



FUNDACIÓN DE  
ESTUDIOS FINANCIEROS



Avenida de Brasil, 17 • 28020 MADRID  
Tel.: 91 563 19 72  
fef@fef.es  
www.fef.es

# DIVERSIDAD DE GÉNERO EN LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN DE LAS SOCIEDADES COTIZADAS Y CAJAS DE AHORROS ESPAÑOLAS

*Comité de Supervisión:*

Aldo Olcese Santonja  
María Bescós Badía  
Ana Patricia Botín-Sanz de Sautuola O'Shea  
María Vega de la Cruz Oñate  
Isabel Giménez Zuriaga  
Juan Carlos Ureta Domingo

*Directora y Ponente:*

Silvia Gómez Ansón

ISBN 84-609-7656-4



9 788460 976561

PVP: 18 €  
(IVA incluido)

PAPELES DE LA FUNDACIÓN N.º 12



**FUNDACIÓN DE  
ESTUDIOS FINANCIEROS**

**DIVERSIDAD DE GÉNERO  
EN LOS CONSEJOS  
DE ADMINISTRACIÓN  
DE LAS SOCIEDADES COTIZADAS  
Y CAJAS DE AHORROS ESPAÑOLAS**

**PAPELES DE LA FUNDACIÓN N.º 12**

ISBN: 84-609-7656-4  
Depósito Legal: M. 41.652-2005  
Edita: Fundación de Estudios Financieros  
Imprime: Grafoffset, S.L.



GRUPO DE TRABAJO.....	5
PREÁMBULO .....	7
INTRODUCCIÓN .....	9
1. RAZONES A FAVOR DE LA DIVERSIDAD DE GÉNERO EN LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN .....	13
2. DIVERSIDAD DE GÉNERO EN LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN DE LAS COMPAÑÍAS COTIZADAS DE LOS PAÍSES INDUSTRIALIZADOS .....	17
3. DIVERSIDAD DE GÉNERO EN LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN Y EN LA ALTA DIRECCIÓN DE LAS COMPAÑÍAS COTIZADAS ESPAÑOLAS .....	23
4. DIVERSIDAD DE GÉNERO EN LOS ÓRGANOS DE ADMINISTRACIÓN DE LAS CAJAS DE AHORROS ESPAÑOLAS .....	35
5. DIVERSIDAD DE GÉNERO EN LA VIDA EMPRESARIAL Y PÚBLICA ESPAÑOLA.....	39
6. LAS INICIATIVAS PARA PROMOVER LA PARTICIPACIÓN DE LAS MUJERES EN LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN.....	51
7. CONCLUSIONES.....	55
ANEXOS:	
Anexo I: Ranking de diversidad de genero en los Consejos de Administración de las sociedades del mercado continuo español (2004) .....	59
Anexo II: Cambios en la diversidad de género de los consejos de administración de las sociedades cotizadas entre 01/01/2005 y 31/08/2005 .....	65
BIBLIOGRAFÍA Y ENLACES DE INTERÉS.....	67





## GRUPO DE TRABAJO

### *Comité de Supervisión*

#### **Aldo Olcese Santonja**

Presidente de la Fundación de Estudios Financieros  
y del Instituto Español de Analistas Financieros

#### **María Bescós Badía**

Presidente de la Comisión Jurídica  
del Instituto Español de Analista Financieros

#### **Ana Patricia Botín-Sanz de Sautuola O'Shea**

Presidente de Banesto

#### **María Vega de la Cruz Oñate**

Presidente de la Comisión Internacional  
del Instituto Español de Analista Financieros

#### **Isabel Giménez Zuriaga**

Presidente de la Comisión Interterritorial  
del Instituto Español de Analista Financieros

#### **Juan Carlos Ureta Domingo**

Presidente de Renta4 y  
Secretario General de la Fundación de Estudios Financieros

### *Directora y Ponente*

#### **Silvia Gómez Ansón**

Profesora Titular de Economía Financiera  
de la Universidad de Oviedo





## PREÁMBULO

La diversidad de género en el poder económico y, en particular, en los consejos de administración de las compañías cotizadas es, a nivel mundial, reducida. Sin embargo, en la sociedad existe un debate abierto acerca de si la presencia femenina en los consejos, como reflejo de la diversidad de género en los grupos de interés, puede llevar a un mejor funcionamiento de las compañías y, por ende, a un mayor valor de las sociedades cotizadas.

Fruto de este debate, en distintos países, se realizan periódicamente estudios para mostrar la situación real, en cuánto a diversidad de género se refiere, de las sociedades cotizadas; se promueven programas de apadrinamiento de mujeres ejecutivas, se crean bases de datos de posibles mujeres consejeras, o incluso, se regula mediante cuotas, tal es el caso de algunos países nórdicos, la presencia femenina en los consejos de administración de las compañías. Este trabajo se enmarca en el primer grupo de iniciativas, las basadas en la autorregulación, pues trata de mostrar la diversidad de género de los consejos de administración de las compañías del mercado continuo español, comparando la presencia femenina en las sociedades cotizadas españolas con la presencia femenina en las sociedades cotizadas de otros países industrializados y en el poder económico, incluyendo las Cajas de Ahorros, el poder ejecutivo, legislativo y judicial español.





## INTRODUCCIÓN

Debo reconocer que supone para mi una especial satisfacción prologar este nuevo estudio de la Fundación de Estudios Financieros. La incorporación de la mujer al ámbito laboral es hoy, afortunadamente, una realidad. Los grandes avances acontecidos en el siglo pasado han permitido una igualdad más efectiva entre hombres y mujeres, posibilitando una mayor presencia de las mujeres en todos los ámbitos de la sociedad y haciendo patente su influencia en el desarrollo de nuestro país.

No obstante, y a pesar del importante camino recorrido, no debemos engañarnos, ceder a la autocomplacencia y ocultar que todavía existen escollos que superar. Cuando decidimos estudiar este tema, éramos conscientes de que el mundo de las altas finanzas no es precisamente paradigma de equidad genérica. Hoy por hoy, resulta indiscutible que los puestos de responsabilidad, de toma de decisiones, parecen permanecer vetados para las mujeres. Pero, ¿a qué se debe esta aparente discriminación? Simplificar el análisis y reducir la cuestión a la lucha de géneros, no parece una actitud ni rigurosa, ni constructiva. Son muchos los factores que han influido en esta realidad (el tardío acceso de las mujeres a la educación universitaria, su preferencia por la rama de las humanidades, la difícil conciliación de la vida laboral y familiar a la que se enfrentan, etc) pero además existe un componente cultural arraigado, un techo de cristal que estamos obligados a derribar cuanto antes.

La revolución de la mujer ha constituido, para muchos, uno de los fenómenos más importantes del siglo XX. Se ha producido un cambio legislativo y político, que ha llevado al reconocimiento real para las mujeres de los llamados derechos universales. La norma establecía la senda hacia una distribución sexual justa dentro de la estructura social, un objetivo aún no logrado.

Con este estudio, “Diversidad de Género en los Consejos de Administración de las Sociedades Cotizadas Españolas”, hemos tratado de realizar una fiel radiografía de la composición, en cuanto a género, de los Consejos de Administración como el órgano de decisión fundamental en la empresa. El resultado es altamente significativo y, en este sentido, confiamos en que estudios como éste ayuden a cambiar la realidad. Tenemos que seguir trabajando



en la concienciación de nuestra sociedad como el único método válido para corregir, de manera efectiva, desigualdades propias de estructuras sociales obsoletas.

Así, el estudio evidencia como la diversidad de género en los consejos de administración de las sociedades cotizadas españolas es reducida, pues tan sólo 4% de los asientos de los consejos eran ocupados por mujeres a finales del año 2004, contando, aproximadamente, un 32% de las sociedades con, al menos, una mujer consejero, y menos de un 8% con dos o más mujeres consejero.

La representación de las mujeres en los consejos de administración de las sociedades cotizadas españolas varía en función del sector de actividad al que pertenezcan las compañías, pues, sectores como el de Bienes de consumo, Servicios de consumo y Servicios financieros e inmobiliarios presentan una representación porcentual mayor que el promedio de las sociedades, mientras que aquellas que corresponden a los sectores de Materiales básicos, de Tecnología y Telecomunicaciones y de Petróleo y Energía tienen una menor representación de mujeres que el promedio de la muestra total de sociedades del mercado continuo.

En cuanto al tipo de consejero que representan las mujeres en los consejos de administración, la mayoría son nombradas como consejeros dominicales, casi un 70% si se incluye en este grupo a las consejeras ejecutivas-dominicales.

La presencia de mujeres en la Presidencia, Vicepresidencia y puesto de Secretario de los consejos de administración de las sociedades cotizadas españolas es asimismo muy reducida, en menos del un 3% de las sociedades. Igualmente reducida es la presencia de mujeres entre los miembros de la Alta Dirección de las sociedades cotizadas españolas, aproximadamente un 4,5%.

Estos datos sitúan a los consejos de administración españoles en las últimas posiciones de entre los países europeos, en cuanto a diversidad de género se refiere. Así, de acuerdo con el Informe EPWN (2004), España se sitúa junto con Bélgica e Italia entre los países europeos con una menor presencia de las mujeres en los consejos, lo que ha llevado a Heindrick & Struggles (2005) a alertar en su último informe sobre la falta de diversidad de género de los consejos españoles.



En el mundo de las cajas de ahorros, la presencia femenina es mayor por cuanto procede en buena parte de la actividad política donde se ha cuidado especialmente la diversidad de género. Sin embargo, ello se refiere al ámbito de los órganos de gobierno (15% en Consejos de Administración), no así en el de la línea ejecutiva, presidencia y dirección general donde la representación es insignificante.

La escasa presencia femenina en España en puestos relevantes se constata, sin embargo, no sólo en el ámbito empresarial privado, sino en otros ámbitos del poder económico, observándose una escasa presencia femenina en el Banco de España, en las Secretarías y Ministerios de Economía y Hacienda o en las Presidencias de las Cámaras de Comercio. En distintas áreas del poder ejecutivo, legislativo y judicial español se observa asimismo una reducida diversidad de género, especialmente en algunos cargos como son las Presidencias de Comunidades Autónomas o las Delegaciones del Gobierno.

Todo ello hace pensar que aún queda un largo camino por recorrer y que, en este sentido, el fomentar la diversidad de los consejos de administración de las compañías cotizadas españolas y de las Cajas de Ahorro no es sino parte de ese camino. Por ello, con este trabajo, la FEF trata de llamar la atención sobre una cuestión de la que, aquellos que formamos parte de la realidad económico-financiera española, no podemos permanecer al margen. Se trata de una llamada de atención como corresponde a un país que ha logrado alcanzar cotas importantes de desarrollo y modernidad.

**Aldo Olcese Santonja**

Presidente de la FEF y del IAEF





## 1. RAZONES A FAVOR DE LA DIVERSIDAD DE GÉNERO EN LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN

Hoy en día la presencia de las mujeres en los consejos de administración de las compañías de los países industrializados sigue siendo reducida. La existencia de barreras que impiden que las mujeres alcancen puestos ejecutivos relevantes en las compañías determina que éstas no sean, frecuentemente, consideradas para los asientos de los consejos de administración (Oakley, 2000). Entre estas barreras se cuentan la existencia de procesos de promoción a la alta dirección de las compañías de carácter no formal (Alimo-Metcalf, 1995), la ausencia de un desarrollo de la carrera profesional adecuado para las mujeres (Ragins *et al.*, 1998), o las responsabilidades familiares y la menor remuneración que perciben las mujeres en sus puestos de trabajo (Oakley, 2000). También hay que considerar que cuestiones culturales como los estereotipos acerca de la capacidad de liderazgo de las mujeres, o su falta de ambición e impulso competitivo en comparación con los hombres, influyen negativamente en su carrera profesional (Schein y Muller, 1992). Por otra parte, se suele argumentar que las mujeres carecen de la experiencia requerida para ser consejero ya que las mujeres suelen elegir trabajar en áreas como el marketing y los recursos humanos, mientras que la mayoría de los miembros de la Alta Dirección y de los consejos de administración de las compañías son ejecutivos de otras áreas.

El principal argumento a favor del incremento de la participación de las mujeres en los consejos de administración se basa en el posible efecto beneficioso de la diversidad para las compañías. Los mejores consejos de administración serán aquellos que estén compuestos por una mezcla apropiada de individuos con diferentes habilidades, experiencias y conocimientos, lo que influirá positivamente en la independencia y opiniones de sus miembros. Por ello, los consejos de administración deberían de integrar personas con experiencia en distintas áreas, además de las tradicionales, como son, por ejemplo, las relaciones con clientes, los recursos humanos, o la regulación medioambiental. La diversidad de los miembros que integran los consejos de administración contribuirá así a una mejor comprensión del mercado por parte de las compañías, aumentando su habilidad para penetrar en nuevos mercados (Robinson y Dechant, 1997), a la vez que promoverá la creatividad e innovación empresarial.



La presencia de mujeres consejero es considerada por distintos autores como un aspecto más de la diversidad de los consejos de administración. Desde esta perspectiva, distintos argumentos apoyarían el carácter beneficioso de la presencia femenina en los consejos de administración de las compañías. Las mujeres pueden aportar opiniones, a veces distintas a los hombres, a los consejos, haciéndolos más sensibles a otras perspectivas (Rosener, 1990). Actualmente las mujeres son accionistas, líderes de su comunidad, consumidores importantes, políticos y miembros activos del mundo de los negocios, por lo que tener una perspectiva femenina a la hora de hacer negocios tiene sentido empresarial. Por otra parte, las mujeres consejeros pueden jugar un importante papel de modelo a seguir para mujeres más jóvenes y simbolizan las oportunidades en la carrera profesional para posibles trabajadoras futuras (Bilimoria, 2000). Asimismo, hay que considerar que los inversores institucionales podrían cuestionarse invertir en compañías que no promoviesen la igualdad de oportunidades en los puestos de responsabilidad.

Aunque, inicialmente la heterogeneidad en el seno de los consejos puede conllevar conflictos y dificultar la toma de decisiones, una mayor variedad de perspectivas hará que se evalúen y exploren más alternativas y sus posibles consecuencias. Además, la existencia de un consejo de administración diverso será valorado positivamente por los grupos de interés: clientes, accionistas, empleados..., y contribuirá al éxito comercial de las compañías. Esta visión es compartida por el Informe Tyson (Tyson, 2003) al argumentar que la diversidad en los consejos de administración, en aspectos como el género, la religión, o la nacionalidad, entre otros, como reflejo de la diversidad de los distintos grupos de interés, y de distintos puntos de vista, llevará a un mejor funcionamiento de las compañías. Por ello, el Informe Tyson (Tyson, 2003) aboga por la realización de estudios que muestren la situación real, en cuánto a diversidad se refiere, de los consejos de administración de las compañías británicas, pues ello, fomentará que las sociedades cotizadas busquen un espectro más amplio de talentos y una mayor diversidad en la composición de sus consejos. El Informe Higgs (Higgs, 2003) también se declara a favor de que los consejos británicos seleccionen un mayor número de consejeros no ejecutivos, incluyendo mujeres, para fomentar la diversidad. En el punto 10.22 el Informe Higgs (Higgs, 2003) se refiere así al escaso número de mujeres que ocupan el puesto de consejeras externas en el Reino Unido y achaca esta baja proporción a que las mujeres suelen ocupar puestos ejecutivos en áreas como recursos humanos, o relaciones con los clientes, áreas que no son normalmente consideradas para



los puestos de los consejos, así como al hecho de que los consejeros suelen ser escogidos de entre los miembros de otros consejos de administración.

Distintos estudios han tratado de analizar la posible existencia de un nexo entre la diversidad de género en los consejos de administración y aspectos como el gobierno corporativo, o el valor de la empresa. Aunque algunos autores como Shrader *et al.* (1997) encuentran una relación negativa entre el porcentaje de mujeres consejeros y la rentabilidad económica y financiera de las compañías para una muestra de 200 sociedades que forman parte de Fortune 500, la mayor parte de los estudios parecen apoyar la existencia de una correlación positiva entre la diversidad de género en los consejos de administración y el valor de las compañías. Así, en el Reino Unido, las compañías con mejores prácticas de gobierno corporativo y mayor capitalización bursátil presentan una mayor proporción de mujeres consejeros, lo que parece apoyar la idea de que la diversidad de género forma parte del buen gobierno corporativo, incrementando, a largo plazo, el valor de la empresa (The Female FTSE Report 2004). Para el mercado estadounidense, el estudio de Catalyst (2004a) muestra que las compañías con una mayor representación de mujeres en los puestos directivos obtienen mejores resultados que aquellas con menos mujeres. De las 353 compañías que formaron parte del Fortune 500 durante cuatro años en el periodo comprendido entre 1996 y 2000, las 88 compañías que contaban con una mayor representación de mujeres obtuvieron una rentabilidad económica un 35% superior que las compañías con una menor representación de mujeres.

A similares conclusiones llega Adler (2001). Tras estudiar una muestra de 215 empresas pertenecientes a Fortune 500 en el periodo 1980-1998, este autor concluye que las compañías que son más activas en la promoción de las mujeres a los puestos ejecutivos obtienen mayores rentabilidades: las 25 compañías que mostraban la mejor historia en cuanto a promoción de mujeres a puestos de dirección se refiere, incluyendo el consejo de administración, mostraban rentabilidad superiores a la mediana de la muestra. Otros trabajos, como los de Carter *et al.* (2003) o Ehrhardt *et al.* (2003), también constatan la existencia de una relación positiva entre el porcentaje de mujeres en los consejos de administración y el valor empresarial (medido a través del ratio q de Tobin, o de la rentabilidad económica, o de la rentabilidad financiera).

Otro estudio referente a la influencia de la diversidad de género sobre el funcionamiento de las empresas fue realizado, para una muestra de compañías



canadienses, por el Conference Board de Canada, para lo que se siguió la evolución de las compañías canadienses que contaban con dos o más mujeres en el consejo de administración entre 1995 y 2001 (Conference Board, 2002). Según este estudio, las compañías que contaban con consejos de administración con dos o más mujeres en 1995 presentaban una mayor probabilidad de ser líderes, en términos de beneficios, en su sector industrial seis años más tarde. Además, las compañías con presencia femenina en los consejos presentaban consejos más activos e independientes, lo que sería de esperar que influyese positivamente en la rentabilidad empresarial. Igualmente, aquellas sociedades que contaban con más de dos mujeres en los consejos presentaban unos mejores resultados en lo que se refiere a la satisfacción de clientes y empleados, destacando los consejos de administración con mayor diversidad de género en aspectos como la gestión del riesgo, o la auditoría. El estudio concluye que la diversidad que aportan las mujeres a los consejos de administración promueve la existencia de una mayor unidad y variedad de perspectivas en el seno de los consejos, además de promover actitudes positivas entre las trabajadoras.

Todos estos estudios tienden, por tanto, a señalar la existencia de una relación, de una correlación, entre la diversidad de género y el valor y funcionamiento de las empresas, no pudiéndose, sin embargo, afirmar que exista una relación causal entre la presencia femenina en los consejos y el valor de la empresa.

Por otra parte, distintos autores han sugerido que la demanda de mujeres consejero por parte de las compañías tendría su origen, no sólo en su posible influencia positiva sobre el valor de las compañías, sino, sobre todo, como respuesta a una demanda social de diversidad en los consejos de administración. Por ejemplo, inversores institucionales como TIAA-CREF han sido muy activos demandando la presencia de mujeres y de minorías en los consejos de administración de las compañías. Distintos estudios apoyan este argumento. Así, por ejemplo, Farrell y Hirsch (2005) encuentran que la probabilidad de que una empresa añada una mujer a su consejo de administración está negativamente relacionada con el número de mujeres que ya se sientan en el consejo, lo que apoya el argumento de la diversidad como razón de ser de la presencia de mujeres en los consejos de administración, pero no encuentran que el nombramiento de mujeres consejero lleve a creación ni a una destrucción de valor. Por su parte, Carter *et al.* (2003) documentan que la proporción de mujeres consejero incrementa con el tamaño de las empresas y del consejo administración, pero disminuye cuando incrementa el número de consejeros ejecutivos.

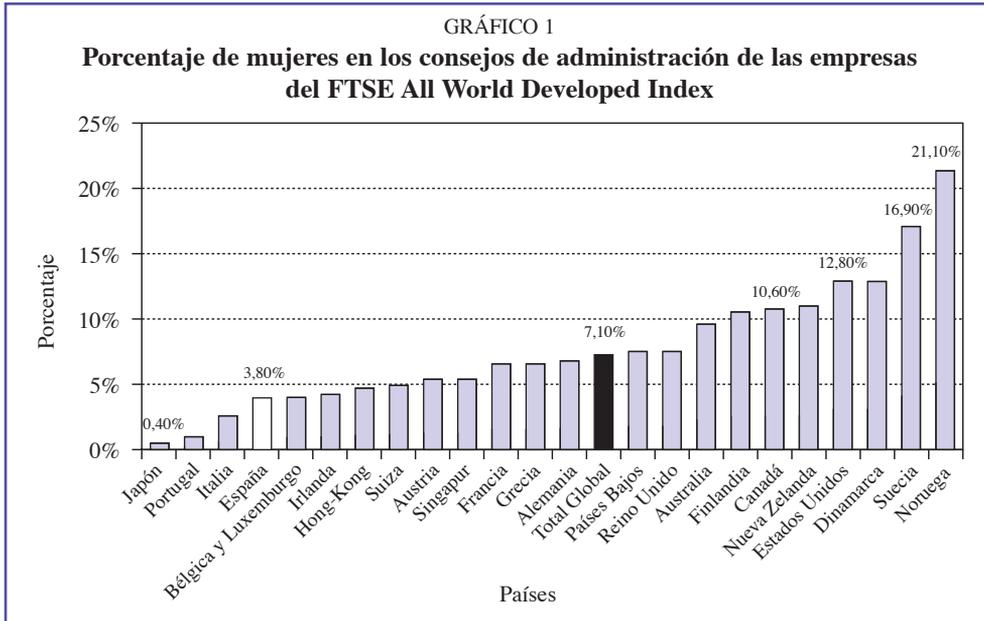


## 2. DIVERSIDAD DE GÉNERO EN LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN DE LAS COMPAÑÍAS COTIZADAS DE LOS PAÍSES INDUSTRIALIZADOS

La existencia de un *techo de cristal* para las mujeres y minorías que les impediría alcanzar puestos directivos en las compañías ha sido objeto de debate en el ámbito empresarial en las últimas décadas. Como ejemplo de este *techo de cristal* se suele citar la escasa representación del género femenino en los consejos de administración de las compañías, situación que es constatada por distintos estudios para las compañías cotizadas.

Como muestra el gráfico 1 el porcentaje de presencia femenina en los consejos de administración de 1.817 sociedades cotizadas que forman parte del Índice FTSE All World Developed Index con fecha de marzo de 2004 es reducido (Fundación Ecología y Desarrollo, 2004). La presencia promedio de mujeres en los consejos de administración de estas compañías es de 7,1%, observándose además diferencias significativas por países y por áreas geográficas. Mientras las compañías de los países nórdicos, con Noruega a la cabeza, se sitúan en las primeras posiciones, seguidas, mayoritariamente, por las sociedades de países de tradición anglosajona, como son Estados Unidos, Nueva Zelanda, Canadá, o el Reino Unido, la mayoría de los países de Europa continental ocupan posiciones en el ranking inferiores al promedio, siendo las compañías japonesas las que cuentan con una menor presencia de mujeres en los consejos de administración, tan sólo un 0,4%. España, ocupa una de las últimas posiciones en el ranking, por encima tan sólo de Japón, Portugal e Italia.

El Informe de Heidrick & Struggles (2005), para una muestra de las 294 compañías cotizadas de mayor capitalización de Portugal, Italia, España, Bélgica, Suiza, Holanda, Francia, Alemania, Reino Unido y Suecia, constata la reducida presencia de mujeres en las compañías cotizadas europeas, aunque resalta la existencia de un incremento del 22% en el número de mujeres consejeros, pasando el porcentaje de mujeres consejeros de un 6% en el Informe del 2003 al 7,3%, cifra aún así inferior a la que muestran las sociedades cotizadas de Estados Unidos o Canadá. El porcentaje de sociedades europeas que no cuentan con presencia femenina en los consejos de administración sigue siendo elevado, con un 46% de compañías sin presencia femenina. Esta baja participación de las mujeres en los consejos está relacionada, según la firma consul-



Fuente: Género y los consejos de administración de las empresas del Ibex-35, Fundación Ecología y Desarrollo (2004).

tora, con la escasez de mujeres en puestos ejecutivos en las sociedades europeas, por lo que aconseja que, para incrementar el porcentaje de mujeres consejeros, las sociedades no acudan sólo al mercado de ejecutivos a la hora de elegir consejeros, sino también a otros ámbitos profesionales en los que la presencia de mujeres en puestos relevantes es más habitual.

El European Professional Women's Network en el Informe encargado a la consultora Egon Zehnder Internacional (EPWN, 2004), para una muestra de más de 250 sociedades europeas, también señala la escasa presencia de mujeres en los consejos de administración de las sociedades europeas y resalta las grandes diferencias existentes por países y sectores. La representación de mujeres en los consejos de administración de las sociedades europeas es, según este Informe, con fecha de abril de 2004, como media de un 8%, mostrando un 62% de las sociedades al menos una mujer consejero, y con un 28% de las sociedades presentando más de una mujer consejero. Son éstas, por tanto, cifras similares a las que muestran los Informes de la Fundación Ecología y Desarrollo y de Heidrick & Struggles.



Como ya hemos comentado, en Estados Unidos, la presencia de mujeres consejero es superior al promedio europeo. El Informe de Catalyst cifra el porcentaje de mujeres consejeros en un 13,6%, como media, para las compañías de Fortune 500, con sólo un 10% de los consejos de administración sin presencia femenina (Catalyst, 2003). Similares resultados muestra el Informe de Spencer Stuart para Estados Unidos (Spencer Stuart, 2004a). Este Informe señala cómo el porcentaje de mujeres consejeros aumentó en Estados Unidos en el año 2004, pasando del 13% en 2003 al 16% en 2004 para las compañías que forman parte del Índice S&P 500, con un 87% de las sociedades con al menos una mujer consejero, y con un 17% de las sociedades con presencia de tres o más mujeres consejeros. Además, el Informe de la consultora Spencer Stuart para Estados Unidos señala cómo el 24% de los nuevos consejeros independientes nombrados en 2004 han sido mujeres, con una edad media de 52 años. Este relativamente elevado número de mujeres con asiento en los consejos de administración contrasta con el reducido número de mujeres que ocupan el puesto de máximo ejecutivo, únicamente siete.

Para Canadá, el Informe de Catalyst (Catalyst, 2004b) señala que el porcentaje de mujeres consejero es de 11,2% en promedio, con un 51,4% de las empresas sin representación de mujeres en los consejos para las sociedades que componen el Índice Financiero Post 500.

La situación en Europa, en cuanto a las mujeres consejero se refiere es pues inferior, en promedio, a los países norteamericanos, y además, tal y como señalan los Informes de Heindrick & Struggles (2005) y de EPWN (2004), la presencia de mujeres en los consejos de administración de las compañías europeas no es ni mucho menos uniforme entre los países<sup>1</sup>. Como hemos visto, España con una representación de las mujeres en los consejos de administración del 3%, de acuerdo con el Informe EPWN (2004), se sitúa junto con Bélgica (3%) e Italia (2%)<sup>2</sup> entre los países europeos con una menor presencia de las mujeres en los consejos. Ello lleva a Heindrick & Struggles (2005) a

<sup>1</sup> El Informe de EPWN (2004) también muestra diferencias significativas en la presencia femenina en las sociedades cotizadas según su adscripción sectorial: sectores como el de comercio con un porcentaje del 12% de mujeres, o el sector de las telecomunicaciones, con un 11% encabezan el ranking, mientras que en el sector de la alimentación el porcentaje de mujeres consejero asciende tan sólo a un 4%, y en el sector del acero al 1%.

<sup>2</sup> Italia es el país que ocupa la última posición del ranking. De las 15 sociedades italianas que forman parte de la muestra, únicamente 2 tienen presencia femenina en los consejos.



alertar en su Informe sobre la falta de diversidad de los consejos españoles. Los consejos de las sociedades pertenecientes al Índice Ibex-35 muestran tan sólo un 2,6% de mujeres consejero en promedio según este Informe<sup>3</sup>. En el polo opuesto, como hemos comentado anteriormente, se encuentran los países nórdicos: las sociedades noruegas cuentan con un 22% de mujeres consejero, las sociedades suecas con un 20% y las finlandesas con un 14%. El Reino Unido, con un 10% de mujeres consejero, Alemania con otro 10% (aunque la mayor parte de éstas son nombradas por los sindicatos como miembros del Consejo Supervisor)<sup>4</sup>, o Francia con un 6% de presencia femenina (también la mayor parte nombradas por los sindicatos)<sup>5</sup>, ocupan las posiciones intermedias del ranking de diez países que muestra el Informe elaborado por Heidrick & Struggles (2005).

Fuera del área geográfica de los países nórdicos, el Reino Unido, como país de tradición anglosajona, se sitúa también por encima del promedio global y europeo en cuanto a la presencia de mujeres en los consejos de administración se refiere. Así, el Índice Female FTSE, para el año 2004, elaborado por la Universidad de Cranfield (The Female FTSE Report, 2004), muestra un porcentaje del 9,7% de consejeros mujeres para las sociedades que componen el Índice FTSE 100, siendo un 4,1% de los consejeros ejecutivos mujeres, y un 13,06% de los consejeros externos, o no ejecutivos, mujeres. En 2003, estos porcentajes eran del 8,6%, 3,7% y 11,8% respectivamente, por lo que se observa un ligero incremento de la presencia femenina en los consejos de administración de las compañías británicas. Este incremento es aún más significativo en comparación con el año 2000, pues el porcentaje de mujeres consejero en dicho año tan sólo ascendía a un 5,8%. El Índice Female FTSE también señala cómo las mujeres que fueron nombradas en el año 2004 consejero, tenían en un 33% de los casos experiencia previa en otras sociedades del FTSE, en un 33% de los casos tenían experiencia en el sector público, en un 20% en instituciones financieras y en otro 20% en el sector del voluntariado, siendo su edad promedio de 50 años. Este Informe muestra además que las sociedades que cuentan con una mayor presencia

<sup>3</sup> En España el Índice Spencer Stuart del año 2004 (Spencer Stuart, 2004b) indica que el 4% de los puestos de consejero son ocupados por mujeres, y que sólo un 34% de las sociedades de la muestra tiene al menos un consejero mujer.

<sup>4</sup> En Alemania, 66 de las 83 mujeres consejero son representantes sindicales.

<sup>5</sup> En Francia, 10 de las 41 mujeres consejero son representantes sindicales.

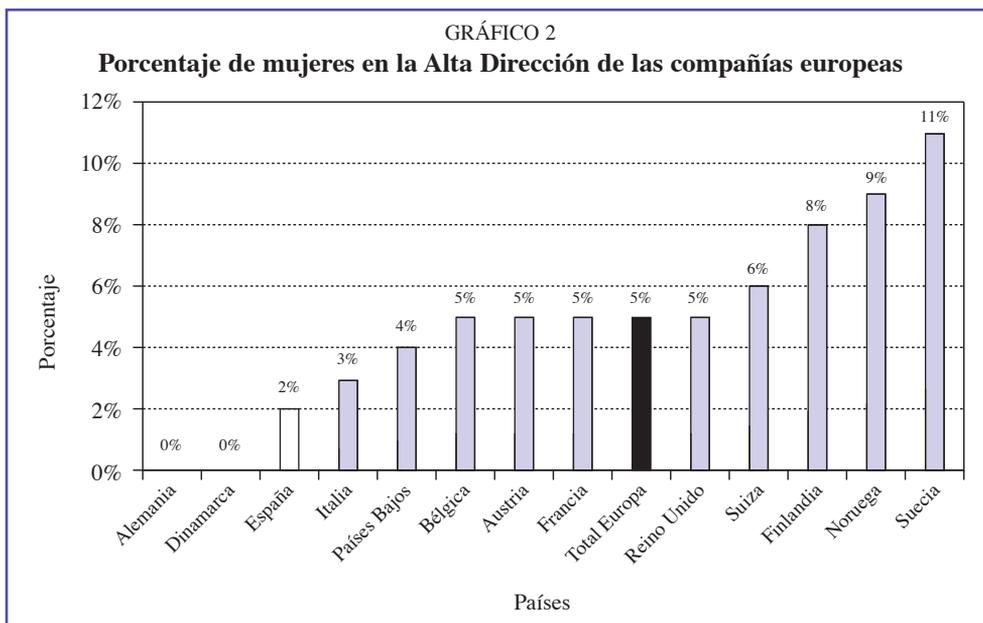


## DIVERSIDAD DE GÉNERO EN LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN DE LAS COMPAÑÍAS COTIZADAS DE LOS PAÍSES INDUSTRIALIZADOS

femenina son las compañías de mayor capitalización bursátil, las que poseen consejos de administración de mayor tamaño y cuentan con un mayor número de consejeros no ejecutivos.

La importancia femenina en los consejos de administración de las compañías está asociada, no sólo al porcentaje de mujeres consejero, sino también al porcentaje de sociedades que cuentan, por ejemplo, con al menos una mujer entre sus consejeros. En promedio este porcentaje es del 62% para los países europeos (EPWN, 2004), con países como Noruega, Suecia, Finlandia, Alemania, o el Reino Unido mostrando porcentajes superiores al 70%, mientras que en España el porcentaje de compañías con al menos una mujer consejero es del 40%, del 18% en Bélgica y, tan sólo del 12% en Italia.

Todos estos Informes constatan, por tanto, la existencia de una minoría femenina en los consejos de administración de las compañías occidentales, minoría que también se constata, y aún de forma más testimonial, en la Alta Dirección de estas sociedades, siendo el porcentaje de presencia femenina



Fuente: Género y los consejos de administración de las empresas del Ibex-35, Fundación Ecología y Desarrollo (2004).



en la Alta Dirección de las sociedades europeas, de acuerdo con el Informe del European Professional Women's Network (EPWN, 2004), del 5% (Gráfico 2). Nuevamente, en este caso, de entre las compañías europeas destacan las noruegas, suecas y finlandesas con porcentajes de presencia femenina en los puestos ejecutivos de las compañías superiores al 8%, mientras que en países como Alemania o Dinamarca este porcentaje es del 0% y en España del 2%, situándose, nuevamente, nuestro país a la cola de los países europeos.



### 3. DIVERSIDAD DE GÉNERO EN LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN Y EN LA ALTA DIRECCIÓN DE LAS COMPAÑÍAS COTIZADAS ESPAÑOLAS

El presente apartado analiza la presencia femenina en los consejos de administración de las compañías cotizadas españolas. La muestra está compuesta por las sociedades que cotizan en el mercado continuo español con fecha de junio de 2005, a excepción de las compañías no domiciliadas en España, las SICAV y las sociedades que han solicitado la exclusión de cotización, o se encuentran en situación de suspensión de pagos. El número de compañías analizadas es de 119, ascendiendo su capitalización bursátil, con fecha de 30 de diciembre de 2004, a 468.091.737 miles de euros. El Cuadro 1 muestra las sociedades que componen la muestra así como su adscripción sectorial.

Para esta muestra de sociedades se analizaron la composición de los consejos de administración y de la Alta Dirección, o Comité de Dirección, con fecha de diciembre de 2004. Las fuentes de información consultadas fueron los Informes Anuales de Gobierno Corporativo, referidos al año 2004, depositados por las sociedades en la CNMV y los Informes Anuales del año 2004. Esta información fue completada con la información suministrada en las páginas web de las sociedades, en la página web de la CNMV y por los hechos relevantes comunicados por las sociedades. La información reflejada se refiere a 31 de diciembre de 2004. En el Anexo II se enumeran los cambios acaecidos en los consejos de administración de las sociedades cotizadas hasta el 31 de agosto de 2005.

En primer lugar nos referiremos al análisis de los consejos de administración de las sociedades del mercado continuo español.

El número total de consejeros de la muestra asciende a 1.311, con un promedio de asientos por consejo de administración de 11, siendo el valor mediano igualmente de 11 (Cuadro 2). Este tamaño promedio del consejo se encuentra dentro del límite de las recomendaciones de los Códigos de Buen Gobierno españoles (del Código Olivencia, entre 5 y 15 consejeros). Diecisiete sociedades (14,29% de la muestra) presentan un tamaño del consejo superior a 15



**DIVERSIDAD DE GÉNERO EN LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN  
DE LAS SOCIEDADES COTIZADAS Y CAJAS DE AHORROS ESPAÑOLAS**

**CUADRO 1  
MUESTRA. SOCIEDADES DEL MERCADO CONTINUO**

Sociedad	Sector	Subsector
Abengoa	Materiales básicos, industria y construcción	Ingeniería y otros
Abertis Infraestructuras	Servicios de consumo	Autopistas y aparcamientos
Acciona	Materiales básicos, industria y construcción	Construcción
Acerinox	Materiales básicos, industria y construcción	Minerales, metales y transformación productos metálicos
ACS, Actividades de Construcción y Servicios	Materiales básicos, industria y construcción	Construcción
Adolfo Domínguez	Bienes de consumo	Textil, vestido y calzado
Aldeasa	Servicios de consumo	Comercio
Alladis	Bienes de consumo	Otros bienes de consumo
Amadeus Global Travel Distribution	Servicios de Consumo	Ocio, turismo y hostelería
Amper	Tecnología y telecomunicaciones	Electrónica y software
Antena 3 de Televisión	Servicios de consumo	Medios de comunicación y publicidad
Avanzit	Tecnología y telecomunicaciones	Telecomunicaciones y otros
Azkoyen	Materiales básicos, industria y construcción	Fabricación y montaje bienes de equipo
Banco Bilbao Vizcaya	Servicios financieros e inmobiliarias	Banca
Banco de Andalucía	Servicios financieros e inmobiliarias	Banca
Banco de Castilla	Servicios financieros e inmobiliarias	Banca
Banco de Crédito Balear	Servicios financieros e inmobiliarias	Banca
Banco de Galicia	Servicios financieros e inmobiliarias	Banca
Banco de Sabadell	Servicios financieros e inmobiliarias	Banca
Banco de Valencia	Servicios financieros e inmobiliarias	Banca
Banco de Vasconia	Servicios financieros e inmobiliarias	Banca
Banco Español de Crédito	Servicios financieros e inmobiliarias	Banca
Banco Guipuzcoano	Servicios financieros e inmobiliarias	Banca
Banco Pastor	Servicios financieros e inmobiliarias	Banca
Banco Popular Español	Servicios financieros e inmobiliarias	Banca
Banco Santander Central Hispano	Servicios financieros e inmobiliarias	Banca
Bankinter	Servicios financieros e inmobiliarias	Banca
Barón de Ley	Bienes de consumo	Alimentación y bebidas
Befesa, Medio Ambiente	Materiales básicos, industria y construcción	Ingeniería y otros
Bodegas Riojanas	Bienes de consumo	Alimentación y bebidas



**DIVERSIDAD DE GÉNERO EN LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN  
Y EN LA ALTA DIRECCIÓN DE LAS COMPAÑÍAS COTIZADAS ESPAÑOLAS**

**CUADRO 1  
MUESTRA. SOCIEDADES DEL MERCADO CONTINUO (CONT.)**

Sociedad	Sector	Subsector
Campofrío Alimentación	Bienes de consumo	Alimentación y bebidas
Cementos Portland Valderrivas	Materiales básicos, industria y construcción	Materiales de construcción
Cie Automotive	Materiales básicos, industria y construcción	Minerales, metales y transformación productos metálicos
Cintra	Servicios de consumo	Autopistas y aparcamientos
Compañía de Distribución Integral		
Logista	Servicios de consumo	Transporte y distribución
Compañía Española de Petróleos	Petróleo y energía	Petróleo
Compañía Vinícola del Norte de España	Bienes de consumo	Alimentación y bebidas
Construcciones y Auxiliar de Ferrocarriles		
Corporación Financiera Alba	Materiales básicos, industria y construcción	Fabricación y montaje bienes de equipo
Corporación Mapfre	Servicios financieros e inmobiliarias	Sociedades de cartera y holding
Cortefiel	Servicios financieros e inmobiliarias	Seguros
Dinamia	Bienes de consumo	Textil, vestido y calzado
Dogi International Fabrics	Servicios financieros e inmobiliarias	Sociedades de cartera y holding
Ebro Felguera	Bienes de consumo	Textil, vestido y calzado
Ebro Puleva	Materiales básicos, industria y construcción	Fabricación y montaje bienes de equipo
Elecnor	Bienes de consumo	Alimentación y bebidas
Enagas	Materiales básicos, industria y construcción	Fabricación y montaje bienes de equipo
Endesa	Petróleo y energía	Electricidad y gas
Ercros	Petróleo y energía	Electricidad y gas
Europistas Concesionaria Española	Materiales básicos, industria y construcción	Industria química
Fadesa Inmobiliaria	Servicios de consumo	Autopistas y aparcamientos
Faes Farma	Servicios financieros e inmobiliarias	Inmobiliarias y otros
Federico Paternina	Bienes de consumo	Productos farmacéuticos y biotecnología
Fomento de Construcciones y Contratas	Bienes de consumo	Alimentación y bebidas
Funespaña	Materiales básicos, industria y construcción	Construcción
Gamesa Corporación Tecnológica	Servicios de consumo	Otros servicios
Gas Natural Sdg.	Materiales básicos, industria y construcción	Fabricación y montaje bienes de equipo
Gestevisión Telecinco	Petróleo y energía	Electricidad y gas
Grupo Catalana de Occidente	Servicios de consumo	Medios de comunicación y publicidad
	Servicios financieros e inmobiliarias	Seguros



**DIVERSIDAD DE GÉNERO EN LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN  
DE LAS SOCIEDADES COTIZADAS Y CAJAS DE AHORROS ESPAÑOLAS**

**CUADRO 1  
MUESTRA. SOCIEDADES DEL MERCADO CONTINUO (CONT.)**

Sociedad	Sector	Subsector
Grupo Empresarial Ence	Bienes de consumo	Papel y artes gráficas
Grupo Ferrovial	Materiales básicos, industria y construcción	Construcción
Grupo Inmocaral	Servicios financieros e inmobiliarias	Inmobiliarias y otros
Hullas del Coto Cortes, Minas de Cerredo	Materiales básicos, industria y construcción	Minerales, metales y transformación productos metálicos
Iberdrola	Petróleo y energía	Electricidad y gas
Iberia, Líneas Aéreas de España	Servicios de consumo	Transporte y distribución
Iberpapel Gestión	Bienes de consumo	Papel y artes gráficas
Inbesos	Servicios financieros e inmobiliarias	Inmobiliarias y otros
Indo Internacional	Bienes de consumo	Otros bienes de consumo
Indra Sistemas	Tecnología y telecomunicaciones	Electrónica y software
Industria de Diseño Textil, Inditex	Bienes de consumo	Textil, vestido y calzado
Inmobiliaria Colonial	Servicios financieros e inmobiliarias	Inmobiliarias y otros
Inmobiliaria Urbis	Servicios financieros e inmobiliarias	Inmobiliarias y otros
Jazztel, P.L.C.	Tecnología y telecomunicaciones	Telecomunicaciones y otros
La Seda de Barcelona	Materiales básicos, industria y construcción	Industria química
Lingotes Especiales	Materiales básicos, industria y construcción	Minerales, metales y transformación productos metálicos
Mecalux	Materiales básicos, industria y construcción	Fabricación y montaje bienes de equipo
Metrovacesa	Servicios financieros e inmobiliarias	Inmobiliarias y otros
Miquel Costas & Miquel	Bienes de consumo	Papel y artes gráficas
Natra	Bienes de consumo	Alimentación y bebidas
Natraceutical	Bienes de consumo	Productos farmacéuticos y biotecnología
Nh Hoteles	Servicios de consumo	Ocio, turismo y hostelería
Nicolás Correa	Materiales básicos, industria y construcción	Fabricación y montaje bienes de equipo
Obrascón Huarte Lain	Materiales básicos, industria y construcción	Construcción
Papeles y Cartones de Europa	Bienes de consumo	Papel y artes gráficas
Pescanova	Bienes de consumo	Alimentación y bebidas
Prim	Bienes de consumo	Otros bienes de consumo
Promotora de Informaciones	Servicios de consumo	Medios de comunicación y publicidad
Prosegur, S.A., Cia. de Seguridad	Servicios de consumo	Otros servicios
Puleva Biotech	Bienes de consumo	Productos farmacéuticos y biotecnología
Red Eléctrica de España	Petróleo y energía	Electricidad y gas



**DIVERSIDAD DE GÉNERO EN LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN  
Y EN LA ALTA DIRECCIÓN DE LAS COMPAÑÍAS COTIZADAS ESPAÑOLAS**

**CUADRO 1  
MUESTRA. SOCIEDADES DEL MERCADO CONTINUO (CONT.)**

Sociedad	Sector	Subsector
Repsol YPF	Petróleo y energía	Petróleo
Sacyr Vallehermoso	Materiales básicos, industria y construcción	Construcción
Service Point Solutions	Servicios de consumo	Comercio
Sniaace	Bienes de consumo	Textil, vestido y calzado
Sociedad Española del Acumulador Tudor	Materiales básicos, industria y construcción	Fabricación y montaje bienes de equipo
Sociedad General de Aguas de Barcelona	Petróleo y energía	Agua y otros
Sogecable	Servicios de Consumo	Medios de comunicación y publicidad
Sol Melia	Servicios de Consumo	Ocio, turismo y hostelería
Sos Cuétara	Bienes de Consumo	Alimentación y bebidas
Sotogrande	Servicios financieros e inmobiliarias	Inmobiliarias y otros
Tableros de Fibras	Materiales básicos, industria y construcción	Materiales de construcción
Tavex Algodonera	Bienes de consumo	Textil, vestido y calzado
Tecnocom, Telecomunicaciones y energía	Tecnología y telecomunicaciones	Telecomunicaciones y otros
Tele Pizza	Servicios de consumo	Ocio, turismo y hostelería
Telefónica	Tecnología y telecomunicaciones	Telecomunicaciones y otros
Telefónica Móviles	Tecnología y telecomunicaciones	Telecomunicaciones y otros
Telefónica Publicidad e Información	Servicios de consumo	Medios de comunicación y publicidad
Testa Inmuebles en Renta	Servicios financieros e inmobiliarias	Inmobiliarias y otros
Transportes Azkar	Servicios de consumo	Transporte y distribución
Tubacex	Materiales básicos, industria y construcción	Minerales, metales y transformación productos metálicos
Tubos Reunidos	Materiales básicos, industria y construcción	Minerales, metales y transformación productos metálicos
Unión Fenosa	Petróleo y energía	Electricidad y gas
Unipapel	Bienes de consumo	Papel y artes gráficas
Uralita	Materiales básicos, industria y construcción	Materiales de construcción
Urbanizaciones y Transportes	Servicios financieros e inmobiliarias	Inmobiliarias y otros
Vídrala	Bienes de consumo	Otros bienes de consumo
Viscofán	Bienes de consumo	Alimentación y bebidas
Zardoya Otis	Materiales básicos, industria y construcción	Fabricación y montaje bienes de equipo
Zeltia	Bienes de consumo	Productos farmacéuticos y biotecnología



## DIVERSIDAD DE GÉNERO EN LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN DE LAS SOCIEDADES COTIZADAS Y CAJAS DE AHORROS ESPAÑOLAS

miembros, y tan sólo dos sociedades (1,68% de la muestra) presentan un tamaño del consejo inferior a 5 miembros. El máximo número de consejeros asciende a 21 y corresponde a dos sociedades: Iberdrola y Sogecable. El tamaño mínimo del consejo de administración es de 3 miembros y corresponde a Sociedad Española del Acumulador Tudor.

Si atendemos al género de los consejos de administración de la muestra se observa que el porcentaje de mujeres que ocupan asientos en las sociedades cotizadas españolas del mercado continuo es muy reducido. Tan sólo 53 de los 1.311 asientos de los consejos, un 4,04%, eran ocupados por mujeres a finales del año 2004, siendo el valor mediano del porcentaje de mujeres en los consejos de 0. El máximo número de mujeres en un consejo de administración asciende a 4 y corresponde a dos sociedades: Fomento de Construcciones y Contratas y Transportes Azkar. El máximo porcentaje de mujeres consejero asciende al 40% y corresponde a una sociedad: Transportes Azkar.

**CUADRO 2: DIVERSIDAD DE GÉNERO EN LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN DE LAS SOCIEDADES DEL MERCADO CONTINUO ESPAÑOL**

	Total consejeros	Mujeres	Porcentaje mujeres
Consejeros	1.311	53	4,04%
Media	11,02	0,44	4,27%
Mediana	11	0	0,00%
Máximo	21	4	40,00%
Mínimo	3	0	0,00%

El número de sociedades que cuenta con al menos una mujer consejero a finales del 2004 asciende a 38, un 31,93% (Cuadro 3). El porcentaje de sociedades que cuentan con, al menos, dos mujeres consejero es sensiblemente inferior, un 7,56% (9 sociedades de las 119 que componen la muestra), y tan sólo 4 y 2 sociedades, respectivamente, cuentan con tres consejeros o más.



**CUADRO 3: SOCIEDADES DEL MERCADO CONTINUO ESPAÑOL  
CON PRESENCIA DE MUJERES CONSEJERO**

	Número	Porcentaje
Sociedades con al menos una mujer consejero	38	31,93%
Sociedades con más de una mujer consejero	9	7,56%
Sociedades con más de dos mujeres consejero	4	3,36%
Sociedades con más de tres mujeres consejero	2	1,68%

Al dividir la muestra en dos sub-muestras atendiendo a si las sociedades forman parte del Índice Ibex-35, o no, se observa que las sociedades con mayor capitalización bursátil, aquéllas que forman parte del Índice Ibex-35, presentan un tamaño promedio del consejo de administración mayor, de casi 15 consejeros, frente a 9,46 de las sociedades que no forman parte del Índice Ibex-35 (Cuadro 4). El coeficiente de correlación de Pearson entre la variable número de consejeros y la pertenencia o no de las sociedades al índice Ibex-35 es de 0,6 con un nivel de significación del 99%. Igualmente se observa una correlación positiva y significativa entre el tamaño de los consejos y la capitalización bursátil de las empresas (coeficiente de 0,44 estadísticamente significativo al nivel del 99%).

**CUADRO 4: DIVERSIDAD DE GÉNERO EN LOS CONSEJOS  
DE ADMINISTRACIÓN DE LAS SOCIEDADES DEL MERCADO  
CONTINUO ESPAÑOL (POR CAPITALIZACIÓN BURSÁTIL)**

	Total consejeros	Mujeres	Porcentaje mujeres
<i>Panel A: Sociedades que forman parte del Ibex-35</i>			
Consejeros	507	18	3,55%
Media	14,91	0,53	4,31%
Mediana	14,5	0	0,00%
Máximo	21	4	26,67%
Mínimo	8	0	0,00%
<i>Panel B: Sociedades que no forman parte del Ibex-35</i>			
Consejeros	804	35	4,35%
Media	9,46	0,41	4,25%
Mediana	9	0	0,00%
Máximo	19	4	40,00%
Mínimo	3	0	0,00%



El porcentaje de mujeres en los consejos de administración de las sociedades que no forman parte del Índice Ibex-35 es ligeramente superior, 4,35% frente a un 3,55%<sup>6</sup>, con un valor mediano en ambos casos de 0% de mujeres en los consejos. El porcentaje máximo de mujeres en las sociedades que no forman parte del Ibex-35 es también superior, un 40% frente a un 26,67% para las sociedades que forman parte del índice<sup>7</sup>.

El porcentaje de sociedades que cuentan con, al menos, una mujer consejero es ligeramente superior para las sociedades que forman parte del Índice Ibex-35; un 32,35% frente a un 31,76% (Cuadro 5). Igualmente hay más sociedades pertenecientes al Índice Ibex-35 que cuentan con al menos dos mujeres consejero, un 14,71%, frente a un 4,71% de las sociedades que no forman parte del índice.

**CUADRO 5: SOCIEDADES DEL MERCADO CONTINUO ESPAÑOL  
CON PRESENCIA DE MUJERES CONSEJERO  
(POR CAPITALIZACIÓN BURSÁTIL)**

	Número	Porcentaje
<i>Panel A: Sociedades que forman parte del Ibex-35</i>		
Sociedades con al menos una mujer consejero	11	32,35%
Sociedades con más de una mujer consejero	5	14,71%
Sociedades con más de dos mujeres consejero	1	2,94%
Sociedades con más de tres mujeres consejero	1	2,94%
<i>Panel B: Sociedades que no forman parte del Ibex-35</i>		
Sociedades con al menos una mujer consejero	27	31,76%
Sociedades con más de una mujer consejero	4	4,71%
Sociedades con más de dos mujeres consejero	3	3,53%
Sociedades con más de tres mujeres consejero	1	1,18%

<sup>6</sup> Esto puede deberse a que, como posteriormente se muestra, la mayor parte de las mujeres consejero pertenecen a la categoría de consejeros dominicales, principalmente, en representación de participaciones de carácter familiar. La presencia de familias en la propiedad de las sociedades es mayor entre las sociedades de menor tamaño.

<sup>7</sup> Sin embargo, hay que señalar que la correlación entre el número de mujeres en los consejos y la pertenencia, o no, de las sociedades al Índice Ibex-35 es positiva, aunque no significativa. La correlación entre el número de mujeres en los consejos de administración de las sociedades y la capitalización bursátil de las sociedades es igualmente positiva, aunque no significativa.



**DIVERSIDAD DE GÉNERO EN LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN  
Y EN LA ALTA DIRECCIÓN DE LAS COMPAÑÍAS COTIZADAS ESPAÑOLAS**

**CUADRO 6: DIVERSIDAD DE GÉNERO EN LOS CONSEJOS  
DE ADMINISTRACIÓN DE LAS SOCIEDADES DEL MERCADO  
CONTINUO ESPAÑOL POR SECTORES DE ACTIVIDAD**

Sector	Total consejeros	Mujeres	Porcentaje mujeres
<i>Petróleo y energía</i>			
Consejeros	146	1	0,68%
Media	16,22	0,11	0,58%
Mediana	16	0	0,00%
Máximo	21	1	5,26%
Mínimo	11	0	0,00%
<i>Materiales básicos, industria y construcción</i>			
Consejeros	290	9	3,10%
Media	10,36	0,32	2,67%
Mediana	10,5	0	0,00%
Máximo	18	4	26,67%
Mínimo	3	0	0,00%
<i>Bienes de consumo</i>			
Consejeros	271	14	5,17%
Media	9,34	0,48	5,78%
Mediana	9	0	0,00%
Máximo	18	2	25,00%
Mínimo	4	0	0,00%
<i>Servicios de consumo</i>			
Consejeros	228	15	6,58%
Media	12	0,79	7,29%
Mediana	12	0	0,00%
Máximo	21	4	40,00%
Mínimo	7	0	0,00%
<i>Servicios financieros e inmobiliarios</i>			
Consejeros	291	13	4,47%
Media	10,78	0,48	4,18%
Mediana	11	0	0,00%
Máximo	20	3	18,75%
Mínimo	5	0	0,00%
<i>Tecnología y telecomunicaciones</i>			
Consejeros	85	1	1,18%
Media	12,14	0,14	1,30%
Mediana	11	0	0,00%
Máximo	19	1	9,09%
Mínimo	9	0	0,00%



La representación de las mujeres en los consejos de administración de las sociedades cotizadas varía en función del sector de actividad al que pertenezcan las compañías. Así, mientras sectores como el de Bienes de consumo, Servicios de consumo y Servicios financieros e inmobiliarios presentan una representación porcentual mayor que el promedio de las sociedades, las sociedades de los sectores de Materiales básicos, y especialmente de Tecnología y telecomunicaciones y de Petróleo y energía tienen una menor representación de mujeres que el promedio de la muestra total de sociedades del mercado continuo (Cuadro 6).

En las sociedades del sector de Tecnología y telecomunicaciones el porcentaje de mujeres con asiento en los consejos es del 1,18% (con una única mujer consejero sobre un total de 85 consejeros). Igualmente, en el sector Petróleo y energía, tan sólo hay una mujer consejero sobre un total de 146 consejeros (un 0,68%). El sector con mayor representación porcentual del sexo femenino es el de Servicios de Consumo, un 6,58% de los asientos de las diecinueve sociedades de este sector ocupados por mujeres.

**CUADRO 7: TIPOLOGÍA DE MUJERES CONSEJERO EN LAS SOCIEDADES DEL MERCADO CONTINUO ESPAÑOL**

	Número	Porcentaje
<i>Panel A: Sociedades del mercado continuo</i>		
Consejeras ejecutivas	7	13,21%
Consejeras dominicales	31	58,49%
Consejeras independientes	15	28,30%
<i>Panel B: Sociedades que forman parte del Ibex-35</i>		
Consejeras ejecutivas	4	22,22%
Consejeras dominicales	9	50,00%
Consejeras independientes	5	27,78%
<i>Panel C: Sociedades que no forman parte del Ibex-35</i>		
Consejeras ejecutivas	3	8,57%
Consejeras dominicales	22	62,86%
Consejeras independientes	10	28,57%

En cuanto al tipo de consejero que representan las mujeres en los consejos de administración de las sociedades cotizadas españolas, la mayoría son nombradas como consejeros dominicales, como representantes de grupos familiares en su mayor par-



te (un 58,49%), siendo un 28,30% nombradas como consejeras independientes y un 13,21% como consejeras ejecutivas (Cuadro 7). De estas últimas, las consejeras ejecutivas, un 85,72% (todas salvo una) son consejeras ejecutivas/dominicales. Así, el porcentaje de consejeras dominicales, incluyendo a las consejeras ejecutivas, sobre el total de mujeres consejeras en las sociedades del mercado continuo asciende a un 69,81%. El porcentaje de mujeres consejeras dominicales incrementa en las sociedades que no pertenecen al Ibex-35, más de un 60% de las consejeras de estas sociedades, sin considerar a las consejeras ejecutivas dominicales, son nombradas por accionistas significativos. Si se considera que el 100% de las consejeras ejecutivas de esta sub-muestra son también consejeras de carácter dominical, el porcentaje de consejeras dominicales, sobre el total de mujeres consejero, asciende a un 71,43% para el conjunto de sociedades no incluidas en el Índice Ibex-35. En las sociedades del Ibex-35 el porcentaje de consejeras dominicales incluyendo a las ejecutivas dominicales asciende a un 66,67%. Estos datos indican, por tanto, que la mayor parte de las mujeres que ocupan puestos en los consejos de administración de las compañías cotizadas españolas son nombradas en representación de participaciones significativas, la mayor parte de ellas de carácter familiar.

El Cuadro 8 muestra la presencia de las mujeres en distintos cargos del consejo de administración: Presidencia, Vicepresidencia (caso de existir) y Secretaría-vocal del consejo (caso de existir). Como puede observarse, únicamente 3 mujeres, sobre la muestra total de 119 sociedades, ocupan el cargo de Presidente del consejo de administración. Se trata de Dña. Ana P. Botin-Saenz de Sautuola y O'Shea en el Banco Español de Crédito, de Dña. Helena Revoredo Delvecchio en Prosegur y de Dña. Maria Belen Amatriain Corbi en Telefónica Publicidad e Información. En los tres casos se trata de Presidentes ejecutivos, siendo en dos de estos casos el Presidente el máximo ejecutivo de la sociedad (Banesto y TPI). Además hay que destacar que en dos de estos casos se trata de consejeras ejecutivas/dominicales (Banesto y Prosegur).

Igualmente, únicamente tres mujeres ocupan una Vicepresidencia en la muestra de sociedades del mercado continuo español durante el año 2004<sup>8</sup>: Dña. Carmen Godia Bull en Abertis, Dña. Felipa Jove Santos en Fadesa y Dña. Ana Patricia Botín-Sáenz de Sautuola y O'Shea en Inmobiliaria Urbis. Los cargos de vice-

<sup>8</sup> El porcentaje de mujeres vicepresidentes, si se considera únicamente la sub-muestra de sociedades que cuentan con una (o varias) Vicepresidencias del consejo, es ligeramente superior, de un 4,41%.



presidencia son ocupados en dos de los casos por consejeras de carácter dominical (Abertis Infraestructuras e Inmobiliaria Urbis) y en otro caso por una consejera de carácter ejecutivo/dominical (Fadesa Inmobiliaria). Finalmente señalar que únicamente dos mujeres ocupan el cargo de Secretario-vocal del consejo<sup>9</sup>.

**CUADRO 8: DIVERSIDAD DE GÉNERO EN LOS CARGOS  
DE LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN DE LAS SOCIEDADES  
DEL MERCADO CONTINUO ESPAÑOL**

	Número mujeres	Porcentaje mujeres
Presidencia del Consejo	3	2,52%
Vicepresidencia del Consejo	3	2,52%
Secretaría del Consejo	2	1,68%

El Cuadro 9 muestra la diversidad de género entre los cargos ejecutivos de las sociedades del mercado continuo español<sup>10</sup>. Como puede observarse, el porcentaje de mujeres ejecutivas es también bastante reducido, de un 4,48%.

En conjunto, por tanto, estos datos constatan la reducida presencia de las mujeres en los consejos de administración y en la Alta Dirección de las compañías cotizadas españolas, hecho que merma la puntuación obtenida por nuestro país en materia de Gobierno Corporativo (Heidrick & Struggles, 2005).

**CUADRO 9: DIVERSIDAD DE GÉNERO EN LOS CARGOS EJECUTIVOS  
DE LAS SOCIEDADES DEL MERCADO CONTINUO**

	Total cargos directivos	Número mujeres	Porcentaje mujeres
Altos cargos	1139	51	4,48%
Media	9,90	0,44	4,12%
Mediana	9	0	0,00%
Máximo	37	4	37,50%

<sup>9</sup> El porcentaje de mujeres secretarios-vocal, si se considera únicamente la sub-muestra de sociedades para las que el secretario del consejo es además consejero, es superior, de un 5,41%.

<sup>10</sup> La muestra incluye en este caso únicamente 115 sociedades, pues los datos se han obtenido de los Informes Anuales de Gobierno Corporativo depositados por las sociedades en la CNMV. Algunas sociedades no hacen constar, en el apartado correspondiente, la composición de la Alta Dirección. El número de cargos directivos incluye los consejeros ejecutivos de la sociedad.



#### 4. DIVERSIDAD DE GÉNERO EN LOS ÓRGANOS DE ADMINISTRACIÓN DE LAS CAJAS DE AHORROS ESPAÑOLAS

A continuación se analiza la presencia femenina en los órganos de administración de las Cajas de Ahorros españolas (consejos de administración y comisión de control), así como en la Alta Dirección. La muestra está compuesta por el conjunto de Cajas de Ahorros que han depositado un Informe Anual de Gobierno Corporativo referido al ejercicio 2004 en la C.N.M.V. La muestra asciende a 42 Cajas de Ahorros (ver Cuadro 10), habiéndose analizado asimismo la composición de los órganos de administración de la Confederación Española de Cajas de Ahorros (C.E.C.A.).

**CUADRO 10: COMPOSICIÓN DE LA MUESTRA DE CAJAS DE AHORROS**

Bilbao Bizkaia Kutxa, Aurrezki Kutxa Eta Bahitetxea (BBK)
Caixa d'Estalvis Comarcal de Manlleu (Caixa de Manlleu)
Caixa d'Estalvis de Manresa (Caixa Manresa)
Caixa d'Estalvis de Sabadell (Caixa Sabadell)
Caixa d'Estalvis de Tarragona (Caixa Tarragona)
Caixa d'Estalvis de Terrassa (Caixa de Terrassa)
Caixa d'Estalvis del Penedés (Caixa Penedés)
Caixa D'Estalvis Laietana (Caixa Laietana)
Caixa de Aforros de Vigo, Ourense e Pontevedra (Caixanova)
Caixa D'Estalvis de Catalunya (Caixa Catalunya)
Caixa Ontinyent
Caja de Ahorros de Asturias (Cajastur)
Caja de Ahorros de Castilla La Mancha (CCM-Caja Castilla La Mancha)
Caja de Ahorros de Galicia (Caixa Galicia)
Caja de Ahorros de la Inmaculada de Aragón (CAI)
Caja de Ahorros de la Rioja (Caja Rioja)
Caja de Ahorros de Murcia (Caja Murcia)
Caja de Ahorros de Salamanca y Soria (Caja Duero)
Caja de Ahorros de Santander y Cantabria (Caja Cantabria)
Caja de ahorros de Valencia, Castellón y Alicante, Bancaja (Bancaja)
Caja de Ahorros de Vitoria y Alava - Araba Eta Gasteizko Aurrezki Kutxa (Vital Kutxa)



**CUADRO 10: COMPOSICIÓN DE LA MUESTRA DE CAJAS DE AHORROS**

Caja de Ahorros del Mediterráneo (CAM)  
Caja de Ahorros Municipal de Burgos (Caja de Burgos)  
Caja de Ahorros Provincial de Guadalajara (Caja de Guadalajara)  
Caja de Ahorros Provincial San Fernando de Sevilla y Jerez (Caja San Fernando)  
Caja de Ahorros y Monte de Piedad de Ávila (Caja de Ávila)  
Caja de Ahorros y Monte de Piedad de Córdoba (Caja Sur)  
Caja de Ahorros y Monte de Piedad de Extremadura (Caja Extremadura)  
Caja de Ahorros y Monte de Piedad de Guipuzcoa y San Sebastian (Kutxa)  
Caja de Ahorros y Monte de Piedad de las Baleares (Sa Nostra)  
Caja de Ahorros y Monte de Piedad de Madrid (Caja Madrid)  
Caja de Ahorros y Monte de Piedad de Navarra (Caja Navarra)  
Caja de Ahorros y Monte de Piedad de Zaragoza, Aragón y Rioja (Ibercaja)  
Caja de Ahorros y Monte de Piedad del Circulo Católico de Obreros de Burgos (Caja Círculo de Burgos)  
Caja de Ahorros y Pensiones de Barcelona (La Caixa)  
Caja de España de Inversiones, Caja de Ahorros y Monte de Piedad (Caja España)  
Caja General de Ahorros de Canarias (Caja Canarias)  
Caja General de Ahorros de Granada (Caja Granada)  
Caja Insular de Ahorros de Canarias (La Caja de Canarias)  
Monte de Piedad y Caja de Ahorros de Huelva y Sevilla (El Monte)  
Monte de Piedad y Caja General de Ahorros de Badajoz (Caja de Badajoz)  
Montes de Piedad y Caja de Ahorros de Ronda, Cádiz, Almería, Málaga y Antequera (Unicaja)

El Cuadro 11 muestra el porcentaje de mujeres en los consejos de administración de las Cajas de Ahorros con fecha de 31 de diciembre de 2004. Sobre un total de 716 consejeros, 112 son mujeres, por lo que el porcentaje de mujeres consejero en las Cajas de Ahorros es sensiblemente superior al de las sociedades cotizadas: un 15,11%. El valor mediano muestra que un 15% de los miembros de los consejos de administración de las Cajas de Ahorros españolas son mujeres, pues un total de 20 Cajas muestran un porcentaje de mujeres consejero superior al 15%, 11 un porcentaje superior al 20% y 4 un porcentaje superior al 25%. El porcentaje de mujeres en el consejo de administración de la CECA es nulo.



**CUADRO 11: DIVERSIDAD DE GÉNERO EN LOS CONSEJOS  
DE ADMINISTRACIÓN DE LAS CAJAS DE AHORROS**

	Total miembros	Mujeres	Porcentaje mujeres
Consejeros	716	112	15,11%
Media	17,05	2,67	15,78%
Mediana	17	2,5	15,00%
Máximo	30	7	42,86%
Mínimo	7	0	0,00%

En cuanto al origen de las mujeres miembros del consejo de administración de las Cajas de Ahorros, la gran mayoría, un 58,93% están representando a los impositores, un 22,32% a las Corporaciones Municipales, un 7,14% a las Entidades Fundadoras y un 5,36% a los empleados<sup>11</sup>.

No existe ningún Presidente de una Caja de Ahorros que sea una mujer y, tan sólo, en cinco Cajas de Ahorros una mujer ocupa una vicepresidencia: en Bancaja (Dña. Josefa Martí Puig), en Cajastur (Dña. M<sup>a</sup> Paz Fernández Felgueroso), en Caja Canarias (Dña. Clara Isabel de Paz Bravo), en La Caja de Canarias (Dña. Rosa Rodríguez Díaz y Dña. M<sup>a</sup> Asunción Amaro Perdomo) y en Vital Kutxa (Dña. M<sup>a</sup> Teresa Crespo del Campo).

En cuanto a las Secretarías-vocalías del consejo, únicamente son éstas ocupadas por mujeres en tres entidades: en Caixanova (Dña. Pilar Cibrán Ferraz), en Caja Canarias (Dña. M<sup>a</sup> Isabel Oñate Muñoz) y en Caja de Guadalajara (Dña. Elena Torrecilla Taravillo).

Por lo que se refiere a las comisiones de control de las Cajas de Ahorros, el porcentaje de mujeres es similar al existente en los consejos de administración de estas entidades: un 15,84% (Cuadro 12). Sobre un total de 341 miembros, 54 son mujeres, siendo el valor de la mediana del número de mujeres por comisión de 1 (un 13,39%). La Caja de Ahorros que presenta un mayor porcentaje de mujeres en la comisión de control es Cajastur. Por otra parte, únicamente en dos Cajas de Ahorros, el cargo de Presidente de la comisión de con-

<sup>11</sup> Un 4,46% de las mujeres consejero lo son en representación de Comunidades Autónomas (en algunos Informes esta categoría aparece por separado) y un 1,79% de la categoría otros.



rol recae en una mujer: Cajastur (Dña. M<sup>a</sup> del Carmen del Barrio Prallong) y Caja Navarra (Dña. Yolanda Barcina Angulo). En otras dos entidades una vicepresidencia de la comisión de control es ocupada por una mujer: Caixa de Manlleu (Dña. Dolors Rovira Puig) y Vital Kutxa (Dña. Marta Buesa Rodríguez) y en cinco Cajas de Ahorros una mujer ocupa una secretaria-vocalía de la comisión de control.

**CUADRO 12: DIVERSIDAD DE GÉNERO EN LAS COMISIONES  
DE CONTROL DE LAS CAJAS DE AHORROS**

	Total miembros	Mujeres	Porcentaje mujeres
Miembros	341	54	15,84%
Media	8,12	1,29	14,79%
Mediana	8	1	13,39%
Máximo	15	8	53,33%
Mínimo	5	0	0,00%

Aunque, la presencia femenina en los consejos de administración y comisiones de control de las Cajas de Ahorros es superior a la existente en las sociedades cotizadas, la presencia femenina entre los presidentes y vicepresidentes ejecutivos, directores generales y asimilados (apartado 2.13 del Informe Anual de Gobierno Corporativo) es muy reducida. Tan sólo en tres Cajas de Ahorros figuran mujeres con cargos ejecutivos en este apartado: Caixa Galicia, en la que Dña. Isabel Gomes Pignatelli ocupa el puesto de Directora Adjunta de Instituciones y Comunicación, CAM, en la que Dña. M<sup>a</sup> Dolores Amoros Marco ocupa el puesto de Directora General Adjunta y Recursos y El Monte, con Dña. M<sup>a</sup> Luisa Lombardero Barceló en el puesto de Directora General.



## 5. DIVERSIDAD DE GÉNERO EN LA VIDA EMPRESARIAL Y PÚBLICA ESPAÑOLA

Las mujeres constituyen, hoy en día, el 50,73% de la población española, representan aproximadamente un 41% de la población activa y un 57% de los parados en el año 2004. La tasa de paro de las mujeres ascendió a un 14,39% en el cuarto trimestre de 2004, frente a una tasa del 7,55% para los hombres, según los datos del Instituto de la Mujer elaborados a partir de los datos del INE. La tasa de actividad de las mujeres españolas era inferior a la tasa promedio de los países de la UE15 en el año 2003, un 42,58%, frente a un 48,13%. Entre los países con mayor tasa de actividad de las mujeres destacan países nórdicos como Dinamarca (59,74%), Suecia (58,9%) o Finlandia (58,28%), mientras que países como el Reino Unido muestran una tasa de actividad del 54,77% (Commission of the European Communities, 2004).

La dificultad para conciliar la vida familiar y laboral es frecuentemente nombrada como una de las causas de la menor tasa de actividad femenina. Según los datos del Instituto de la Mujer, las mujeres españolas tenían un número medio de hijos en 2002 de 1,25, cifra inferior a la media de la UE, 1,47, e inferior a la mostrada países nórdicos como Suecia, un 1,64. Sin embargo, a pesar de esta reducida tasa de natalidad, aproximadamente el 94% de los españoles que declaran abandonar el mercado de trabajo por razones familiares son mujeres en el año 2004, disfrutando los permisos de maternidad/paternidad en un 98,46% las mujeres en el año 2003. Las tasas de actividad de las mujeres varían en función de su situación familiar: en el último trimestre del año 2004 la tasa de actividad de las mujeres solteras era del 59,78%, ésta tasa era del 44,59% para las mujeres casadas, del 7,65% para las viudas y del 73,04% para las mujeres separadas y divorciadas.

La tasa de actividad de las mujeres españolas varía también en función del nivel de los estudios terminados. Así, mientras la tasa de actividad de las mujeres con estudios universitarios de segundo ciclo fue del 84,56% en el cuarto trimestre del año 2004, esta tasa fue sólo del 51,50% para las mujeres con estudios secundarios (75,6% para los hombres con estudios secundarios).

Las mujeres representaban, en España, en el último trimestre del año 2004 el 69,22% de la población analfabeta, el 58,79% de la población sin estudios, el



53,42% de la población con estudios primarios, el 47,08% de la población con estudios secundarios o medios, el 46,77% de la población con estudios técnico-profesionales medios y superiores, el 58,08% de la población con estudios universitarios de primer ciclo, el 49,25% de la población con estudios de segundo ciclo, reduciéndose este porcentaje al 36,26% para los estudios de tercer ciclo (doctorado). En la UE25 el porcentaje de mujeres con título superior era mayor que el de los hombres en 2003, un 58%, siendo el porcentaje de mujeres con título de doctor del 41%. El porcentaje de mujeres con educación secundaria en la UE25, para edades comprendidas entre 20 y 24 años, también era superior, un 79,1% de mujeres, frente a un 73,8% de hombres. España, en este sentido se sitúa por debajo de la media europea (Commission of the European Communities, 2004).

La presencia de las mujeres en la vida laboral varía igualmente según el tipo de ocupación (Cuadro 13), siendo su presencia elevada en empleos de tipo administrativo (64,91%), pero más reducida en puestos de dirección de empresas y de la administración pública (33,18%), o como operadoras de instalaciones y maquinaria y montadoras (12,9%) o en las fuerzas armadas (12,18%).

**CUADRO 13: DIVERSIDAD DE GÉNERO EN LA POBLACIÓN  
OCUPADA ESPAÑOLA SEGÚN TIPO DE OCUPACIÓN**

Población ocupada según tipo de ocupacion (IV trimestre 2004)	Porcentaje mujeres
Dirección de las empresas y de la administración pública	33,18
Técnicas/os profesionales científicas/os e intelectuales	51,22
Técnicas/os y profesionales de apoyo	44,62
Empleadas/os de tipo administrativo	64,91
Trabajadoras/es de servicios de restauración, personales, protección y vendedoras/es	62,20
Trabajadoras/es cualificadas/os en agricultura y pesca	22,92
Arteras/os y trabajadoras/es cualificadas/os de industrias manufactureras, construcción y minería (excepto operadoras/es)	7,36
Operadoras/es de instalaciones y maquinaria, montadoras/es	12,90
Trabajadoras/es no cualificadas/os	50,65
Fuerzas armadas	12,18
<b>TOTAL</b>	<b>39,52</b>

Fuente: Instituto de la Mujer.



No sólo existe una menor presencia de las mujeres en la vida laboral española, sino que también se constata una brecha salarial significativa en la remuneración por sexos (Cuadro 14). Esta brecha laboral, con datos de 2002, es del 26% para las mujeres que ocupan puestos de directoras de empresas de 10 o más asalariados, del 28% en profesiones asociadas a titulaciones de 2º y 3er ciclo universitario, y, en promedio de casi el 29%, brecha salarial superior a la brecha salarial promedio de los países de la UE25, un 16%. Así, España, se sitúa en el noveno lugar comenzando por la cola entre los veinticinco países de la UE (Commission of the European Communities, 2004).

**CUADRO 14: BRECHA SALARIAL FEMENINA POR OCUPACIONES**

Directoras/os de Empresas de 10 o más asalariados	26,24
Profesiones asociadas a titulaciones de 2º y 3er ciclo universitario y afines	28,45
Profesiones asociadas a titulaciones de 1er ciclo universitario y afines	26,14
Técnicas/os y profesionales de apoyo	28,28
Empleadas/os de tipo administrativo	30,91
Trabajadoras/es de servicios de restauración y personales	19,08
Trabajadoras/es de servicios de protección y seguridad	15,87
Dependientes/es de comercio y asimilados	32,53
Trabajadoras/es cualificados/as de agricultura y pesca	19,18
Trabajadoras/es cualificados/as de construcción, excepto operadores de maquinaria	17,23
Trabajadoras/es cualificados/as de Industrias extractivas, metalurgia, construcción de maquinaria y asimilados	14,66
Trabajadoras/es cualificados/as de industrias de artes gráficas, textil y de la confección, de la elaboración de alimentos, ebanistas, artesanos y otros asimilados	24,81
Operadoras/es de instalaciones industriales, de maquinaria fija; montadores y ensambladores	34,08
Conductores/as y operadores/as de maquinaria móvil	32,00
Trabajadoras/es no cualificados/as en servicios (excepto transportes)	37,11
Peonas/es de la agricultura, pesca, construcción, industrias manufactureras y transportes	18,43
<b>Todas las Ocupaciones</b>	<b>28,88</b>

*Fuente:* Instituto de la Mujer, datos referidos al año 2002.



## DIVERSIDAD DE GÉNERO EN LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN DE LAS SOCIEDADES COTIZADAS Y CAJAS DE AHORROS ESPAÑOLAS

En cuánto a la diversidad de género en el poder económico en España, ésta es reducida, y no sólo por la escasa presencia de las mujeres en los consejos de administración de las sociedades cotizadas (Cuadro 15). El porcentaje de mujeres en las Comisiones Ejecutivas Federales de los principales sindicatos españoles (CCOO y UGT) varía, con datos del año 2004, entre el 29% y el 46%, no ocupando ninguna mujer el puesto de Secretario General. En el Banco de España, las mujeres representan un 14% de los puestos del consejo y en los Ministerios de Economía y de Hacienda ninguna mujer ocupa el puesto de Ministro o una Secretaría de Estado, ocupando las mujeres, en promedio, un 23,81% de los altos cargos de estos ministerios. Estos datos sugieren un no elevado poder económico de las mujeres en sindicatos y organismos públicos relacionados con la Economía, poder que es aún más reducido en las compañías cotizadas, como se observa en el Cuadro y ya se ha comentado anteriormente, o en la Presidencia de las Cámaras Oficiales de Comercio, Industria y Navegación (2,38% de mujeres).

**CUADRO 15: DIVERSIDAD DE GÉNERO EN EL PODER ECONÓMICO EN ESPAÑA**

<b>Poder Económico</b>	<b>Porcentaje de mujeres</b>
<b>Sindicatos (principales cargos)</b>	
<i>CCOO</i>	
Secretario General	0
Comisión Ejecutiva Federal	29,17
Consejo Confederal	14,09
<i>UGT</i>	
Secretario General	0
Comisión Ejecutiva Federal	46,15
Comité Confederal	23,12
<b>Presidencia de las Cámaras Oficiales de Comercio, Industria y Navegación</b>	2,38
<b>Banco de España (Altos cargos)</b>	
Gobernador/a	0,00
Subgobernador/a	0,00
Consejeros/as	14,29

**CUADRO 15: DIVERSIDAD DE GÉNERO EN EL PODER ECONÓMICO EN ESPAÑA (cont.)**

<b>Poder Económico</b>	<b>Porcentaje de mujeres</b>
<b>Ministerios de Economía y Hacienda (Altos cargos)</b>	
Ministras/os	0
Secretarías de Estado	0
Subsecretarías (**)	57,14
Secretarías Generales (***)	0
Direcciones Generales	26,09
<i>Total</i>	23,81
<b>Compañías del Ibex-35</b>	
Presidentes/as	5,41
Vicepresidente/a	2,56
Consejeros/as	2,88
Consejeros/as secretarios/as	0

(\*\*) Se incluyen directores/as de gabinete, con rango de Subsecretario/a

(\*\*\*) Se incluyen Secretarías/os Generales y Secretaria/o General Técnico

Fuente: Instituto de la Mujer, datos referidos al año 2004

**CUADRO 16: DIVERSIDAD DE GÉNERO EN LOS ALTOS CARGOS DE LA ADMINISTRACIÓN DEL ESTADO**

	<b>Porcentaje de mujeres</b>
<b>Por cargos</b>	
Ministerios	50,00
Secretarías de Estado	12,00
Subsecretarías*	22,22
Direcciones Generales**	23,35
ACSR (Altos cargos entes públicos)***	7,14
<i>Total</i>	22,28
<b>Por funciones</b>	
<i>Ministerios</i>	<i>50,00</i>
Funciones Básicas	16,67
Funciones Económicas	33,33
Infraestructura	100
Funciones socioculturales	75,00



**CUADRO 16: DIVERSIDAD DE GÉNERO EN LOS ALTOS CARGOS  
DE LA ADMINISTRACIÓN DEL ESTADO (cont.)**

	Porcentaje de mujeres
<i>Secretarías de Estado Total</i>	12,00
Funciones Básicas	7,14
Funciones Económicas	0
Infraestructura	0
Funciones socioculturales	40,00
Subsecretarías*	22,22
Funciones Básicas	15,38
Funciones Económicas	26,67
Infraestructura	37,50
Funciones socioculturales	30,00

\* No se incluyen las/os Delegadas/os del Gobierno ni el Gobernador civil de Barcelona

\*\*No se incluyen las/os Presidentas/os de Confederaciones Hidrográficas, las/os Gobernadoras/es Civiles, ni las/os Delegadas/os de Ceuta y Melilla

\*\*\* Este grupo está formado por algunos Altos Cargos de Entes Públicos que son nombrados por el Gobierno, aunque no tengan rango administrativo concreto.

Funciones Básicas: Administraciones Públicas, Defensa, Justicia, Asuntos exteriores y de Cooperación, Interior, Presidencia y también se incluye la Presidencia del Gobierno, que carece de ministros (presidente del gobierno).

Funciones Económicas: Economía y Hacienda, Industria, Turismo y Comercio, Agricultura, Pesca y Alimentación etc.

Infraestructura: Fomento, Medio Ambiente y Vivienda.

Funciones Socioculturales: Trabajo y Asuntos Sociales, Educación y Ciencia, Sanidad y Consumo, Cultura

Fuente: Instituto de la Mujer, datos referidos al año 2004.

Este reducido poder de las mujeres en el ámbito económico se constata al comparar el porcentaje de mujeres que ocupan funciones económicas en la Administración del Estado, bien sea como Ministras, Secretarías de Estado o Subsecretarías de Estado. Como se observa en el Cuadro 16, el porcentaje de mujeres en ministerios económicos, como son el de Economía, Hacienda, Industria, Turismo y Comercio, es muy inferior al porcentaje de mujeres en estos cargos en ministerios con funciones socioculturales. Además, se observa, como, a pesar de presentar el Gobierno de la Nación un Consejo de Ministros paritario, esta diversidad de género no se mantiene en los altos cargos de la Administración del Estado. El porcentaje de



mujeres que ocupan el cargo de Secretarías de Estado es del 12%, ninguna de ellas en ministerios con funciones económicas, como ya hemos comentado; las Subsecretarías de Estado son ocupadas en un 22% de los casos por mujeres, las Direcciones Generales en un 23,35% de los casos, y tan sólo un 7,14% de mujeres ocupan los altos cargos de entes públicos nombrados por el Gobierno.

La representación de las mujeres en el poder legislativo varía en el año 2004, entre el 36% del Congreso de los Diputados al 25,1% del Senado (Cuadro 17). El estudio “Women in National Parliaments” de “Interparliamentary Union”, con fecha de Abril de 2005, indica que la representación femenina en el poder legislativo (Congreso y Senado) era a nivel mundial del 15,9%, siendo esta representación ligeramente superior en los órganos del Congreso, del 16,1%, e inferior en el Senado, del 15%. Por áreas son los países nórdicos los que tienen nuevamente una representación mayor del sexo femenino, en promedio un 39,9%, mientras que en Europa, excluyendo los países nórdicos, las mujeres ostentan una representación del 16,9%. España ocupa la octava posición en el ranking, con un 36% de mujeres en el Congreso y un 23,2% en el Senado. Por encima de España, de los países europeos, se sitúan Suecia (2º), Noruega (3º), Finlandia (4º), Dinamarca (5º) y Holanda (6º). Alemania ocupa la posición nº 14, Francia la nº 72, Italia la nº 76, y el Reino Unido la nº 52. Estados Unidos de América ocupa la posición nº 61.

En los parlamentos autonómicos españoles, la representación femenina es similar a la del Congreso de los Diputados, un 35,97%; y en el parlamento europeo, los escaños españoles, son ocupados en un 33% por mujeres (Cuadro 17). Estos porcentajes de representación femenina se reducen para los cargos ejecutivos no ministeriales. Tan sólo un 16% de los delegados de gobierno son mujeres, aproximadamente un 5% de los Presidentes de las Comunidades Autónomas, un 12% de los alcaldes y un 1% de los embajadores españoles. En la Unión Europea, un 25% de los comisarios son mujeres.



CUADRO 17: DIVERSIDAD DE GÉNERO EN EL PODER LEGISLATIVO  
Y EJECUTIVO EN ESPAÑA

	Porcentaje de mujeres
<b>Poder legislativo</b>	
<b>Congreso: Grupos parlamentarios</b>	
Socialista	46,30
Popular	28,38
IU-ICV	40,00
Catalán-CiU	10,00
Vasco-PNV	14,29
Coalición Canaria	20,00
ERC	12,50
Mixto	60,00
<i>Total</i>	36,00
<b>Senado: Grupos parlamentarios</b>	
Socialista	27,08
Popular	24,60
CiU	16,67
Vasco-PNV	28,57
Coalición Canaria	0,00
PSC-ERC-ICV-EUA	25,00
Mixto	25,00
<i>Total</i>	25,10
<b>Parlamentos autonómicos</b>	35,97
<b>Parlamento europeo (representación de España)</b>	33,3
<b>Poder ejecutivo</b>	
Gobierno de la Nación	50,00
Delegados del Gobierno en las CCAA	15,79
Gobiernos autonómicos (consejeras)	28,57
Gobiernos autonómicos (Presidentas)	5,26
Embajadoras/es españoles/as en el extranjero	1,16
<i>Comisión Europea*</i>	
Presidencia	0
Vicepresidencias	50,00
Comisarias	25,00
<i>Alcaldías**</i>	12,48

\*proporción de mujeres del conjunto de los países miembros

\*\*Datos de 2003

Fuente: Instituto de la Mujer, datos referidos al año 2004



El menor peso de las mujeres en puestos de responsabilidad también se constata en el ámbito del poder judicial español. Mientras en el año 2004, el 67% de los jueces son mujeres, el porcentaje de mujeres magistrados se reduce al 38% (Cuadro 18).

**CUADRO 18: DIVERSIDAD DE GÉNERO EN EL PODER JUDICIAL EN ESPAÑA**

	Porcentaje de mujeres
Presidente del Tribunal Supremo	0
Magistrados del Tribunal Supremo	1,08
Magistrados	38,16
Jueces	67,00
<b>Total funcionarios en activo</b>	<b>42,05</b>

*Fuente:* Instituto de la Mujer, datos referidos al año 2004.

**CUADRO 19: DIVERSIDAD DE GÉNERO EN EL PROFESORADO DE LAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS ESPAÑOLAS**

	Porcentaje de mujeres
Catedráticos de universidad	12,91
Profesores Titulares de universidad	35,36
Catedráticos de escuelas universitarias	31,90
Profesores Titulares de escuelas universitarias	40,97
Asociadas/os	34,41
Ayudantes	48,75
Eméritos	8,56
Maestros de taller	8,22
Profesores visitantes	34,48
<b>Total</b>	<b>34,20</b>

*Fuente:* Instituto de la Mujer, datos referidos al curso académico 2002-2003.

Los datos referidos a la representación femenina entre el profesorado universitario también constatan la dificultad de las mujeres para acceder a las categorías más altas dentro del profesorado universitario (Cuadro 19). Mientras un



## DIVERSIDAD DE GÉNERO EN LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN DE LAS SOCIEDADES COTIZADAS Y CAJAS DE AHORROS ESPAÑOLAS

49% de los ayudantes universitarios son mujeres, el porcentaje de mujeres se reduce en la escala funcional: casi un 41% de los Profesores Titulares de Escuela Universitaria, un 35% de los Profesores Titulares de Universidad y tan sólo un 12,91% de los Catedráticos de Universidad. En la UE el puesto de catedrático es ocupado por un 14% de mujeres como media (Commission of the European Communities, 2004).

**CUADRO 20: DIVERSIDAD DE GÉNERO EN EL FUNCIONARIADO  
DE CARRERA EN ESPAÑA, SEGÚN NIVEL DE COMPLEMENTO DE DESTINO**

Nivel de complemento de destino	Porcentaje de mujeres
30	25,09
29	23,99
28	32,33
27	35,96
26	43,30
25	24,93
24	49,92
23	40,75
22	45,63
21	31,97
20	46,56
19	9,75
18	60,87
17	19,98
16	65,20
15	37,62
14	74,06
13	73,71
12	67,34
11	
10	21,53
9	
8	
7	
Otros	2,75
<b>Total</b>	<b>52,27</b>

Fuente: Instituto de la Mujer, datos referidos al año 2004.



La desproporción de las mujeres en los niveles elevados del profesorado universitario y del poder judicial se constata en toda la carrera funcional. Mientras que el porcentaje femenino en el total del funcionariado es del 52%, en los niveles más elevados del funcionariado este porcentaje se reduce significativamente: un 35,96% en el nivel 27, un 32,33% en el nivel 28, un 23,99% en el nivel 29 y un 25,09% en el nivel 30 (Cuadro 20).

Todos estos datos sugieren que la diversidad de género en la vida pública y empresarial española no es un hecho hoy en día. Dentro de la Administración Pública se constata también una menor presencia femenina en los puestos de responsabilidad y en las escalas más elevadas del funcionariado. La presencia de las mujeres es especialmente reducida en algunos cargos, como son las Presidencias de Comunidades Autónomas, las Delegaciones del Gobierno, los Catedráticos de Universidades, los Embajadores, o la Magistratura del Tribunal Supremo. Además, se observa una escasa presencia femenina en el ámbito del poder económico: en el Banco de España, en las Secretarías y Ministerios de Economía y Hacienda, en las Presidencias de las Cámaras de Comercio, en los órganos de gobierno de las Cajas de Ahorros y en los consejos de administración de las sociedades cotizadas.





## 6. LAS INICIATIVAS PARA PROMOVER LA PARTICIPACIÓN DE LAS MUJERES EN LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN

La reducida diversidad de género en la Alta Dirección y en los consejos de administración de las compañías ha abierto un debate, siendo parte de este debate la búsqueda de fórmulas que permitan promover la presencia de las mujeres como miembros de los consejos de administración y de la Alta Dirección. Estas iniciativas han sido promovidas por la iniciativa privada, pero también y, en estos casos, con un mayor carácter regulatorio, por los Estados, o las instituciones públicas. Pasamos a continuación a describir algunas de estas iniciativas.

En Estados Unidos, Catalyst, una organización de investigación y asesoramiento sin ánimo de lucro que trabaja para el avance de las mujeres en el ámbito empresarial en Estados Unidos y Canadá, y que cuenta con el patrocinio de numerosas empresas, publica, desde el año 1993 un censo anual de las mujeres consejeras en las compañías incluidas en Fortune. Este censo y los estudios periódicos de Catalyst acerca de los beneficios de una mayor participación femenina en los puestos de alta dirección y en los consejos de administración de las compañías, como señala el Informe Tyson (Tyson, 2003), han impulsado el cambio e interés corporativo en esta materia en Estados Unidos y Canadá, promoviendo el nombramiento de un mayor número de mujeres consejeras. Asimismo, en Canadá, una asociación con base en Vancouver ha publicado un directorio llamado “Women in the Lead” que incluye el nombre de 550 mujeres cualificadas que podrían ocupar puestos en los consejos.

En el Reino Unido, los Informes Higgs y Tyson (Higgs, 2003; Tyson, 2003) se referían al escaso número de mujeres consejeras en el Reino Unido, y abogaban por una mayor participación femenina en los consejos, en general, por una mayor diversidad en los consejos<sup>12</sup>. Así, el Informe Higgs señalaba que las empresas deberían seleccionar un mayor número de consejeros no ejecutivos para formar parte de sus consejos, y que deberían de incrementar la participa-

---

<sup>12</sup> El Informe King, código de gobierno corporativo de obligado cumplimiento para las empresas cotizadas en la Bolsa de Johannesburgo, también aconseja la promoción de aquellos grupos sociales menos representados en los consejos de administración sudafricanos, especialmente de las mujeres (Institute of Directors in Southern Africa, 2002).



ción femenina en los consejos, pues ello les dotaría de consejos de administración más diversos, más efectivos y activos. El Informe Tyson también se refería al mejor funcionamiento de los consejos de administración con una mayor diversidad, ya sea de género, religión o nacionalidad, entre otros. En cuanto a la forma de incrementar la presencia de mujeres en los consejos, los dos Informes se decantaban por la autorregulación, bien proponiendo que se considerase para los puestos de consejero a ejecutivos de áreas no tradicionalmente consideradas por las compañías, como son las áreas de recursos humanos, o de relaciones con clientes, áreas que tradicionalmente cuentan con una elevada proporción de mujeres en puestos ejecutivos (Higgs, 2003), o bien proponiendo que se realizasen estudios acerca de la diversidad de los consejos de administración de las compañías británicas (Tyson, 2003).

En línea con estas recomendaciones, en el Reino Unido coexisten, hoy día, distintas iniciativas para promover la presencia de las mujeres en los consejos. En el ámbito de los estudios se publica anualmente el Índice Female FTSE de la Universidad de Cranfield, índice que realiza un ranking de las empresas que componen el Índice FTSE100 en función de la presencia de mujeres consejeras. Por otra parte, asociaciones como High Tech Women y City Women's Network ofrecen bases de datos de mujeres que podrían ser candidatas a miembros de consejos de administración. Además, en el año 2004 se lanzó un programa de apadrinamiento en el Reino Unido, programa que incluye a distintos grupos de interés (FTSE-100 Cross-company Mentoring Programme). En este programa los Presidentes de consejos de administración y los máximos ejecutivos de sociedades del Índice FTSE 100 actúan como mentores de mujeres con talento que ocupan puestos ejecutivos relevantes en otras compañías del FTSE 100. Las mujeres que participan en este programa han sido nominadas por los Presidentes de otras compañías del FTSE 100 por su alto potencial. El objetivo del programa es ayudarlas, dándoles consejos y sirviéndoles de guía para que puedan alcanzar puestos de consejero. Por otra parte, desde el ámbito gubernamental se ha publicado el estudio "Building better Boards", con el objetivo de aumentar la diversidad y eficiencia de los consejos de administración británicos.

En Holanda, el Ambassadors Network agrupa a máximos ejecutivos y a altos dirigentes gubernamentales con el objetivo de promover el avance de las mujeres a puestos de responsabilidad. Entre las acciones acometidas están el análisis del problema y la formulación de políticas que promuevan la diversidad.



Mientras que en los países anglosajones las iniciativas parten mayoritariamente de la iniciativa privada y están basadas en la autorregulación, no es éste siempre el caso de otros países europeos, en los cuáles el Estado ha regulado, o amenazado con regular, el aspecto del género en los consejos de administración. Por ejemplo, en Noruega, hace cinco años, el Gobierno señaló que iba a aprobar en el futuro una legislación requiriendo, por lo menos, un 40% de mujeres en los consejos de administración. En junio de 2003 el Gobierno noruego presentó al parlamento el proyecto de ley que exigía que cada sexo tuviera una representación, de al menos el 40 por ciento, de los asientos en los consejos de administración, tanto en las empresas públicas como privadas<sup>13</sup>. Dicha ley entró en vigor en enero de 2004 para las empresas públicas. Se preveía un plazo de adaptación hasta julio de 2005 para el sector privado, con penalizaciones previstas para el año 2007 si las compañías no cumplen.

En Noruega, la amenaza de regulación forzó a las compañías y organizaciones empresariales a abordar el problema de la diversidad de género en los consejos de administración. Entre las iniciativas privadas, la NHO, la Confederación de Empresas e Industria Noruega lanzó un proyecto piloto denominado “Female Future” con el objetivo de aumentar la representación femenina en los consejos, así como la calidad de los consejos de administración. Este proyecto incluye el denominado “Female Future Network” que ha construido una base de datos de mujeres que podrían ocupar cargos en los consejos.

En otro país nórdico: Finlandia, en 1995 se reformó la legislación exigiéndose cuotas, con un 40% de representantes de cada sexo en comités gubernamentales, consejos asesores y otros órganos, ayuntamientos, consejos de administración de agencias gubernamentales, instituciones, o compañías con participación mayoritaria pública.

---

<sup>13</sup> La legislación no se aplicará a las sociedades limitadas. (Ministerio noruego de asuntos familiares y de la infancia, Embajada de Noruega, [www.noruega.es/policy/gender/politics/politics.htm](http://www.noruega.es/policy/gender/politics/politics.htm)).





## 7. CONCLUSIONES

La diversidad de género en los consejos de administración de las sociedades cotizadas españolas es reducida, pues tan sólo un cuatro por ciento de los asientos de los consejos eran ocupados por mujeres a finales del año 2004, contando, aproximadamente, un 32% de las sociedades con, al menos, una mujer consejero, y menos de un 8% con dos o más mujeres consejero.

La representación de las mujeres en los consejos de administración de las sociedades cotizadas españolas varía en función del sector de actividad al que pertenezcan las compañías, pues, sectores como el de Bienes de consumo, Servicios de consumo y Servicios financieros e inmobiliarios presentan una representación porcentual mayor que el promedio de las sociedades, mientras que las sociedades de los sectores de Materiales básicos, de Tecnología y telecomunicaciones y Petróleo y energía tienen una menor representación de mujeres que el promedio de la muestra total de sociedades del mercado continuo.

En cuanto al tipo de consejero que representan las mujeres en los consejos de administración de las sociedades cotizadas españolas, la mayoría son nombradas como consejeros dominicales, casi un 70% si se incluye en este grupo a las consejeras ejecutivas-dominicales.

La presencia de mujeres en la Presidencia, Vicepresidencia y puesto de Secretario/vocal de los consejos de administración de las sociedades cotizadas españolas es asimismo muy reducida, en menos del un 3% de las sociedades. Igualmente reducida es la presencia de mujeres entre los miembros de la Alta Dirección de las sociedades cotizadas españolas, aproximadamente un 4,5%.

Estos datos sitúan a los consejos de administración de las sociedades cotizadas españolas en las últimas posiciones de entre los países europeos, en cuanto a diversidad de género se refiere. Así, de acuerdo con el Informe EPWN (2004), España se sitúa junto con Bélgica e Italia entre los países europeos con una menor presencia de las mujeres en los consejos, lo que ha llevado a Heindrick & Struggles (2005) a alertar en su último informe sobre la falta de diversidad de género de los consejos españoles.



La escasa presencia femenina en España en puestos relevantes se constata, sin embargo, no sólo en el ámbito de las sociedades cotizadas, sino también, aunque, en menor grado en los órganos de gobierno de las Cajas de Ahorros. En promedio la presencia de mujeres en los consejos de administración y comisiones de control de las Cajas de Ahorros es de aproximadamente el 15%. En otros ámbitos del poder económico también se observa una escasa presencia femenina: en el Banco de España, en las Secretarías y Ministerios de Economía y Hacienda o en las Presidencias de las Cámaras de Comercio. En distintas áreas del poder ejecutivo y legislativo y del poder judicial español se observa asimismo una reducida diversidad de género. Todo ello hace pensar que aún queda un largo camino por recorrer y que, en este sentido, el fomentar la diversidad de género de los consejos de administración de las compañías cotizadas españolas no es sino parte de ese camino.

Como hemos comentado anteriormente, las iniciativas para promover una mayor presencia de las mujeres en el poder económico incluyen iniciativas regulatorias y no regulatorias. Nosotros nos inclinamos por este segundo tipo de iniciativas. Posibles iniciativas basadas en el principio de la autorregulación incluirían:

- La realización de un censo y ranking anual sobre la diversidad de género en los consejos de administración y la Alta Dirección de las sociedades cotizadas y de las Cajas de Ahorros españolas como medio para concienciar a la sociedad civil sobre la situación existente en España y los avances que se realicen en este camino.
- La promoción de estudios que analicen los posibles beneficios asociados a la presencia femenina en los puestos de Alta dirección y en los consejos de administración de las sociedades.
- La creación de grupos de estudio por parte de las organizaciones empresariales que analicen las posibles causas de la escasa diversidad de género en los consejos de administración y en la Alta Dirección en España.
- La inclusión de recomendaciones a favor de la diversidad de género en los consejos de administración y en la Alta Dirección en los Códigos de Buenas Prácticas.



- La creación de bases de datos y directorios de mujeres con cualificación que podrían utilizar las sociedades. En esta tarea se podría contar con el apoyo de organizaciones empresariales, así como del nodo español creado recientemente en Madrid por el European Professional Women Network, la mayor red de mujeres profesionales europea.
- La puesta en marcha de programas de apadrinamiento de mujeres ejecutivas, similar al FTSE-100 Cross-company Mentoring Programme, en el que participen consejeros y máximos ejecutivos de sociedades cotizadas y de las Cajas de Ahorros.
- La realización *in-company* de programas de apadrinamiento de mujeres, análisis de la situación de las mujeres dentro de cada empresa y de sus carreras profesionales y promoción.
- La concienciación por parte de las empresas de la necesidad de conciliación de la vida laboral y familiar. La larga jornada laboral española dificulta notablemente la posibilidad de que los dos miembros de la pareja desarrollen una carrera profesional.





## ANEXO I: RANKING DE DIVERSIDAD DE GÉNERO EN LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN DE LAS SOCIEDADES DEL MERCADO CONTINUO ESPAÑOL (2004)

Ranking	Sociedad	% mujeres en el consejo	Nº mujeres consejero	Nombre de la mujer consejero
1	Transportes Azkar	40,00%	4	Elisa Fernández Paradela Belén Fernández Paradela Susana Fernández Paradela Alicia Vivanco González
2	Prosegur, S.A., Cia. de Seguridad	33,33%	3	<b><u>Helena Revoredo Delvecchio</u></b> Mirta María Giesso Cazenave Chantal Gut Revoredo
3	Fomento de Construcciones y Contratas	26,67%	4	Esther Koplowitz Romero de Juseu Esther Alcocer Koplowitz Alicia Alcocer Koplowitz Carmen Alcocer Koplowitz
4	Natraceutical	25,00%	1	Angeles Lafuente Ginesta
4	Telefónica Publicidad e Información	25,00%	2	<b><u>Maria Belen Amatriain Corbi</u></b> Maria Isabel de Andres Bravo
6	Industria del Diseño Textil –Inditex-	20,00%	2	Irene Ruth Miller Flora Pérez Marcote
7	Banco de Valencia	18,75%	3	Maria Dolores Boluda Villalonga Rosa María Lladro Sala Maria Irene Girona Noguera
8	Banco Español de Crédito	18,18%	2	<b><u>Ana P. Botin-Sanz de Sautuola y O'Shea</u></b> Isabel Polanco Moreno
9	Federico Paternina	16,67%	1	Rosa Eguizabal Alonso
9	Indo Internacional	16,67%	1	Pilar Garrigosa Laspeñas
9	Nicolás Correa	16,67%	1	Ana Nicolas Correa Barragan
12	Viscofan	14,29%	1	Agatha Echevarria Canales
13	Cementos Portland Valderrivas	13,33%	2	Alicia Alcocer Koplowitz Concha Sierra Ordóñez
14	Compañía Vinícola del Norte de España	12,50%	1	Ma. Vega de la Cruz Oñate

**En negrita las consejeras ejecutivas**

Subrayado las consejeras que ocupan el cargo de Presidente del consejo

*En cursiva las consejeras que ocupan el cargo de Vicepresidente del consejo*



**DIVERSIDAD DE GÉNERO EN LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN  
DE LAS SOCIEDADES COTIZADAS Y CAJAS DE AHORROS ESPAÑOLAS**

<b>Ranking</b>	<b>Sociedad</b>	<b>% mujeres en el consejo</b>	<b>Nº mujeres consejero</b>	<b>Nombre de la mujer consejero</b>
15	Banco Pastor	11,11%	1	Carmen Arias y Díaz de Rabago
15	Bankinter	11,11%	1	Fabiola Arredondo de Vara
15	Bodegas Riojanas	11,11%	1	Agnes Noguera Borel
15	Fadesa Inmobiliaria	11,11%	1	<b>Felipa Jove Santos</b>
15	Grupo Inmocaral	11,11%	1	<b>Alejandra Carrasco Houston</b>
15	Inmobiliaria Colonial	11,11%	1	Maria Isabel Gabarro Miquel
21	Abertis Infraestructuras	10,53%	2	<i>Carmen Godia Bull</i> María Isabel Gabarro Miquel
22	Miquel Costas & Miquel	10,00%	1	Ma. Del Carmen Escasany Miquel
22	Vidrala	10,00%	1	Maria Virginia Urigüen Villalba
24	Amadeus Global Travel Distribution	9,09%	1	Silvia Cairo Jordán
24	Grupo Ferroviario	9,09%	1	María del Pino y Calvo-Sotelo
24	Tecnocom, Telecomunicaciones y energía	9,09%	1	Mónica Ridruejo Ostrowska
24	Tubos Reunidos	9,09%	1	Leticia Zorrilla de Lequerica Puig
24	Unipapel	9,09%	1	Elisa Moreno Oliva
24	Zeltia	9,09%	1	Rosalía Mera Goyenechea
30	Inmobiliaria Urbis	8,33%	1	<i>Ana Patricia Botin-Sanz de Sautuola y O'shea</i>
30	Sol Melia	8,33%	1	M <sup>a</sup> Antonia Escarrer Jaume
32	Aldeasa	7,14%	1	Paula Salcedo Menéndez
33	Banco Bilbao Vizcaya Argentaria	6,67%	1	Susana Rodriguez Vidarte
33	Cortefiel	6,67%	1	Sally Frame Kasaks
33	Sos Cuétara	6,67%	1	Ma. Encarnación Salazar Bello
36	Banco Santander Central Hispano	5,26%	1	<b>Ana Patricia Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea</b>
36	Compañía Española de Petróleos	5,26%	1	Bernadette Spinoy
37	Promotora de Informaciones	5%	1	<b>Isabel Polanco Moreno</b>
38	Abengoa	0%	0	

**En negrita las consejeras ejecutivas**

Subrayado las consejeras que ocupan el cargo de Presidente del consejo

*En cursiva las consejeras que ocupan el cargo de Vicepresidente del consejo*



Ranking	Sociedad	% mujeres en el consejo	Nº mujeres consejero	Nombre de la mujer consejero
38	Acciona	0%	0	
38	Acerinox	0%	0	
38	ACS, Actividades de Construcción y Servicios	0%	0	
38	Adolfo Domínguez	0%	0	
38	Altadis	0%	0	
38	Amper	0%	0	
38	Antena 3 de Televisión	0%	0	
38	Construcciones y Auxiliar de Ferrocarriles	0%	0	
38	Avanzit	0%	0	
38	Azkoyen	0%	0	
38	Banco de Andalucía	0%	0	
38	Banco de Castilla	0%	0	
38	Banco de Crédito Balear	0%	0	
38	Banco de Galicia	0%	0	
38	Banco de Sabadell	0%	0	
38	Banco de Vasconia	0%	0	
38	Banco Guipuzcoano	0%	0	
38	Banco Popular Español	0%	0	
38	Barón de Ley	0%	0	
38	Befesa, Medio Ambiente	0%	0	
38	Campofrío Alimentación	0%	0	
38	Cie Automotive	0%	0	
38	Cintra	0%	0	
38	Corporación Financiera Alba	0%	0	
38	Corporación Mapfre	0%	0	
38	Dinamia	0%	0	
38	Dogi International Fabrics	0%	0	
38	Duro Felguera	0%	0	
38	Ebro Puleva	0%	0	
38	Elecnor	0%	0	

**En negrita las consejeras ejecutivas**

Subrayado las consejeras que ocupan el cargo de Presidente del consejo

*En cursiva las consejeras que ocupan el cargo de Vicepresidente del consejo*



**DIVERSIDAD DE GÉNERO EN LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN  
DE LAS SOCIEDADES COTIZADAS Y CAJAS DE AHORROS ESPAÑOLAS**

<b>Ranking</b>	<b>Sociedad</b>	<b>% mujeres en el consejo</b>	<b>Nº mujeres consejero</b>	<b>Nombre de la mujer consejero</b>
38	Enagas	0%	0	
38	Endesa	0%	0	
38	Ercros	0%	0	
38	Europistas Concesionaria Española	0%	0	
38	Faes Farma	0%	0	
38	Funespaña	0%	0	
38	Gamesa	0%	0	
38	Gas Natural Sdg.	0%	0	
38	Gestevisión Telecinco	0%	0	
38	Grupo Catalana de Occidente	0%	0	
38	Grupo Empresarial Ence	0%	0	
38	Hullas del Coto Cortes, Minas de Cerredo	0%	0	
38	Iberdrola	0%	0	
38	Iberia, Líneas Aéreas de España	0%	0	
38	Iberpapel Gestión	0%	0	
38	Inbesos	0%	0	
38	Indra Sistemas	0%	0	
38	Jazztel P.L.C.	0%	0	
38	La Seda Barcelona	0%	0	
38	Lingotes Especiales	0%	0	
38	Compañía de Distribución Integral Logista	0%	0	
38	Mecalux	0%	0	
38	Metrovacesa	0%	0	
38	Natra	0%	0	
38	Nh Hoteles	0%	0	
38	Obrascón Huarte Laín	0%	0	
38	Papeles y Cartones de Europa	0%	0	
38	Pescanova	0%	0	
38	Prim	0%	0	

**En negrita las consejeras ejecutivas**

Subrayado las consejeras que ocupan el cargo de Presidente del consejo

*En cursiva las consejeras que ocupan el cargo de Vicepresidente del consejo*



Ranking	Sociedad	% mujeres en el consejo	Nº mujeres consejero	Nombre de la mujer consejero
38	Puleva Biotech	0%	0	
38	Red Eléctrica Española	0%	0	
38	Repsol YPF	0%	0	
38	Sacyr Vallehermoso	0%	0	
38	Service Point Solutions	0%	0	
38	Sniace	0%	0	
38	Sociedad General de Aguas de Barcelona	0%	0	
38	Sociedad Española del Acumulador Tudor	0%	0	
38	Sogecable	0%	0	
38	Sotogrande	0%	0	
38	Tablero de Fibras	0%	0	
38	Tavex Algodonera	0%	0	
38	Telefónica	0%	0	
38	Telefónica Móviles	0%	0	
38	Tele Pizza	0%	0	
38	Testa Inmuebles	0%	0	
38	Tubacex	0%	0	
38	Unión Fenosa	0%	0	
38	Uralita	0%	0	
38	Urbanizaciones y Transportes	0%	0	
38	Zardoya Otis	0%	0	
<b>TOTAL</b>	<b>119 sociedades</b>	<b>4,04%</b> <b>(media 4,27%)</b>	<b>53 sobre un total de 1311 consejeros</b>	

**En negrita las consejeras ejecutivas**

Subrayado las consejeras que ocupan el cargo de Presidente del consejo

*En cursiva las consejeras que ocupan el cargo de Vicepresidente del consejo*





## **ANEXO II: CAMBIOS EN LA DIVERSIDAD DE GÉNERO DE LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN DE LAS SOCIEDADES COTIZADAS ENTRE 01/01/2005 Y 31/08/2005**

### Dejan de ser consejero:

Abertis: Dña. M<sup>a</sup> Isabel Gabarro Miguel.  
Aldeasa: Dña. Paula Salcedo Menéndez.  
Amadeus: Dña. Silvia Cairo Jordán.  
Natraceutical: Dña. M<sup>a</sup> Angeles Lafuente Ginesta.  
Telefónica Publicidad e Información: Dña. Belén Amatriain Corbi.

### Nombramientos:

Adolfo Domínguez: Dña. Agnés Noguera Borel y Dña. Elena González Álvarez.  
Avanzit: Dña. Nuria Iturriagoitia Ripio.  
Cementos Portland Valderrivas: Dña. Esther Koplowitz Romero de Juseu (vicepresidenta).  
Cortefiel: Dña. Almudena Hinojosa Bermejo.  
Fomento de Construcciones y Contratas: Dña. Lourdes Martínez Zabala.  
Indra: Dña. Isabel Aguilera Navarro.  
Nicolás Correa: Dña. Chloe McCracken.  
Red Eléctrica Española: Dña. Angeles Amador Millán.  
Telefónica Móviles: Dña. Belén Amatriain Corbi (vicepresidenta y consejera delegada).  
Zeltia: Dña. Loyola del Palacio del Valle Lersundi.  
Aldeasa: Se nombra como Secretario no consejero a Dña. Mónica López-Monís Gallego.





## BIBLIOGRAFÍA Y ENLACES DE INTERÉS

Adams, R. y D. Ferreira (2004): “Gender diversity in the boardroom”, *European Corporate Governance Institute Working Paper Series*, N. 57.

Adler, R. D. (2001): “Women in the executive suite correlate to high profits”, Working Paper, Pepperdine University.

Alimo-Metcalf, B. (1995): “Leadership and assessment”, en S.M. Vinnicombe y N.L. Colwill (eds.) *The essence of women in management*. Hemed Hempstead, Prentice Hall.

Bilimoria, D. (2000): “Building the business case for women corporate directors”, en R. J. Burke y M. Mattis (eds.) *Women on Corporate Boards of Directors: International Challenges and Opportunities*, Dordrecht, Kluwer Academic.

Carter, D.A., B. J. Simkins y W. Gary Simpson (2003): “Corporate governance, board diversity and firm value”, *Financial Review*, Vol. 38, pp. 33-53.

Catalyst (2003): *Catalyst Census Women Board Directors*, Catalyst, New York (<http://www.catalystwomen.org>).

Catalyst (2004a): *The Bottom line: Connecting corporate performance and gender diversity*, Catalyst, New York (<http://www.catalystwomen.org>).

Catalyst (2004b): *Census of Women Board Directors of Canada* (<http://www.catalystwomen.org>).

*City Women's Network* (<http://www.citywomen.org/>)

Commission of the European Communities (2004): “Report from the commission to the council, the European Parliament, the European Economic and Social Committee and the Committee of Regions on equality between women and men”.

Department of Trade and Industry (2004): *Building Better Boards* (<http://www.dti.gov.uk>)



Ehrhardt, N.L, J.D. Werbel y C. B. Shrader (2003): “Board of director diversity and firm financial performance”, *Corporate Governance: An International Review*, Vol. 11, pp. 102-111.

EPWN (2004): *European Board Women Monitor 2004*, European Professional Women’s Network & Egon Zehnder International ([http:// www.europe-anpwn.net](http://www.europe-anpwn.net))

Farrel, K.A. y P.L Hirsch (2005): “Additions to corporate boards: the effect of gender”, *Journal of Corporate Finance*, Vol. 11, pp. 85-106.

Female Future Network, (<http://www.nho.no/>)

Fundación Ecología y Desarrollo (2004): *Género y los consejos de administración de las empresas del Ibex-35*, Documento de trabajo Fundación Ecología y Desarrollo, Madrid.

Heidrick & Struggles (2005): *Corporate governance in Europe: what’s the outlook?* ([http:// www.heidrick.com/](http://www.heidrick.com/))

Higgs, D.(2003): *Review of the role and effectiveness of non-executive directors* ([http://www.dti.gov.uk/cld/non\\_exec\\_review](http://www.dti.gov.uk/cld/non_exec_review))

High Tech Women (<http://www.hightech-women.com/>)

Institute of Directors in Southern Africa (2002): *King Report on Corporate Governance for South Africa – 2002 (King II Report)*.

Interparliamentary Union (2005): *Women in National Parliaments* (<http://www.ipu.org>).

Oakley, J.G. (2000): “Gender based barriers to Senior Management positions: Understanding the scarcity of Female CEOs”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 27, pp. 321-334.

Ragins, B.R.; B. Townsend y M. Mattis (1998): “Gender gap in the executive suite: CEOs and Female Executives Report on Breaking the Glass Ceiling”, *Academy of Management Executive*, Vol. 12, 28-42.



Robinson, G. y K. Dechant (1997): “Building a business case for diversity”, *The Academy of Management Executive*, Vol. 11, nº 3, pp. 21-31.

Rosener, J.B. (1990): “Ways women lead”, *Harvard Business Review*, Nov./Dic., pp. 119-125.

Schein, V.E. y R. Mueller (1992): “Sex role stereotyping and requisite management characteristics: A cross-cultural look”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 13, pp. 439-447.

Shrader, C.B.; V.B. Blackburn y P. Iles (1997): “Women in management and firm financial performance: an exploratory study”, *Journal of Managerial Issues*, Vol. 9, pp. 355-372.

Singh, V. y S. Vinnicombe (2004): “Why so few women directors in top UK boardrooms? Evidence and theoretical explanations”, *Corporate Governance: An International Review*, Vol. 12, nº 4, pp. 479-488.

Spencer Stuart (2004a): *Spencer Stuart Board Index 2004*.

Spencer Stuart (2004b): *España 2004: Índice Spencer Stuart de Consejos de Administración*.

Stephenson, C. (2004): “Leveraging diversity to maximum advantage: The business case for adopting more women to boards”, *IVEY Business Journal*, Sept/Oct.

The Conference Board of Canada (2002): *Woman on boards: Not just the right thing ... but the “bright” thing*. Report by Vanessa Anastasopoulos, David A. H. Brown, Debra L. Brown.

*The 2003 Female FTSE Index*, Cranfield University, School of Management.

*The Female FTSE Report 2004*, Cranfield University, School of Management.

Tyson, L. (2003): *The Tyson Report on the Recruitment and Development of Non-executive Directors* (<http://www.london.edu/tysonreport>)

Women in the Lead (<http://www.womeninthelead.ca/>)





**Nuestros patrocinadores, por orden alfabético, son las siguientes entidades:**

ABERTIS INFRAESTRUCTURAS  
ACTIVIDADES DE CONSTRUCCIÓN Y SERVICIOS – ACS  
ALTADIS  
BAIN & COMPANY SPAIN  
BANCO SANTANDER CENTRAL HISPANO  
BBVA  
BETA CAPITAL MEESPIERSON  
THE BOSTON CONSULTING GROUP  
CAJA DE AHORROS Y MONTE DE PIEDAD DE NAVARRA  
CAJA DE AHORROS Y MONTE DE PIEDAD DE MADRID  
CITIBANK ESPAÑA  
CUATRECASAS ABOGADOS  
DELOITTE & TOUCHE ESPAÑA  
ENDESA  
FOMENTO DE CONSTRUCCIONES Y CONTRATAS – FCC  
FUNDACIÓN BANCAJA  
FUNDACIÓN CAIXA GALICIA – CLAUDIO SAN MARTÍN  
GRUPO SACYR VALLHERMOSO  
GS PROXIBERICA  
IBERDROLA  
INDRA SISTEMAS  
J&A GARRIGUES  
KPMG RECURSOS  
LA CAIXA  
MCKINSEY & COMPANY  
METROVACESA  
PRICEWATERHOUSECOOPERS  
RECOLETOS GRUPO DE COMUNICACIÓN  
REPSOL YPF  
SOCIÉTÉ GÉNÉRALE ESPAÑA  
TELEFONICA  
UNIÓN FENOSA  
URÍA & MENÉNDEZ ABOGADOS

