador en la governança de consells presidits per executius (Comissió Nacional del Mercat de Valors, 2020).

En 2004, únicament nou empreses de l'IBEX 35 comptaven amb almenys una dona en càrrecs intermedis: Gas Natural, Abertis Infraestructures, Amadeus IT Group, Bankinter, Banc Popular Espanyol, Pressa, Banc Santander, Telefònica Publicitat i Informació i Zeltia. En la majoria dels casos, la presència femenina era mínima, generalment d'una dona per empresa, excepte Gas Natural, que comptava amb tres dones en aquests càrrecs. El nombre d'homes en càrrecs intermedis era molt superior, oscil·lant entre cinc i divuit per empresa. En total, en 2004 hi havia 11 dones ocupant càrrecs intermedis enfront de 410 homes, la qual cosa suposa una proporció de 0,027 dones per cada home, és a dir, únicament el 2,6% dels càrrecs intermedis estaven ocupats per dones.

En 2024, el panorama canvia de manera significativa. El top 3 d'empreses amb major nombre de dones en càrrecs intermedis està compost per ACS, AENA i BBVA, cadascuna amb set dones i cap home en aquests càrrecs, la qual cosa representa una situació de paritat invertida en aquests casos concrets. El total de dones en càrrecs intermedis en 2024 ascendeix a 170, mentre que els homes sumen 185. Això implica una proporció de 0,92

dones per cada home, o cosa que és el mateix, el 47,9% dels càrrecs intermedis estan ocupats per dones, una xifra que s'acosta a la paritat i que suposa un avanç extraordinari respecte a 2004.

Cap de les empreses que comptaven amb dones en càrrecs intermedis en 2004 apareix en el top 3 de 2024, ni es manté en tots dos períodes, la qual cosa indica que la transformació ha estat transversal i que el lideratge en igualtat de gènere ha anat girant entre diferents companyies al llarg del temps. Aquesta dada suggereix que la igualtat de gènere en càrrecs intermedis no s'ha consolidat en unes poques empreses, sinó que ha anat estenent-se progressivament per tot el teixit empresarial de l'IBEX 35.

La relació entre el nombre de dones i homes en càrrecs intermedis per a cada empresa ha canviat dràsticament. En 2004, la relació era de clara majoria masculina en tots els casos, amb proporcions que rares vegades superaven una dona per cada cinc o més homes, i en la majoria d'empreses la proporció era fins i tot menor. En 2024, hi ha empreses on la presència femenina és igual o fins i tot superior a la masculina en càrrecs intermedis, com en ACS, AENA i BBVA, on només hi ha dones en aquests càrrecs. La mitjana global mostra que la bretxa de gènere s'ha reduït enormement, passant d'una proporció residual a una gairebé igualitària.

La proporció de dones en càrrecs intermedis ha experimentat un canvi extraordinari entre els dos períodes. En 2004, només el 2,6% d'aquests càrrecs estaven ocupats per dones, mentre que en 2024 la xifra ascendeix al 47,9%. Això significa que la proporció de dones en càrrecs intermedis s'ha multiplicat per més de trenta-quatre en vint anys, acostant-se notablement a la paritat de gènere. Aquest canvi radical reflecteix tant l'evolució social com l'impacte de les polítiques d'igualtat i la legislació desenvolupada en aquest període, que ha impulsat la presència femenina en els òrgans de govern empresarial (Llei orgànica 3/2007, 2007; Llei 11/2018, 2018; Llei orgànica 1/2023, 2023).

4.6. Filiacions dels consellers i conselleres segons gènere i període

Les filiacions que consellers i conselleres de les empreses de l'IBEX 35 poden tenir es troba a la figura 6, *Comparativa de tipus de filiacions segons gènere i període* (vegeu Figura 5 a l'Annex B). L'anàlisi comparativa de les quatre gràfiques presentades permet identificar canvis profunds en la distribució de gènere i el tipus de filiació dels membres dels consells d'administració de les empreses de l'IBEX 35 entre 2004 i 2024.

En primer lloc, s'observa que en 2004 la presència femenina en els consells era molt reduïda i es concentrava principalment en la figura de “conseller extern dominical” (7 dones), seguida de “conseller extern independent” (4) i “conseller executiu” (3). En canvi, en 2024, la majoria de les conselleres ocupen el càrrec de “conseller extern independent” (137), mentre que les “conselleres externes dominicals” descendeixen a 32, les executives a 10 i apareixen 6 en la categoria de “altres consellers externs”. Aquest canvi evidencia un desplaçament clar del perfil de la dona consellera cap a posicions independents, la qual cosa resulta especialment rellevant perquè els consellers independents són figures clau per a la supervisió i el control en els òrgans de govern, tal com subratllen tant el Codi de Bon Govern de 1998 (Comissió Especial per a l'estudi d'un Codi Ètic dels Consells

d'Administració de les Societats, 1998) com les successives actualitzacions de la CNMV (2020).

Respecte als homes, en 2004 la distribució era molt més homogènia entre “conseller extern dominical” i “conseller extern independent” (196 en tots dos casos), seguits pels “consellers executius” (79) i “altres consellers externs” (16). En 2024, s'observa una reducció generalitzada en totes les categories, però amb un canvi en el lideratge: ara els “consellers externs independents” són majoria (113), seguits dels “dominicals” (84), els executius (52) i “altres externs” (22). Aquest descens generalitzat en el nombre de consellers masculins, juntament amb l'increment exponencial de conselleres independents, suggereix que l'augment de la diversitat de gènere ha anat acompanyat d'una professionalització i diversificació dels perfils en els consells, en línia amb les recomanacions dels codis de bon govern sobre la necessitat de comptar amb consellers independents i diversos (CNMV, 2020).

Una dada especialment curiosa és que, mentre en 2004 la figura de la consellera independent era minoritària, en 2024 es converteix en la via principal d'accés de la dona al consell d'administració. Això pot interpretar-se com una conseqüència directa de l'aplicació de la Llei orgànica 3/2007 per a la igualtat efectiva de dones i homes, que fomenta la presència equilibrada de tots dos sexes i la transparència en els processos de selecció, així com de la pressió normativa i social per a incorporar talent femení en posicions clau i no sols en rols executius o vinculats a la propietat (Llei orgànica 3/2007; CNMV, 2020).

Un altre aspecte rellevant és la reducció del nombre total de consellers en totes les categories, tant masculines com femenines, la qual cosa apunta a una tendència cap a consells més reduïts i eficients, en línia amb les millors pràctiques internacionals i les recomanacions del Codi de Bon Govern (Comissió Especial, 1998). A més, la presència de dones en la categoria de “altres consellers externs” en 2024 (6) i el creixement relatiu en la figura de conselleres executives (de 3 a 10) mostren una diversificació dels perfils femenins, encara que l'accés a l'alta direcció executiva continua sent més limitat per a les dones que per als homes.

5. CONCLUSIONS

Realitzar aquest treball de fi de grau ha suposat per a mi una experiència acadèmica, personal i emocionalment molt intensa. Escollir com a tema la representació femenina als consells d'administració de les grans empreses ha estat una decisió compromesa amb els meus valors i amb la meua voluntat de contribuir, encara que sigui de manera petita, a la visibilització de les desigualtats de gènere persistents en l'àmbit empresarial.

La complexitat del treball ha anat molt més enllà del contingut teòric. Una de les dificultats més grans ha estat crear des de zero una base de dades pròpia amb informació precisa i normalitzada, una tasca que ha requerit una gran inversió de temps, rigor i paciència. A més, aquest esforç s'ha vist duplicat pel fet que vaig haver d'aprendre a utilitzar Power BI a mesura que desenvolupava l'estudi. El desconeixement inicial de l'eina, combinat amb la necessitat d'elaborar anàlisis complexos amb mesures DAX, va suposar un repte important, especialment en les primeres fases del treball.

A tot això cal afegir-hi la limitació d'informació històrica accessible, especialment per al període anterior a l'any 2004, que ha restringit la possibilitat d'oferir una visió de més llarg abast temporal. Tot i això, considero que he pogut elaborar una anàlisi sòlida, amb una base empírica pròpia i visualitzacions clares que aporten valor al debat sobre la paritat en els òrgans de govern de les empreses.

Aquest treball també ha estat un acte de militància feminista: he volgut posar el meu coneixement i esforç al servei de totes les dones que lluiten dia a dia per obrir-se pas en un sistema encara massa patriarcal. Dedico aquest projecte a totes elles, siguin del sector que siguin, i especialment a aquelles que, des de l'empresa i l'alta direcció, demostrin que liderar amb perspectiva de gènere és no només possible, sinó essencial per a construir organitzacions més justes, eficients i humanes.

6. REFERÈNCIES BIBLIOGRÀFIQUES

- 20minutos.es. (2024, 7 de marzo). Andalucía y Cataluña, a la cabeza en número de víctimas de violencia de género. <https://www.20minutos.es/noticia/5112348/0/andalucia-cataluna-cabeza-numero-victimas-violencia-genero/>
- ABC. (2025, 4 de marzo). La presencia de mujeres en puestos directivos en España cae casi dos puntos, hasta el 38,4%. <https://www.abc.es/economia/presencia-mujeres-puestos-directivos-espana-cae-dos-20250304142843-nt.html>
- Abertis. (s. f.). Web oficial d'Abertis. <https://www.abertis.com>
- Acciona. (s. f.). Web oficial d'Acciona. <https://www.acciona.com>
- Adams, R. B., & Ferreira, D. (2009). Women in the boardroom and their impact on governance and performance. *Journal of Financial Economics*, 94(2), 291–309. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2008.10.007>
- Altadis. (s. f.). Web oficial d'Altadis. <https://www.altadis.com>
- Amadeus. (s. f.). Web oficial d'Amadeus. <https://www.amadeus.com>
- ArcelorMittal. (s. f.). Web oficial d'ArcelorMittal. <https://corporate.arcelormittal.com>
- ASEME. (2005). Dossier informatiu: Premios Empresaria, Directiva y Emprendedora del Año 2005 [Nota de premsa].
- Axesor Información Empresarial, S.A. (s. f.). Información y análisis empresarial. <https://www.axesor.es>
- Banco Popular. (s. f.). Web oficial de Banco Popular. <http://www.grupobancopopular.com/>
- Banco Sabadell. (s. f.). Web oficial de Banco Sabadell. <https://cuentaonline.bancsabadell.com>
- Banco Santander. (s. f.). Web oficial de Banco Santander. <https://www.bancosantander.es>
- Banesto. (s. f.). Web oficial de Banesto. <https://www.banesto.es>
- BBVA. (s. f.). Web oficial de BBVA. <https://www.bbva.com>
- Biedma Ferrer, J. M. (2017). La mujer directiva: La presencia de la mujer en los consejos de administración de las compañías del IBEX 35. *Dossiers Feministes*, 22, 13–27. <https://doi.org/10.6035/Dossiers.2017.22.2>
- BME Market Data. (s. f.). Información de mercados financieros. <https://www.bmemarketdata.es/>
- BoardEx. (2024). BoardEx database [Data set]. BoardEx.
- Boletín Oficial del Estado. (2007). Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, BOE núm. 71, §§ 12611–12645. <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2007-6115>

Boletín Oficial del Estado. (2018). Ley 11/2018, de 28 de diciembre, en materia de información no financiera y diversidad, BOE núm. 314, §§ 129875–129914. <https://www.boe.es/eli/es/l/2018/12/28/11>

Boletín Oficial del Estado. (2023). Ley Orgánica 1/2023, de 28 de febrero, de modificación de la Ley Orgánica 3/2007 para la representación paritaria, BOE núm. 51, §§ 32121–32137. <https://www.boe.es/eli/es/lo/2023/02/28/1>

Chamorro Domínguez, M. C. (2019). Diversidad de género en los consejos de administración de las sociedades cotizadas españolas. *Revista de Derecho de Sociedades*, (55), 353–374.

Comisión Nacional del Mercado de Valores. (s. f.). Consulta de información de entidades. <https://www.cnmv.es/Portal/ancv/consultaisin?lang=es>

Comisión Nacional del Mercado de Valores. (2024). Informe anual de gobierno corporativo. <https://www.cnmv.es>

Comisión Nacional del Mercado de Valores. (s. f.). Consulta de códigos ISIN. <https://www.cnmv.es>

Comissió Europea. (2022). Gender balance on corporate boards: Europe is cracking the glass ceiling. https://ec.europa.eu/info/publications/gender-balance-corporate-boards-reports_en

Directiva 2014/95/UE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 22 de octubre de 2014. Diario Oficial de la Unión Europea, L 330/1. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/es/txt/?uri=celex%3A32014L0095>

EIGE. (2024). Gender Statistics Database. European Institute for Gender Equality. <https://eige.europa.eu/gender-statistics/dgs>

Gobierno de España. (2023). Ley 5/2023, de 17 de julio, de representación paritaria. <https://www.boe.es/eli/es/l/2023/07/17/5>

INE. (2024). Mujeres en los Consejos del IBEX 35®. Estadística de género. Instituto Nacional de Estadística.

Konrad, A. M., Kramer, V., & Erkut, S. (2008). Critical mass: The impact of three or more women on corporate boards. *Organizational Dynamics*, 37(2), 145–164. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2008.02.005>

Martínez García, I., & Gómez Ansón, S. (2020). Gender regulations on boards of directors: The moderating role of the institutional environment (Working Paper No. 72). Banco de España. <https://ssrn.com/abstract=3810575>

Microsoft. (2025, 14 de abril). Información general de DAX. Learn Microsoft. <https://learn.microsoft.com/es-es/dax/dax-overview>

Microsoft. (2024). Power BI documentation. Microsoft Learn. <https://learn.microsoft.com/en-us/power-bi/>

RTVE. (2025). Informe sobre la presencia de mujeres en el IBEX 35. RTVE.

Unió Europea. (2022). Directiva (UE) 2022/2381 del Parlament Europeu i del Consell, de 23 de novembre de 2022. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=CELEX%3A32022L2381>

Walby, S. (1990). Theorizing patriarchy. Basil Blackwell.

7. ANNEXOS

7.2. Annex A: Recerca, normalització i codificació de dades

Taula 1. Composició de l'IBEX 35® (2004)

Núm.	Codi. Símbol de l'empresa	Nom de l'empresa	Inclusió, a la revisió: <i>dd/mm/aaaa</i>	Exclusió, a la revisió: <i>dd/mm/aaaa</i>	Membre des de la composició inicial del IBEX 35® (14/01/1992)
1.	ABE	ABERTIS INFRAESTRUC TURAS, S.A.	02/06/2003	09/05/2018	
2.	ACS	ACS, ACTIVIDADES DE CONSTRUCCIO N Y SERVICIOS S.A.	02/04/1998		
3.	ALT	ALTADIS (ABANS TABACALERA)	03/01/2000	04/02/2008	
4.	AMS	AMADEUS GLOBAL TRAVEL DISTRIBUTION A	03/01/2000	28/06/2005	
5.	ANA	GRUPO ACCIONA S.A. (ABANS CUBIERTAS)	04/01/1999	22/06/2015	
6.	BBVA	BANCO BILBAO VIZCAYA ARGENTARIA	31/01/2000		
7.	BKT	BANKINTER			Composició inicial del IBEX 35® (14/01/1992)
8.	BTO	BANESTO, BANCO ESPANOL DE CREDITO	02/01/2004	01/07/2005	
9.	ELE	ENDESA S.A.		23/12/2013	Composició inicial del IBEX 35® (14/01/1992)

10.	ENG	ENAGAS S.A.	10/01/2003		
11.	FER	GRUPO FERROVIAL SE (ABANS FERROVIAL, S.A. POR OPERACIÓN TRANSFRONTERIZA)	01/07/1999		
12.	GAM	GAMESA CORPORACION TECNOLOGICA S.A. (cambia a SIEMENS GAMESA-SGRE)	24/04/2001	02/01/2013	
13.	GAS	GAS NATURAL S.A.	01/05/2001	02/07/2018	
14.	IBE	IBERDROLA			Composició inicial del IBEX 35® (14/01/1992)
15.	IBLA	IBERIA, LINEAS AEREAS DE ESPAÑA (IAG)	01/07/2002	21/01/2011	
16.	IDR	INDRA SISTEMAS	01/07/1999		
17.	ITX	INDITEX	02/07/2001		
18.	LOR	ARCELOR	19/02/2002	06/07/2006	
19..	MAP	MAPFRE (ABANS CORPORACION MAPFRE)	01/07/2003	02/01/2006	
20.	MVC	MINOR HOTELS EUROPE & AMERICAS, S.A. ANTES NH HOTEL GROUP,S.A.	02/01/2003	02/07/2007	
21.	NHH	MINOR HOTELS EUROPE & AMERICAS, S.A. ANTES NH HOTEL GROUP,S.A.	04/01/1999		

22.	POP	BANCO POPULAR ESPAÑOL		07/06/2017	Composició inicial del IBEX 35® (14/01/1992)
23.	PRS	PROMOTORA DE INFORMACIONES S.A.-PRISA	02/01/2004	02/01/2007	
24.	REE	RED ELECTRICA CORPORACION (ABANS Red Electrica de España)	03/07/2000	03/01/2005	
25.	REP	REPSOL (ABANS REPSOL YPF)			Composició inicial del IBEX 35® (14/01/1992)
26.	SAB	BANCO DE SABADELL		01/07/2004	
27.	SAN	BANCO SANTANDER CENTRAL HISPANO		01/11/2001	
28.	SGC	SOGECABLE, SOCIEDAD DE TELEVISION CANAL PLUS S.A.	03/01/2000	12/05/2008	
29.	SYV	SACYR (Abans SACYR VALLEHERMOS O)	02/06/2003	01/07/2004	
30.	TEF	TELEFONICA			Composició inicial del IBEX 35® (14/01/1992)
31.	TEM	TELEFONICA MOVILES (Adquisició per Telefónica al 2006)	02/01/2001	25/07/2006	
32.	TPI	TELEFONICA PUBLICIDAD E INFORMACION (Adquisició al 2006 per Yell Group)	03/01/2000	25/07/2006	

33.	TRR	TERRA NETWORKS (Adquisició al 2005 per Telefónica)	04/08/2003	02/01/2004	
34.	UNF	UNION FENOSA		15/04/2009	Composició inicial del IBEX 35® (14/01/1992)
38.	ZEL	ZELTIA,S.A. (FUSIÓ PER CAIXA DE PHARMA MAR)	03/07/2000	03/01/2005	

Font. Elaboració pròpia

Taula 2. Composició del IBEX 35® (2024)

Núm.	Codi de l'empresa	Nom de l'empresa	Inclusió, a la revisió: <i>dd/mm/aaaa</i>	Exclusió, a la revisió: <i>dd/mm/aaaa</i>	Membre des de la composició inicial del IBEX 35® (14/01/1992)
1.	ACS	ACS, ACTIVIDADES DE CONSTRUCCION Y SERVICIOS S.A.	02/04/1998		
3.	ACX	ACERINOX S.A.	22/06/2015		
2.	AENA	AENA S.A.	22/06/2015		
4.	AMS	AMADEUS IT GROUP S.A.	03/01/2011		
5.	ANA	GRUPO ACCIONA S.A. (ABANS CUBIERTAS)	20/07/2015		
6.	ANE	CORPORACION ACCIONA ENERGIAS RENOVABLES S.A.	20/06/2022		
7.	BBVA	BANCO BILBAO VIZCAYA ARGENTARIA S.A.	31/01/2000		

8.	BTK	BANKINTER S.A.			Composició inicial del IBEX 35® (14/01/1992)
9.	CABK	CAIXABANK S.A.	01/07/2011		
10.	CLNEX	CELLNEX TELECOM S.A	21/06/2016		
11.	COL	INMOBILIARIA COLONIAL SOCIMI S.A.	16/06/2017		
12.	ELE	ENDESA S.A.	22/12/2014		
13.	ENG	ENAGAS S.A.	02/01/2003		
14.	FDR	FLUIDRA, S.A.	29/03/2021		
15.	FER	FERROVIAL SE SUCURSAL EN ESPAÑA (ABANS FERROVIAL, S.A. POR OPERACIÓN TRANSFRONTERIZA)	01/07/1999		
16.	GRF	GRIFOLS S.A.	02/01/2008		
17.	IAG	INTERNATIONAL CONSOLIDATED AIRLINES GROUP S.A.	01/04/2011		
18.	IBE	IBERDROLA			Composició inicial del IBEX 35® (14/01/1992)
19.	IDR	INDRA SISTEMAS S.A.	01/07/1999		
20.	ITX	INDITEX	02/07/2001		
21.	LOG	COMPANIA DE DISTRIBUCION INTEGRAL LOGISTA S.A.	19/12/2022		
22.	MAP	MAPFRE ESPAÑA, COMPANIA DE SEGUROS Y REASEGUROS S.A.	25/07/2006		
23.	MEL	MELIA HOTELS INTERNATIONAL S.A.		22/07/2024	

24.	MRL	MERLIN PROPERTIES SOCIMI S.A.	21/12/2015		
25.	MTS	ARCELORMITT AL ESPAÑA, S.A.	05/05/2009		
26.	NTGY	NATURGY IBERIA S.A.	02/07/2018		
27.	PUIG	PUIG BRANDS S.A.	22/07/2024		
28.	RED	REDEIA CORPORACION S.A.	13/06/2022		
29.	REP	REPSOL (ABANS REPSOL YPF)			Composició inicial del IBEX 35® (14/01/1992)
30.	ROVI	ROVI PHARMA INDUSTRIAL SERVICES S.A.	20/12/2021		
31.	SAB	BANCO DE SABADELL	01/07/2004		
32.	SAN	BANCO SANTANDER CENTRAL HISPANO	01/11/2001		
33.	SYCR	SACYR S.A.	20/06/2022		
34.	SLR	SOLARIA ENERGIA Y MEDIO AMBIENTE, S.A.	19/10/2020		
35.	TEF	TELEFONICA			Composició inicial del IBEX 35® (14/01/1992)
36.	UNI	UNICAJA BANCO S.A.	27/12/2022		

Font. Elaboració pròpia

Taula 3. Sectors de l'IBEX 35®

Serveis de consum
Béns de consum
Materials bàsics, indústria i construcció
Tecnologia i telecomunicacions
Serveis financers
Petroli i energia
Serveis immobiliaris

Font. Elaboració pròpia

Taula 4. Subsectors del IBEX 35®

Transport i distribució
Construcció
Tabac
Electrònica i programari
Bancs i caixes d'estalvi
Electricitat i gas
Energies renovables
Tèxtil, calçat, cosmètics i perfums
Mineral, metalls i transformació
Assegurances
Socimis
Oci, turisme i hostaleria
Mitjans de comunicació i publicitat
Telecomunicacions i altres
Productes farmacèutics i biotecnologia
Enginyeria i altres
Petroli

Font. Elaboració pròpia

Taula 5. Grups CNAE de la base de dades

Codi CNAE	Activitat
5223	Activitats annexes al transport aeri
6202	Activitats de consultoria informàtica
6920	Activitats de comptabilitat, portatge de llibres, auditoria i assessorament fiscal
6020	Activitats de programació i emissió de televisió
7010	Activitats de seus centrals
6420	Activitats de societats holding
8299	Altres activitats de suport a empreses n.c.o.p.
6190	Altres activitats de telecomunicacions
6209	Altres serveis relacionats amb tecnologies de la informació i informàtica
6512	Assegurances diferents de les assegurances de vida

6411	Banc central
3523	Comerç de gas per canonada
4642	Comerç majorista de roba i calçat
4121	Construcció d'edificis residencials
4299	Construcció d'altres projectes d'enginyeria civil n.c.o.p.
2020	Fabricació de pesticides i altres productes agroquímics
2410	Fabricació de productes bàsics de ferro, acer i ferroaleacions
2410	Fabricació d'especialitats farmacèutiques
5510	Hotels i allotjaments similars
4321	Instal·lacions elèctriques
4611	Intermediaris del comerç de matèries primeres agràries, animals vius, matèries primeres tèxtils i productes semielaborats
6419	Intermediació monetària
6820	Lloguer de béns immobiliaris per compte propi
6311	Processament de dades, hosting i activitats relacionades
3519	Producció d'energia elèctrica d'altres tipus
3515	Producció d'energia hidroelèctrica
4110	Promoció immobiliària
6110	Telecomunicacions per cable
6120	Telecomunicacions sense fils
5110	Transport aeri de passatgers
3512	Transport d'energia elèctrica
4950	Transport per canonada

Font. Elaboració pròpia

Taula 6. Grups SIC de la base de dades

Codi SIC	Activitat
6531	Agències immobiliàries, administradors de finques
4789	Altres serveis annexos al transport SC
4899	Altres serveis de comunicació SC
8743	Assessorament i relacions públiques d'empreses
6029	Bancs comercials
6021	Bancs comercials nacionals
6799	Comerç internacional de matèries primeres, comerç exterior
4813	Comunicacions telefòniques
5137	Confeccions per a home i nen
1542	Contractes no industrials ni residencials
1522	Contractistes d'edificis residencials
4924	Distribució de gas natural
4833	Emissores de televisió
6159	Financeres en general
3325	Fosa d'acer SC
7011	Hotels
1731	Instal·lacions elèctriques

1094	Mineral d'urani, vanadi i radi
2879	Pesticides – productes químics agrícoles SC
7374	Procés de dades i centres de càlcul
4911	Producció d'energia hidroelèctrica
4911	Producció i serveis elèctrics
2834	Productes químics-farmacèutics
6552	Promotors d'obres
7389	Serveis comercials SC
4581	Serveis en terminals d'aeroports
7379	Serveis relacionats amb informàtica SC
8999	Serveis SC
6719	Societat holding
4512	Transport aeri de línies regulars

Font. Elaboració pròpia

Taula 7. Codis pel gènere dels consellers

Valor	Significat
0	Home
1	Dona

Font. Elaboració pròpia

Taula 8. Codis pels càrrecs.

Valor	Càrrec
2	PRESIDENT
3	VICEPRESIDENT 1º
4	VICEPRESIDENT 2º
5	VICEPRESIDENT 3º
6	VICEPRESIDENT
7	CONSELLER DELEGAT
8	CONSELLER
9	CONSELLER SECRETARI
10	PRESIDENT CONSELLER DELEGAT
11	CONSELLER COORDINADOR
12	COPRESIDENT
13	VICEPRESIDENT CONSELLER DELEGAT
14	LLETRAT ASSESSOR
15	VICESECRETARI NO CONSELLER
16	SECRETARI NO CONSELLER
17	VICEPRESIDENT 1º CONSELLER COORDINADOR

Font. Elaboració pròpia

Taula 9. Codis per a la participació en comissions

Valor	Nombre de comissions	Codificació auxiliar
CAP	0	20
UNA	1	21
DUES	2	22
TRES	3	23
QUATRE	4	24

Font. Elaboració pròpia

Taula 10. Mesures DAX del Power BI

Nom	Descripció	Fórmula
Mesures de Recompte i Percentatges Bàsics		
NUM.DONES	Comptabilitza el nombre total de dones a la base de dades.	CALCULATE(COUNT('B BDD'[GÈNERE.CONSELLER]), 'BBDD'[GÈNERE.CONSELLER] = "D")
NUM.HOMES	Comptabilitza el nombre total d'homes a la base de dades.	CALCULATE(COUNT('B BDD'[GÈNERE.CONSELLER]), 'BBDD'[GÈNERE.CONSELLER] = "H")
NUM.TOTAL.CONSELLERS	Comptabilitza el nombre total de consellers a la base de dades.	COUNTROWS('BBDD')
PERCENT.DONES	Calcula el percentatge de dones respecte al total de consellers.	DIVIDE([NUM.DONES], [NUM.DONES] + [NUM.HOMES])
PERCENT.HOMES	Calcula el percentatge d'homes respecte al total de consellers.	DIVIDE([NUM.HOMES], [NUM.DONES] + [NUM.HOMES])
Mesures d'Anàlisi Temporal (2004 vs. 2024)		
Dones04	Comptabilitza el nombre de dones registrades l'any 2004.	CALCULATE(COUNTROWS(BBDD), FILTER(BBDD, BBDD[PERÍODE] = DATE(2004, 1, 1) && BBDD[GÈNERE.CONSELLER] = "D"))
Dones24	Comptabilitza el nombre de dones registrades l'any 2024.	CALCULATE(COUNTROWS(BBDD), FILTER(BBDD, BBDD[PERÍODE] = DATE(2024, 1, 1) && BBDD[GÈNERE.CONSELLER] = "D"))

Homes04	Comptabilitza el nombre d'homes registrats l'any 2004.	CALCULATE(COUNTROWS(BBDD), FILTER(BBDD, BBDD[PERÍODE] = DATE(2004, 1, 1) && BBDD[GÈNERE.CONSELLER]= "H"))
Homes24	Comptabilitza el nombre d'homes registrats l'any 2024.	CALCULATE(COUNTROWS(BBDD), FILTER(BBDD, BBDD[PERÍODE] = DATE(2024, 1, 1) && BBDD[GÈNERE.CONSELLER]= "H"))
Bretxa_GÈNERE_04	Mesura la diferència entre el nombre d'homes i dones l'any 2004, indicant la bretxa de gènere en aquell any específic.	[Homes04] - [Dones04]
Bretxa_GÈNERE_24	Mesura la diferència entre el nombre d'homes i dones l'any 2024, permetent comparar l'evolució de la bretxa de gènere entre els dos anys.	[Homes24] - [Dones24]
Mesures de Creixement i Variació		
Creixement_Relatiu_Dones	Calcula el creixement relatiu del nombre de dones de 2004 a 2024, expressat com una proporció. Un valor més gran que 1 indica creixement.	DIVIDE([Dones24], [Dones04])
Creixement_Relatiu_Homes	Calcula el creixement relatiu del nombre d'homes de 2004 a 2024, expressat com una proporció.	DIVIDE([Homes24], [Homes04])
Variacio_Percent_Dones	Mesura el canvi percentual en el nombre de dones de 2004 a 2024.	DIVIDE([Dones24] - [Dones04], [Dones04])
Variacio_Percent_Homes	Mesura el canvi percentual en el nombre d'homes de 2004 a 2024.	DIVIDE([Homes24] - [Homes04], [Homes04])
Mesures de Ràtio i Proporció		
Ratio_Dones_Homes	Mesura la proporció de dones en relació amb els homes.	DIVIDE([NUM.DONES], [NUM.HOMES])

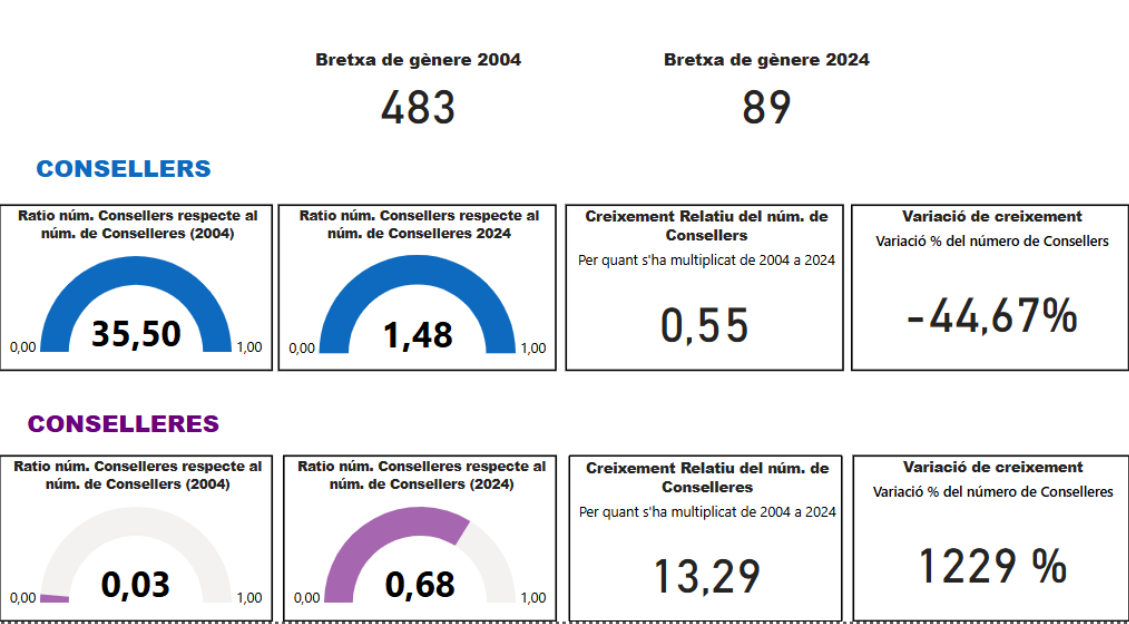
Ratio_Homes_Dones	Mesura la proporció d'homes en relació amb les dones.	DIVIDE([NUM.HOMES], [NUM.DONES])
Mesures d'Anàlisi per Categories		
Ratio_Dones_Càrrec	Mesura la proporció de dones per cada càrrec, excloent altres dimensions.	CALCULATE(DIVIDE(COUNTROWS(FILTER(BBDD, BBDD[GÈNERE.CONSELLER] = "D")), COUNTROWS(BBDD)), ALLEXCEPT(BBDD, BBDD[CÀRREC.CONSELLER]))
Ratio_Dones_Empresa	Mesura la proporció de dones a cada empresa.	CALCULATE(DIVIDE(COUNTROWS(FILTER(BBDD, BBDD[GÈNERE.CONSELLER]= "D")), COUNTROWS(BBDD)), ALLEXCEPT(BBDD, BBDD[NOM.EMPRESA]))
Ratio_Dones_Sector	Mesura la proporció de dones a cada sector.	CALCULATE(DIVIDE(COUNTROWS(FILTER(BBDD, BBDD[GÈNERE.CONSELLER]= "D")), COUNTROWS(BBDD)), ALLEXCEPT(BBDD, BBDD[SECTOR.IBEX35®]))
Ratio_Dones_CNAE	Mesura la proporció de dones a cada categoria CNAE.	CALCULATE(DIVIDE(COUNTROWS(FILTER(BBDD, BBDD[GÈNERE.CONSELLER]= "D")), COUNTROWS(BBDD)), ALLEXCEPT(BBDD, BBDD[DESCRIPCIÓ.CNAE]))
Ratio_Dones_SIC	Mesura la proporció de dones a cada categoria SIC.	CALCULATE(DIVIDE(COUNTROWS(FILTER(BBDD, BBDD[GÈNERE.CONSELLER]= "D")), COUNTROWS(BBDD)), ALLEXCEPT(BBDD, BBDD[DESCRIPCIÓ.SIC]))

Ratio_Dones_TipusFiliacio	Mesura la proporció de dones a cada tipus d'afiliació.	CALCULATE(DIVIDE(COUNTROWS(FILTER(BBDD, BBDD[GÈNERE.CONSELLER]="D")), COUNTROWS(BBDD)), ALLEXCEPT(BBDD, BBDD[FILIACIÓ.CONSELLER]))
---------------------------	--	--

Font. Elaboració pròpia

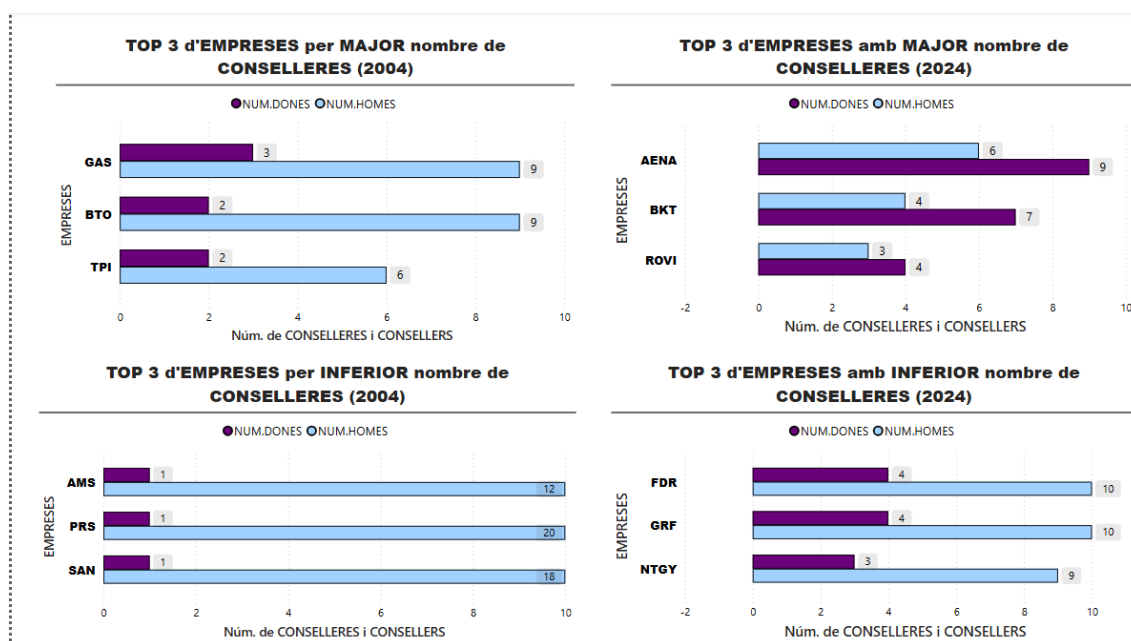
7.2. Annex B: Dashboards de resultats del Power BI

Figura 1. Indicadors de l'estat general de l'IBEX 35®



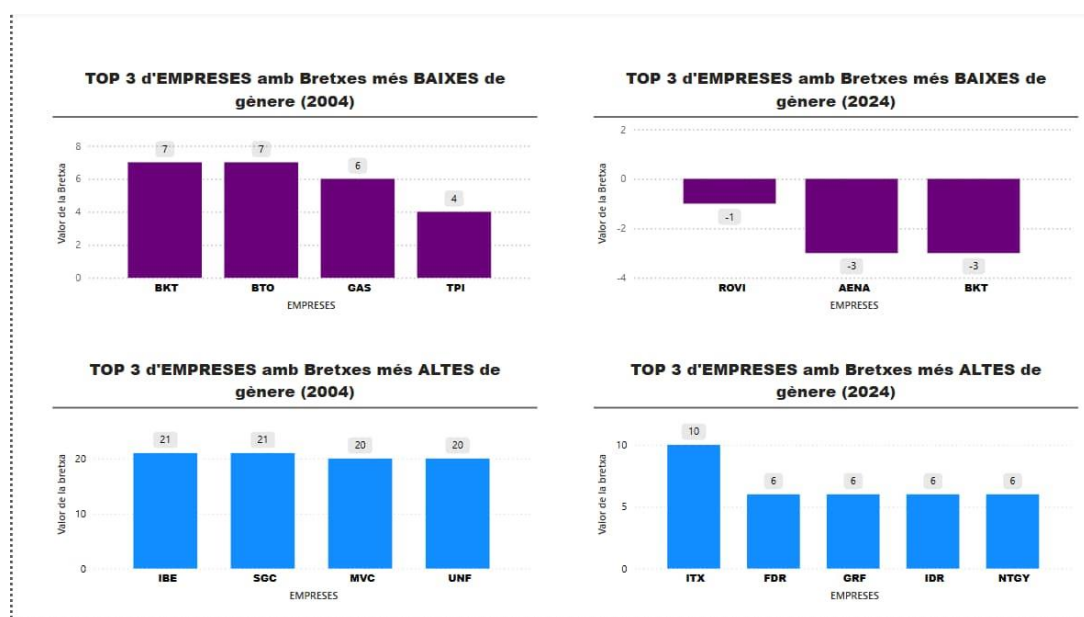
Font. Elaboració pròpia

Figura 2. Empreses amb major nombre de conselleres



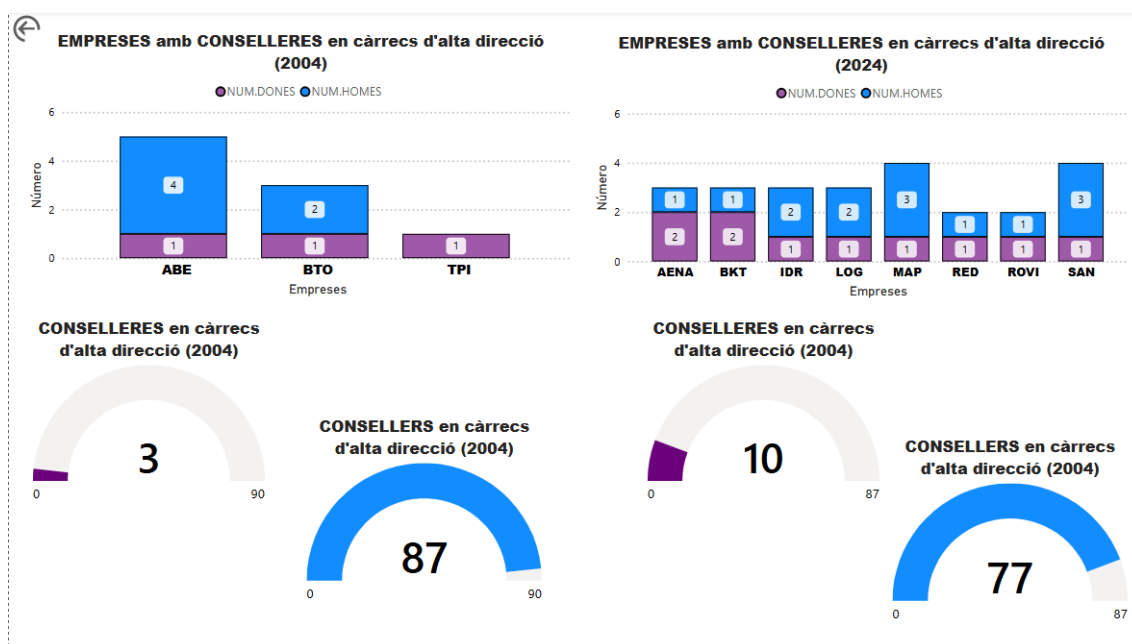
Font. Elaboració pròpia

Figura 3. Bretxes de gènere entre les empreses de l'IBEX 35®



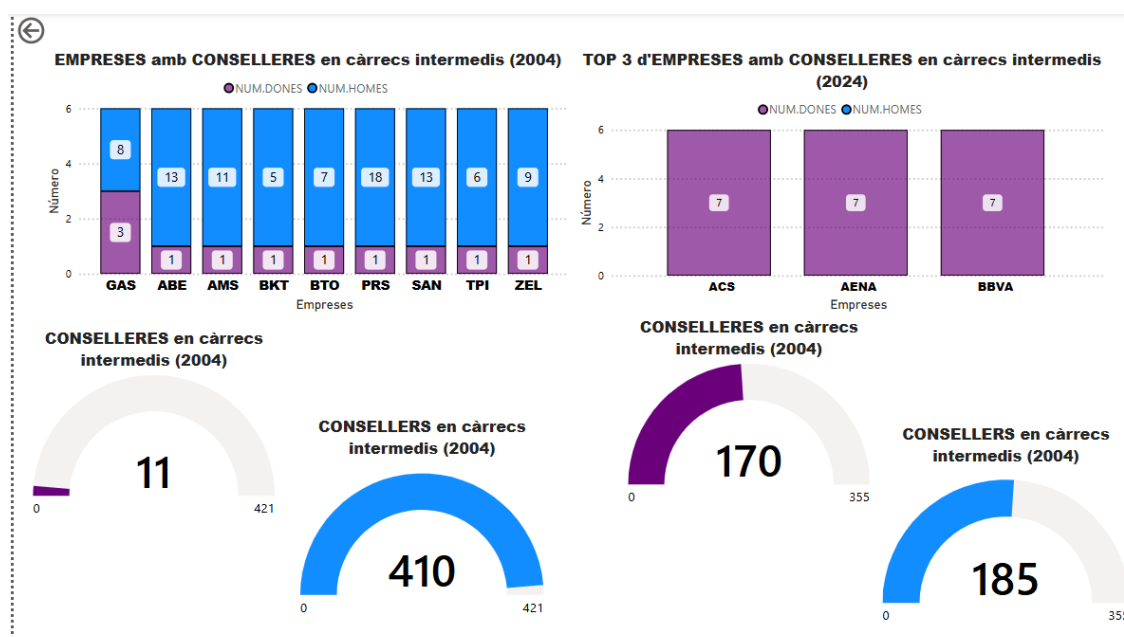
Font. Elaboració pròpia

Figura 4. Nombre de conselleres en càrrecs d'alta direcció



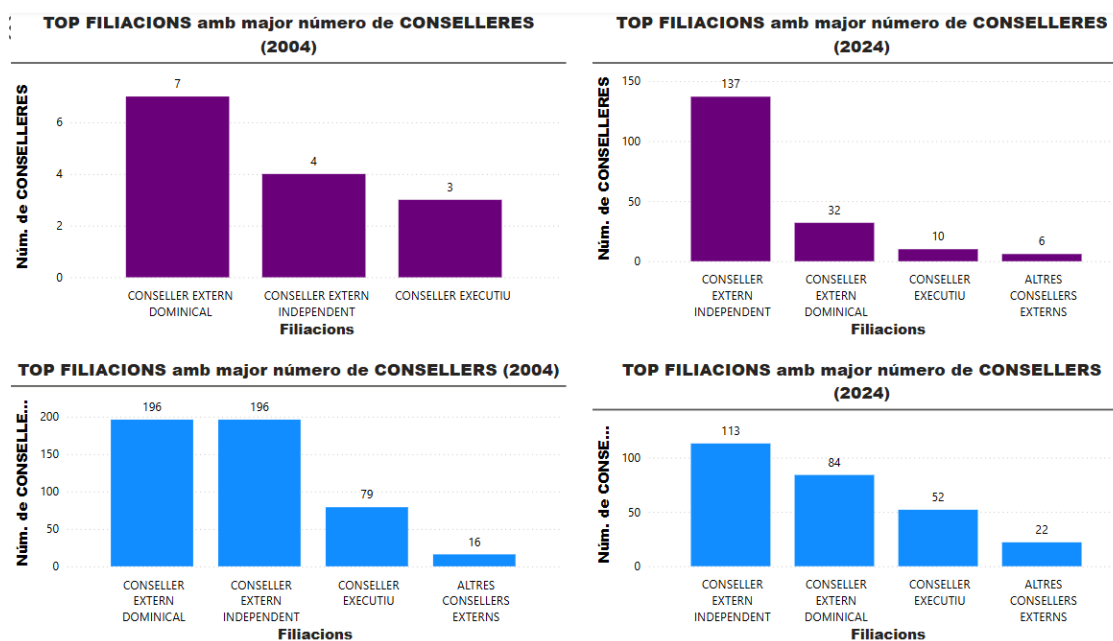
Font. Elaboració pròpia

Figura 5. Nombre de conselleres en càrrecs intermedis



Font. Elaboració pròpia

Figura 6. Comparativa de tipus de filiacions segons gènere i període



Font. Elaboració pròpia