

This is the **published version** of the bachelor thesis:

Ibáñez Ballesteros, Alba. *La igualtat de gènere en els òrgans de govern de les companyies espanyoles*. Treball de Final de Grau (Universitat Autònoma de Barcelona), 2025 (Administració i Direcció d'Empreses). 84 pàg.

This version is available at <https://ddd.uab.cat/record/328774>

under the terms of the  license.

UAB Universitat Autònoma
de Barcelona

 **Facultat**
d'Economia i Empresa
UAB

Treball de Final de Grau

Facultat d'Economia i Empresa

TÍTOL: LA IGUALTAT DE GÈNERE EN ELS ÒRGANS DE GOVERN DE LES
COMPANYIES ESPANYOLES

AUTORA: Alba Ibáñez Ballesteros

TUTORA: Immaculada Vilardell Riera

GRAU: Administració i Direcció d'Empreses i Dret

DATA: 20 de maig de 2025

AGRAÏMENTS

A la Inma, en Marci i en Rony

per ser sempre al meu costat.

A la Immaculada per haver-me guiat en aquest

camí i compartir els seus coneixements amb mi.

Gràcies també a la Universitat i al seu equip docent.

RESUM

Aquest treball té per objecte analitzar la igualtat de gènere en els òrgans de govern de les companyies espanyoles, centrant-se en una mostra de 25 empreses seleccionada sota paràmetres concrets que permetran extrapolar els seus resultats.

La importància de l'estudi rau en conèixer el grau de compliment de la normativa actual pel que fa a la necessitat d'incrementar el nombre de dones en els Consells d'administració així com mesurar l'impacte d'aquesta normativa en la lluita per la consecució de la diversitat.

El document consta de quatre apartats. Primerament, s'exposarà la normativa existent i les principals recerques extretes d'estudis anteriors. Seguidament, es presentarà la mostra objecte del treball així com les variables analitzades. Posteriorment es mostraran els resultats obtinguts per poder extreure conclusions i propostes. I, finalment, a partir d'aquests resultats, s'oferiran recomanacions dirigides a empreses i legisladors per tal d'accelerar el progrés cap a la igualtat de gènere en l'àmbit corporatiu, destacant el paper clau de les normatives, les iniciatives voluntàries i els canvis culturals.

Paraules clau: igualtat de gènere, Consell d'administració, presència femenina, polítiques d'igualtat, diversitat, Espanya.

ABSTRACT

The aim of this study is to analyse gender equality in the governing bodies of Spanish companies, focusing on a sample of 25 companies selected under specific parameters that will allow their results to be extrapolated.

The importance of the study lies in knowing the degree of compliance with current regulations regarding the need to increase the number of women on Boards of directors as well as measuring the impact of this regulations in the fight to achieve diversity.

The document consists of four sections. First, the existing regulations and the main research extracted from previous studies will be exposed. Next, the sample object of the work will be presented as well as the variables analyzed. Subsequently, the results obtained will be shown in order to draw conclusions and proposals. And finally, based on these results, recommendations will be offered to companies and legislators to accelerate progress towards gender equality in the corporate sphere, highlighting the key role of regulations, voluntary initiatives and cultural changes.

Keywords: gender equality, Board of directors, female presence, equality policies, diversity, Spain.

ÍNDIX

1. LLISTAT D'ABREVIACIONS	6
2. INTRODUCCIÓ	7
3. ESTAT DE LA QÜESTIÓ	9
3.1 Marc teòric i normatiu	9
3.1.1 Igualtat de gènere a l'àmbit corporatiu: conceptes clau	9
3.1.2 Legislació vigent a Espanya sobre la igualtat de gènere a les empreses	10
3.1.3 Legislació vigent a la Unió Europea sobre la igualtat de gènere a les empreses	15
3.2. Estudis previs sobre la igualtat de gènere en els òrgans de govern	17
4. ANÀLISI EMPÍRICA: estudi de la mostra	24
4.1 Selecció de la mostra	24
4.2 Variables analitzades	24
4.3 Anàlisi descriptiva de les dades	26
5. RESULTATS I DISCUSSIÓ	46
6. CONCLUSIONS I PROPOSTES	52
7. LLISTA DE REFERÈNCIES	54
8. REFERÈNCIES LEGALS	59
9. ANNEXOS	63

ÍNDIX DE GRÀFICS

GRÀFIC 1. PRESÈNCIA DE DONES EN EL CONSELL D'ADMINISTRACIÓ.....	20
GRÀFIC 2. EVOLUCIÓ DE LES CONSELLERES EN EMPRESES DE L'IBEX 35.....	21

ÍNDIX DE TAULES

TAULA 1. MOSTRA DE LES 25 EMPRESES SELECCIONADES.....	25
TAULA 2. COMPLIMENT DE LA NORMATIVA	47
TAULA 3. PERCENTATGE DE DONES EN ELS CONSELLS D'ADMINISTRACIÓ.....	47
TAULA 4. TIPOLOGIA DE CONSELLERES	48

1. LLISTAT D'ABREVIACIONS

CE: Constitució Espanyola

CNMV: Comissió Nacional del Mercat de Valors

El Codi: Codi de Bon Govern de les Societats Cotitzades de 2015

Llei d'Igualtat: Llei Orgànica 3/2007, de 22 de març, per la igualtat efectiva de dones i homes

LSC: Llei de Societats de Capital

2. INTRODUCCIÓ

Actualment, la igualtat de gènere constitueix un factor rellevant per a la millora de la competitivitat de les organitzacions. Concretament, la representació de les dones en els òrgans de govern de les empreses ha experimentat un creixent interès en els darrers anys, tant des d'una perspectiva ètica i de drets humans com per les conseqüències en la presa de decisions, la innovació i els resultats corporatius.

Malgrat els esforços en matèria legislativa, tant a nivell nacional com internacional, i en recomanacions contingudes en els Codis de Bon Govern per garantir la paritat de gènere en els Consells d'administració, romanen importants desequilibris. Estudis recents mostren com les dones continuen estant subrepresentades en les esferes més altes de decisió empresarial, el que fa que es generin interrogants sobre el grau d'efectivitat de les polítiques actuals així com dels factors que impedeixen aconseguir la igualtat d'oportunitats.

El present treball té per objecte analitzar quina ha estat l'evolució de la presència femenina en els òrgans de govern de les grans companyies espanyoles en vista a la normativa actual.

Per tal de plasmar la realitat, l'enfocament de la recerca s'ha centrat en una mostra de 25 empreses de l'Estat espanyol seleccionades sota el criteri de major facturació per ser considerades les que més repercussió poden tenir a l'economia espanyola, és a dir, simbolitzen un camí a seguir per a la resta d'empreses ja que són percebudes com un referent, donat que uns ingressos elevats acostumen a provenir d'una presa de decisions adequada. A través d'aquesta anàlisi, es pretén identificar patrons, reflexionar sobre les causes subjacents i proposar recomanacions que contribueixen a reduir la bretxa de gènere a l'àmbit empresarial.

Convé destacar que la citada mostra s'ha extret tenint en compte aquelles empreses que permeten l'accés a les seves dades, és a dir, aquelles de les que hi ha informació pública disponible.

La metodologia emprada consisteix en una revisió qualitativa de l'estructura del Consell d'administració, que permetrà realitzar una classificació per empreses agrupant-les en funció de les diferents característiques que presentin. A més, la comparativa de la recerca realitzada amb estudis previs facilitarà l'assoliment de conclusions fidels. Per últim, s'analitzaran els factors que impedeixen aconseguir la citada igualtat i es proposaran solucions.

D'altra banda, per obtenir uns resultats precisos, els períodes temporals estudiats han estat escollits tenint en compte tres anys determinats; l'any 2014 per ser anterior a l'elaboració del Codi de Bon Govern de 2015, l'any 2018 per ser anterior a la reforma del mencionat Codi que va tenir lloc al 2020 i, finalment, l'any 2023 per ser l'any més recent del que hi ha dades.

3. ESTAT DE LA QÜESTIÓ

3.1 Marc teòric i normatiu

3.1.1 Igualtat de gènere a l'àmbit corporatiu: conceptes clau

Abans d'entrar en matèria, convé fer unes precisions respecte el significat de termes com la igualtat de gènere, la segregació laboral per gènere i el sostre de vidre per tal de comprendre millor les dificultats que es troben les dones a l'hora d'accedir a un lloc de feina.

En primer lloc, per igualtat de gènere s'entén que totes les persones tenen els mateixos drets i oportunitats amb independència de la seva identitat de gènere. Les dones acostumen a trobar-se amb dificultats per accedir a llocs de treball degut a l'existència d'estereotips, aspectes culturals o problemes de conciliació entre la vida personal i professional.

Pel que fa al segon dels conceptes, l'Organització Internacional del Treball (2019) ha sostingut que la segregació produeix desigualtat ja que impedeix que les persones s'ocupin en activitats no atribuïbles al seu gènere. Suposa l'exclusió social de les dones perquè fa que, en general, desenvolupin llocs de menor qualificació o amb menor reconeixement tot i tenir nivells formatius similars als dels homes i, en molts casos, inclús superiors (Barberá, 2004).

Recentment, la sòcia directora de consultoria del Grup ICSA, Indry Canchila, va argumentar que *“hi ha una falta de visió estratègica de les grans companyies que continuen excloent dels òrgans de direcció el 50% de la població. A més, aquest percentatge de població és el que té més formació”* afegia. Per tant, a l'actualitat, aquest problema continua present (Magallón, 2025).

Per últim, el terme sostre de vidre és definit per la Comissió Europea (1998) com la *“barrera invisible resultante de un complejo entramado de estructuras en organizaciones dominadas por varones, que impide que las mujeres accedan a puestos importantes”*.

Concretament, aquest terme va aparèixer a la dècada de 1970 quan Marilyn Loden, consultora laboral d'Estats Units, va plasmar la idea que les dones no podien ascendir de posició per temes culturals que ensorraven les seves aspiracions. Vuit anys més tard, un article publicat en *The Wall Street Journal* menciona el terme *“glass ceiling barriers”* per fer

referència a les barreres que es troben les dones per tal d'ascendir en el món dels negocis (Ryan i Haslam, 2005).

Des de fa anys s'ha pres consciència de la importància de no malbaratar el talent femení. És per això que es duen a terme accions per garantir la diversitat de gènere així com per facilitar el trencament del sostre de vidre. Un bon exemple serien les accions positives recollides a l'article 11 de la Llei Orgànica 3/2007, de 22 de març, per la igualtat efectiva de dones i homes (en endavant, "Llei d'Igualtat"). Aquest terme va ser definit per la Comissió Europea (1998) com el conjunt de "*medidas dirigidas a un grupo determinado, con las que se pretende suprimir y prevenir una discriminación o compensar las desventajas resultantes de actitudes, comportamientos y estructuras existentes (denominadas a veces "discriminación positiva")*".

3.1.2 Legislació vigent a Espanya sobre la igualtat de gènere a les empreses

La normativa sobre diversitat de gènere en els Consells d'administració és diversa, des de recomanacions en els codis de govern corporatiu basades en el principi "complir o explicar" fins a legislació de quotes de gènere que marquen un llindar per garantir la representació equilibrada entre homes i dones. Pel que fa aquestes últimes, hi ha les anomenades quotes *soft*, que no preveuen sancions en cas d'incompliment, i les quotes *hard*, que sí en preveuen.

Per tal de fomentar la participació de les dones a la vida econòmica, política i social, s'han anat desenvolupant diverses iniciatives, com ara, els Plans d'Igualtat d'Oportunitats de les Dones elaborats per l'Instituto de la Mujer o el Codi Unificat de Bon Govern de les Societats Cotitzades (2006) de la Comissió Nacional del Mercat de Valors (en endavant, "CNMV"), el qual mostrava la seva confiança en que un establiment de quotes milloraria la igualtat de gènere en els consells i, a més, preveia que les empreses cotitzades proporcionessin, en els seus Informes Anuals de Govern Corporatiu, informació relativa a la diversitat de gènere en els consells (Recomanació 15 del Codi 2006).

A l'any 2013 i, amb l'objectiu de garantir el principi de transparència recollit a l'Ordre ECC/461/2013, es va preveure la necessitat de cercar candidates, especialment per als llocs de consellers independents, per tal d'incrementar la presència femenina (Recomanació 14 del Codi 2006).

Posteriorment, el Codi de Bon Govern de les Societats Cotitzades de 2015 (en endavant, “el Codi”) va establir al seu desè principi que *“El consejo de administración tendrá la dimensión precisa para favorecer su eficaz funcionamiento, la participación de todos los consejeros y la agilidad en la toma de decisiones, y la política de selección de consejeros promoverá la diversidad de conocimientos, experiencias, edad y género en su composición”*. A més, es pretenia que, per l’any 2020, el nombre de conselleres fos d’almenys el 30% del total de membres del Consell d’administració.

D’altra banda, el principi 11 recollia que *“El consejo de administración tendrá una composición equilibrada, con una amplia mayoría de consejeros no ejecutivos y una adecuada proporción entre consejeros dominicales e independientes, representando estos últimos, con carácter general, al menos la mitad de los consejeros”*.

A l’any 2020, la CNMV va modificar el Codi per tal d’aconseguir que, abans de la finalització de l’any 2022, el sexe menys representat suposés, com a mínim, el 40% del Consell¹.

A l’estudi *Presencia de las mujeres en la empresa española* es comenta una de les darreres modificacions realitzades al Codi que establia que

Respecto a la composición de los consejos, se han revisado las recomendaciones 14 y 15 ya que el actual objetivo sobre diversidad tiene un umbral temporal que finaliza en 2020. La nueva propuesta recomienda directamente que el número de consejeros del sexo menos representado suponga, al menos, el 40% del total de miembros del consejo de administración. Asimismo, tras haberse constatado que el número de consejeras ejecutivas es especialmente bajo, lo que guarda relación con la escasa presencia femenina en la alta dirección, se propone que la política de selección de las empresas fomente que haya un número suficiente de mujeres en los puestos directivos de mayor responsabilidad².

Seguint la distinció de normativa realitzada a l’inici, les recomanacions previstes en el Codi són de caràcter voluntari. No obstant, l’article 5.7 de l’Ordre ECC/461/2013, de 20 de març i l’article 540 de la Llei de Societats de Capital (en endavant, “LSC”), estableixen l’obligatorietat, per part de les societats cotitzades, d’indicar el grau de seguiment de cadascuna

¹ Text revisat del [Codi de Bon Govern de les societats cotitzades](#) a l’any 2020.

² Elaborat per Informa a l’any 2024.

de les recomanacions del Codi en els seus Informes Anuals de Govern Corporatiu. L'objectiu d'aquests articles és garantir el coneixement del grau de compliment de l'establert al Codi per part d'accionistes, inversors i del mercat en general.

Pel que fa a la LSC, l'article 529 *bis* menciona el caràcter necessari del Consell d'administració així com que la seva representació mantingui l'equilibri entre sexes. I, com ja s'ha fet referència anteriorment, l'article 540 LSC preveu l'obligació de les societats anònimes cotitzades de publicar anualment un informe de govern corporatiu. Concretament, el vuitè punt de l'apartat 4 lletra c) preveu *“una descripción de la política de diversidad aplicada en relación con el consejo de administración, de dirección y de las comisiones especializadas que se constituyan en su seno”*. Remarcant-se explícitament que s'afegeixin *“los procedimientos para procurar incluir en el consejo de administración un número de mujeres que permita alcanzar una presencia equilibrada de mujeres y hombres”*.

Alhora, la Llei 31/2014, de 3 de desembre, per la que es modifica la LSC per a la millora del govern corporatiu preveu, en el seu article 529 *quindecies*, apartat 3, lletra b), la necessitat d'establir un objectiu de representació pel sexe minoritari en el Consell així com la introducció d'orientacions per tal d'aconseguir-ho.

Al seu torn, l'article 529 *duodecies* del mateix text normatiu defineix les diferents categories de consellers distingint, d'una banda, els càrrecs interns o executius i, d'altra, els externs (dominicals, independents i altres externs).

Seguint el criteri establert a l'article 8 de l'Ordre ECC 461/2013, els consellers executius són *“aquellos que desempeñen funciones de alta dirección o sean empleados de la sociedad o del grupo”*. Els dominicals *“aquellos que posean una participación accionarial superior o igual a la que se considere legalmente como significativa o que hubieran sido designados por su condición de accionistas, aunque su participación accionarial no alcance dicha cuantía. También quienes representen a accionistas de los señalados en la letra precedente”*.

Els independents serien *“aquellos que, designados en atención a sus condiciones personales y profesionales, puedan desempeñar sus funciones sin verse condicionados por relaciones con la sociedad, sus accionistas significativos o sus directivos”*. I, per últim, el conseller extern és aquell que no pot subsumir-se en cap de les categories anteriors.

Un altre aspecte a destacar és que la Constitució Espanyola (en endavant, “CE”), en el seu article 9.2, estableix que *“Corresponde a los poderes públicos promover las condiciones para que la libertad y la igualdad del individuo y de los grupos en que se integra sean reales y efectivas; remover los obstáculos que impidan o dificulten su plenitud y facilitar la participación de todos los ciudadanos en la vida política, económica, cultural y social”*. Així com l’article 14 CE plasma la idea de que *“Los españoles son iguales ante la ley, sin que pueda prevalecer discriminación alguna por razón de nacimiento, raza, sexo, religión, opinión o cualquier otra condición o circunstancia personal o social”*.

Si passem a analitzar la normativa més específica, Espanya va ser el primer país de la Unió Europea i el segon europeu en establir una quota de gènere pels Consells d’administració de les empreses cotitzades (Martínez et al., 2020). La Llei d’Igualtat de 2007 preveia que les grans empreses obligades a presentar estats financers consolidats assolissin un 40% de presència femenina en els seus Consells d’administració per l’any 2015. No obstant, no es van contemplar sancions en cas d’incompliment, a diferència de països com Noruega, França o Bèlgica.

Endinsant-nos en aquesta Llei d’Igualtat, s’observen un conjunt de preceptes que contenen accions per tal d’aconseguir la diversitat. L’article 45 sobre l’elaboració i aplicació dels plans d’igualtat tenia per objectiu que les empreses de més de 250 treballadors elaboressin un Pla d’Igualtat. No obstant, el Reial Decret-Llei 6/2019, d’1 de març, de mesures urgents per la garantia de la igualtat de tracte i d’oportunitats entre dones i homes a l’ocupació, va modificar la Llei d’Igualtat de tal manera que el nombre d’organitzacions obligades a elaborar els mencionats plans es va incrementar ja que, actualment, totes aquelles societats que tinguin 50 o més treballadors han d’elaborar i registrar-ne un.

Juntament amb aquest, l’article 46 delimita què s’entén per Pla d’Igualtat així com quin ha de ser el seu contingut. Pel que fa a l’article 50, s’estableix que les organitzacions podran obtenir un distintiu (Distintiu d’Igualtat en l’Empresa, “DEI”) sempre que duguin a terme activitats per aconseguir la igualtat de tracte i d’oportunitats entre treballadors i treballadores. Alhora, els articles 73 i 74 preveuen un conjunt d’accions de responsabilitat social en matèria d’igualtat així com la seva publicitat.

Per últim, l’article 75 ha adquirit una importància notòria ja que preveu que els Consells d’administració de les empreses que no hagin de presentar comptes abreujats procuraran assolir una xifra equilibrada entre dones i homes per tal d’aconseguir una participació efectiva

d'aquelles. A més, aclareix que aquesta dada no haurà d'estar ni per sobre del 60% ni per sota del 40% per cada sexe³. Per complir amb aquest objectiu, s'estableix un termini de vuit anys a partir de la data de publicació de la mencionada llei, finalitzant, per tant, a l'any 2015. Crida l'atenció la formulació de l'article ja que el verb "procuraran" evidencia una manca de fermesa legislativa, apel·lant a la voluntat de les empreses per garantir el seu compliment.

La Llei 15/2022, de 12 de juliol, integral per la igualtat de tracte i no discriminació en el seu article 9 defineix quins actes són considerats discriminatoris així com els òrgans encarregats de vetllar pel respecte a la igualtat de tracte.

Al seu torn, la Llei Orgànica 2/2024, d'1 d'agost, de representació paritària i presència equilibrada de dones i homes preveu, en el seu article 3, la modificació de la Llei Orgànica 3/1980, de 22 d'abril, del Consell d'Estat on s'afegeix el següent paràgraf final a l'article setè "*En el nombramiento de los Consejeros Permanentes se garantizará el principio de presencia equilibrada de mujeres y hombres de forma que cada uno de los sexos suponga como mínimo el cuarenta por ciento de aquéllos*".

A més, s'introdueix un nou apartat tercer a l'article novè amb la següent redacció "*En el nombramiento de los Consejeros Electivos se garantizará el principio de presencia equilibrada de mujeres y hombres de forma que cada uno de los sexos suponga como mínimo el cuarenta por ciento de aquéllos*". Finalment, a la seva disposició addicional primera preveu, en el mateix sentit que la Llei d'Igualtat, el concepte de representació paritària i presència equilibrada entre dones i homes.

Altres lleis relacionades serien el Reial Decret-llei 6/2019, d'1 de març, de mesures urgents per la garantia de la igualtat de tracte i d'oportunitats entre dones i homes a l'ocupació, s'amplien els permisos per naixement i cura del menor per tal d'equiparar progressivament a ambdós progenitors. També el Reial Decret 902/2020, de 13 d'octubre, d'igualtat retributiva entre dones i homes planteja mecanismes per tal d'identificar i corregir la discriminació en aquest àmbit, establint mesures que garanteixin el dret a la igualtat de tracte i no discriminació entre dones i homes en matèria salarial.

D'altra banda, trobem el Reial Decret 901/2020, de 13 d'octubre, pel que es regulen els plans d'igualtat i el seu registre i es modifica el Reial Decret 713/2010, de 28 de maig, sobre registre i dipòsit de convenis i acords col·lectius de treball.

³ Previsió recollida a la disposició addicional primera de la Llei d'Igualtat de 2007.

Finalment, la Llei 11/2018, de 28 de desembre, modifica el Codi de Comerç, el text refós de la LSC aprovat pel Reial Decret Legislatiu 1/2010, de 2 de juliol, i la Llei 22/2015, de 20 de juliol, d'Auditoria de Comptes en matèria d'informació no financera i diversitat, i incorpora a l'apartat 2 de l'article 529 bis LSC que el Consell d'administració haurà de garantir que els procediments de selecció afavoreixin la diversitat, entre d'altres, de gènere i *“no adolezcan de sesgos implícitos que puedan implicar discriminación alguna y, en particular, que faciliten la selección de consejeras en un número que permita alcanzar una presencia equilibrada de mujeres y hombres”*.

Amb aquest article es garanteix la transposició a la normativa espanyola de la Directiva 2014/95/UE del Parlament Europeu i del Consell, de 22 d'octubre de 2014, per la que es modifica la Directiva 2013/34/UE pel que fa a la divulgació d'informació no financera i informació sobre diversitat per part de determinades grans empreses i grups.

3.1.3 Legislació vigent a la Unió Europea sobre la igualtat de gènere a les empreses

La igualtat de gènere és considerada un principi jurídic universal; és per això que textos com la Convenció sobre l'eliminació de totes les formes de discriminació contra la dona, aprovada per l'Assemblea General de Nacions Unides en 1979 i ratificada per Espanya en 1983, o el conveni número 111 de l'Organització Internacional del Treball sobre la discriminació en matèria de treball i ocupació o l'Objectiu de Desenvolupament Sostenible número 5 sobre la igualtat entre els gèneres i l'apoderament de totes les dones i nenes, recullen la importància de preservar aquest principi per garantir que les dones tinguin les mateixes oportunitats que els homes, no només en matèria laboral sinó en qualsevol aspecte de la seva vida.

Pel que fa a la Unió Europea, la seva Carta de Drets Fonamentals ja preveia a l'article 23 la igualtat entre homes i dones. A més, ha elaborat diverses normatives que han estat transposades en el nostre ordenament. Per exemple, la Directiva 2002/73/CE del Parlament Europeu i del Consell, de 23 de setembre de 2002, que modifica la Directiva 76/207/CEE del Consell sobre l'aplicació del principi d'igualtat de tracte entre homes i dones pel que fa a l'accés a l'ocupació, la formació i la promoció a professionals i a les condicions de treball. En

aquest text, es definien conceptes com “discriminació directa”, “discriminació indirecta” o “la igualtat davant la llei”.

A l'any 2006, es van derogar diversos actes legislatius que van ser substituïts per la Directiva 2006/54/CE del Parlament Europeu i del Consell, de 5 de juliol, relativa a l'aplicació del principi d'igualtat d'oportunitats i igualtat de tracte entre homes i dones en assumptes d'ocupació.

D'altra banda, trobem la Directiva 2010/18/UE del Consell, de 8 de març de 2010, per la que s'aplica l'Acord marc revisat sobre el permís parental, derogant Directives anteriors i que va ser substituïda per la Directiva 2019/1158 del Parlament Europeu i del Consell, de 20 de juny de 2019, relativa a la conciliació de la vida familiar i la vida professional dels progenitors i els cuidadors.

L'any 2012, la Comissió Europea va elaborar una directiva per millorar l'equilibri de gènere en els Consells d'administració (COM/2012/0614). Amb aquest text es pretenia, per l'any 2020, aconseguir que un 40% dels membres del consell fos del sexe menys representat entre els consellers no executius d'empreses cotitzades.

El 5 de març de 2020, la Comissió Europea va adoptar una estratègia per la Igualtat de Gènere pel període 2020-2025 amb l'objectiu de garantir la igualtat de gènere vetllant perquè dones, homes, nens i nenes fossin lliures de violència i estereotips.

Finalment, la Directiva (UE) 2022/2381 del Parlament Europeu i del Consell, de 23 de novembre de 2022, relativa a un millor equilibri de gènere entre els administradors de les societats cotitzades i a mesures connexes preveu un seguit d'articles de gran rellevància pel que fa a la igualtat de gènere. En primer lloc, l'article 1 estableix que

La presente Directiva tiene por finalidad lograr una representación más equilibrada de mujeres y hombres entre los administradores de las sociedades cotizadas mediante el establecimiento de medidas eficaces dirigidas a acelerar el progreso hacia el equilibrio de género, al tiempo que concede a las sociedades cotizadas un plazo suficiente para adoptar las disposiciones necesarias a tal efecto.

D'altra banda, l'article 5 estableix que els Estats membre vetllaran perquè les societats cotitzades compleixin, abans del 30 de juny de 2026, amb una ocupació mínima en els llocs

d'administrador no executiu del 40% pel sexe menys representat o bé, d'un 33% del total de llocs d'administrador, inclosos els d'administradors executius i no executius.

Al seu torn, l'article 6 estableix l'assoliment d'un cert grau de transparència en els processos de selecció per assegurar la igualtat d'oportunitats. I, a l'article 8 es preveuen sancions pels Estats membres que no implantin correctament la normativa vigent.

3.2. Estudis previs sobre la igualtat de gènere en els òrgans de govern

Per entendre correctament la situació actual en la que es troba la dona respecte l'ocupació de posicions relacionades amb els òrgans de govern de les empreses, convé conèixer prèviament quina ha estat la seva trajectòria.

En primer lloc, es destaca com, tant a nivell nacional com internacional, els Consells d'administració han estat dirigits de manera predominant per un nombre elevat d'homes, produint d'aquesta manera que la presència de dones sigui molt reduïda (Dawson et al., 2016).

No obstant això i, com s'ha mencionat a l'anterior apartat, molts països han intentat solucionar aquest problema mitjançant l'elaboració de noves normatives, o de revisions dels codis de govern corporatiu o a través de la introducció de quotes de gènere.

Autors com Ahern i Dittmar (2012) sostenen que l'establiment de quotes pot afectar negativament a la rendibilitat empresarial degut a que els consells es tornen menys experimentats. D'altres, en canvi, mostren que una manera de millorar la imatge corporativa de l'empresa és actuant des d'una perspectiva de gènere (Lundkvist, 2015) assolint una major diversitat de membres en el Consell d'administració (De la Peña, 2012).

La manca de representació del gènere femení en els consells acostuma a anar emparada d'arguments injustificats, com ara, el reduït nivell d'educació en matèries econòmiques o financeres. D'aquesta manera, es consoliden estereotips i creences errònies.

Hi ha diversos estudis que mostren com la legislació espanyola no ha aconseguit augmentar de manera notòria el nombre de dones en els consells (Gabaldón i Giménez, 2017; Palá-Laguna i Esteban Salvador, 2016; Reguera-Alvarado et al., 2017). A mode il·lustratiu, Mateos de Cabo et al. (2019) van observar que, treballant amb una mostra de petites i mitjanes

empreses, només el 9% complia amb la quota. D'aquesta manera, quedava provada la reduïda eficàcia de la normativa.

L'estudi *Diversidad de género en los consejos de administración: El efecto de la normativa en la presencia de mujeres en las empresas españolas cotizadas* mostra que el nombre d'empreses cotitzades que comptaven amb almenys una dona en el Consell d'administració ha passat d'un 34,26% en el 2003 a un 84,35% per l'any 2016, sent només un 15,65% les empreses on els consells estan formats únicament per homes⁴. A més, el percentatge de dones conselleres ha variat d'un 4,70% el 2003 a un 15,73% el 2016. Tot i que l'increment va ser molt positiu, estava lluny de l'objectiu del 40% a assolir per l'any 2015 que la Llei d'Igualtat va establir en el 2007.

A l'informe de recerca *Análisis de la presencia de mujeres en el consejo de administración y en la alta dirección en el periodo 2015-2017 en las empresas cotizadas en la Bolsa española* es tracten els punts forts i febles que poden experimentar les empreses quan incrementen la presència femenina en els Consells d'administració⁵.

D'una banda, suposa una ampliació de perspectives i habilitats en les discussions del consell (Groysberg i Bell, 2013; Arayssi et al., 2016; Izquierdo et al., 2016) i es contribueix a la reducció del nombre de conflictes (Nielsen i Huse, 2010). Tot això fa que es produeixi una millora en el rendiment d'aquest òrgan de govern, fent que els consells heterogenis esdevinguin més efectius que els homogenis (Adams i Ferreira, 2004; Nielsen i Huse, 2010; Valls et al., 2021).

Diversos estudis mostren que l'augment del nombre de dones en els Consells d'administració afavoreix la millora dels resultats empresarials. A mode il·lustratiu, l'estudi *La diversidad importa aún más: Los argumentos a favor del impacto holístico* realitzat sobre una mostra de més de mil empreses situades en diferents països va concloure que existia una correlació positiva entre les variables diversitat de gènere i rendiment financer⁶.

Un altre aspecte positiu i que està empíricament comprovat és que el comportament social de les empreses millora si compten amb dones en el seu consell (Hafsi i Turgut, 2013; Nadeem et al., 2017). Acostumen a estar més preocupades perquè les activitats que duguin les empreses siguin respectuoses amb el medi ambient (Post et al., 2011; Cuadrado Ballesteros et

⁴ Elaborat per Martínez-García, I., Sacristán-Navarro, I. i Gómez-Ansón, S. a l'any 2020.

⁵ Elaborat per Verona, M.C. i Fuertes, W. a l'any 2020.

⁶ Elaborat per McKinsey & Company a l'any 2023.

al., 2015). O, com sostenen Zhang et al. (2013), hi ha determinats trets de la personalitat estretament relacionats amb el gènere femení que faciliten les negociacions amb els diferents *stakeholders*, com ara, l'empatia o l'amabilitat.

D'altra banda, s'ha valorat la possibilitat que apareguin inconvenients. Per exemple, hi ha autors com Earley i Mosakowski (2000) que consideren que és més probable que els grups homogenis treballin millor que els heterogenis, ja que en aquests últims acostumen a haver-hi problemes de comunicació.

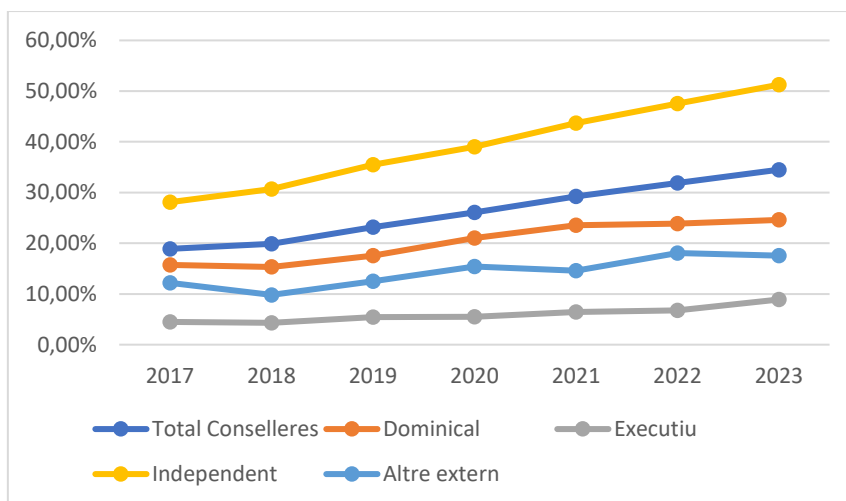
Adams i Ferreira (2004) mantenen que la diversitat acostuma a exigir la implantació de nous mecanismes que permetin la cooperació entre els diferents membres, com ara, l'increment en el nombre de reunions.

Continuant amb l'estudi *Análisis de la presencia de mujeres en el consejo de administración y en la alta dirección en el periodo 2015-2017 en las empresas cotizadas en la Bolsa española*, es mostra com, fa deu anys, el percentatge d'empreses que comptava amb alguna dona en aquest òrgan arribava a un 80,62%, incrementant-se progressivament fins el 86,57% pel 2017⁷. Per tant, un total de 116 empreses, de les 134 que cotitzaven al mercat continu, asseguraven la presència de conselleres.

D'altra banda, l'any 2015 només un 4,65% de les empreses cotitzades estaven presidides per una dona. Dada que incrementa fins un 6,15% pel 2016 i disminueix fins un 5,22% pel 2017. Per últim, si diferenciem per tipus de conseller, s'observa com l'executiu és la categoria que menys dones ostenta, tot i que, amb el pas del temps s'incrementa progressivament.

Si projectem aquest comportament durant els anys 2017 a 2023, s'extreu el següent gràfic que mostra el percentatge de dones dins de cada categoria de conseller.

⁷ Elaborat per Verona, M.C. i Fuertes, W. a l'any 2020.



Gràfic 1. Presència de dones en el Consell d'administració

Font: Elaboració pròpia amb dades publicades per la CNMV⁸

Concretament, les dones acostumen a ocupar els llocs de conselleres independents arribant a ser un 51,26% del total d'aquesta categoria l'any 2023, el que suposa un increment de 23,16 punts percentuals respecte el 2017.

D'altra banda, el càrrec de conseller executiu continua sent el que compta amb menys presència femenina, incrementant-se només 4,4 punts percentuals al llarg dels sis anys. I, respecte les categories dominicals i altres externs, aquestes han augmentat la presència de dones en 8,9 i 5,36 punts percentuals respectivament.

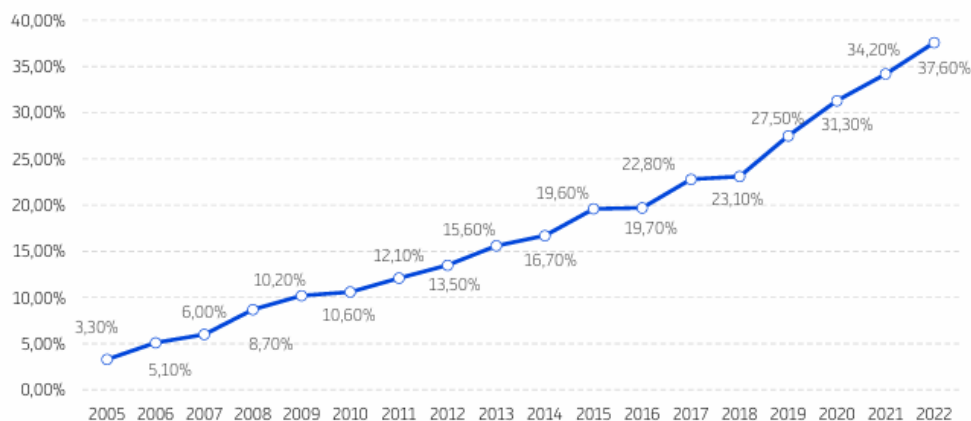
Per tal d'aproximar-nos més a l'actualitat, a l'estudi *Presencia de las mujeres en la empresa española* es mostra com, a l'any 2024, el nombre de dones en els Consells directius i d'administració de les societats espanyoles no subjectes a la Llei d'Igualtat es trobava prop del 25%, sent d'un 14,01% per aquelles empreses que sí es trobaven subjectes a l'article 75 de la mencionada llei⁹.

No obstant, si analitzem l'evolució dels darrers dotze anys, s'observa que les empreses obligades per l'article 45 de la Llei d'Igualtat han estat les que més dones han incorporat en els seus Consells d'administració. Tot i això, han sigut les organitzacions subjectes a l'article 75 de la mateixa llei les que han assolit més d'un 40% de dones, suposant un increment de 2,78 punts percentuals des de l'any 2013 fins l'actualitat.

⁸ [Presència de dones en els consells d'administració i en l'alta direcció de les societats cotitzades \(anys 2017 a 2023\)](#).

⁹ Elaborat per Informa a l'any 2024.

Un aspecte important a considerar seria el comportament de les empreses que formen l'IBEX 35 ja que són les més estudiades i, per tant, de les que més anàlisis es disposa. Si es projecta l'evolució de les conselleres en empreses que formen part d'aquest grup, s'obté un gràfic com el següent que mostra el percentatge de dones sobre el total de consellers.



Gràfic 2. Evolució de les conselleres en empreses de l'IBEX 35

Font: Informe de Govern Corporatiu de les entitats emissores de valors admesos a negociació en mercats secundaris oficials CNMV¹⁰.

En primer lloc, cal mencionar que aquestes organitzacions es troben sotmeses tant a la Llei d'Igualtat com a les recomanacions contingudes en el Codi de Bon Govern. És important destacar com el percentatge de dones s'ha incrementat considerablement, passant d'un 3,30% a l'any 2005 a un 37,60% el 2022. No obstant això, per aquest últim any es continuava sense assolir el 40% recomanat pel Codi de Bon Govern i per la Llei d'Igualtat.

Una qüestió interessant és comprendre si existeix una relació entre la presència femenina en el consell i que sigui una dona qui ocupi un lloc directiu. Un estudi publicat al setembre del 2022 titulat *¿Ser directiva favorece el acceso a los Consejos de Administración?* respon afirmativament a la pregunta ja que les societats que compten amb dones a la direcció són més proclius a garantir més presència femenina en els seus Consells d'administració¹¹. Concretament, el resultat obtingut per l'any 2022 mostra que és aproximadament 5,3 cops més

¹⁰ Disponible en: https://www.cnmv.es/DocPortal/Publicaciones/Informes/IAGC_2022.pdf

¹¹ Elaborat per Informa a l'any 2022.

probable que hi hagi dones conselleres en les empreses dirigides per una dona que en aquelles en que no hi ha dones a la direcció.

En ocasions, les comparacions a nivell d'Unió Europea ajuden a entendre en quina posició es troba Espanya respecte la resta d'Estats membres. És per això que, si analitzem les estadístiques actuals s'observa que només sis països compten amb una legislació que exigeix el compliment d'unes quotes de gènere a les empreses cotitzades (França, Bèlgica, Itàlia, Països Baixos, Àustria i Alemanya). Aquesta dada acostuma a coincidir amb les zones amb les proporcions més elevades de dones en els Consells d'administració (Informa, 2024).

De l'estudi anomenat *Herramienta de apoyo N°4: Presencia de mujeres en puestos de responsabilidad* que analitza el període comprès entre els anys 2010 i 2015, s'observa com la Unió Europea va dur a terme una estratègia d'igualtat de gènere per tal d'aconseguir la diversitat en els òrgans de govern de les companyies¹². Es conclou que les grans empreses europees presenten forts desequilibris en els seus Consells d'administració, concretament, la diferència d'homes respecte a dones era notòria, sent un 89% homes enfront l'11% de dones (tret Noruega que, com a conseqüència de l'establiment de quotes a l'any 2006, assolia un 42% de dones i un 58% d'homes).

Per tant, l'Europa empresarial continuava sent un món masculinitzat. De fet, en el 97% dels casos, qui presidia el consell de direcció era un home. A més, de mitjana, només un 12% dels llocs dels consells de direcció de les organitzacions que cotitzaven en borses de la Unió Europea eren ocupats per dones.

D'altra banda, a l'*Estudi Catalyst de 2008* on es va seleccionar una mostra formada per les 500 empreses més grans del món es va reflectir que "*Las empresas con mayor número de mujeres en sus puestos de dirección obtienen mejores resultados económicos en general*" i que "*el talento no está asociado a ningún sexo y si hay problemas en contratar talento se perderá en productividad*"¹³. *A la vista de los datos económicos, las empresas deben integrar a las mujeres no por una cuestión de ética o de estética, sino por actuar de forma inteligente*". Per tant, la reflexió a considerar és que el talent no depèn del sexe de les persones sinó d'un conjunt de característiques innates a elles.

La Cambra de Comerç de Barcelona en el seu estudi *El Impacto económico de la pérdida de talento femenino (2007)*, mesura en termes econòmics la pèrdua de talent femení

¹² Elaborat pel Ministeri d'Igualtat d'Espanya a l'any 2020.

¹³ Elaborat per l'organització americana Catalyst Inc. a l'any 2008.

arribant a la concloure que l'impacte estaria valorat en 12.152 milions d'euros, que equivaldrien a un 6,2% del PIB català per l'any 2006. D'aquesta manera, les empreses i la societat esdevenen coneixedores del gran cost que la renúncia a dones qualificades suposa per l'economia. Per tant, és fonamental que les polítiques d'igualtat deixin de veure's com un cost per les organitzacions i es comencin a percebre com una oportunitat d'incrementar els beneficis.

Dels estudis analitzats es conclou que la lluita per la igualtat d'oportunitats contribueix a la millora dels resultats empresarials. A més, ja les investigacions prèvies advertien que si es mantenia aquest ritme de creixement, no s'arribaria a complir l'objectiu de la Llei 3/2007 sobre la presència equilibrada d'ambdós sexes en els Consells d'administració per l'any 2015 (que cap sexe superés el 60% ni fos inferior al 40%).

S'ha de puntualitzar que, a l'Estat espanyol, la introducció de la dona en el món laboral ha tingut efectes més tardans en comparació amb la resta de països europeus. No obstant això, s'ha produït en un espai de temps menor i amb més intensitat (Martínez i Gómez, 2021). De fet, Espanya ocupa la desena posició d'entre els països amb més representació femenina a la Unió Europea (Informa, 2022).

4. ANÀLISI EMPÍRICA: estudi de la mostra

4.1 Selecció de la mostra

La mostra d'estudi està formada per 25 empreses pertanyents a l'Estat espanyol i seleccionades sota el criteri de major facturació. La justificació d'aquesta elecció es fonamenta en que les empreses que són capaces de generar una elevada xifra d'ingressos acostumen a influir de manera significativa en el comportament de la resta d'organitzacions. Un dels motius principals per ser considerades com l'ideal a seguir és la creença de que uns beneficis elevats provindran d'una presa de decisions adequada.

Un altre aspecte a tenir en compte és que hi ha societats que, tot i presentar una xifra d'ingressos més elevada que alguna de les organitzacions escollides, no han sigut tingudes en compte per l'estudi ja que les seves dades no tenien el caràcter de públiques.

Finalment, per obtenir uns resultats més fonamentats, s'examinen les dades relatives a tres anys determinats; l'any 2014 per ser anterior a l'elaboració del Codi de Bon Govern de 2015, l'any 2018 per ser anterior a la reforma del mencionat Codi que va tenir lloc al 2020 i, finalment, l'any 2023 per ser l'any més recent del que hi ha dades.

4.2 Variables analitzades

Tenint en compte que els objectius de la recerca són, a grans trets, esbrinar el grau de presència femenina en els òrgans de govern de les companyies espanyoles així com la seva evolució en el temps, s'han seleccionat un total de 9 variables perquè els resultats obtinguts siguin el més acurats possibles.

Concretament, per cada societat de la mostra s'ha estudiat amb detall la composició del Consell d'administració per poder extreure el nombre màxim i mínim de consellers, el nombre de dones, el nombre de membres del Consell d'administració, la proporció de dones respecte el total de membres, la categoria de les conselleres, el perfil acadèmic de les dones que ostenten càrrecs en el Consell, la disposició o no de Plans d'Igualtat així com quines han estat les mesures aplicades per garantir l'equilibri de gènere.

Les 25 empreses seleccionades pertanyen a vuit sectors d'activitat diferents i abracen un nivell de facturació que supera, individualment, els 792 milions d'euros.

Taula 1. Mostra de les 25 empreses seleccionades

Sector d'activitat	Empreses seleccionades amb facturació superior a 792 M€
Indústria manufacturera	REPSOL (34.808.M€) ¹⁴ ACERINOX (1.912M€) CONSTRUCCIONES Y AUXILIAR DE FERROCARRILES (1.615M€) ERCROS (1.011M€)
Subministrament d'energia elèctrica, gas, vapor i aire condicionat	AUDAX RENOVABLES (902M€) IBERDROLA (3.056M€) NATURGY ENERGY GROUP (2.628M€) ENDESA (991M€)
Construcció	ELECNOR (1.903M€) ACCIONA (1.688M€) FOMENTO DE CONSTRUCCIONES Y CONTRATAS (1.541M€) SACYR CONSTRUCCIÓN (1.279M€) FERROVIAL (1.080M€)
Comerç a l'engròs i al detall	INDITEX (15.659M€) COMPAÑÍA DE DISTRIBUCIÓN INTEGRAL LOGISTA (1.854M€) EROSKI (1.846M€) DISTRIBUIDORA INTERNACIONAL DE ALIMENTACIÓN (845M€)

¹⁴ Cada xifra entre parèntesi representa la facturació per vendes, a l'any 2022, seguint el [Rànquing Nacional d'Empreses per Facturació](#).

Informació i comunicacions	<p>AMADEUS IT GROUP (3.604M€)</p> <p>INDRA SISTEMAS (1.110M€)</p> <p>TELEFÓNICA (1.949M€)</p>
Activitats financeres i assegurances	<p>SAREB (1.644M€)</p> <p>CAIXABANK (920M€)</p> <p>MAPFRE (844M€)</p>
Activitats professionals, científiques i tècniques	<p>TÉCNICAS REUNIDAS (2.417M€)</p>
Activitats administratives i serveis auxiliars	<p>PROSEGUR COMPAÑÍA DE SEGURIDAD (792M€)</p>

4.3 Anàlisi descriptiva de les dades

Per tal de facilitar la lectura de les dades estudiades i que siguin més observables els avenços realitzats amb el pas del temps, es tracta de manera individual cadascuna de les empreses seleccionades i seguint un ordre de facturació descendent¹⁵.

REPSOL PETRÓLEO, S.A.

Aquesta societat l'any 2014 únicament comptava amb una dona en un Consell d'administració de quinze membres, el que suposava un 6,67% de presència femenina. No obstant, quatre anys més tard, aquesta xifra es triplica i, mantenint el mateix nombre de consellers, les dones arriben a suposar un 20% sobre el total. Finalment, per l'any 2023, l'entitat aconsegueix complir amb la legislació vigent i, gràcies a la contractació de tres dones més, arriba a assolir el 40% de presència femenina.

¹⁵ La informació de cadascuna de les empreses s'ha obtingut mitjançant la consulta als respectius [Informes Anuals de Govern Corporatiu disponibles a la web de la CNMV](#).

Pel que fa a la categoria de les conselleres, han estat independents durant tot el període analitzat, passant el percentatge femení amb aquest càrrec d'un 14,28% pel primer any, a un 37,50% pel segon any i a un 55% per l'últim any estudiat. I, respecte el perfil acadèmic de les dones, trobem des de Llicenciades en Dret i Ciències Matemàtiques fins a Enginyeres Industrials i Doctores en Ciències Econòmiques.

Per últim, la societat compta amb un Pla d'Igualtat 2022-2026¹⁶. Entre les mesures adoptades per aconseguir una presència equilibrada de dones i homes, destaca el paper de la Comissió de Nomenaments i Retribucions que ha vetllat perquè no existeixin biaixos implícits que dificultin l'accés de les dones als llocs vacants. Concretament, aquesta comissió l'any 2012 va proposar la modificació dels Estatuts Socials i del Reglament del Consell per tal d'introduir les polítiques de diversitat com una pauta a seguir pel Consell durant la selecció de nous candidats. Al 2021, es modifica la Política de Diversitat per tal d'adaptar-la als canvis introduïts a l'article 529 bis LSC i en les recomanacions 14 i 15 del Codi de 2020.

INDUSTRIA DE DISEÑO TEXTIL, S.A.

Aquesta empresa el 2014 comptava amb dues dones en el Consell d'administració i, sabent que el nombre de membres d'aquest òrgan era de nou, suposaven un 22,22% sobre el total. No obstant, al 2018 s'incorpora una dona més fent que aquesta xifra ascendeixi a un 33,33%. Per últim, a l'any 2023 amb l'increment en un membre de l'òrgan d'administració i la incorporació de dues dones més s'assoleix que la meitat de membres del Consell siguin homes i l'altra meitat siguin dones.

Pel que fa a la categoria de les conselleres, durant tot el període analitzat, aquesta ha estat de dominical i d'independent. La proporció de dones respecte el total de membres independents ha passat d'un 11,11% el 2014 a un 60% el 2023 i, pel que fa a les dominicals, la xifra ha variat des d'un 11,11% el 2014 a un 50% el 2023.

Respecte el perfil acadèmic de les dones, totes elles compten amb un nivell d'estudis elevat, des de graduades en *International Business*, Dret i Ciències Químiques fins a

¹⁶ Per tal de determinar l'aplicació i vigència d'un Pla d'Igualtat respecte cadascuna de les empreses s'ha consultat la pàgina web del [Ministeri de Treball i Economia Social sobre el Registre i Dipòsit de Convenis Col·lectius, Acords Col·lectius de Treball i Plans d'Igualtat](#).

Llicenciades en Direcció i Administració d'Empreses. I, en quant a la composició del Consell, convé destacar que la presidència de l'últim any estudiat va ser exercida per una dona.

Per últim, aquesta societat compta amb un Pla d'Igualtat 2023-2027. Entre les mesures adoptades per aconseguir una presència equilibrada de dones i homes, es destaca la redacció de l'article 15.2.1) del Reglament del Consell d'administració que preveu que la Comissió de Nomenaments i Retribucions vetllarà perquè no hi hagi discriminacions a l'hora de buscar candidats per llocs vacants. Va ser a l'any 2015 quan el Consell va aprovar la Política de Diversitat i Selecció de Consellers per tal de guiar l'activitat d'aquest òrgan i garantir la diversitat. Aquesta política va ser modificada al 2020 per donar compliment a la revisió del Codi i al nou text de l'article 529 bis LSC. Gràcies a aquestes accions es va aconseguir, amb dos anys d'antelació al 2020, que les conselleres representessin almenys un 30% dels membres del Consell.

AMADEUS IT GROUP, S.A.

Aquesta societat l'any 2014 comptava únicament amb una dona en un Consell d'administració compost per deu membres, el que suposava un 10% sobre el total. No obstant, amb la incorporació d'una dona més al 2018 s'aconsegueix que el nombre de membres del Consell s'incrementi fins a onze i que la presència femenina ascendeixi fins un 18,18%. Per últim, a l'any 2023 s'incorporen tres dones més que permeten assolir un 45,45% de presència femenina, superant així el mínim establert a la Llei d'Igualtat i al Codi.

Pel que fa a la categoria de les conselleres, durant tot el període analitzat ha estat d'independent, passant la seva proporció d'un 1% sobre el total de consellers independents al 2014, a un 25% al 2018 i a un 50% al 2023.

Respecte el perfil acadèmic de les dones es destaca com totes elles compten amb un nivell d'estudis elevats, des de Llicenciades en Dret i Ciències Econòmiques fins a Llicenciades en Màrqueting.

Per últim, la societat compta amb un Pla d'Igualtat 2025-2029. Entre les mesures adoptades per aconseguir una presència equilibrada de dones i homes es destaca la voluntat de l'organització d'escollir, davant candidats del mateix perfil professional, a persones del gènere femení per tal de garantir la diversitat en el Consell. Al 2016, es va aprovar la Política de selecció de consellers que reconeixia els beneficis de comptar amb un Consell divers.

IBERDROLA, S.A.

IBERDROLA, S.A. l'any 2014 ja comptava amb cinc dones en el seu Consell d'administració compost per 14 membres; suposaven un 35,71% sobre el total. D'aquesta manera, aconseguí complir pel primer any d'estudi amb el percentatge previst en el Codi. Tot i la novetat, després de quatre anys manté les seves xifres intactes. No obstant, a l'any 2023, amb la incorporació d'una dona més, s'assoleix un 42,86% de presència femenina, superant així el mínim establert tant al Codi com legalment.

Pel que fa a la categoria de les conselleres, mentre que pel primer any analitzat aquesta ha estat únicament d'independent, pel segon i tercer any s'afegeix també la categoria d'altre extern. Les proporcions respecte el total de membres de cada categoria ascendeixen fins el 45,45% pel primer any, fins el 44% d'independents i 6% d'altre extern pel segon any i fins el 50% d'independents i 50% d'altre extern pel tercer any.

En quant al perfil acadèmic de les dones, trobem des de Llicenciades en Humanitats o Dret fins a llicenciades en Ciències Econòmiques. I, respecte la composició del Consell, es destaca que l'any 2018 la vicepresidència va ser dirigida per una dona.

L'últim pla d'igualtat amb el que compta la societat és el Pla d'Igualtat 2021-2024, sense que s'hagi produït una renovació. Es destaca com, des del 2015 la societat disposa d'una Política de Diversitat en la Composició del Consell i en la Selecció de candidats que pretén aconseguir l'increment de la diversitat mitjançant l'anàlisi prèvia de les necessitats d'aquest òrgan. Iberdrola reconeix com un objectiu estratègic el desenvolupament de les relacions professionals basades en la igualtat d'oportunitats, considerant la diversitat com un dels valors essencials de la companyia.

L'entitat, a banda d'avançar-se als requeriments legals, ha complert des del 2021 de manera ininterrompuda amb l'objectiu de que el 40% de membres no executius o el 33,33% del total de membres sigui del gènere minoritari, previst pel 30 de juny de 2026 segons la Directiva (UE) 2022/2381 del Parlament Europeu i del Consell, de 23 de novembre de 2022. A més, alguns dels seus objectius ESG comprenen l'obtenció d'una certificació externa d'igualtat salarial de gènere per l'any 2025 o l'assoliment d'un 30% de presència femenina en posicions directives pel 2025, fent que aquest percentatge ascendeixi fins el 35% per l'any 2030.

NATURGY ENERGY GROUP, S.A.

A l'any 2014 l'organització no comptava amb cap dona en un Consell d'administració de 17 membres. No obstant, al 2018 incorpora una dona entre els onze homes restants que composaven la totalitat del Consell. D'aquesta manera, la presència femenina representava un 8,33%. Per l'any 2023 aquesta xifra ascendeix fins el 25% gràcies a la incorporació de dues dones més i, tot i trobar-se per sota del mínim legal, mostra que s'han fet esforços per tal de contribuir a la diversitat.

Mentre que al 2018 les dones només ocupaven la categoria de consellera independent, al 2023 ocupaven, a més, la categoria de dominical. En el primer cas representaven un 8,33% sobre el total de membres independents i, en el segon cas, un 33,33% sobre els membres independents i un 25% sobre els membres dominicals. Es destaca com el nombre d'homes que composaven el consell es redueix considerablement entre els anys 2018 i 2023 passant de disset a dotze, contribuint així a l'augment de la presència femenina.

Respecte el perfil acadèmic de les dones, es destaca com totes elles compten amb un nivell d'estudis elevats, des de Llicenciades en Ciències Químiques fins a Llicenciades en Ciències Econòmiques i Empresarials.

Per últim, aquesta societat compta amb un Pla d'Igualtat 2023-2027. Entre les mesures adoptades per aconseguir una presència equilibrada entre dones i homes la societat porta a terme formacions específiques i programes de desenvolupament de carrera i impuls al lideratge divers. Naturgy es troba davant un impediment per nomenar noves candidates ja que un 82% del seu capital social es troba en mans dels accionistes significatius amb dret a designar representants en el Consell, fent que la Comissió de Nomenaments, Retribucions i Govern corporatiu únicament pugui fer valdre les seves facultats de proposta de reelecció amb els consellers independents. En aquest col·lectiu, el nombre de dones es troba en un 33,3%.

TECNICAS REUNIDAS, S.A.

TECNICAS REUNIDAS, S.A. l'any 2014 tampoc comptava amb cap dona en un Consell d'administració de dotze membres. No obstant, al 2018 s'incorpora una dona i un home i s'amplia el Consell fins a 14 membres. D'aquesta manera, la presència femenina representava un 7,14%. L'any 2023, s'incorporen dues dones més i, coincidint amb la finalització del mandat

d'alguns consellers, es redueix el nombre de membres fins a nou persones, fet que va fer incrementar el percentatge anterior fins el 33,33%.

Durant el període analitzat la categoria de les conselleres és d'independent, representant un 16,67% sobre el total de consellers de la categoria per l'any 2018 i un 50% per l'any 2023. I, pel que fa al perfil acadèmic de les dones, es destaca com totes elles compten amb un nivell d'estudis elevats, des de Doctores "*cum laude*" en Ciències Econòmiques i Empresariales fins a Catedràtiques en Economia Financera.

Per últim, tot i no disposar de dades sobre l'aplicació d'un Pla d'Igualtat, aquesta organització s'ha compromès a incrementar la presència de dones en el Consell mitjançant l'aplicació de diferents mesures, com ara, la Política de Selecció de Consellers i de Diversitat en el Consell d'administració que té per objecte establir els criteris que el Consell haurà de tenir en compte en els processos de selecció, nomenament i reelecció dels seus membres i, davant perfils similars, optarà per aquell candidat que pertanyi al gènere minoritari.

TELEFÓNICA, S.A.

A l'any 2014, aquesta societat només comptava amb una dona en un Consell d'administració de divuit membres, el que suposava un 5,56% del total de membres. Pel que fa al 2018, el nombre de membres del Consell es redueix en una unitat i s'incorporen dues dones més suposant aquestes un 17,65% respecte el total. Per últim, al 2023 s'assoleix un 40% de presència femenina gràcies a que la xifra de dones es duplica i el nombre de membres es redueix en dues persones.

Pel que fa a la categoria de les conselleres, mentre que pel primer any analitzat aquesta ha estat d'altre extern, pel segon i tercer any es modifica passant a ser d'independent. Les proporcions respecte el total de membres de cada categoria ascendeixen a un 50% el primer any, un 33,33% el segon any i un 60% el tercer any. I, respecte el perfil acadèmic de les dones, trobem des de Llicenciades en Dret i Administració i Direcció d'Empreses fins a Llicenciades en Enginyeria Química.

Per últim, aquesta societat compta amb un Pla d'Igualtat 2022-2025 i, des de finals de 2015, té una Política de Selecció de Consellers que vetlla perquè els procediments de selecció de consellers es facin amb posterioritat a una anàlisi prèvia de les competències requerides pel Consell i afavoreixin la diversitat.

ACERINOX, S.A.

ACERINOX, S.A. l'any 2014 només comptava amb una dona en un Consell d'administració de quinze membres, el que suposava un 6,67% del total de membres. Quatre anys més tard aquesta xifra s'incrementa fins el 20% gràcies a la incorporació de dues dones més en el Consell. Però no és fins l'any 2023 que s'assoleix un 36,36% de presència femenina donada la reducció en quatre membres del Consell i l'entrada d'una dona més.

La categoria de les conselleres ha estat sempre d'independent, assolint unes xifres de 16,67%, 37,50% i 57,14% sobre el total de consellers independents per cadascun dels tres anys estudiats, respectivament. I, pel que fa al perfil acadèmic de les dones, trobem des de Llicenciades en Ciències Matemàtiques i Enginyeres Industrials fins a Llicenciades en Farmàcia.

Per últim, aquesta societat compta amb un Pla d'Igualtat 2021-2025. Al 2015, l'organització va aprovar la Política General de selecció de consellers i, quan s'han produït noves vacants, la Comissió de Nomenaments, Retribucions i Govern Corporatiu ha intentat que les candidatures siguin ocupades per dones que reuneixin el perfil buscat.

ELECNOR, S.A.

L'empresa ELECNOR, S.A. l'any 2014 no comptava amb cap dona en un Consell d'administració de dotze membres. No obstant, quatre anys més tard s'incorporen dues dones que, sobre el total de quinze membres, suposaven un 13,33%. L'any 2023 amb la incorporació d'una dona més i la reducció en una unitat del nombre de membres del Consell s'aconsegueix que el percentatge anterior arribi fins un 21,43%.

En ambdós períodes la categoria de les conselleres és d'independent, representant un 66,67% sobre el total de consellers de la categoria pel 2018 i un 75% pel 2023. I, respecte el perfil acadèmic de les dones, trobem des de Llicenciades en Dret a Llicenciades en Ciències Econòmiques i Empresarials.

Per últim, aquesta societat compta amb un Pla d'Igualtat 2022-2025. Per l'any 2014, l'empresa considerava que, dins dels criteris de cerca de personal, no havia de prevaler la pertinença a un determinat gènere. No obstant, al 2017 el Consell d'administració aprova la Política de Selecció de Consellers i Diversitat del Consell d'administració i sosté que, enfront

a dos perfils professionals similars, s'optarà per aquell que formi part del gènere menys representat.

COMPAÑÍA DE DISTRIBUCIÓN INTEGRAL LOGISTA HOLDINGS, S.A.

Aquesta societat l'any 2014 només comptava amb una dona en un Consell d'administració format per deu membres, és a dir, representava un 10% respecte el total. Quatre anys més tard, aquesta xifra es manté inalterada. El 2023, amb la incorporació de 4 dones més i l'increment en una unitat dels membres del Consell, s'arriba a assolir un 45,45% de presència femenina.

Pel que fa a la categoria de les conselleres, mentre que pels dos primers anys analitzats ha estat d'independent, suposant un 10% en ambdós casos sobre el total de consellers d'aquesta categoria, al 2023 es mantenen dues dones amb caràcter independent -suposant un 50% sobre el total de membres de la categoria-, dues dones com a conselleres dominicals -suposant un 40% sobre el total de membres de la categoria- i una única dona com a consellera executiva -suposant el 50% sobre el total de membres d'aquesta categoria-. I, respecte el perfil acadèmic de les dones, trobem des de Doctores en Ciències Biològiques i Llicenciades en Dret fins a Analistes financeres.

Per últim, aquesta societat compta amb un Pla d'Igualtat 2024-2028. En el 2020 va aprovar un nou Reglament del Consell d'administració en el que es prestava especial atenció a les qüestions referents a la diversitat de gènere. En el seu article 7 es va recollir expressament l'obligació d'aquest òrgan de procurar que el nombre de conselleres fos, d'almenys, un 40% sobre el total de membres del Consell. A més, s'ha de destacar que la companyia forma part de l'*Ibex Gender Equality Index* i de l'Índex d'Igualtat de Gènere de *Bloomerg* amb una puntuació per sobre de la mitjana assolida per empreses pertanyents al mateix sector. Per últim, aquesta entitat ha aconseguit el reconeixement del *Financial Times* ja que ha estat nomenada com una de les empreses més inclusives d'Europa, incloent a la companyia dins del rànquing *Diversity Leader*.

EROSKI, S. COOP.

L'any 2014, la societat ja comptava amb sis dones en el seu Consell d'administració compostat per dotze membres, garantint així un 50% de presència femenina. Pel 2018 les dades es mantenen en la mateixa línia, no obstant, al 2023 s'incorpora una dona més el que fa incrementar la presència femenina fins un 58,33%.

Tot i que no es disposa de dades sobre la categoria de les conselleres pels dos primers períodes, per l'últim es coneix que pertanyen a la categoria d'independent. I, pel que fa al perfil acadèmic de les dones, trobem des de Llicenciades en Administració i Direcció d'Empreses fins a Llicenciades en Ciències Econòmiques i Empresariales.

Per últim, aquesta societat compta amb un Pla d'Igualtat 2023-2027. Des dels inicis, ha revisat el procés de selecció interna i externa dels candidats per tal de mantenir un compromís ferm amb la igualtat d'oportunitats en la selecció de personal i ha creat una escola de "carretoneres" per tal de fomentar l'ocupació de les dones en llocs que tradicionalment tenen un rol més masculinitzat.

ACCIONA, S.A.

L'any 2014, ACCIONA, S.A. ja comptava amb tres dones en el seu Consell d'administració de tretze membres, suposant un 23,08% respecte el total. Quatre anys més tard, aquesta xifra s'incrementa fins el 27,27% gràcies a la disminució en dos membres del Consell, ja que el nombre de dones es va mantenir inalterat. I, pel 2023 s'assoleix un 38,46% de presència femenina per l'increment en dues persones tant del nombre de dones com dels membres del Consell.

Pel que fa a la categoria de les conselleres, durant els dos primers períodes analitzats ha estat de dues dones independents i una d'altra externa assolint unes xifres del 25% i 33,33% sobre el total de consellers independents pels anys 2014 i 2018 respectivament i d'un 100% en ambdós anys pel cas dels consellers altre extern. No obstant, el 2023 la categoria per totes les conselleres era d'independent assolint un percentatge del 55,55% sobre el total de membres d'aquesta categoria. I, respecte el perfil acadèmic de les dones, trobem des de Llicenciades en Ciències Empresariales, en Economia Agrària i Matemàtiques fins a Llicenciades en Dret.

L'últim pla d'igualtat amb el que compta la societat és el Pla d'Igualtat 2021-2023, sense que s'hagi produït una renovació. Per Acciona, la integració de la diversitat i la inclusió són considerats un element estratègic de la gestió de persones, per això, a l'any 2017 el seu Consell d'administració va aprovar una Política de Selecció de Consellers. En el Pla Director de Sostenibilitat (PDS) del període 2020-2025, Acciona va establir l'objectiu d'incrementar any rere any el percentatge de dones en càrrecs de direcció i gerència, per això, desenvolupa programes específics per afavorir l'atracció, retenció i promoció de les dones en les diferents etapes de la seva carrera professional¹⁷.

SAREB, S.A.

SAREB, S.A. l'any 2014 comptava amb dues dones en un Consell d'administració de quinze membres, suposant un 13,33% respecte el total. Quatre anys més tard, aquesta xifra es redueix fins el 6,67% degut a la dimissió d'una consellera. Per tant, és la primera empresa que després de quatre anys dona un pas enrere cap a la diversitat en el Consell. No obstant, pel 2023 aconseguix assolir un 44,44% de presència femenina gràcies a la incorporació de tres conselleres més i la reducció del Consell en sis membres.

Pel que fa a la categoria de les conselleres, tot i que pels dos primers períodes analitzats no es disposa d'informació, pel 2023 es coneix que tres d'elles pertanyen a la categoria d'independent i una a la dominical. I, respecte el perfil acadèmic, es destaca com totes elles compten amb un nivell d'estudis elevats, des de Llicenciades en Finances fins a Llicenciades en Dret.

Per últim, aquesta organització ha dut a terme mesures importants per aconseguir l'equilibri de gènere en el Consell, com ara, el desenvolupament d'un Pla de Conciliació, Igualtat i Diversitat implementat a l'any 2018. A més, amb l'entrada en vigor a l'any 2020 del Reial Decret 901/2020, de 13 d'octubre, pel que es regulen els plans d'igualtat, va dissenyar un pla d'igualtat pel període 2021-2024 amb l'objectiu de fomentar un entorn inclusiu i la igualtat d'oportunitats.

¹⁷ Com el Programa Global d'Acceleració per a Dones amb potencial o *l'International Women Acceleration Track*.

CONSTRUCCIONES Y AUXILIAR DE FERROCARRILES, S.A.

Aquesta societat l'any 2014 no comptava amb cap dona en el seu Consell d'administració format per deu membres. Quatre anys més tard, s'incorporen tres dones i, mantenint-se el nombre de membres del Consell, suposaven un 30% respecte el total. Finalment, al 2023 s'assoleix un 36,36% de presència femenina gràcies a la incorporació d'una dona i a l'increment en la mateixa proporció del nombre de membres del Consell.

Pel que fa a la categoria de les conselleres, mentre que pel segon període aquesta ha estat de dues com a independents i una com executiva, pel tercer període s'afegeix una dona com a dominical. La representació respecte cadascuna de les categories és, pel 2018, d'un 40% per les conselleres independents i d'un 50% per les executives. I, pel 2023, en totes tres categories les dones representaven un 50% sobre el total de consellers.

Respecte el perfil acadèmic de les dones, trobem des de Llicenciades en Dret fins a Llicenciades en Ciències Econòmiques i Empresarials. I, en quant a la composició del Consell, aquesta ha variat substancialment ja que es passa d'una estructura simple composta per un president, un conseller delegat i vuit consellers al 2014, a un president, un conseller coordinador independent, una secretaria consellera, cinc consellers i dues conselleres al 2018. No obstant, a l'any 2023 aquesta estructura es redueix i només es mantenen les figures de president, de secretaria consellera i els consellers.

Per últim, l'entitat compta amb un Pla d'Igualtat 2022-2025. De les diverses mesures aplicades per aconseguir la igualtat de gènere en el Consell es destaquen la Política de Selecció de Consellers, on un dels seus objectius és afavorir la diversitat de gènere en els nomenaments dels membres del Consell, i la creació d'una Comissió d'Igualtat encarregada de fer el seguiment dels plans d'igualtat i de supervisar anualment els indicadors d'igualtat en els processos de selecció i promoció del personal.

FOMENTO DE CONSTRUCCIONES Y CONTRATAS, S.A.

Aquesta entitat l'any 2014 comptava ja amb cinc dones en un Consell d'administració de catorze membres, és a dir, representaven un 35,71% del total i, per tant, abans de l'entrada en vigor del Codi ja complien amb l'objectiu mínim d'un 30% de presència femenina. No obstant, quatre anys més tard aquesta xifra experimenta una davallada fins el 26,67% degut a la reducció en una unitat del nombre de dones i l'increment en la mateixa proporció del total

de membres del Consell. Finalment, el 2023 s'aconsegueix un augment de deu punts percentuals respecte el 2018 arribant al 36,36% de dones en el Consell gràcies a la disminució en quatre unitats del nombre de membres del Consell i el manteniment del nombre de dones.

Durant tot el període analitzat la categoria de les conselleres és dominical. No obstant, la representació de les dones sobre el total de membres d'aquesta categoria va patir oscil·lacions sent d'un 55,55% al 2014, d'un 40% al 2018 i d'un 50% al 2023.

Respecte el perfil acadèmic de les dones, trobem des de Llicenciades en Dret i en Informàtica fins a Llicenciades en Filosofia i Lletres. I, en quant a la composició del Consell, l'any 2023 es va introduir la figura de la vicepresidenta primera i del vicepresident ja que en els darrers anys únicament hi havia hagut una vicepresidenta.

Per últim, aquesta societat compta amb un Pla d'Igualtat 2023-2027. Convé destacar que, ja en el 2014, l'entitat va signar amb el Ministeri de Sanitat, Serveis Socials i Igualtat un acord per fomentar la participació equilibrada de dones i homes en el Consell d'administració. A més, va signar el *Charter* de la Diversitat que és un codi voluntari de compromís dels principis fonamentals d'Igualtat i que la seva vigència finalitzava al 2018, no obstant, al 2023 va signar la seva renovació fins l'any 2025. A més, durant el 2023 l'empresa va aprovar la Política d'Igualtat – d'Oportunitats i Entorns Segurs–, Diversitat i Inclusió del grup al qual pertany l'organització. Per últim, també participa en formació específica per dones treballadores amb l'objectiu de que obtinguin la qualificació necessària per poder ocupar llocs de responsabilitat en la Direcció de la Companyia. Exemples d'aquests programes serien el “Promociona” o el “Progressa” de la Confederació Espanyola d'Organitzacions Empresarials i de l'Escola d'Organització Industrial.

SACYR CONSTRUCCIÓN, S.A.

L'empresa SACYR CONSTRUCCIÓN, S.A. l'any 2014 no comptava amb cap dona en el seu Consell d'administració compostat per catorze membres. No obstant, quatre anys més s'incorporen tres dones que, tenint en compte que el total de membres per aquest any era de tretze, suposaven un 23,08% sobre el total de membres. Per últim, al 2023 aquesta xifra s'incrementa fins el 28,57% degut a l'augment en una unitat del nombre de membres del Consell per la incorporació d'una dona més.

Durant tot el període analitzat la categoria de les conselleres es manté com independent. No obstant, mentre que al 2018 les dones representaven un 23,08% sobre el total de membres d'aquesta categoria al 2023 arriben a representar un 57,14%.

Pel que fa al perfil acadèmic de les dones, trobem des de Llicenciades en Ciències Econòmiques i Empresarials i Enginyeres Superiors de Telecomunicacions fins a Llicenciades en Dret amb Màster en Direcció d'Empreses i Finances.

Per últim, aquesta societat compta amb un Pla d'Igualtat 2022-2026. L'organització ha volgut posar fi a la manca de representació femenina en el seu òrgan d'administració i per aconseguir-ho ha dut a terme un seguit de mesures, entre les que convé destacar l'aprovació de la Política de Selecció, Nomenament i Reelecció de consellers de 2016 on el seu objectiu era assegurar que el procés de selecció i nomenament s'ajustés als principis de transparència així com l'elaboració d'un Pla de Diversitat. A més, ha llançat un nou Programa anomenat "*Woman Community*" amb la intenció de promoure el talent i lideratge de les professionals de Sacyr i ha implementat la política *Flexworking* que pretén fomentar la conciliació de la vida laboral i familiar. Finalment, participa en iniciatives proposades pel Pacte Mundial de les Nacions Unides per donar visibilitat al seu compromís amb la igualtat (*#HeForShe* o *#GeneracionIgualdad*).

Totes aquestes iniciatives han permès que l'entitat formi part de l'índex *Bloomberg* i es converteixi en una de les companyies que cotitza a borsa més compromesa amb la igualtat de gènere. A més, Sacyr ha estat la primera empresa espanyola en acreditar el seu sistema de gestió de la Diversitat i Inclusió amb la certificació atorgada per Aenor basada en la Norma internacional ISO 30415:2021.

INDRA SISTEMAS, S.A.

L'empresa INDRA SISTEMAS, S.A. l'any 2014 comptava ja amb tres dones en un Consell d'administració de tretze membres, representant un 23,08% respecte el total. Quatre anys més tard aquesta xifra es manté intacta ja que el nombre de dones i de membres del Consell va romandre inalterat. Finalment, el 2023 el nombre de dones es va duplicar i el nombre de membres del Consell es va incrementar en tres unitats, fent que el sexe femení representés un 37,5%.

Durant el primer any del període analitzat la categoria de les conselleres era de dues dones independents i una altra externa, suposant un 33,33% sobre el total de consellers independents i un 100% sobre els consellers altre extern. Pel 2018, la figura d'altre extern és substituïda per l'executiva suposant aquestes un 33,33% sobre el total de membres de la categoria. A més, les conselleres independents van arribar a assolir un 28,57% dins de la seva categoria. Finalment, el 2023 únicament hi havia conselleres independents que representaven el 75% sobre el total de consellers independents.

Pel que fa al perfil acadèmic de les dones es destaca com totes elles compten amb un nivell d'estudis elevats, des d'Arquitectes i Llicenciades en Dret fins a Llicenciades en Ciències Econòmiques i Empresarials.

Per últim, aquesta societat compta amb un Pla d'Igualtat 2022-2026. D'entre les mesures per afavorir l'equilibri de gènere en el Consell destaca l'obligatòria rotació dels consellers independents que hagin estat al càrrec durant més de tres mandats estatutaris. D'aquesta manera, es permet l'acceleració en la renovació dels membres que componen el Consell i es promou l'increment del nombre de dones.

FERROVIAL, S.A.

FERROVIAL, S.A. l'any 2014 comptava únicament amb una dona en un Consell d'administració de dotze membres, suposant un 8,33% del total. Quatre anys més tard s'incorpora una dona més i es manté el mateix nombre de membres, aconseguint-se una presència femenina del 16,67%. Finalment, pel 2023 el nombre de dones es duplica i, mantenint-se el nombre de membres del Consell, s'assoleix un 33,33% de presència femenina.

Durant tot el període analitzat la categoria de les conselleres varia. Mentre que per el 2014 les dones només eren dominicals i representaven el 8,33% respecte el total de consellers de la categoria, per el 2018 una d'elles era dominical i suposava el 50% de la categoria i l'altra era independent i representava el 16,67% dins dels consellers independents. Finalment, per el 2023 les xifres per la consellera dominical romanen inalterades, no obstant, el pes de les independents s'incrementa considerablement al duplicar-se el nombre de dones d'aquesta categoria.

Pel que fa al perfil acadèmic de les dones es destaca com totes elles compten amb un nivell d'estudis elevats, des de Llicenciades en Ciències Econòmiques i Empresariales i en Administració i Direcció d'Empreses fins a Llicenciades en Dret.

Per últim, aquesta societat compta amb un Pla d'Igualtat 2021-2025. En el 2015, l'entitat va aprovar la Política de Selecció de Consellers que preveia l'elecció de membres que formessin part del gènere menys representat, sempre que la valoració professional dels candidats fos similar en termes de competència i rendiment professional. A més, l'empresa compta amb una Política de Diversitat i Inclusió dissenyada per promoure un entorn de treball igualitari i variat. Finalment, al 2021 va aprovar l'Estratègia Global de Diversitat per assegurar la presència de talent femení en els diferents nivells de l'Equip Directiu així com en tota la jerarquia organitzativa, per aconseguir-ho elabora plans de formació adaptats a la promoció del talent femení.

ERCROS, S.A.

ERCROS, S.A. l'any 2014 no comptava amb cap dona en el seu Consell d'administració format per cinc membres. No obstant, quatre anys més tard aquesta xifra experimenta un increment molt positiu ja que, amb la incorporació de dues dones, es va arribar a assolir el 40% de presència femenina. Finalment, el darrer percentatge pateix una disminució en 6,67 punts percentuals a l'any 2023 degut a que, tot i mantenir-se el nombre de dones, es va incrementar en una unitat el total de membres del Consell.

Pel que fa a la categoria de les conselleres, aquesta ha estat sempre d'independent i, en ambdós anys, les dones representaven el 100% respecte el total de consellers de la categoria. I, quant al perfil acadèmic de les dones, trobem des de Doctores en Ciències Físiques fins a Llicenciades en Ciències Econòmiques i Empresariales.

Per últim, aquesta societat compta amb un Pla d'Igualtat 2023-2027. Tot i que per al 2014 la justificació de l'absència de dones en el Consell era que no hi havia hagut nous nomenaments de consellers per trobar-se en vigor el termini pel qual van ser nomenats els actuals, la companyia al 2017 canvia el seu pensament i comença a dur a terme accions per afavorir la selecció de conselleres, com ara, el disseny d'una política de Diversitat que afavorís la incorporació de dones en el Consell.

ENDESA, S.A.

L'any 2014, ENDESA, S.A. comptava amb una dona en un Consell d'administració compostat per nou membres, el que suposava un 11,11% respecte el total. Quatre anys més tard aquesta xifra ascendeix fins un 18,18% degut a la incorporació d'una dona i l'augment del nombre de membres del Consell en dues persones. Finalment, per al 2023 s'aconsegueix superar el 40% previst a la normativa ja que el nombre de dones va ascendir fins a cinc i es va incrementar en una persona el nombre de membres del Consell.

Durant el 2014, la categoria de la consellera va ser d'independent i suposava el 33,33% sobre el total de consellers d'aquesta categoria. Al 2018 s'afegeix la categoria de dominical i les dones arriben a suposar el 25% sobre el total de membres de la mateixa, sent un 20% per les independents. Finalment, per al 2023 les conselleres independents representaven el 57% dins de la seva categoria i les dominicals el 25%.

Pel que fa al perfil acadèmic de les dones, es destaca com totes elles compten amb un nivell d'estudis elevats, des de Llicenciades en Dret i Administració i Direcció d'Empreses fins a Enginyeres Ambientals.

Per últim, aquesta societat compta amb un Pla d'Igualtat 2023-2027. El Consell d'administració va aprovar al 2015 la Política de Selecció de Consellers on un dels seus objectius era afavorir la diversitat de gènere. A més, Endesa està convençuda que la diversitat és un tret essencial per assegurar la competitivitat de l'organització, d'aquesta manera, considera que vetllar per la igualtat d'oportunitats és un factor determinant per assolir millors resultats empresarials.

CAIXABANK, S.A.

CAIXABANK, S.A. l'any 2014 comptava amb quatre dones en un Consell d'administració format per dinou membres, el que suposava un 21,05% respecte el total. Quatre anys més tard aquesta xifra ascendeix fins un 27,78% degut a la incorporació d'una dona i la sortida d'un dels membres del Consell. Finalment, a l'any 2023 s'aconsegueix assolir el 40% de presència femenina previst a la normativa ja que el nombre de dones ascendeix fins a sis i el nombre de membres del Consell es redueix fins a quinze.

Durant el 2014, la categoria de les conselleres va ser de tres dones dominicals i una independent, suposant el 30% i el 16,66% sobre el total de conselleres de la categoria, respectivament. Per el 2018 les categories esmentades van romandre inalterades, no obstant, les dominicals es van reduir en una unitat i les independents es van triplicar, representant així el 25% i 33,33% sobre el total de consellers de cadascuna de les categories, respectivament. Finalment, per el 2023 la categoria de consellera dominical va estar representada per una única dona que suposava el 33,33% sobre el total de consellers de la categoria i les independents van assolir una xifra de cinc dones, representant així el 55,55% dins de la seva categoria.

Pel que fa al perfil acadèmic de les dones, trobem des de Llicenciades en Ciències Químiques i Biològiques fins a Llicenciades en Ciències Empresarials i Direcció Comercial.

Per últim, aquesta societat compta amb un Pla d'Igualtat 2023-2025. L'any 2018, va aprovar la Política de Selecció, Diversitat i Avaluació de la idoneïtat de Consellers i gràcies a aquesta acció el percentatge de presència femenina en el Consell s'ha anat incrementant en els últims exercicis. En quant a la formació realitzada als membres del Consell d'administració, al 2023 la companyia va dur a terme un pla amb onze sessions dedicades a l'anàlisi de temàtiques diverses amb l'objectiu de que tots els membres de la plantilla poguessin disposar dels mateixos coneixements. A més, el Consell de Caixabank es trobava, al tancament de l'exercici 2023, en la mitjana de les empreses de l'IBEX 35 pel que feia al percentatge de presència femenina.

AUDAX RENOVABLES, S.A.

L'empresa AUDAX RENOVABLES, S.A ni el 2014 ni el 2018 comptava amb cap dona en el Consell d'administració format per deu i sis membres, respectivament. De manera extraordinària s'aconsegueix el 2023 assolir el 40% previst a la normativa ja que el nombre de dones era de dos enfront dels cinc membres que formaven el Consell.

Durant l'últim any la categoria de les conselleres ha estat de dominical, suposant el 40% sobre el total de consellers d'aquesta categoria. I, respecte el perfil acadèmic de les dones, trobem des de Llicenciades en Dret a Llicenciades en Administració i Direcció d'Empreses amb Màster en Finances.

Per últim, el darrer pla amb el que compta la societat és el Pla d'Igualtat 2020-2022 sense que s'hagi produït una renovació. Aquesta entitat és la que més tard ha incorporat a dones en el seu Consell d'administració i, tot i que al 2014 ja va argumentar en el seu Informe Anual

de Govern Corporatiu que l'empresa portava anys intentant incrementar la presència femenina en aquest òrgan de govern, no ho va aconseguir fins el 2023. Arribats a aquest punt, convé remarcar que durant els tres períodes analitzats no ha dut a terme mesures encaminades a incrementar el nombre de dones en el Consell, únicament s'ha limitat a mantenir la seva justificació que la manca de presència femenina era deguda a no trobar candidates que reunissin els criteris formatius o professionals necessaris per ocupar alts càrrecs a la companyia o bé que, durant un any determinat, no s'havien produït nous nomenaments de consellers.

Per tant, fins ara és l'única empresa que pel 2023 ha complert amb la quota, no tant per ser conscient de la necessitat intrínseca i dels avantatges que la incorporació de dones suposa per l'organització, sinó estrictament per complir amb la normativa aplicable.

DISTRIBUIDORA INTERNACIONAL DE ALIMENTACIÓN, S.A.

Aquesta societat l'any 2014 comptava amb dues dones en un Consell d'administració format per deu membres, el que representava un 20% de presència femenina. Quatre anys més tard, gràcies a la reducció de dos membres del Consell s'aconsegueix que les dones representin un 25%. Finalment, per l'any 2023 les dones arriben a suposar un 28,57% respecte el total d'homes degut a la reducció en una persona del total de membres del Consell.

La categoria de les conselleres el 2014 era d'independent i d'altre externa el que suposava el 16,67% i el 100% sobre el total de membres de cada categoria, respectivament. El 2018 ambdues dones eren independents i representaven el 40% sobre el total de membres de la categoria. Finalment, el 2023 la categoria és manté però el percentatge respecte el total de consellers independents s'incrementa en 10 punts percentuals.

Pel que fa al perfil acadèmic de les dones, trobem des de Llicenciades en Dret i Ciències Econòmiques fins a Llicenciades en Física i Matemàtiques.

Per últim, no es disposa de la vigència d'un Pla d'Igualtat a l'actualitat i, si s'observa la conducta de la societat al llarg del temps, es percep que la implicació per aconseguir un increment en el nombre de dones ha estat gairebé nul·la ja que l'augment de la presència femenina només ha sigut conseqüència de la reducció del nombre d'homes en l'òrgan de govern. A més, dels seus Informes Anuals de Govern Corporatiu s'extreu que no ha dut a terme mesures que garanteixin el compliment de la normativa i recomanacions vigents ja que únicament s'esmenta que els criteris de selecció i reclutament no donen lloc a cap tipus de

discriminació. Finalment, la societat tracta el concepte de diversitat en termes generals no implicant-se vertaderament en el tema de debat.

MAPFRE, S.A.

MAPFRE, S.A. l'any 2014 comptava amb dues dones en un Consell d'administració format per divuit membres, és a dir, un 11,11% sobre el total. Quatre anys més tard, el nombre de dones es duplica i el nombre de membres del Consell es redueix en quatre, per la qual cosa la presència femenina arriba a representar un 28,57%. Per últim, el 2023 el nombre de dones assoleix una xifra de set i el nombre total de membres del Consell s'incrementa en un, d'aquesta manera, les dones aconseguixen representar el 46,67% sobre el total de membres.

Durant els dos primers períodes analitzats la categoria de les conselleres és d'independent i representen un 33,33% i un 66,67% sobre el total de consellers de la categoria, respectivament. No obstant, el 2023 sis de les conselleres són independents i una d'elles executiva, representant el 75% i el 20% sobre el total de consellers de cadascuna de les categories, respectivament.

Pel que fa al perfil acadèmic de les dones, trobem des de Llicenciades en Dret i Ciències Empresarials fins a Llicenciades en Matemàtiques i Farmàcia. I, respecte la composició del Consell, convé destacar que la presidència s'ha mantingut dirigida per una dona des de 2018.

Per últim, aquesta societat compta amb un Pla d'Igualtat 2023-2027. El 2015 el Comitè de Nomenaments i Retribucions va aprovar un pla de renovació del Consell d'administració on s'establien els passos a seguir pel període 2015-2020 per tal d'adaptar la seva estructura als nous requeriments legals i recomanacions sobre la presència femenina.

PROSEGUR COMPAÑÍA DE SEGURIDAD, S.A.

L'any 2014 aquesta organització comptava amb tres dones en un Consell d'administració de nou membres, el que representava un 33,33% sobre el total. Malauradament, quatre anys més tard aquesta xifra disminueix en 8,33 punts percentuals degut a la reducció en una persona tant del nombre de dones com del total de membres. Finalment, el 2023 s'assoleix un percentatge de presència femenina del 44,44% gràcies a la incorporació de dues dones més i l'increment d'un membre en el total del Consell.

Durant el 2014, la categoria de les conselleres ha estat d'una dona executiva i dues de dominicals suposant el 100% i el 50% sobre el total de consellers de cada categoria, respectivament. El 2018 la categoria era únicament dominical i les dones suposaven el 25% sobre el total de consellers de la mateixa. Finalment, el 2023 dues dones formaven part de les conselleres independents i representaven el 40% sobre el total de consellers de la categoria i, les altres dues, formaven part de la categoria de dominical i representaven el 100% d'aquesta categoria.

Pel que fa al perfil acadèmic de les dones, trobem des de Llicenciades en Ciències Econòmiques i Empresarials fins a Llicenciades en Comunicació i Dret. I, respecte la composició del Consell, convé destacar que la presidència ha estat dirigida per una dona durant els tres períodes analitzats.

Per últim, aquesta societat compta amb un Pla d'Igualtat 2023-2027. Durant l'any 2021, l'entitat va aprovar una Política de Diversitat i Creixement Inclusiu per fomentar la inclusió, la igualtat i l'absència de discriminació dins l'organització. A més, Prosegur participa en el Programa *Empowered Women* per tal d'impulsar el lideratge femení en el sector. També al 2023 s'ha adherit a la Carta de la Diversitat i participa en el *Target Gender Equality* impulsat pel Pacte Mundial de Nacions Unides.

5. RESULTATS I DISCUSSIÓ

Un cop realitzada l'anàlisi descriptiva de la mostra es procedeix a avaluar els resultats obtinguts per cadascun dels tres períodes per tal de concloure si és possible o no dur a terme una agrupació d'empreses atenent al següent llistat de factors: la presència femenina en el Consell; la dimensió del Consell; la categoria de les conselleres i la facturació.

Convé aclarir que es consideraran empreses amb major presència femenina aquelles en les que el seu Consell d'administració estigui format per, almenys, un 40% de dones i s'entendrà que una empresa té un Consell d'administració nombrós quan superi els 12 membres, al ser aquesta xifra el nombre mig de membres pel conjunt d'empreses durant els tres períodes estudiats. A més, tenint en compte que els estudis previs mostren que la categoria de conseller predominant de les dones és la d'independent, es vol comprovar quantes de les societats estudiades compten amb, almenys, una consellera d'aquesta categoria, per tal d'extreure conclusions sobre la relació entre el gènere i el tipus de conseller. Pel que fa a la facturació, seran considerades com empreses que més ingressos generen aquelles que es trobin dins del quartil superior de facturació, és a dir, dins del 25% de les que més facturen.

Per tal que la comparativa sigui més visual, l'annex 2 recull, en format taula, la classificació obtinguda fent servir les variables anteriorment esmentades.

Començant per una comparativa dels tres períodes estudiats, trobem que a l'any 2014 l'única empresa que comptava amb, almenys, un 40% de presència femenina en el seu Consell d'administració era Eroski. Aquest fet estava relacionat amb tenir un Consell d'administració reduït i no formar part del 25% de les empreses que més ingressos generaven.

El 2018, s'observa que les empreses que comptaven amb més d'un 40% de presència femenina, és a dir, Eroski i Ercros, tenien en comú el reduït nombre de membres en el Consell d'administració així com que cap d'elles pertanyia al 25% de les empreses que més ingressos generaven.

I, el 2023, el 52% de les empreses de la mostra tenien, almenys, un 40% de dones en el seu Consell d'administració presentant característiques divergents pel que feia a la mida del

Consell d'administració, la categoria de les conselleres i el segment de facturació al qual pertanyien¹⁸.

Taula 2. Compliment de la normativa

	Codi de Bon Govern	Llei d'Igualtat 3/2007	No compliment
2014	-	4%	28%
2018	24%	8%	4%
2023	52%	52%	-

Font: Elaboració pròpia

Pel que fa al compliment de la normativa, a l'any 2014 era una empresa d'un total de 25 (4%) la que complia amb el previst a la Llei d'Igualtat d'assolir un 40% de dones en el Consell d'administració i més d'una quarta part de les empreses (28%) no comptava amb cap dona en aquest òrgan de govern. En aquest cas, no es fa referència al grau de compliment de l'establert al Codi donat que encara no havia sigut aprovat.

Per l'any 2018, eren sis empreses (24%) les que complien amb el previst al Codi d'assolir un 30% de presència femenina en el Consell d'administració, dues (8%) les que complien amb el previst a la Llei d'Igualtat i una (4%) la que encara no comptava amb cap dona en el Consell d'administració.

Finalment, el 2023 eren tretze empreses (52%) les que complien tant amb el previst al Codi com amb el previst a la Llei d'Igualtat, al coincidir ambdues normatives en assolir un 40% de presència femenina¹⁹. Es destaca com totes les societats de la mostra comptaven amb, almenys, dues dones en el Consell d'administració.

Taula 3. Percentatge de dones en els Consells d'administració

	% Dones	Dones	Homes
2014	13,97%	44	271
2018	21,78%	66	237
2023	38,75%	112	177

Font: Elaboració pròpia

¹⁸ Formaven part del 52% les següents empreses; Repsol, INDITEX, Amadeus It Group, Iberdrola, Telefónica, Compañía de Distribución Integral Logista Holdings, Eroski, Sareb, Endesa, Caixabank, Audax Renovables, Mapfre i Prosegur.

¹⁹ Convé recordar que, amb la modificació del Codi a l'any 2020, el percentatge recomanat de presència femenina es va incrementar d'un 30% a un 40%.

La darrera taula mostra el pes del gènere femení sobre el total de membres del Consell pel conjunt dels anys objecte d'estudi permetent observar la gran diferència entre homes i dones. En primer lloc, a l'any 2014 el total de dones ascendia a 44 mentre que el total d'homes era de 271, fent que la presència de conselleres fos d'un 13,97% enfront del 86,03% de consellers. Al 2018 el total de dones ascendia a 66 i el total d'homes a 237, produint que la presència de dones fos d'un 21,78% enfront del 78,22% d'homes. I, finalment, sabent que el 2023 el total de dones ascendia a 112 i el total d'homes a 177, la presència de conselleres va assolir un 38,75% enfront del 61,25% d'homes.

Les dades anteriors reflecteixen els resultats aconseguits gràcies a la implementació i consolidació d'un conjunt de normativa, tant estatal com europea, que vetlla per la igualtat en les altes esferes de govern de les companyies. D'aquesta manera, s'observa un notable increment en el percentatge de presència femenina en els Consells d'administració de les grans empreses.

Respecte l'increment en el nombre de conselleres, a data de tancament de l'exercici 2018 es va produir un augment del 50% respecte a l'exercici 2014 donat que es van incorporar 22 dones a les 44 que hi havia en el primer període. Així mateix, l'increment de participació de les dones a data de tancament de l'exercici 2023 respecte a l'exercici 2018 va ser d'un 69,7% donada la incorporació de 46 dones addicionals respecte les 66 que hi havia en el segon període. D'aquesta manera, es segueix la mateixa trajectòria ascendent, pel que fa al nombre de dones, que la suggerida a l'estudi *Diversidad de género en los consejos de administración: El efecto de la normativa en la presencia de mujeres en las empresas españolas cotizadas* quan va mostrar el notori increment en el percentatge de presència femenina pel conjunt de les societats cotitzades al llarg de 13 anys, passant d'un 34,26% el 2003 a un 84,35% el 2016²⁰.

Taula 4. Tipologia de conselleres

	Dones	Independent	Dominical	Executiva	Externa
2014	44	45,45%	25%	4,54%	9,09%
2018	66	66,67%	16,67%	3,03%	3,03%
2023	112	79,46%	16,96%	2,68%	0,89%

Font: Elaboració pròpia

Pel que fa a la categoria de les conselleres, durant el primer període analitzat hi havia un total de 44 dones presents en els Consells d'administració de les 25 empreses estudiades.

²⁰ Elaborat per Martínez-García, I., Sacristán-Navarro, I. i Gómez-Ansón, S. a l'any 2020.

Sent 20 (45,45%) de la categoria de consellera independent, 11 dominicals (25%), 2 executives (4,54%) i 4 (9,09%) altres externes. Per aquest primer any només es disposa d'informació de la categoria de 37 de les 44 conselleres.

Durant el segon període, hi havia un total de 66 dones presents en els Consells d'administració de les 25 empreses analitzades. Sent 44 (66,67%) de la categoria de consellera independent, 11 dominicals (16,67%), 2 executives (3,03%) i 2 (3,03%) altres externes. Es destaca que, pel que fa a la categoria de les conselleres, només es disposa de dades de 59 de les 66 dones.

Pel tercer període, hi havia un total de 112 dones presents en els Consells d'administració de les 25 empreses analitzades. Sent 89 (79,46%) de la categoria de consellera independent, 19 dominicals (16,96%), 3 executives (2,68%) i 1 (0,89%) altra externa. Disposant per aquest últim any de totes les dades referents a les categories de les 112 dones.

Per tant, s'observa com la dona dins el Consell té el seu major pes com a consellera independent, seguit de la categoria de consellera dominical. Mantenint el pes més reduït en les categories de consellera executiva i altre externa. Aquest fet corrobora el conclòs a l'estudi *Análisis de la presencia de mujeres en el consejo de administración y en la alta dirección en el periodo 2015-2017 en las empresas cotizadas en la Bolsa española* que sostenia que el major grau de presència femenina es trobava en la categoria de conseller independent²¹. A més, convé destacar que totes les conselleres tenen una formació vinculada a estudis superiors, fonamentalment en Dret, Economia i alguna Enginyeria (Química, Ambiental, Materials) fent que l'elecció d'una o altra dona hagi suposat una valoració conscient per part de les empreses.

Pel que fa al càrrec de president, al 2014 només el 12% de les empreses de la mostra estaven presidides per una dona, concretament eren Fomento de Construcciones y Contratas, S.A., Distribuidora Internacional de Alimentación, S.A. i Prosegur Compañía de Seguridad, S.A. Xifra que es redueix fins el 8% al 2018, sent únicament Fomento de Construcciones y Contratas, S.A. i Prosegur Compañía de Seguridad, S.A. les dirigides per una dona. I, al 2023, aquest percentatge s'incrementa fins el 16% gràcies a la presidència d'una dona en les següents empreses; INDITEX, S.A., Eroski S.COOP, Fomento de Construcciones y Contratas, S.A. i Prosegur Compañía de Seguridad, S.A.

²¹ Elaborat per Verona, M.C. i Fuentes, W. a l'any 2020.

Una altra qüestió plantejada és si el sector al qual pertany una determinada empresa influeix en el percentatge de presència femenina en els Consells d'administració. Si ens fixem en les dades obtingudes per l'últim any estudiat, ja que pels dos primers el nombre d'empreses que compleixen la normativa no permet extreure conclusions fidels, s'observa com dels 8 sectors que comprenen a les diferents societats, tots excepte el de construcció i activitats professionals, científiques i tècniques, garanteixen almenys un 40% de presència femenina. I d'aquests 6 sectors, són el de subministrament d'energia elèctrica, gas, vapor i aire condicionat, comerç a l'engròs i al detall i el d'activitats financeres i assegurances els que més entitats tenen complint amb la normativa.

Per tant, es manté que, sectors tradicionalment masculinitzats, a l'actualitat continuen sent els que menys dones incorporen en els seus òrgans de govern.

Finalment, convé preguntar-se si existeix una relació positiva entre aquelles societats que més mesures han implementat i el grau de presència femenina en el Consell d'Administració. Doncs bé, de les dades obtingudes s'observa com de les 25 empreses, únicament 9 han estat realment actives en l'elaboració de polítiques que incrementin el nombre de dones²². No obstant, només 5 d'elles formen part del grup de les societats que compten amb, almenys, un 40% de presència femenina²³. Per tant, sembla ser que hi ha una relació, encara que feble, entre la implementació de mesures que incrementin el nombre de dones en el Consell d'Administració i ser una societat que formi part del grup de les que tenen més d'un 40% de presència femenina.

El que sí és ben segur és que arrel de les mesures hi ha hagut un augment en el nombre de dones ja que les 9 empreses abans mencionades han incrementat la presència femenina en el seu Consell d'administració. No obstant, algunes de les societats han incrementat el seu percentatge femení no per la contractació de noves conselleres sinó perquè posicions que eren ocupades per homes han quedat vacants fent que la dimensió del Consell es redueixi i, mantenint el nombre de dones inalterat, s'incrementi el percentatge de presència femenina.

²² Iberdrola, Compañía de Distribución Integral Logista Holdings, Eroski, Acciona, Fomento de Construcciones y Contratas, Sacyr Construcción, Ferrovial, Caixabank i Prosegur.

²³ Iberdrola, Compañía de Distribución Integral Logista Holdings, Eroski, Caixabank i Prosegur.

Per tant, s'arriba a concloure que cap de les variables analitzades influeix de manera significativa en la major o menor presència de dones en aquest òrgan de govern, sent les accions individuals que cada empresa duu a terme i l'elaboració de normatives cada vegada més exigents les que assegurin la diversitat en el Consell.

6. CONCLUSIONS I PROPOSTES

Començàvem el treball establint la hipòtesi de que són les grans empreses les que hom espera que siguin les que més compleixin amb els objectius previstos a les normatives i recomanacions. No obstant, després de l'anàlisi realitzada es conclou que, a l'any 2023, poc més de la meitat de les societats de la mostra complien amb els estàndards establerts, fet que remarca la persistència de barreres estructurals i culturals que dificulten l'accés de les dones als càrrecs de màxima responsabilitat. Per tant, tot i que l'avenç és clar i significatiu, la igualtat de gènere en els òrgans de govern de les empreses espanyoles continua sent una assignatura pendent.

És alarmant que, tal i com manifestava Magallón (2025) a La Vanguardia el passat 2 de març, a l'actualitat la presència de la dona en les altes esferes sigui tan minoritària. Tot i que la legislació en vol garantir una presència mínima, la falta d'un sistema de 360 graus que doni accés de manera igualitària al gènere femení en les posicions d'alta direcció mostra que encara hi queda molt a fer.

Es constata el ja manifestat en estudis previs sobre l'escàs pes de presència femenina en els alts càrrecs de les grans corporacions. Tot i això, s'observa que el conjunt de societats estudiades han dut a terme mesures, en major o menor grau, per afavorir la diversitat en el Consell, que el major volum de canvi s'ha produït entre els anys 2018 i 2023 per totes les societats i que gairebé la majoria de les organitzacions disposen de Plans d'Igualtat i, les que no, han introduït modificacions en les seves estructures de govern per facilitar l'ascens de les dones.

Els resultats obtinguts mostren que, malgrat les reformes legislatives i l'impuls de polítiques de diversitat, aquestes mesures no han estat suficients per garantir l'equilibri de gènere en molts dels Consells d'administració. És més, algunes de les recomanacions contingudes en el Codi de Bon Govern, com ara, la que establia l'assoliment d'un 30% de presència femenina per l'any 2020 van haver de prorrogar el seu compliment per l'any 2022 donada la manca de compromís per part de les societats cotitzades.

Convé destacar la influència de la normativa europea en l'acceleració del compliment dels objectius de paritat en els òrgans de govern de les empreses. Un bon exemple és la Directiva (UE) 2022/2381 del Parlament Europeu i del Consell, de 23 de novembre de 2022,

relativa a un millor equilibri de gènere entre els administradors de les societats cotitzades i a mesures connexes on, en el seu article cinquè, estableix que abans del 30 de juny de 2026 les societats cotitzades hauran de vetllar perquè un 40% dels llocs d'administrador no executiu o bé, un 33% del total de llocs d'administradors, siguin ocupats pel sexe menys representat.

Davant les dificultats en el compliment de normatives i recomanacions i per garantir que la falta de compromís no queda impune, es proposa fer efectiva la imposició de sancions a aquelles empreses que no garanteixin els percentatges de presència femenina previstos. Altres solucions podrien ser que, per l'accés a contractes públics es valorés positivament a aquelles societats que tinguessin una presència femenina més elevada.

No obstant l'anterior, seria recomanable que l'increment en la contractació d'un major nombre de dones es fes perquè els responsables de les organitzacions comprenguessin el perjudici que suposa la renúncia a la captació del talent femení, en comptes de que el compliment de la normativa es fes per evitar ser sancionat.

D'altra banda, donat que els poders públics tenen molta influència en el comportament de particulars i empreses, ministeris com el d'Economia o el d'Igualtat podrien ser els que impulsessin l'elaboració d'estudis que mostressin els grans avantatges de comptar amb un Consell d'administració divers.

Per aconseguir una vertadera igualtat és fonamental combinar mesures legislatives, canvis en la cultura empresarial i polítiques internes actives que promoguin la diversitat. La clau de l'èxit es trobarà en la responsabilitat compartida entre els governs, empreses i societat per garantir que la igualtat de gènere no sigui només un objectiu legal, sinó una realitat efectiva en el món empresarial. Només mitjançant una acció coordinada i decidida serà possible construir un model empresarial més just, inclusiu i representatiu de la realitat actual.

7. LLISTA DE REFERÈNCIES

- Adams, R. B. i Ferreira, D. (2004). Gender diversity in the boardroom. *Finance Working paper 57/2004*. European corporate governance institute.
- Ahern, K. R. i Dittmar, A. K. (2012). The Changing of the Boards: The impact on Firm Valuation of Mandated Female Board Representation. *Quarterly Journal of Economics*, 127(1), 137-197. <https://doi.org/10.1093/qje/qjr049>
- Arayssi, M., Dah, M. i Jizi, M. (2016). Women on boards, sustainability reporting and firm performance. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 7(3), 376-401.
- Barberá, E. (2004). Diversidad de género, igualdad de oportunidades y entornos laborales. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 50, 37-53.
- Comisión Europea, Dirección General de Empleo, Asuntos Sociales e Inclusión. (1998). *100 palabras para la igualdad: Glosario de términos relativos a la igualdad entre mujeres y hombres*. Oficina de Publicaciones.
- Comisión Nacional del Mercado de Valores. (2022). *Informes de gobierno corporativo de las sociedades cotizadas*.
https://www.cnmv.es/DocPortal/Publicaciones/Informes/IAGC_2022.pdf
- Comisión Nacional del Mercado de Valores. (s.d). *Información Gobierno Corporativo*.
<https://www.cnmv.es/portal/Consultas/EE/BusquedaIGC>
- Comisión Nacional del Mercado de Valores. (s.d). *Presencia de mujeres en los consejos de administración y en la alta dirección de las sociedades cotizadas*.
https://www.cnmv.es/portal/Publicaciones/Consejeras_Directivas

- Cuadrado Ballesteros, B., García Rubio, R. i Martínez Ferrero, J. (2015). Efecto de la composición del consejo de administración en las prácticas de responsabilidad social corporativa. *Revista de Contabilidad-Spanish Accounting Review*, 18(1), 20-31.
<https://doi.org/10.1016/j.rcsar.2014.02.003>
- Dawson, J., Natella, S. i Kersley, R. (2016). The CS gender 3000: The reward for change. *Credit Suisse AG*.
- De la Peña, N. (2012). La reputación corporativa y la gestión de Recursos Humanos. *Harvard Deusto Business Review*, 208, 62-67.
- Earley, P. C. i Mosakowski, E. (2000). Creating hybrid team cultures: An empirical test of transnational team functioning. *Academy of Management Journal*, 43, 26-49.
<https://doi.org/10.2307/1556384>
- elEconomista. (s.d). *Ranking Nacional de Empresas por Facturación*. https://ranking-empresas.eleconomista.es/ranking_empresas_nacional.html
- Fernández García, A. (2022). *Presencia de mujeres en los consejos de administración y en puestos directivos en las empresas de Asturias* [Treball de fi de grau publicat, Universitat de Valladolid]. Uvadoc. <https://uvadoc.uva.es/handle/10324/55743>
- Gabaldón, P. i Giménez, D. (2017). Gender diversity on boards in Spain: A non-mandatory quota. En C. Seierstad, P. Gabaldon, H. Mensi-Klarbach (Eds), *Gender Diversity in the Boardroom*, (pp. 47-74). Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1007/978-3-319-56142-4_3
- Groysberg, B. i Bell, D. (2013). Dysfunction in the boardroom. *Harvard Business Review*, 91(6), 89-95.

Hafsi, T. i Turgut, G. (2013). Boardroom diversity and its effect on social performance: conceptualization and empirical evidence. *Journal of Business Ethics*, 112(3), 463-479. <https://www.jstor.org/stable/23327334>

Informa. (2022). *¿Ser directiva favorece el acceso a los consejos de administración?* https://cdn.informa.es/sites/5c1a2fd74c7cb3612da076ea/content_entry5c5021510fa1c000c25b51f0/6358fb890a01f400f4477943/files/Mujeres_InformaD_B.pdf?1666775946

Informa. (2023). *Presencia de las mujeres en la empresa española.* https://cdn.informa.es/sites/5c1a2fd74c7cb3612da076ea/content_entry5c5021510fa1c000c25b51f0/6407005ca9490f00ca14da38/files/mujeres2023_InformaDB_es.pdf?1678180444

Informa. (2024). *Presencia de las mujeres en la empresa española.* https://cdn.informa.es/sites/5c1a2fd74c7cb3612da076ea/content_entry5c5021510fa1c000c25b51f0/65e99c5077974600cbabf2cf/files/mujeres2024_InformaDB_es.pdf?1709808720

Izquierdo, M., Huse, M. i Möltner, H. (2016). La creación de valor en los consejos y la diversidad de género. Informe de investigación 2/2016. *BI Norwegian Business School*.

Lundkvist, H. (2015). Gender Aware Employer Branding: How to Become Authentic, Unique and Attractive. *International Journal of Business and Management*, 10(11). [10.5539/ijbm.v10n11p62](https://doi.org/10.5539/ijbm.v10n11p62)

Magallón, E. (2025, Març 2). L'absència de dones als càrrecs executius de l'Ibex es cronifica. *La Vanguardia*, 75.

- Martínez, I., Sacristán, M. i Gómez, S. (2020). Diversidad de género en los consejos de administración: El efecto de la normativa en la presencia de mujeres en las empresas españolas cotizadas. *aDResearch ESIC International Journal of Communication Research*. 22(22), 60-81. <https://doi.org/10.7263/adresic-022-03>
- McKinsey i Company. (2023). La diversidad importa aún más: Los argumentos a favor del impacto holístico. *McKinsey & Company*.
- Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad. (2020). Herramienta de apoyo N°4: Presencia de mujeres en puestos de responsabilidad. *Igualdad en la Empresa*.
- Ministerio de Trabajo y Economía Social. (s.d). *Registro y Depósito de Convenios Colectivos, Acuerdos Colectivos de Trabajo y Planes de Igualdad*.
<https://expinterweb.mites.gob.es/regcon/pub/consultaPublicaEstatal>
- Nadeem, M., Zaman, R. i Saleem, I. (2017). Boardroom gender diversity and corporate sustainability practices: Evidence from Australian Securities Exchange listed firms. *Journal of Cleaner Production*, 149, 874-885.
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.02.141>
- Nielsen, S. i Huse, M. (2010). The contribution of women on boards of directors: Going beyond the surface. *Corporate Governance: An International Review*, 18(2), 136-148.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2010.00784.x>
- Organización Internacional del Trabajo (2019). La segregación ocupacional de género y sus implicancias en materia de desigualdad entre hombres y mujeres. *Organización Internacional del Trabajo y Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo*.

- Palá-Laguna, R. i Esteban-Salvador, L. (2016). Gender quota for boards of corporations in Spain. *European Business Organization Law Review*, 17(3), 379-404.
<https://doi.org/10.1007/s40804-016-0047-x>
- Post, C., Rahman, N. i Rubow, E. (2011). Green governance: boards of directors' composition and environmental corporate social responsibility. *Business Society*, 50(1), 189-223. <https://doi.org/10.1177/0007650310394642>
- Reguera-Alvarado, N., de Fuentes, P. i Laffarga, J. (2017). Does board gender diversity influence financial performance? Evidence from Spain. *Journal of Business Ethics*, 141, 337-350. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2735-9>
- Ryan, M.K. i Haslam, S.A. (2005). The glass cliff: Evidence that women are overrepresented in precarious leadership positions. *British Journal of Management*, 16(2), 81-90.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2005.00433.x>
- Valls Martínez, M.C., Martín Cervantes, P.A. i Cara Fuentes, E.I. (2021). La mejora de la Responsabilidad Social Corporativa con la igualdad de género en los consejos de administración. En J. LENA ACEBO i M.E. GARCÍA RUÍZ (Eds.). *Avances en educación, TIC e innovación: Aportaciones para la mejora empresarial y social* (pp. 189 – 193). DYKINSON, S.L. <https://doi.org/10.14679/1255>
- Verona, M.C. i Fuertes, W. (2020). Análisis de la presencia de mujeres en el consejo de administración y en la alta dirección en el periodo 2015-2017 en las empresas cotizadas en la Bolsa española. *Trascender, Contabilidad y Gestión*, 14, 17-37.
<https://doi.org/10.36791/tcg.v0i14.81>
- Zhang, J., Zhu, H., i Ding, H. B. (2013). Board Composition and Corporate Social Responsibility: An Empirical Investigation in the Post Sarbanes-Oxley Era. *Journal of Business Ethics*, 114(3), 381-392. <http://www.jstor.org/stable/23433787>

8. REFERÈNCIES LEGALS

Carta de los Derechos Fundamentales de la Unión Europea, DOUE, 2000.

<https://www.boe.es/doue/2010/083/Z00389-00403.pdf>

Constitución Española, BOE, 311, 1978. <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1978-31229>

Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer,

Asamblea General de Naciones Unidas, 1979. <https://www.ohchr.org/es/instruments-mechanisms/instruments/convention-elimination-all-forms-discrimination-against-women>

Convenio número 111 de la O.I.T. relativo a la discriminación en materia de empleo y

ocupación, BOE, 291, 1968. <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1968-1411>

Directiva 2002/73/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 23 de septiembre de 2002,

que modifica la Directiva 76/207/CEE del Consejo relativa a la aplicación del principio de igualdad de trato entre hombres y mujeres en lo que se refiere al acceso al empleo, a la formación y a la promoción profesionales, y a las condiciones de trabajo, DOUE, 269, 2002. <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=DOUE-L-2002-81758>

Directiva 2006/54/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 5 de julio de 2006, relativa a

la aplicación del principio de igualdad de oportunidades e igualdad de trato entre hombres y mujeres en asuntos de empleo y ocupación (refundición), DOUE, 204, 2006. <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=DOUE-L-2006-81416>

Directiva 2010/18/UE del Consejo, de 8 de marzo de 2010, por la que se aplica el Acuerdo

marco revisado sobre el permiso parental, celebrado por BUSINESSSEUROPE, la

UEAPME, el CEEP y la CES, y se deroga la Directiva 96/34/CE, DOUE, 68, 2010.

<https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=DOUE-L-2010-80506>

Directiva COM/2012/0614 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 14 de noviembre de 2012, relativa a la mejora del equilibrio de género entre los administradores no ejecutivos de las empresas cotizadas en bolsa y a medidas conexas, DOUE, 2012.

<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/HTML/?uri=CELEX:52012PC0614>

Directiva 2014/95/UE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 22 de octubre de 2014, por la que se modifica la Directiva 2013/34/UE en lo que respecta a la divulgación de información no financiera e información sobre diversidad por parte de determinadas grandes empresas y determinados grupos, DOUE, 2014.

<https://www.boe.es/doue/2014/330/L00001-00009.pdf>

Directiva (UE) 2019/1158 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 20 de junio de 2019, relativa a la conciliación de la vida familiar y la vida profesional de los progenitores y los cuidadores, y por la que se deroga la Directiva 2010/18/UE del Consejo, DOUE,

188, 2019. <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=DOUE-L-2019-81171>

Directiva (UE) 2022/2381 del Parlamento Europeo y del Consejo de 23 de noviembre de 2022 relativa a un mejor equilibrio de género entre los administradores de las sociedades cotizadas y a medidas conexas, DOUE, 315, 2022.

<https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=DOUE-L-2022-81801>

Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva entre mujeres y hombres,

BOE, 71, 2007. <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2007-6115>

Ley 31/2014, de 3 de diciembre, por la que se modifica la Ley de Sociedades de Capital para la mejora del gobierno corporativo, BOE, 293, 2014.

<https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2014-12589>

Ley 11/2018, de 28 de diciembre, por la que se modifica el Código de Comercio, el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital aprobado por el Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, y la Ley 22/2015, de 20 de julio, de Auditoría de Cuentas, en materia de información no financiera y diversidad, BOE, 314, 2018.
<https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2018-17989>

Ley 15/2022, de 12 de julio, integral para la igualdad de trato y la no discriminación, BOE, 167, 2022. <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2022-11589>

Ley Orgánica 3/1980, de 22 de abril, del Consejo de Estado, BOE, 100, 1980.
<https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1980-8648>

Ley Orgánica 2/2024, de 1 de agosto, de representación paritaria y presencia equilibrada de mujeres y hombres, BOE, 186, 2024. <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2024-15936>

Orden ECC/461/2013, de 20 de marzo, por la que se determinan el contenido y la estructura del informe anual de gobierno corporativo, del informe anual sobre remuneraciones y de otros instrumentos de información de las sociedades anónimas cotizadas, de las cajas de ahorros y de otras entidades que emitan valores admitidos a negociación en mercados oficiales de valores, BOE, 71, 2013.
<https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2013-3212>

Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital, BOE, 161, 2010.
<https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2010-10544>

Real Decreto-ley 6/2019, de 1 de marzo, de medidas urgentes para garantía de la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres en el empleo y la ocupación, BOE, 57, 2019. <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2019-3244>

Real Decreto 901/2020, de 13 de octubre, por el que se regulan los planes de igualdad y su registro y se modifica el Real Decreto 713/2010, de 28 de mayo, sobre registro y depósito de convenios y acuerdos colectivos de trabajo, BOE, 272, 2020.

<https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2020-12214>

Real Decreto 902/2020, de 13 de octubre, de igualdad retributiva entre mujeres y hombres, BOE, 272, 2020. <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2020-12215>

9. ANNEXOS

Annex 1. Anàlisi de la mostra.

ANY 2014

Empresa	Nombre màxim de consellers	Nombre mínim de consellers	Nombre de dones	Nombre de membres del Consell d'Administració	Percentatge de dones ²⁴	Categoria de les conselleres	Perfil acadèmic	Composició del Consell	Vigència Pla d'Igualtat
REPSOL PETRÒLEO, S.A.	16	9	1	15	6.67%	Consellera externa independent (14,28%) ²⁵	Llicenciada en Dret i, actualment, notaria de l'Il·lustre Col·legi de Notaris de Barcelona	1 president 2 vicepresidents 1 secretari conseller 1 conseller delegat 9 consellers 1 consellera	10/10/2022 – 10/10/2026
INDUSTRIA DE DISEÑO TEXTIL, S.A.	12	5	2	9	22,22%	Consellera externa dominical (11,11%) i consellera externa independent (11,11%)	Llicenciades en Ciències i màster en Ciències Químiques	1 president-conseller delegat 1 vicepresident 5 consellers 2 conselleres	01/04/2023 – 31/03/2027
AMADEUS IT GROUP, S.A.	15	5	1	10	10%	Consellera externa independent (1%)	Llicenciada en Economia	1 president 1 vicepresident 1 conseller delegat 6 consellers 1 consellera	01/10/2021 – 30/09/2024
IBERDROLA, S.A.	14	9	5	14	35,71%	5 Conselleres externes independents (45,45%)	Llicenciades en Negocis Internacionals, Administració d'Empreses, Màster en Administració d'Empreses, en Ciències Econòmiques, Màster en Economia, Doctora en Economia, llicenciada en Humanitats en Llengües Estrangeres Aplicades, Política Europea i Postgrau en Dret de la Unió	1 president-conseller delegat 8 consellers 5 conselleres	01/01/2021 – 31/12/2024

²⁴ Proporció de dones respecte el total de membres del Consell.

²⁵ Les xifres entre parèntesi indiquen el percentatge sobre el total de consellers de la categoria.

							Europea, en Filologia Espanyola, Francesa, Ciències Polítiques i Doctora en Dret		
NATURGY ENERGY GROUP, S.A.	20	10	0	17	0%	0	0	1 president 1 vicepresident 1 conseller delegat 14 consellers	08/03/2023 – 07/03/2027
TECNICAS REUNIDAS, S.A.	12	7	0	12	0%	0	0	1 president 3 vvicepresidents 8 consellers	n.d.
TELEFÓNICA, S.A.	20	5	1	18	5,56%	Altres consellers externs (50%)	Llicenciada en Negocis i Dret	1 president 3 vicepresidents 1 conseller delegat 12 consellers 1 consellera	07/04/2022 – 07/04/2025
ACERINOX, S.A.	15	5	1	15	6,67%	Consellera externa independent (16,67%)	Llicenciada en Ciències Matemàtiques	1 president 1 conseller delegat 12 consellers 1 consellera	11/01/2021 – 11/01/2025
ELECNOR, S.A.	12	5	0	12	0%	0	0	1 president 1 vicepresident 1 secretari conseller 1 conseller delegat 8 consellers	01/01/2022 – 31/12/2025 (NO acordat amb els representants dels treballadors)
COMPañÍA DE DISTRIBUCIÓN INTEGRAL LOGISTA HOLDINGS, S.A.	15	10	1	10	10%	Consellera externa independent (10%)	Llicenciada en Ciències Biològiques en l'especialitat de Genètica i MBA	1 president 1 conseller delegat 1 secretari conseller 6 consellers 1 consellera	25/01/2024 – 25/01/2028
EROSKI, S. COOP.	12	12	6	12	50%	n.d.	Llicenciada en ADE, Màster en Direcció d'Empreses Cooperatives, en Sociologia, Màster en Màrqueting i Direcció d'Empreses i llicenciada en Ciències Econòmiques i Empresariales (amb especialitat financera)	1 president 1 vicepresident 1 secretari 9 vocals	01/09/2023 – 31/08/2027
ACCIONA, S.A.	18	3	3	13	23,08%	2 Conselleres externes independents (25 %) i 1 altres consellers	Llicenciada en Ciències Empresariales i MBA en Administració d'Empreses, professora en Harvard Business School, Doctora en Administració d'Empreses i Màster en Economia i llicenciada i doctora en Ciències Econòmiques i Empresariales	1 president-conseller delegat 1 vicepresident-conseller delegat 8 consellers 3 conselleres	11/01/2021 – 31/12/2023

						externs (100 %)			
SAREB, S.A.	15	5	2	15	13,33%	n.d.	n.d	n.d	n.d.
CONSTRUCCIONES Y AUXILIAR DE FERROCARRILES, S.A.	15	7	0	10	0	0	0	1 president 1 conseller delegat 8 consellers	01/01/2022 – 31/12/2025
FOMENTO DE CONSTRUCCIONES Y CONTRATAS, S.A.	22	5	5	14	35,71%	5 conselleres externes dominicals (55,55%)	Llicenciada en Dret, en Informàtica i Màster en Direcció d'Empreses (MBA), Màster en Finances i llicenciada en Filosofia i lletres	1 presidenta 1 vicepresidenta 1 conseller delegat 8 consellers 3 conselleres	16/03/2023 – 15/03/2027
SACYR CONSTRUCCIÓN, S.A.	19	9	0	14	0	0	0	1 president -conseller delegat 1 vicepresident 12 consellers	04/10/2018 – 31/12/2019
INDRA SISTEMAS, S.A.	16	8	3	13	23,08%	2 conselleres externes independents (33,33%) i 1 altra consellera externa (100%)	Arquitecta, llicenciada en Administració d'Empreses i en Ciències Econòmiques i diplomada en Economia de la Unió Europea	1 president 1 vicepresident 1 conseller delegat 7 consellers 3 conselleres	21/10/2022 – 20/10/2026
FERROVIAL, S.A.	15	5	1	12	8,33%	1 consellera externa dominical (8,33%)	Llicenciada en Ciències Econòmiques i Empresarials	1 president-conseller delegat 1 conseller delegat 2 vicepresidents 7 consellers 1 consellera	09/12/2021 – 09/12/2025
ERCROS, S.A.	15	5	0	5	0	0	0	1 president-conseller delegat 4 consellers	28/04/2022 – 28/04/2025
ENDESA, S.A.	15	9	1	9	11,11%	1 consellera externa independent (33,33%)	Llicenciada en Administració d'Empreses	1 president 1 conseller delegat 1 vicepresident 5 consellers 1 consellera	21/07/2023 – 30/06/2027
CAIXABANK, S.A.	22	12	4	19	21,05%	3 conselleres externes dominicals (30%)	Llicenciada en Ciències Químiques, Farmàcia i especialista en Farmàcia Hospitalària i Enginyera Superior Industrial	1 president 1 vicepresident 1 conseller delegat 12 consellers	07/02/2023 – 31/12/2025

						1 consellera externa independent (16,66%)		4 conselleres	
AUDAX RENOVABLES, S.A.	12	3	0	10	0	0	0	1 president 9 consellers	23/11/2020 – 14/01/2022
DISTRIBUIDOR A INTERNACIONAL DE ALIMENTACIÓN, S.A.	15	5	2	10	20%	1 consellera externa independent (16,67%) 1 altre consellera externa (100%)	Llicenciada en Ciències Econòmiques, Màster en Economia, doctora Cum laude en Enginyeria de Materials i llicenciada en Física i Matemàtiques	1 presidenta 1 vicepresident 1 conseller delegat 6 consellers 1 consellera	n.d.
MAPFRE, S.A.	24	5	2	18	11,11%	2 conselleres externes independents (33,33%)	Llicenciada en Dret i Advocada de l'Estat davant l'Audiència Nacional, en Ciències Empresarials, Diplomada en Comunicació i Relacions Públiques i Màster en Màrqueting Estratègic	1 president 4 vicepresidents 11 consellers 2 conselleres	08/03/2023 – 07/03/2027
PROSEGUR COMPAÑÍA DE SEGURIDAD, S.A.	15	5	3	9	33,33%	1 consellera executiva (100%) 2 conselleres externes dominicals (50%)	Llicenciada en Ciències Econòmiques i Empresarials i en Administració i Direcció d'Empreses	1 presidenta 1 vicepresident 1 conseller delegat 4 consellers 2 conselleres	07/07/2023 – 06/07/2027

Font: Elaboració pròpia amb dades dels Informes Anuals de Govern Corporatiu publicats per la [CNMV](#)

ANY 2018

Empresa	Nombre màxim de consellers	Nombre mínim de consellers	Nombre de dones	Nombre de membres del Consell d'Administració	Percentatge de dones	Categoria de les conselleres	Perfil acadèmic	Composició del Consell	Vigència Pla d'Igualtat
REPSOL PETRÓLEO, S.A.	16	9	3	15	20%	Consellera externa independent (37,50%)	Llicenciada Finances i Ciències Polítiques, en Ciències Econòmiques i en Administració d'Empreses i en Ciències Químiques	1 president 1 vicepresident 1 secretari conseller 1 conseller delegat 8 consellers 3 conselleres	10/10/2022 – 10/10/2026
INDUSTRIA DE DISEÑO TEXTIL, S.A.	12	5	3	9	33,33%	1 Consellera externa dominical (11,11%) i 2 conselleres externes independents (22,22%)	Advocada, llicenciada en Direcció i Administració d'Empreses, amb especialització a Finances	1 president 1 vicepresident 1 conseller coordinador independent 3 consellers 3 conselleres	01/04/2023 – 31/03/2027
AMADEUS IT GROUP, S.A.	15	5	2	11	18,18%	2 conselleres externes independents (25%)	Llicenciada en Economia i llicenciada en Dret	1 president 1 vicepresident 1 conseller delegat 6 consellers 2 conselleres	01/10/2021 – 30/09/2024
IBERDROLA, S.A.	14	9	5	14	35,71%	1 Consellera altre extern (6%) i 4 conselleres externes independents (44%)	Des de llicenciades en Humanitats en Llengües Estrangeres Aplicades i Política Europea i Postgrau en Dret, en Negocis Internacionals i Administració d'Empreses i Màster en Administració d'Empreses, en Economia i Màster i Doctorat en Economia, en Filologia Espanyola, Francesa i Ciències Polítiques i Doctora en Dret fins a catedràtica d'Economia i llicenciada en Ciències Econòmiques i Màster en Economia i Doctorat en Economia	1 president-conseller delegat 1 vicepresidenta 1 conseller-coordinador independent 7 consellers 4 conselleres	01/01/2021 – 31/12/2024
NATURGY ENERGY GROUP, S.A.	15	11	1	12	8,33%	Consellera externa independent (8,33%)	Llicenciada en Ciències Químiques	1 president 1 conseller-coordinador 9 consellers 1 consellera	08/03/2023 – 07/03/2027

TECNICAS REUNIDAS, S.A.	15	7	1	14	7,14%	Consellera externa independent (16,67%)	Doctora en Ciències Econòmiques i Empresariales i Catedràtica d'Economia Financera	1 president 3 vicepresidents 9 consellers 1 consellera	n.d.
TELFÓNICA, S.A.	20	5	3	17	17,65%	Consellera externa independent (33,33%)	Des de llicenciades en Administració i Direcció d'Empreses i Programa d'Alta Direcció d'Empreses, en Ciències Econòmiques i Empresariales fins a llicenciada en Dret	1 president 2 vicepresidents 1 conseller-delegat 10 consellers 3 conselleres	07/04/2022 – 07/04/2025
ACERINOX, S.A.	15	5	3	15	20%	Consellera externa independent (37,50%)	Des de Enginyera Industrial, Màster en Organització i Gestió Industrial, Màster en Enginyeria Ambiental i Executive MBA, en farmàcia i Executive MBA fins a llicenciada en Ciències Matemàtiques	1 president 1 conseller delegat 10 consellers 3 conselleres	11/01/2021 – 11/01/2025
ELECNOR, S.A.	15	5	2	15	13,33%	Consellera externa independent (66,67%)	Llicenciada en Dret (Especialitzada en Mercantil i Dret Societari i M&A) i llicenciada en Ciències Econòmiques i Empresariales	1 president 2 vicepresidents 1 vicepresident-conseller 1 secretari conseller 1 conseller delegat 7 consellers 2 conselleres	01/01/2022 – 31/12/2025 (NO acordat amb els representants dels treballadors)
COMPAÑÍA DE DISTRIBUCIÓN INTEGRAL LOGISTA HOLDINGS, S.A.	15	10	1	10	10%	Consellera externa independent (10%)	Doctora en Ciències Biològiques (en l'especialitat de Genètica) i MBA	1 president 1 conseller delegat 1 secretari Conseller 6 consellers 1 consellera	25/01/2024 – 25/01/2028
EROSKI, S. COOP.	12	12	6	12	50%	n.d.	n.d.	1 president 1 vicepresident 1 secretari 9 vocals	01/09/2023 – 31/08/2027
ACCIONA, S.A.	18	3	3	11	27,27%	2 Consellera externa independent (33,33%) 1 consellera altra externa (100%)	Llicenciada en Economia Agrària i Program for Management Development, antropòloga economista i analista, professora d'estratègia empresarial i gestió d'empreses familiars i professora de finances i Doctora en Administració d'Empreses, Màster en Economia i llicenciada i Doctora en Ciències Econòmiques i Empresariales	1 president-conseller delegat 1 vicepresident-conseller delegat 6 consellers 3 conselleres	11/01/2021 – 31/12/2023
SAREB, S.A.	15	5	1	15	6,67%	n.d.	n.d.	n.d. 1 president 14 vocals	n.d.

CONSTRUCCI ONES Y AUXILIAR DE FERROCARRIL ES, S.A.	15	7	3	10	30%	2 Consellera externa independent (40%) 1 consellera executiva (50%)	Llicenciada en Dret i Ciències Econòmiques i Empresarials i Màster Executiva en Direcció de Negocis, en Ciències Exactes i Màster en Direcció d'Empreses i en Ciències Econòmiques i Empresarials i Màster en Gestió Avançada	1 president 1 conseller coordinador independent 1 secretaria consellera 5 consellers 2 conselleres	01/01/2022 – 31/12/2025
FOMENTO DE CONSTRUCCI ONES Y CONTRATAS, S.A.	15	15	4	15	26,67%	4 conselleres externes dominicals (40%)	Llicenciada en Dret, en Informàtica i Màster en Direcció d'Empreses (MBA), Màster en Finances i llicenciada en Filosofia i lletres	1 presidenta 1 vicepresidenta primera 1 conseller delegat 10 consellers 2 conselleres	16/03/2023 – 15/03/2027
SACYR CONSTRUCCI ÓN, S.A.	19	9	3	13	23,08%	3 conselleres externes independents (23,08%)	Llicenciada en Ciències Econòmiques i Empresarials, Enginyera Superior de Telecomunicacions i Programa de Desenvolupament Directiu fins a llicenciada en Ciències Econòmiques i MBA	1 president – conseller delegat 1 vicepresident 1 conseller coordinador independent 7 consellers 3 conselleres	04/10/2018 – 31/12/2019
INDRA SISTEMAS, S.A.	15	8	3	13	23,08%	2 conselleres externes independents (28,57%) i 1 consellera executiva (33,33%)	Llicenciada en Ciències Econòmiques i Empresarials i Doctora en Economia i Empresa i Màster en Ciències Econòmiques i Empresarials	1 president 1 vicepresident 8 consellers 3 conselleres	21/10/2022 – 20/10/2026
FERROVIAL, S.A.	15	5	2	12	16,67%	1 consellera externa dominical (50%) i 1 consellera externa independent (16,67%)	Llicenciada en Ciències Econòmiques i Empresarials i Màster en Economia i Administració d'Empreses	1 president- conseller delegat 2 vicepresidents 1 conseller delegat 6 consellers 2 conselleres	09/12/2021 – 09/12/2025
ERCROS, S.A.	15	5	2	5	40%	2 conselleres externes independents (100%)	Doctora en Ciències Físiques i Posdoctoral Associate en la School of Chemical Engineering, llicenciada en Ciències Econòmiques i Empresarials i Programa de Desenvolupament Directiu	1 president- conseller delegat 1 consellera coordinadora independent 2 consellers	28/04/2022 – 28/04/2025

								1 consellera	
ENDESA SA, S.A.	15	9	2	11	18,18%	1 consellera externa dominical (25%) 1 consellera externa independent (20%)	Llicenciada en Dret i en Administració i Direcció d'Empreses	1 president 1 vicepresident 1 conseller delegat 1 conseller-coordinador independent 5 consellers 2 conselleres	21/07/2023 – 30/06/2027
CAIXABANK, S.A.	22	12	5	18	27,78%	2 conselleres externes dominicals (25%) 3 conselleres externes independents (33,33%)	Llicenciada en Ciències Empresarials en Direcció Comercial, en Farmàcia i Especialista en Farmàcia Hospitalària, en Dret i Màster en Administració d'Empreses i Enginyera Superior Industrial i en Administració i Direcció d'Empreses	1 president 1 vicepresident 1 conseller delegat 1 conseller coordinador independent 9 consellers 5 conselleres	07/02/2023 – 31/12/2025
AUDAX RENOVABLES, S.A.	12	3	0	6	0	0	0	1 president 5 consellers	23/11/2020 – 14/01/2022
DISTRIBUIDOR A INTERNACIONAL DE ALIMENTACIÓ N, S.A.	15	5	2	8	25%	2 conselleres externes independents (40%)	Llicenciada en Dret i Administració d'Empreses i 2 Màsters en Direcció d'Empreses i en Psicologia	2 vicepresidents 1 conseller delegat 3 consellers 2 conselleres	n.d.
MAPFRE, S.A.	20	5	4	14	28,57%	4 conselleres externes independents (66,67%)	Llicenciada i Doctora en Dret, Llicenciada i Doctora en Ciències Econòmiques i Empresarials i llicenciada en Enginyeria de Producte i Màster en Administració d'Empreses (MBA)	1 president 1 vicepresidenta 2 vicepresidents 7 consellers 3 conselleres	08/03/2023 – 07/03/2027
PROSEGUR COMPAÑÍA DE SEGURIDAD, S.A.	15	5	2	8	25%	2 conselleres dominicals (25%)	Llicenciada en Administració i Direcció d'Empreses i en Ciències Econòmiques i Empresarials	1 presidenta 1 vicepresident 1 conseller delegat 4 consellers 1 consellera	07/07/2023 – 06/07/2027

Font: Elaboració pròpia amb dades dels Informes Anuals de Govern Corporatiu publicats per la [CNMV](#)

ANY 2023

Empresa	Nombre màxim de consellers	Nombre mínim de consellers	Nombre de dones	Nombre de membres del Consell d'Administració	Percentatge de dones	Categoria de les conselleres	Perfil acadèmic	Composició del consell	Vigència Pla d'Igualtat
REPSOL PETRÓLEO, S.A.	16	9	6	15	40%	Consellera externa independent (55%)	Enginyeres industrials, Directores Financeres, llicenciades en Dret, en Ciències Econòmiques i en Administració d'Empreses, Doctors en Economia, llicenciades en Ciències Químiques, i en Ciències Matemàtiques	1 president 1 conseller delegat 7 consellers 6 conselleres	10/10/2022 – 10/10/2026
INDUSTRIA DE DISEÑO TEXTIL, S.A.	12	5	5	10	50%	2 Consellera externa dominical (50 %) i 3 conselleres externes independents (60%)	Graduada en International Business, advocada, empresària i assessora, llicenciada en Direcció i Administració d'Empreses amb especialització a Finances	1 presidenta no executiva 1 vicepresident 1 conseller delegat 1 conseller independent coordinador 2 vocals homes 4 vocals dones	01/04/2023 – 31/03/2027
AMADEUS IT GROUP, S.A.	15	5	5	11	45,45%	Conselleres externa independent (50 %)	Des de llicenciades en Dret, Màster en Direcció d'Empreses i diplomada en Ciències Informàtiques i Màrqueting i estudis en Ciències Informàtiques i Tecnologia, llicenciada en Matemàtiques i Informàtica fins a llicenciada en Ciències Econòmiques	1 president 1 vicepresident 1 conseller delegat 3 consellers 5 conselleres	01/10/2021 – 30/09/2024
IBERDROLA, S.A.	14	9	6	14	42,86	1 Consellera altre extern (50 %) i 5 conselleres externes independents (50 %)	Des de Doctora en Economia, llicenciada en Llengua Anglesa i Doctorada Lingüística, graduada en Administració d'Empreses, en Dret fins a Enginyera Agrònoma	1 president 1 vicepresident segon 1 conseller delegat 1 conseller-coordinador independent 4 consellers 6 conselleres	01/01/2021 – 31/12/2024
NATURGY ENERGY GROUP, S.A.	15	11	3	12	25%	2 Conselleres externes dominicals (25 %) i 1 consellera externa independent (33,33 %)	Des de llicenciada en Ciències Econòmiques i Empresarials i Notaria fins a llicenciada en Ciències Químiques	1 president 8 consellers 3 conselleres	08/03/2023 – 07/03/2027

TECNICAS REUNIDAS, S.A.	15	7	3	9	33,33%	2 Conselleres externes independents (50%)	Doctora en Ciències Econòmiques i Empresariales, Màster en Direcció Financera i Comptable fins a llicenciada en Administració d'Empreses (amb especialització a finances i negocis internacionals)	1 president 1 vicepresident 1º 1 conseller-coordinador independent 3 consellers 3 conselleres	n.d.
TELFÓNICA, S.A.	20	5	6	15	40%	6 Conselleres externes independents (60%)	Des de llicenciades en Ciències Econòmiques i Empresariales, en Dret, en Enginyeria Aeronàutica, en Enginyeria Química fins llicenciada en Ciències de la Computació	1 president 2 vicepresidents 1 vicepresident-conseller independent-coordinador 1 conseller delegat 4 consellers 6 conselleres	07/04/2022 – 07/04/2025
ACERINOX, S.A.	15	5	4	11	36,36%	4 Conselleres externes independents (57,14%)	Des de Enginyera Industrial i Màster en Organització i Gestió Industrial i Màster en Enginyeria Ambiental, en Farmàcia (Especialitat Industrial) i en Ciències Econòmiques i Empresariales fins a llicenciada en Ciències Matemàtiques	1 president 1 conseller delegat 1 conseller-coordinador independent 4 consellers 4 conselleres	11/01/2021 – 11/01/2025
ELECNOR, S.A.	15	5	3	14	21,43%	3 Conselleres externes independents (75%)	Llicenciada en Dret i Màster en Negoci Marítim i en Ciències Econòmiques i Empresariales	1 president 1 vicepresidents 1 vicesecretari 1 vocal i conseller delegat 7 vocals 3 vocals dones	01/01/2022 – 31/12/2025 (NO acordat amb els representants dels treballadors)
COMPañÍA DE DISTRIBUCIÓN INTEGRAL LOGISTA HOLDINGS, S.A.	15	10	5	11	45,45%	2 consellera externa independent (50%) 1 consellera executiva (50%) 2 consellers dominicals (40%)	Des de llicenciada en Dret i Diploma en Llei Anglesa, en Sociologia, Enginyera Civil i Màster en Mecànica de Sòls i Enginyeria Sismològica fins a Doctora i llicenciada en Ciències Biològiques (amb especialitat de genètica)	1 president 1 vicepresident 1 conseller delegat 1 secretaria consellera 3 consellers 4 conselleres	25/01/2024 – 25/01/2028
EROSKI, S. COOP.	12	12	7	12	58,33%	Consellera externa independent	Llicenciada en ADE, en Ciències Econòmiques i Empresariales, en Sociologia i Màster en Direcció d'Empreses Cooperatives i en Màrqueting	1 presidenta 1 vicepresidenta 1 secretaria 9 vocals	01/09/2023 – 31/08/2027

ACCIONA, S.A.	18	3	5	13	38,46%	Consellera externa independent (55,55%)	Llicenciada en Dret i Màster en Recursos Humans i Estratègia d'Empresa, graduada en Economia i Màster en Administració i Direcció d'Empreses	1 president 1 vicepresident 1 conseller independent coordinador 5 vocals homes 5 vocals dones	11/01/2021 – 31/12/2023
SAREB, S.A.	15	5	4	9	44,44%	3 consellera externa independent 1 consellera dominical	Llicenciades en Finances i en Dret	1 president no executiu 1 conseller delegat 7 consellers	n.d.
CONSTRUCCIONES Y AUXILIAR DE FERROCARRILES, S.A.	15	7	4	11	36,36%	2 conselleres externes independents (50%) 1 consellera executiva (50%) 1 consellera dominical (50%)	Llicenciada en Dret, en Ciències Econòmiques i Empresariales, Màster Executive en Direcció de Negocis, en Ciències Econòmiques i Empresariales fins a llicenciada en Ciències Exactes i Màster en Direcció d'Empreses	1 president 1 secretaria consellera 6 consellers 3 conselleres	01/01/2022 – 31/12/2025
FOMENTO DE CONSTRUCCIONES Y CONTRATAS, S.A.	15	9	4	11	36,36%	4 consellers externes dominicals (50%)	Llicenciada en Dret, en Informàtica i Màster en Direcció d'Empreses (MBA) i Màster en Finances i llicenciada en Filosofia i lletres	1 presidenta 1 vicepresidenta primera 1 conseller delegat 1 vicepresident 5 consellers 2 conselleres	16/03/2023 – 15/03/2027
SACYR CONSTRUCCION, S.A.	15	9	4	14	28,57%	4 conselleres externes independents (57,14%)	Llicenciada en Ciències Econòmiques i MBA, llicenciada en Dret fins a llicenciada en Ciències Econòmiques i Empresariales i Màster en Auditoria	1 president-conseller delegat 1 vicepresident 1 consellera coordinadora 8 consellers 3 conselleres	04/10/2018 – 31/12/2019
INDRA SISTEMAS, S.A.	16	8	6	16	37,5% %	Conselleres externes independents (75 %)	Llicenciada en Dret i Màster en Dret Comunitari, en Administració i Direcció d'Empreses i Màster en Finances Corporatives Internacionals, en Ciències Econòmiques i Empresariales i Doctora Enginyera Industrial	1 president 1 vicepresidenta 1 conseller delegat 8 consellers 5 conselleres	21/10/2022 – 20/10/2026

FERROVIAL, S.A.	15	5	4	12	33,33%	1 consellera externa dominical 3 conselleres externes independents	Llicenciada en Ciències Econòmiques i Empresariales, Màster en Economia i Administració d'Empreses i en Dret	1 president-conseller delegat 2 vicepresidents 1 conseller delegat 4 consellers 4 conselleres	09/12/2021 – 09/12/2025
ERCROS, S.A.	15	5	2	6	33,33%	2 conselleres externes independents (100%)	Doctora en Ciències Físiques i post-doctoral associate de la School of Chemical engineering, llicenciada en Ciències Econòmiques i Empresarial i Programa de Desenvolupament Directiu	1 president-conseller delegat 1 consellera coordinadora independent 3 consellers 1 consellera	28/04/2022 – 28/04/2025
ENDESA, S.A.	15	9	5	12	41,67%	4 conselleres externes independents (57%) 1 consellera externa dominical (25%)	Graduada en Enginyeria Ambiental, Màster en Gestió i Economia de l'Energia i el Medi Ambient, llicenciada en Dret i Màster en Economia i Direcció d'Empreses (MBA) fins a llicenciada en Ciències Empresariales i Màster en Direcció d'Empresa	1 president 1 conseller delegat 1 vicepresident 4 consellers 5 conselleres	21/07/2023 – 30/06/2027
CAIXABANK, S.A.	22	12	6	15	40%	1 conselleres externes dominicals (33,33%) 5 conselleres externes independents (55,55%)	Llicenciada en Dret i Empresariales, Màster en Administració d'Empreses, en Ciències Biològiques en l'especialitat de Genètica i Doctora en Biologia Molecular i MBA, Enginyera Superior Industrial	1 president 1 vicepresident 1 conseller delegat 1 conseller coordinador independent 5 consellers 6 conselleres	07/02/2023 – 31/12/2025
AUDAX RENOVABLES, S.A.	12	3	2	5	40%	2 conselleres externes dominicals (40%)	Llicenciada en Dret, en Administració i Direcció d'Empreses i Màster en Finances	1 president 1 conseller coordinador independent 1 consellers 2 conselleres	23/11/2020 – 14/01/2022
DISTRIBUIDOR A INTERNACIONAL DE ALIMENTACIÓ N, S.A.	15	5	2	7	28,57%	2 conselleres externes independents (50%)	Economista especialitzada en Teoria Econòmica, llicenciada en Dret i Màster en Dret i Postgrau d'Estudis Europeus	1 president 4 consellers 2 conselleres	n.d.

MAPFRE, S.A.	15	5	7	15	46,67%	6 conselleres externes independents (75%) 1 consellera executiva (20%)	Llicenciada en Ciències Econòmiques i Empresariales, Màster en Gerència de Riscos i Assegurances, llicenciada en Matemàtiques, en Dret, en Farmàcia, en Enginyeria de Producte i Màster en Administració d'Empreses (MBA)	1 president 1 vicepresidenta 2 vicepresidents 5 consellers 6 conselleres	08/03/2023 – 07/03/2027
PROSEGUR COMPAÑÍA DE SEGURIDAD, S.A.	15	5	4	9	44,44 %	2 conselleres externes independents (40%) 2 conselleres dominicals (100%)	Llicenciada en Administració i Direcció d'Empreses, en Ciències Econòmiques i Empresariales i MBA, en Comunicació (especialitat en publicitat) i MBA especialitzat en Màrqueting i Negocis Internacionals i llicenciada en Dret (especialitzada en propietat intel·lectual)	1 presidenta 1 vicepresident- conseller delegat 4 consellers 3 conselleres	07/07/2023 – 06/07/2027

Font: Elaboració pròpia amb dades dels Informes Anuals de Govern Corporatiu publicats per la [CNMV](#)

Annex 2. Classificació de les empreses en funció de les característiques que presenten.

ANY 2014

Empreses	40% dones	+12 membres al Consell ²⁶	Almenys 1 consellera independent ²⁷	Segment de major facturació ²⁸
REPSOL PETRÒLEO, S.A.		✓	✓	✓
INDUSTRIA DE DISEÑO TEXTIL, S.A.			✓	✓
AMADEUS IT GROUP, S.A.			✓	✓
IBERDROLA, S.A.		✓	✓	✓
NATURGY ENERGY GROUP, S.A.		✓		✓
TECNICAS REUNIDAS, S.A.				✓
TELEFÓNICA, S.A.		✓		
ACERINOX, S.A.		✓	✓	
ELEC NOR, S.A.				

²⁶ El número 12 és considerat el nombre mig de membres del Consell d'administració que les empreses de la mostra tenen durant els 3 períodes estudiats.

²⁷ Tenint en compte que els estudis previs mostren com la categoria predominant assignada a les dones és la d'independent, es vol comprovar quantes de les societats estudiades compten amb, almenys, una consellera d'aquesta categoria, per tal d'extreure conclusions sobre la relació entre el gènere i el tipus de conseller.

²⁸ Pertanyen al segment de major facturació aquelles empreses que, a l'any 2022 i, segons el [Rànquing Nacional d'Empreses per Facturació](#), es trobaven dins del quartil superior de les que més ingressos generaven, és a dir, dins del 25%.

COMPañA DE DISTRIBUCIÓN INTEGRAL LOGISTA HOLDINGS, S.A.			✓
EROSKI, S. COOP.	✓		
ACCIONA, S.A.		✓	✓
SAREB, S.A.		✓	
CONSTRUCCIONES Y AUXILIAR DE FERROCARRILES, S.A.			
FOMENTO DE CONSTRUCCIONES Y CONTRATAS, S.A.		✓	
SACYR CONSTRUCCIÓN, S.A.		✓	
INDRA SISTEMAS, S.A		✓	✓
FERROVIAL, S.A.			
ERCROS, S.A.			
ENDESA, S.A.			✓
CAIXABANK, S.A.		✓	✓
AUDAX RENOVABLES, S.A.			

DISTRIBUIDORA
INTERNACIONAL
DE ALIMENTACIÓN, S.A.

✓

MAPFRE, S.A.

✓

✓

PROSEGUR COMPAÑÍA DE
SEGURIDAD, S.A.

Total

1**12****12****6**

Font: Elaboració pròpia amb dades dels Informes Anuals de Govern Corporatiu publicats per la [CNMV](#)

ANY 2018

Empreses	40% dones	+12 membres al Consell	Almenys 1 consellera independent	Segment de major facturació
REPSOL PETRÒLEO, S.A.		✓	✓	✓
INDUSTRIA DE DISEÑO TEXTIL, S.A.			✓	✓
AMADEUS IT GROUP, S.A.			✓	✓
IBERDROLA, S.A.		✓	✓	✓
NATURGY ENERGY GROUP, S.A.			✓	✓
TECNICAS REUNIDAS, S.A.		✓	✓	✓
TELEFÓNICA, S.A.		✓	✓	
ACERINOX, S.A.		✓	✓	
ELECNOR, S.A.		✓	✓	
COMPAÑÍA DE DISTRIBUCIÓN INTEGRAL LOGISTA HOLDINGS, S.A.			✓	
EROSKI, S. COOP.	✓			
ACCIONA, S.A.			✓	

SAREB, S.A.		✓		
CONSTRUCCIONES AUXILIAR DE FERROCARRILES, S.A.	Y			✓
FOMENTO CONSTRUCCIONES Y CONTRATAS, S.A.	DE	✓		
SACYR CONSTRUCCIÓN, S.A.		✓		✓
INDRA SISTEMAS, S.A		✓		✓
FERROVIAL, S.A.				✓
ERCROS, S.A.	✓			✓
ENDESA, S.A.				✓
CAIXABANK, S.A.		✓		✓
AUDAX RENOVABLES, S.A.				
DISTRIBUIDORA INTERNACIONAL DE ALIMENTACIÓN, S.A.				✓
MAPFRE, S.A.		✓		✓
PROSEGUR COMPAÑÍA DE SEGURIDAD, S.A.				

Total	2	12	20	6
--------------	----------	-----------	-----------	----------

Font: Elaboració pròpia amb dades dels Informes Anuals de Govern Corporatiu publicats per la [CNMV](#)

ANY 2023

Empreses	40% dones	+12 membres al Consell	Almenys 1 consellera independent	Segment de major facturació
REPSOL PETRÒLEO, S.A.	✓	✓	✓	✓
INDUSTRIA DE DISEÑO TEXTIL, S.A.	✓		✓	✓
AMADEUS IT GROUP, S.A.	✓		✓	✓
IBERDROLA, S.A.	✓	✓	✓	✓
NATURGY ENERGY GROUP, S.A.			✓	✓
TECNICAS REUNIDAS, S.A.			✓	✓
TELEFÓNICA, S.A.	✓	✓	✓	
ACERINOX, S.A.			✓	
ELECNOR, S.A.		✓	✓	
COMPAÑÍA DE DISTRIBUCIÓN INTEGRAL LOGISTA HOLDINGS, S.A.	✓		✓	
EROSKI, S. COOP.	✓		✓	
ACCIONA, S.A.		✓	✓	

SAREB, S.A.	✓		✓
CONSTRUCCIONES AUXILIAR DE FERROCARRILES, S.A.	Y		✓
FOMENTO CONSTRUCCIONES Y CONTRATAS, S.A.	DE		
SACYR CONSTRUCCIÓN, S.A.		✓	✓
INDRA SISTEMAS, S.A		✓	✓
FERROVIAL, S.A.			✓
ERCROS, S.A.			✓
ENDESA, S.A.	✓		✓
CAIXABANK, S.A.	✓	✓	✓
AUDAX RENOVABLES, S.A.	✓		
DISTRIBUIDORA INTERNACIONAL DE ALIMENTACIÓN, S.A.			✓
MAPFRE, S.A.	✓	✓	✓
PROSEGUR COMPAÑÍA DE SEGURIDAD, S.A.	✓		✓

Total	13	9	23	6
--------------	-----------	----------	-----------	----------

Font: Elaboració pròpia amb dades dels Informes Anuals de Govern Corporatiu publicats per la [CNMV](#)