



Relaciones Consejo / Alta Dirección y Consejer@ Delegad@

1. Consejo de Administración
2. Consejeros
3. Diversidad en Consejos de Administración
 - 3.1. Diversidad de género
4. Consejero Delegado
5. España
 - 5.1. Mujeres Directivas
 - 5.2. Mujeres Empresarias
 - 5.3. Mujeres en la Empresa Familiar
6. Internacional
 - 6.1. EU
 - 6.2. USA
 - 6.3. LATAM
 - 6.4. GLOBAL
7. Conclusiones

1. CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

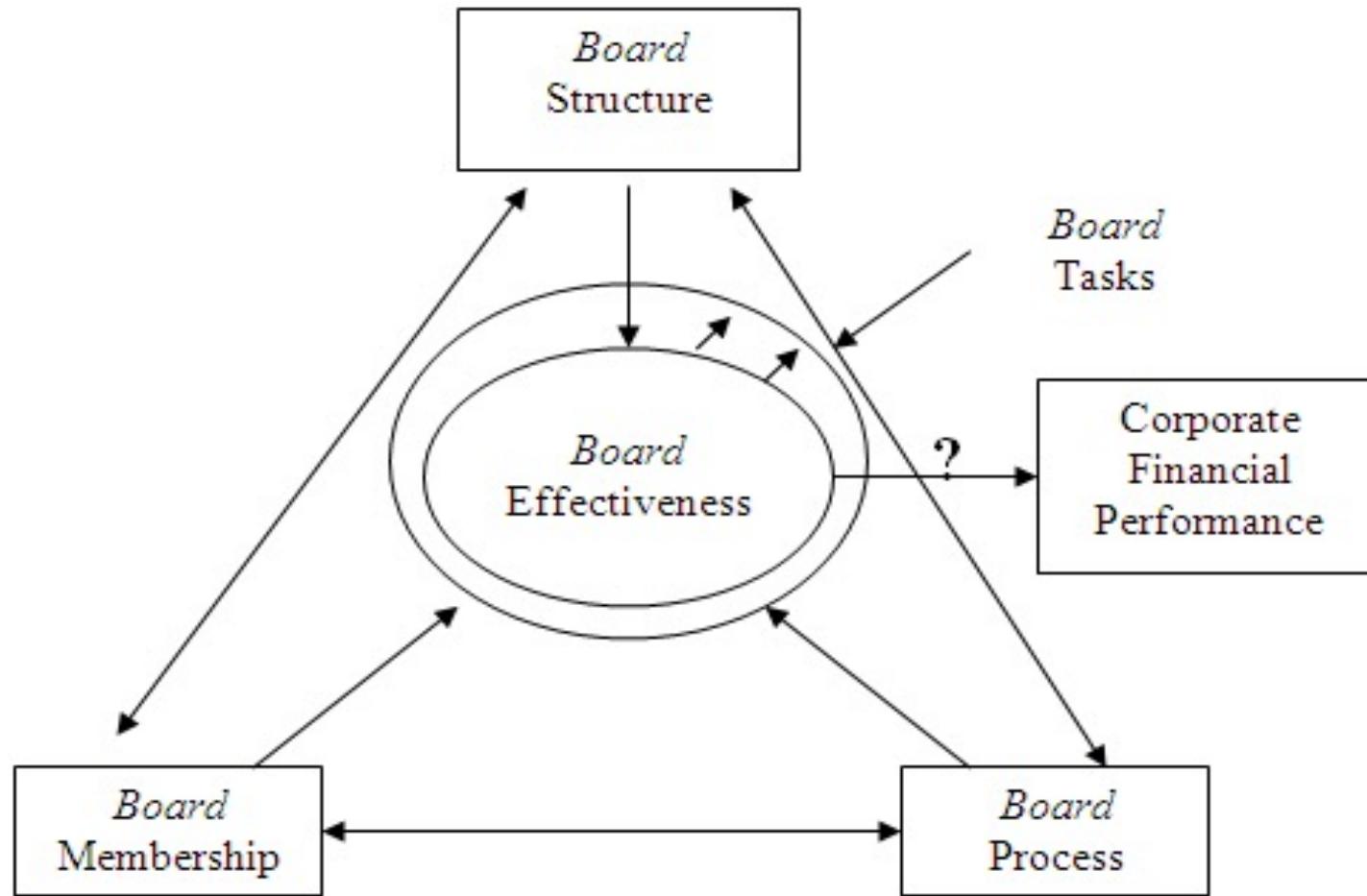
“Las compañías necesitan líderes que prevean el futuro a medio plazo. La volatilidad y la falta de predictibilidad de las situaciones son los términos que definen el panorama actual. El talento más buscado es aquél que puede vivir y gestionar en esta incertidumbre”



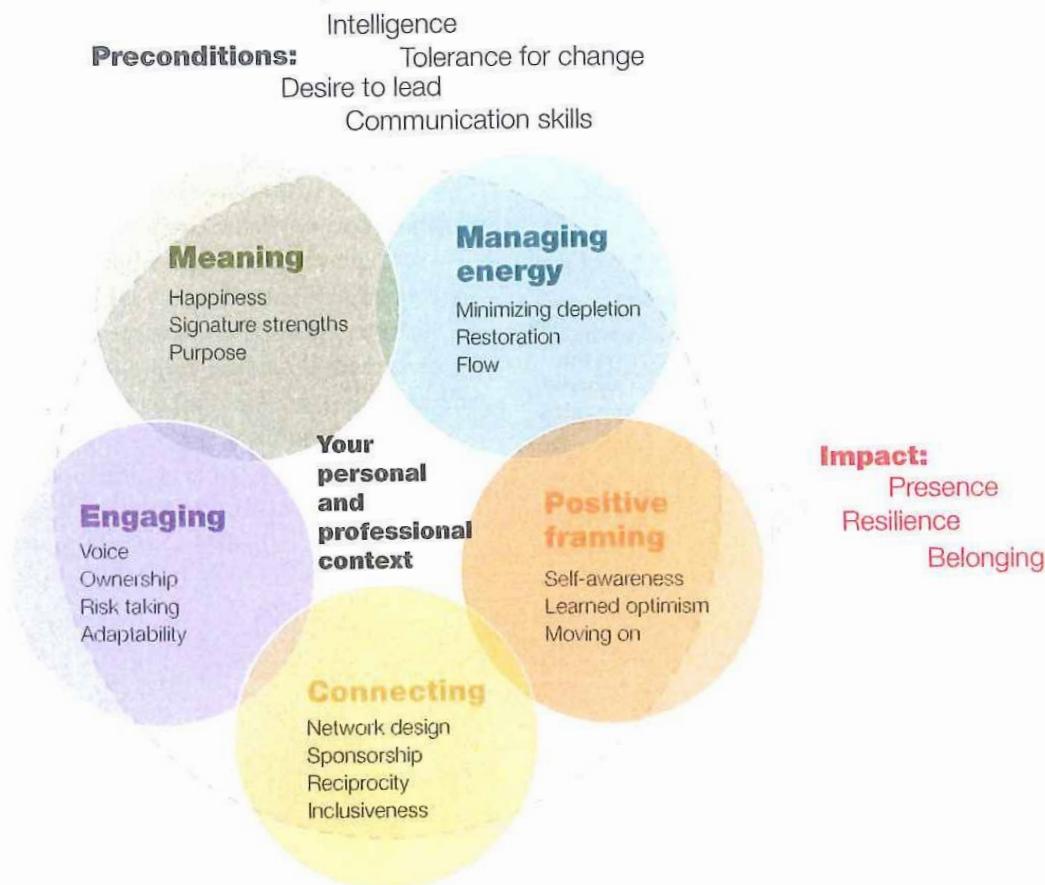
SpencerStuart

**Kevin M. Connelly, CEO de Spencer
Stuart**

A model of Board effectiveness



Five dimensions of leadership



Fuente: Mckinsey

A Well-Balanced Board of Directors Mix

- personal characteristics
- special knowledge and experience
- executive directors / non-executive directors
- directors' roles

G20/OECD Principles of Corporate Governance

OECD 2015

The Responsibilities of the Board

- Functions of governing enterprise and monitoring management
- Monitoring managerial performance
- Achieving an adequate return for shareholders, while preventing conflicts of interest and balancing competing demands of the corporation
- Oversee the risk management system and systems designed to ensure that the corporation obeys applicable laws, including tax, competition, labour, environmental, equal opportunity, health and safety laws
- *The board is not only accountable to the company and its shareholders but also has a duty to act in their best interests. In addition, boards are expected to take due regard of, and deal fairly with, other stakeholder interests including those of employees, creditors, customers, suppliers and local communities.*

Fuente: G20/OECD Principles of Corporate Governance

The Responsibilities of the Board

Board members should act on a fully informed basis, in good faith, with due diligence and care, and in the best interest of the company and the shareholders;

- Two key elements of the fiduciary duty of board members: the duty of care and duty of loyalty.
 - **The Duty of Care**
 - The duty of care requires board members to act on a *fully informed basis, in good faith, with due diligence and care.*
 - **The Duty of loyalty**
 - Effective implementation of other principles like equitable treatment of shareholders, monitoring of related party transactions and the establishment of remuneration policy for key executives and board members

Fuente: G20/OECD Principles of Corporate Governance

The Responsibilities of the Board

Where the board decisions may affect different shareholder groups differently, the board **should treat all shareholders**

Fairly

Fuente: G20/OECD Principles of Corporate Governance

The Responsibilities of the Board

- The board should apply high ethical standards.
- It should take into account the interests of stakeholders.

Fuente: G20/OECD Principles of Corporate Governance

The Responsibilities of the Board

The board should fulfill certain key functions, including:

- Reviewing and guiding corporate strategy, major plans of action, risk management policies and procedures, annual budgets and business plans, setting performance objectives, monitoring implementation and corporate performance, overseeing major capital expenditures, acquisitions, and divestitures
- Monitoring the effectiveness of the company's governance practices and making changes as needed
- Selecting, compensating, monitoring and, when necessary replacing key executives and overseeing succession planning
- Aligning key executive and board remuneration with the longer term interests of the company and its shareholders
- Ensuring a formal and transparent board nomination and election process
- Monitoring and managing potential conflicts of interest of management, board members and shareholders, including misuse of corporate assets and abuse in related party transactions
- Ensuring the integrity of the corporation's accounting and financial reporting systems, including the independent audit, and compliance with the law and relevant standards
- Overseeing the process of disclosure and communications

Fuente: G20/OECD Principles of Corporate Governance

The Responsibilities of the Board

The board should be able to exercise objective independent judgement on corporate affairs:

- Boards should consider assigning a sufficient number of non-executive board members capable of exercising independent judgement to tasks where there is a potential for conflict of interest
- Boards should consider setting up specialized committees to support the full board in performing its functions
- Board members should be able to commit themselves effectively to their responsibilities
- Boards should regularly carry out evaluations to appraise their performance and assess whether they possess the right mix of background and competences

The Responsibilities of the Board

Board members should have access to accurate, relevant
And timely information:

- In order to best contribute to the enhancement of board skills,
information and independence

Fuente: G20/OECD Principles of Corporate Governance

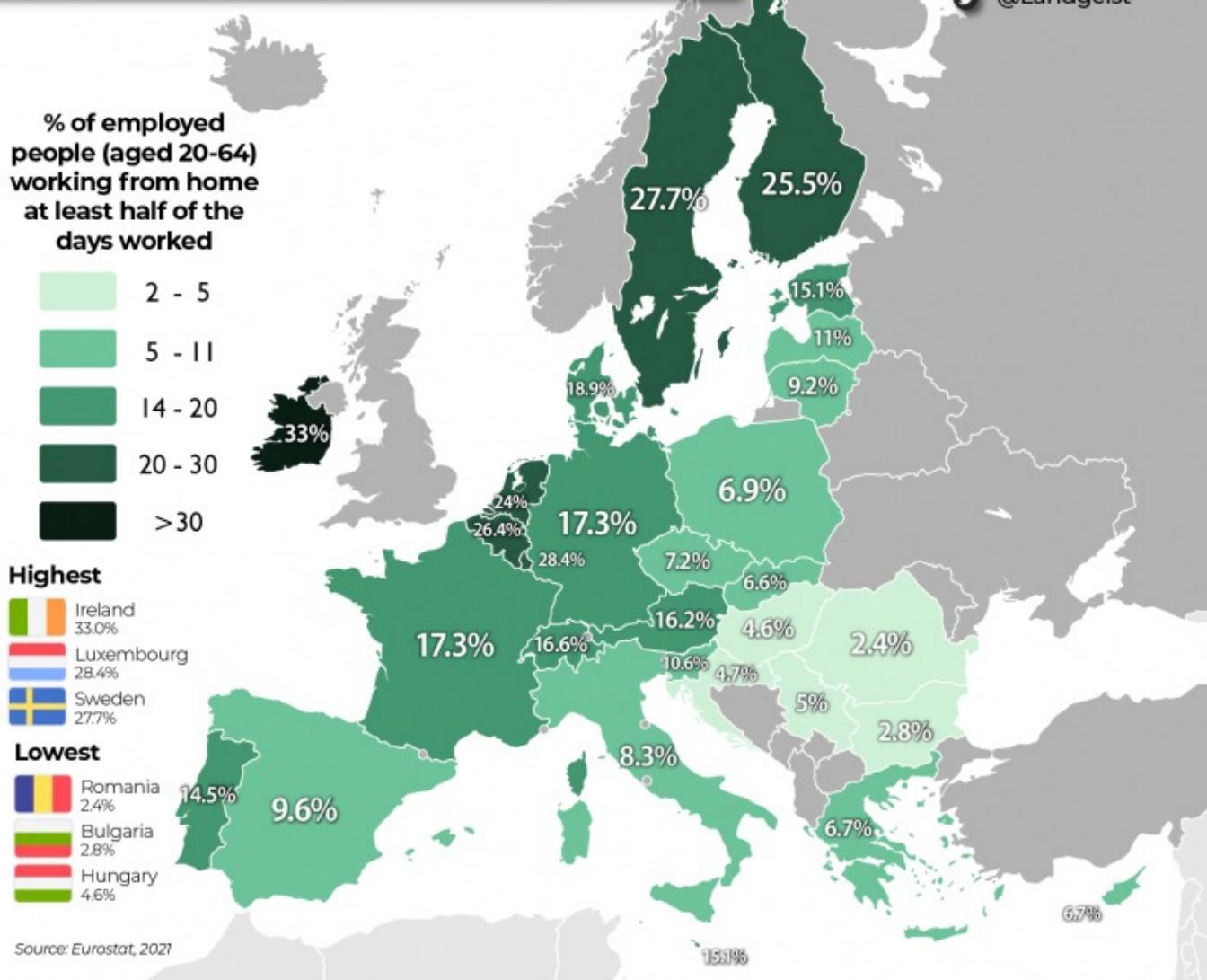
How to lead in a hybrid environment

Work has changed—and so must leaders. These four management shifts are making the biggest impact in today's hybrid work environment.

1. Managing performance through outcomes, impact, and ownership.
2. Doing more to build trust and togetherness. Managers should proactively establish trust by role modeling and encouraging the following characteristics:
 - Reliability: “You can count on me to meet my commitments.”
 - Acceptance: “I accept who you are and respect your perspective.”
 - Openness: “I share what I think, do, and feel, and I am open to feedback.”
 - Authenticity: “I walk my talk.”
3. Facilitating and engaging with teams.
4. Encouraging team problem solving.

McKinsey
& Company

Working from home regularly



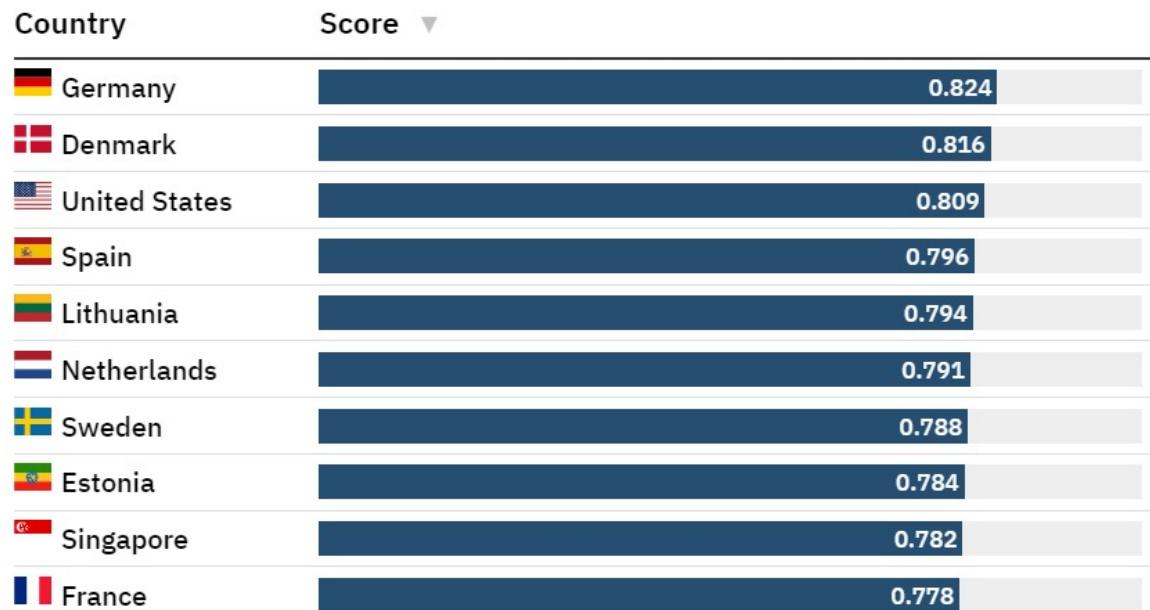
Fuente: <https://www.idealista.com/news/finanzas/laboral/2022/07/11/797860-el-mapa-de-europa-del-teletrabajo-espana-entre-las-ultimas-posiciones>

El Teletrabajo en el Mundo

Where are the best countries for remote work?

Top countries for remote work in terms of cybersecurity, various socioeconomic factors, strength of digital infrastructure, and responses to Covid-19

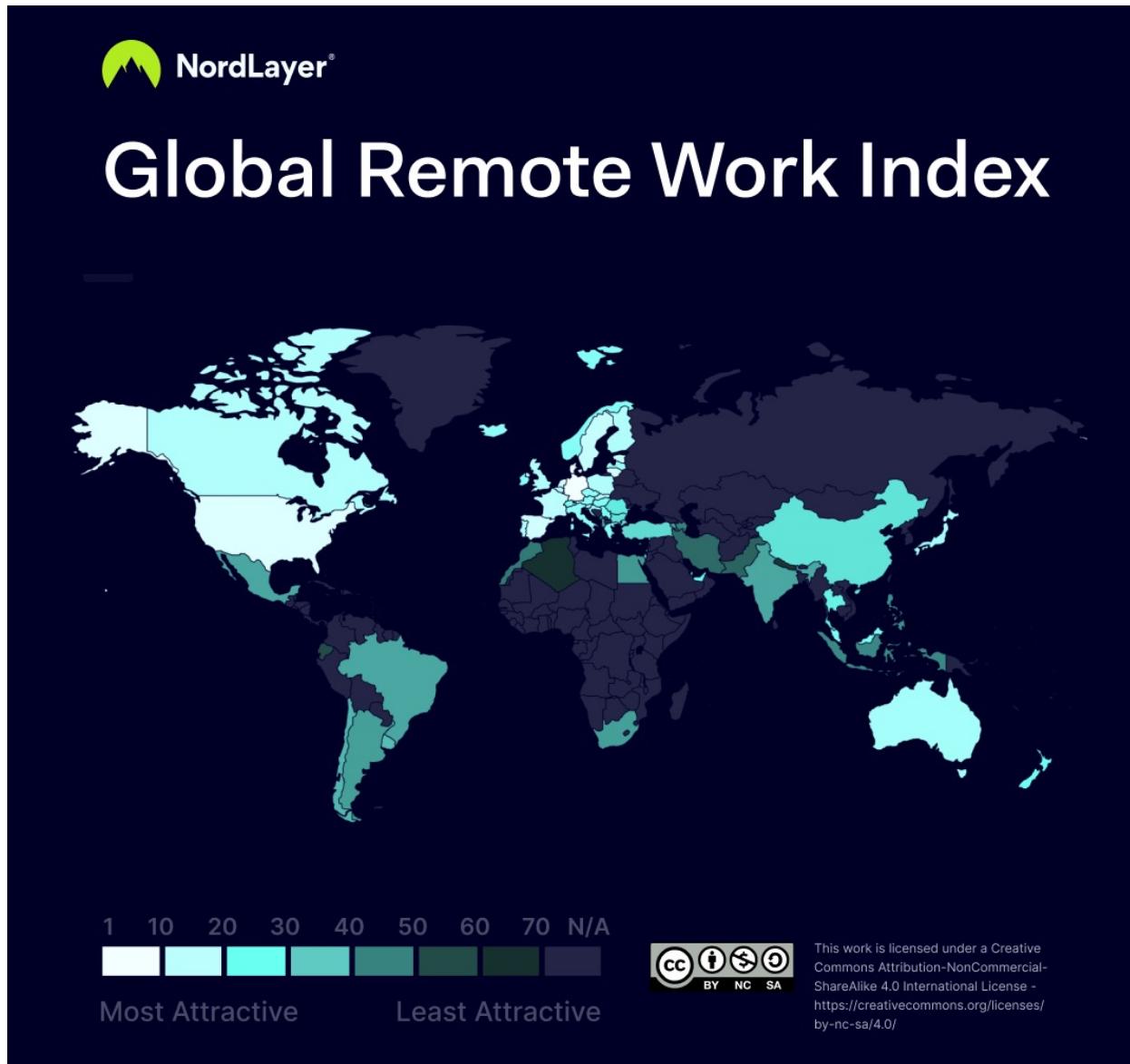
Page 1 of 33



Source: [Nord Layer](#)

TECH MONITOR

El Teletrabajo en el Mundo



El Teletrabajo en el Mundo

Principales estadísticas sobre el trabajo a distancia en 2022

- 16% de las empresas del mundo están a 100% de distancia.
- 44% de las empresas no permiten el trabajo a distancia.
- Un mejor equilibrio entre el trabajo y la vida privada es la principal razón por la que la gente elige trabajar a distancia.
- 77% de los trabajadores a distancia dicen que son más productivos cuando trabajan desde casa.
- La renta media anual de los trabajadores a distancia es \$4.000 superior a la de los demás trabajadores.
- 85% de los directivos creen que tener equipos con trabajadores a distancia se convertirá en la nueva norma.
- 74% de los trabajadores dicen que tener la opción de trabajar a distancia les haría menos propensos a dejar una empresa.
- Los tres mayores retos asociados al trabajo a distancia son la desconexión después del trabajo (22%), la soledad (19%) y la comunicación/collaboración (17%).

<https://findstack.com/es/remote-work-statistics/>

El Teletrabajo en el Mundo

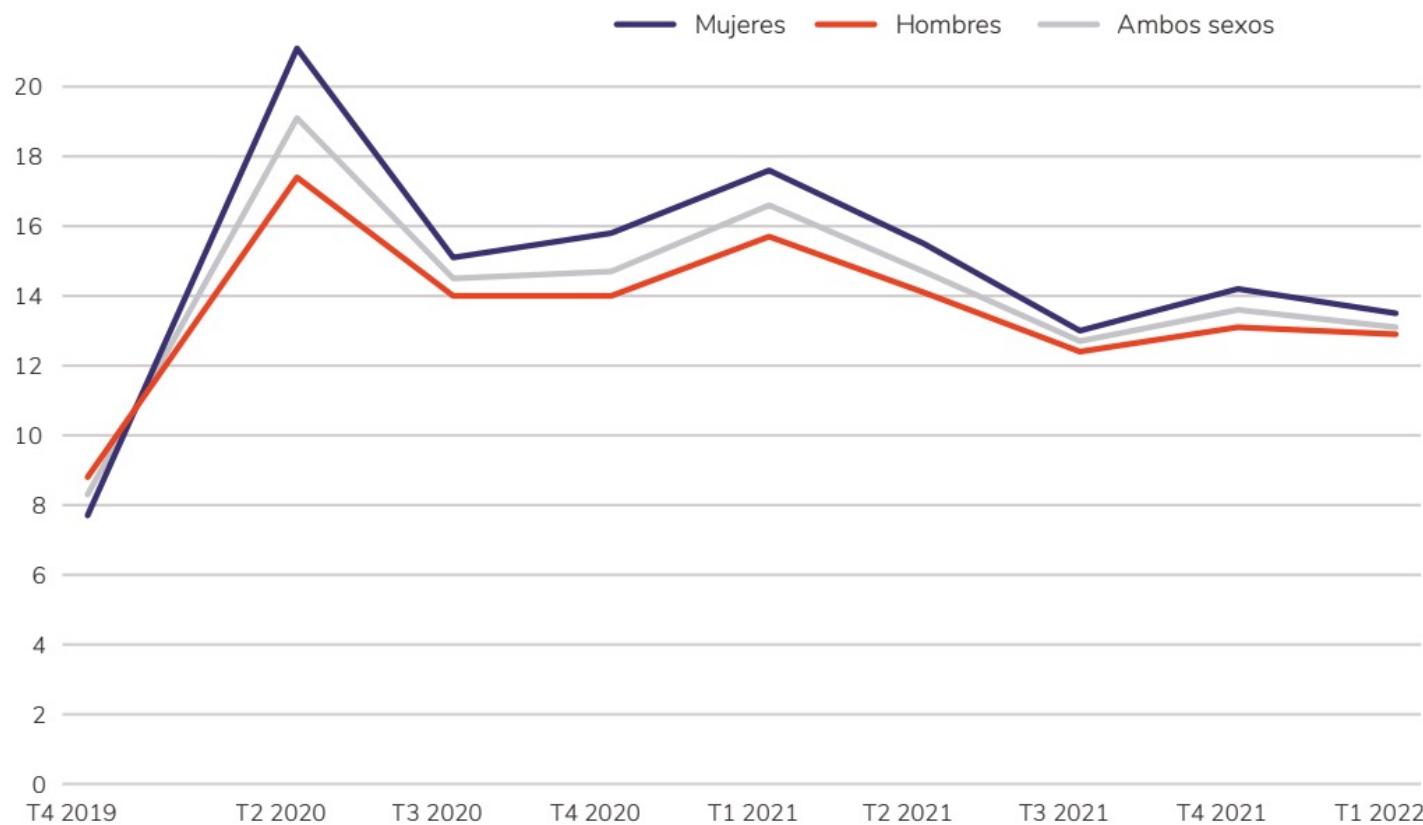


El Teletrabajo en el Mundo



El Teletrabajo en España

Figura 1. Evolución del teletrabajo por género (2019-T1 2022).

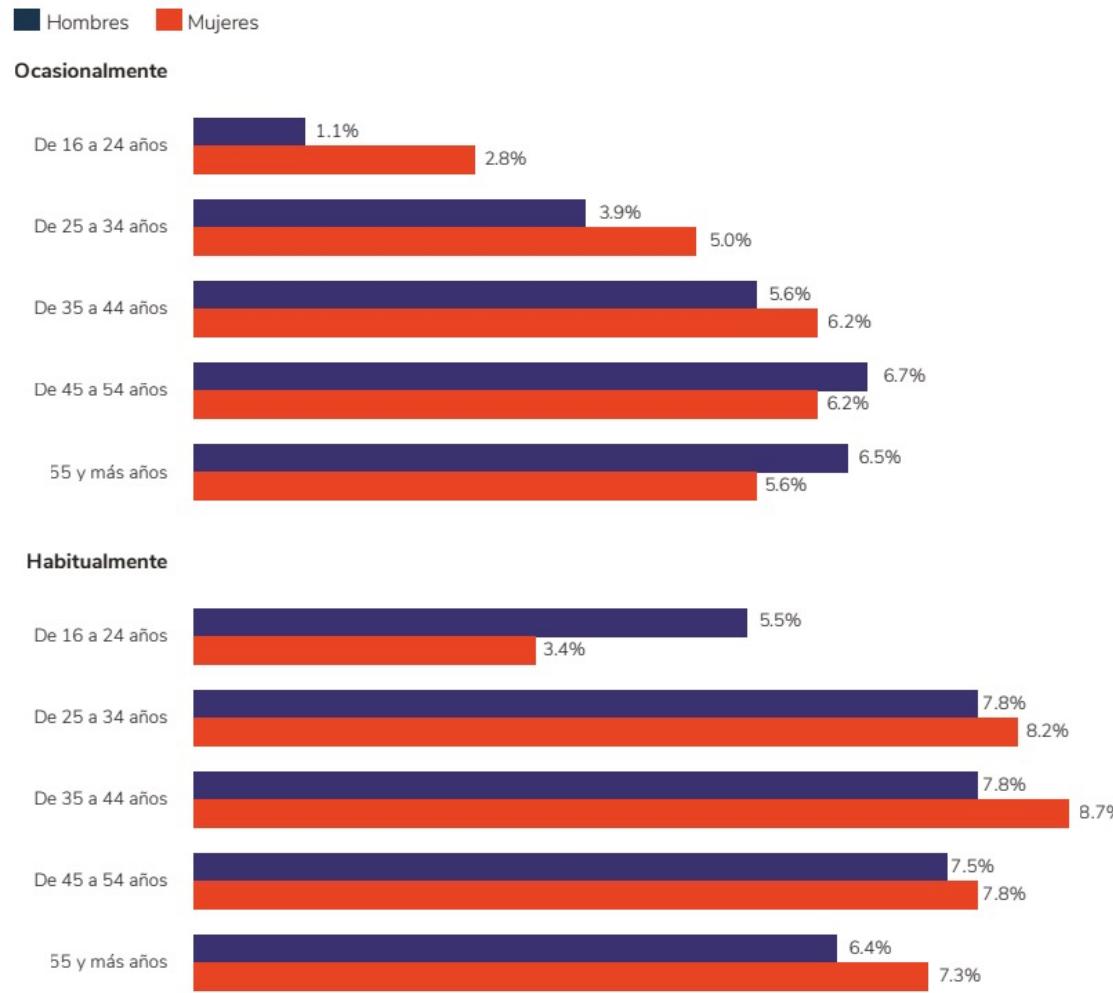


Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la EPA (INE).

Fuente: Radiografía del trabajo a distancia: Preferencias y posibilidades de la sociedad española 2022
https://www.ontsi.es/sites/ontsi/files/2022-06/flash_radiograf%C3%AADateletrabajo.pdf

El Teletrabajo en España

Figura 4. Prevalencia del teletrabajo habitual y ocasional por grupos de edad y por género (T1 2022).

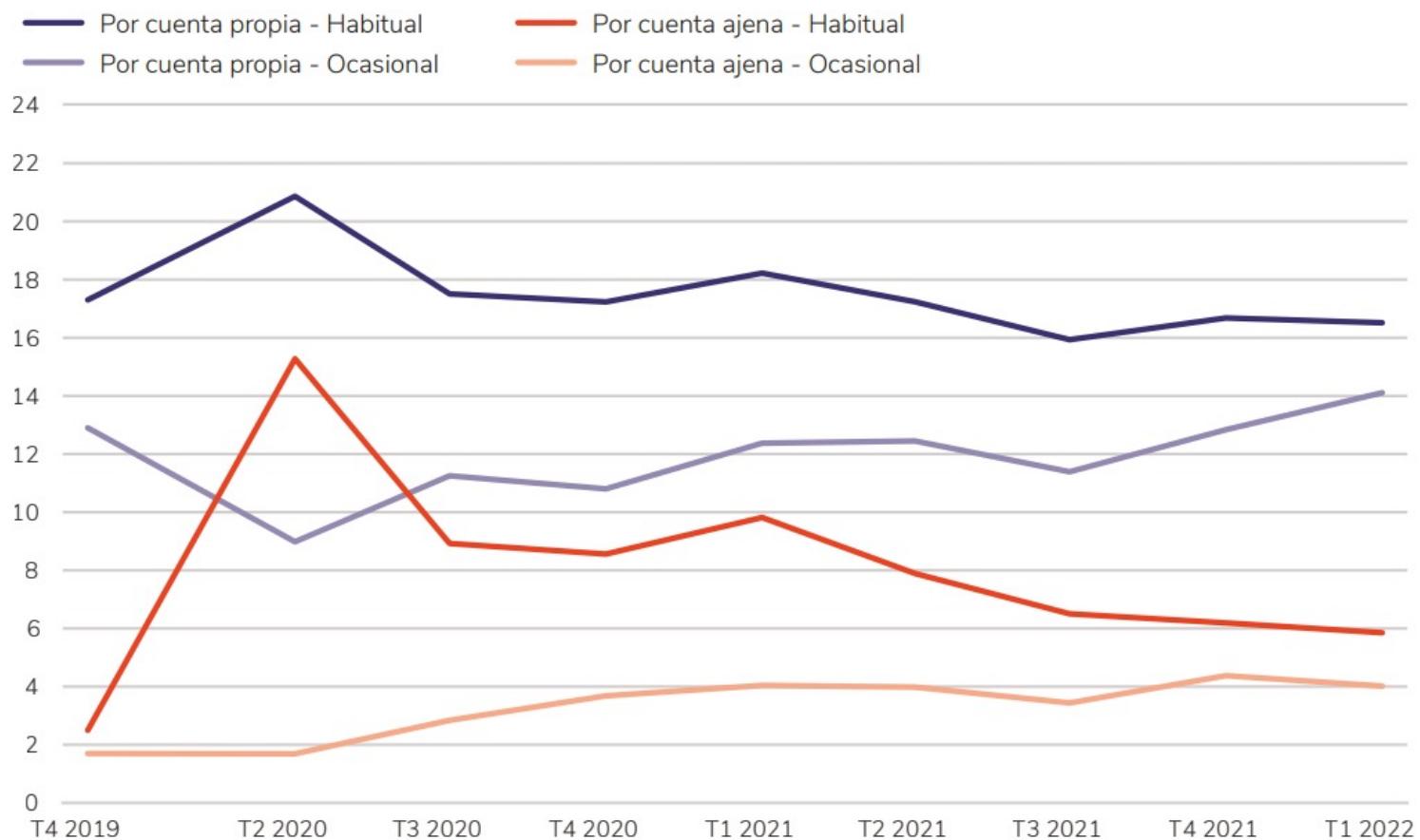


Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la EPA (INE).

Fuente: Radiografía del trabajo a distancia: Preferencias y posibilidades de la sociedad española 2022
https://www.ontsi.es/sites/ontsi/files/2022-06/flash_radiograf%C3%A3Dateletrabajo.pdf

El Teletrabajo en España

Figura 5. Evolución del teletrabajo habitual y ocasional por tipo de trabajo (2019-T1 2022).

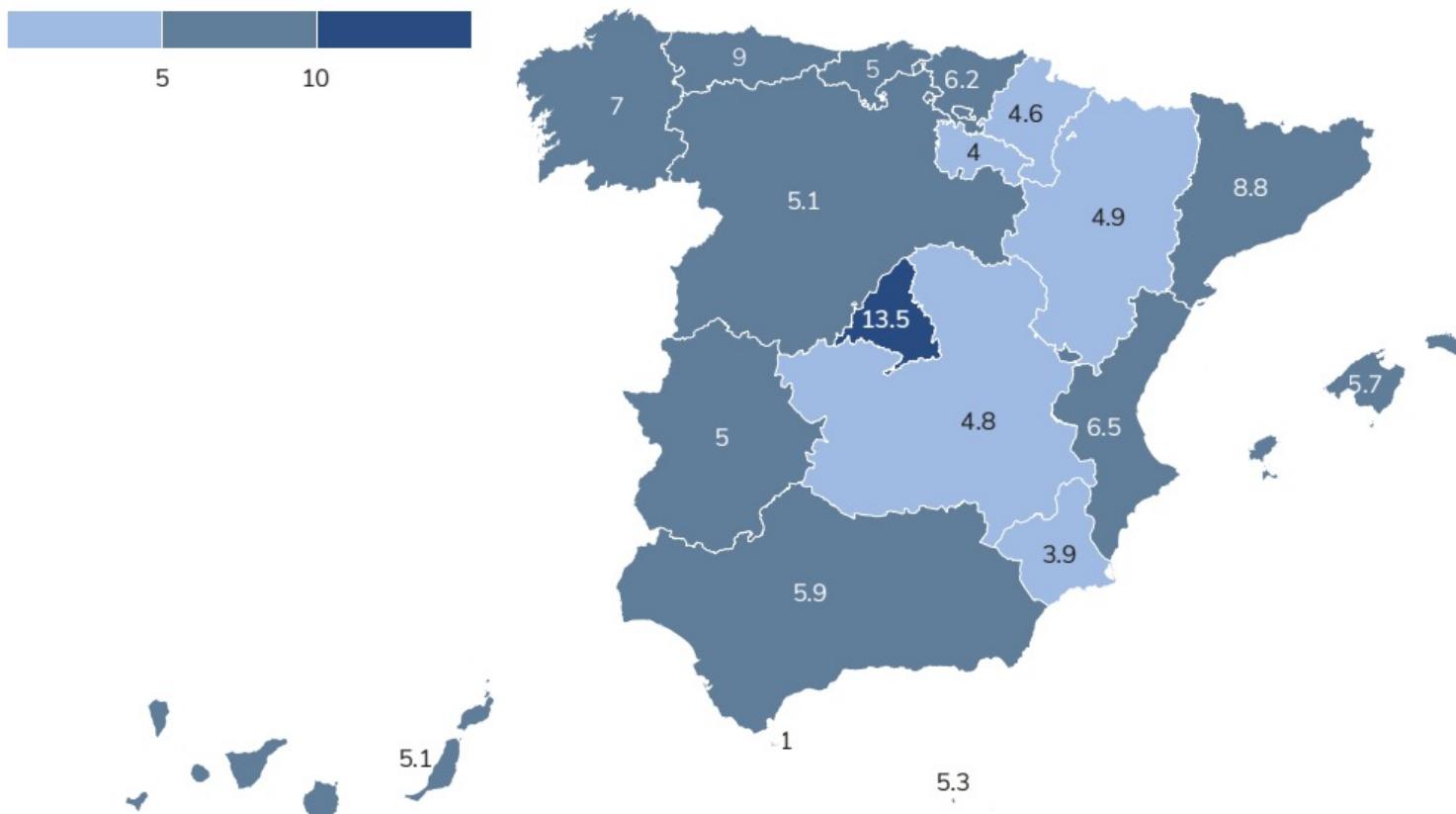


Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la EPA (INE).

Fuente: Radiografía del trabajo a distancia: Preferencias y posibilidades de la sociedad española 2022
https://www.ontsi.es/sites/ontsi/files/2022-06/flash_radiograf%C3%A3Dateletrabajo.pdf

El Teletrabajo en España

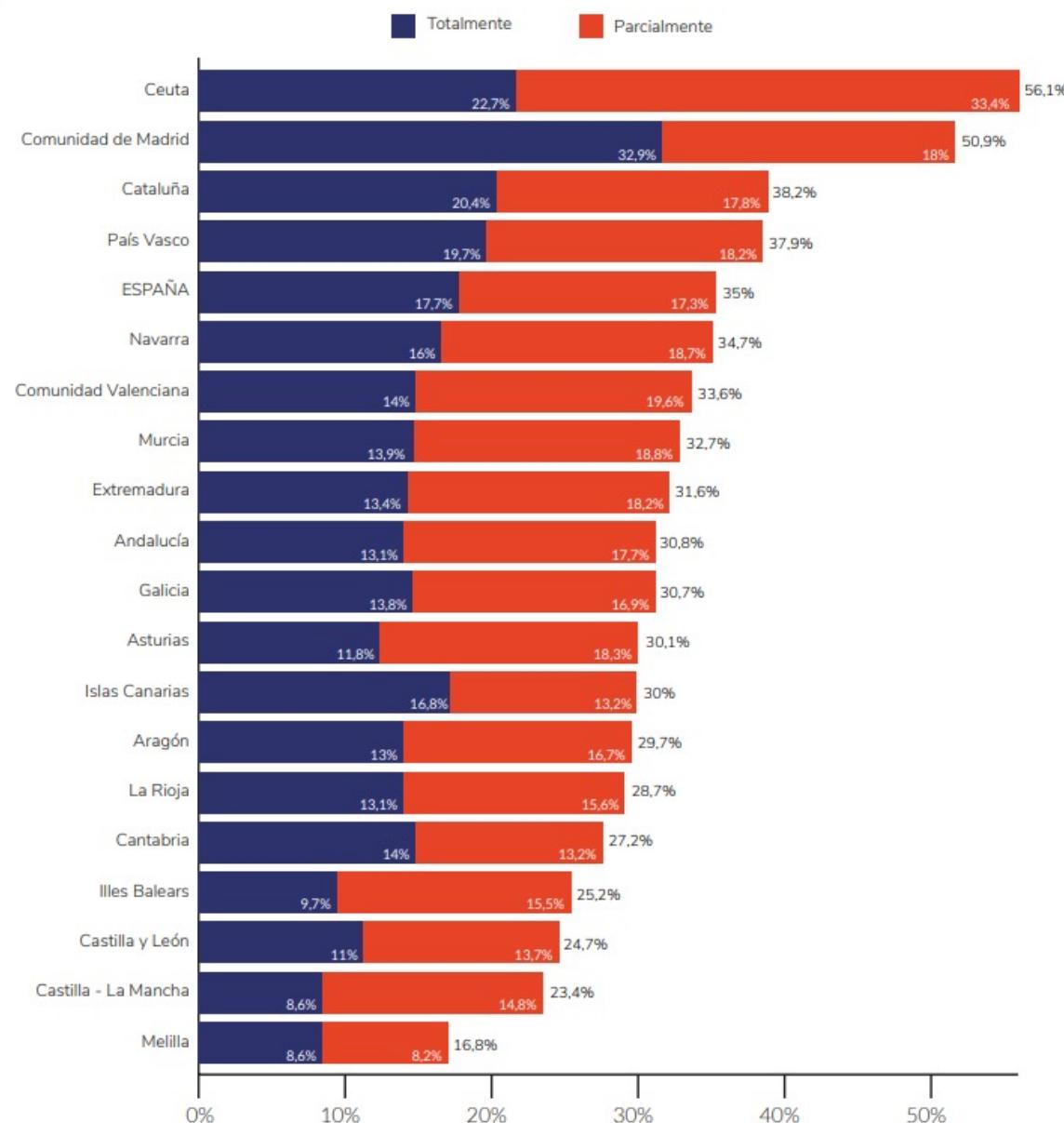
Figura 6. Prevalencia del teletrabajo habitual por comunidades autónomas (T1 2022).



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la EPA (INE).

Fuente: Radiografía del trabajo a distancia: Preferencias y posibilidades de la sociedad española 2022
https://www.ontsi.es/sites/ontsi/files/2022-06/flash_radiograf%C3%A3Dateletrabajo.pdf

Figura 2. Personas ocupadas cuyo trabajo principal les permitiría teletrabajar por comunidad autónoma.



Fuente: Radiografía del trabajo a distancia: Preferencias y posibilidades de la sociedad española 2022
https://www.ontsi.es/sites/ontsi/files/2022-06/flash_radiograf%C3%A3Dateletrabajo.pdf

Teletrabajo y la Transformación Digital

“Digitalizarse es fácil, lo complejo es transformarse”

El Teletrabajo es sólo una parte de la transformación digital.

Empresas y el Teletrabajo: ¿Cómo van a apoyar a sus Empleados?

- Pagar la conectividad “online” gratuita
- Móbilario de oficina
- Pago de espacio físico

“NO TODO VALE, HAY QUE SER RESPONSABLES EN LOS TIEMPOS QUE CORREN”

+ EMPATÍA SOCIAL (comportamiento ético).

Claves para ser un buen líder 'phygital'

1. Reevalúa cuándo es necesaria la presencialidad
2. Diseña espacios para fomentar la cohesión
3. Transmite confianza y transparencia a tus equipos
4. Cuida tu imagen y tu manera de relacionarte
5. Dedica tiempo a manejar el malestar

Capacidades y actitudes directivas más relevantes en el mundo postpandemia

Capacidades del líder híbrido

1. Liderazgo
2. Comunicación
3. Organización
4. Ejecución
5. Trabajo en equipo

Actitudes del líder híbrido

1. Reacción
2. Visión de conjunto
3. Resiliencia
4. Compromiso
5. Iniciativa

Fuente: Retos empresariales y competencias profesionales necesarias después de la COVID-19: el impacto sobre el empleo juvenil. THE EDUCATION FOR JOBS (ExJ) INITIATIVE. IESE, 2022.

To raise productivity, let more employees work from home

Is there anyone who can't or shouldn't work from home?

- Absolutely. Not everybody wants to or is disciplined enough to.
- Best, most motivated home-based workforce.
- It's in middle management where there's resistance.

Questions about Remote Work

What should people who aren't accustomed to remote work do to get psychologically ready for it?

Develop rituals and have a disciplined way of managing the day. Schedule a start and an end time. Have a rhythm.

What are the top three things that leaders can do to create a good remote culture?

1. Make sure that team members constantly feel like they know what's going on.
2. Ensure that no members feel like they have less access to you than others.
3. Aim for inclusion and balance the airtime, so everyone feels seen and heard.

"The best way to find out if you can trust somebody is to trust them."

Ernest Hemingway.

A Guide to managing your (newly) remote workers



Common Challenges of Remote Work

- Lack of face-to-face supervision
- Lack of access to information
- Social isolation
- Distractions at home

How Managers Can Support Remote Employees

- Establish structured daily check-ins
- Provide several different communication technology options
- And then establish “rules of engagement”
- Provide opportunities for remote social interaction
- Offer encouragement and emotional support

Los 7 retos en la estrategia de los consejos de administración en 2022

1. Profundizar el compromiso del consejo con la estrategia y la visión a largo plazo.
2. Integrar todos los aspectos ESG y en el debate sobre el riesgo y la estrategia.
3. Relacionarse proactivamente con accionistas, activistas y otros grupos de interés.
4. Convertir la gestión del talento, el capital humano y la sucesión del consejero delegado en una prioridad.

Los 7 retos en la estrategia de los consejos de administración en 2022

5. Abordar de manera global la ciberseguridad, la privacidad de los datos y su gobierno.
6. Ayudar a establecer la pauta y supervisar estrechamente la cultura de la organización.
7. Pensar de manera estratégica sobre el talento y la diversidad en el consejo

“

El consejo debe asegurar que el propósito, la cultura, los valores y la estrategia de la empresa estén alineados

Pedro León y Francia

Socio responsable del Board Leadership Center de KPMG en España

2. CONSEJEROS

Consejero, una profesión que se aprende

10-3-18

- Ser consejero implica trabajo... asistir a los plenos, atender a las comisiones a las que haya sido adscrito, además de conocer la situación tanto financiera como estratégica de la compañía.
- No es fácil ser consejero.
- “Se requiere dedicación y una gran generosidad porque se exige mucho trabajo. Un consejero da más de lo que recibe”
- Pedro León y Francia
- ... Por mejorar el desempeño de los consejos y de esta manera conseguir que las empresas estén alineadas con un comportamiento más ético, profundiza el director de la Fundación KPMG.

Fuente: **CincoDías**

Consejero, una profesión que se aprende

10-3-18

- Un programa de KPMG, IESE y AED instruye a ejecutivos para formar parte de los Consejos
- Se trata de profesionalizar el gobierno corporativo

Ejes Formativos

- El papel del Consejo de Administración
- Comisiones (nombramientos, auditoría, riesgos y retribuciones)
- Efectividad del consejo, el liderazgo y supervisión de operaciones corporativas
- La labor de los consejos cada vez ha de ser más profesional

ACERINOX

LAURA
GONZÁLEZ MOLERO



1. Funciones comunes a todos los miembros del Consejo

- Actuar de acuerdo con las reglas y principios previstos en las leyes, en los estatutos y reglamentos internos de la sociedad y en las normas y prácticas de buen gobierno que sean aplicables a la empresa.
- Velar, en sus actuaciones, por los intereses de todos los accionistas, sin distinción. Evitar cualquier posible abuso de unos frente a otros, de forma que los intereses del conjunto de la sociedad prevalezcan siempre frente a los intereses particulares de cualquier grupo, mayoritario o minoritario, aunque éste sea el que le ha propuesto como Consejero.
- Comportarse con transparencia, conforme a normas y principios éticos y asumiendo plenamente las responsabilidades de todo tipo que puedan derivarse de su conducta.

- Asumir como propias y contribuir personalmente al desempeño eficaz de las Funciones del Consejo, colectivamente considerado (Liderar la empresa al máximo nivel, definir la estrategia corporativa, responder ante accionistas y terceros, supervisar la gestión de la empresa, supervisar al ejecutivo y gestionar el propio Consejo). Desde la perspectiva del Consejero individual, destacaremos tres tipos de responsabilidades:
- Asegurar que se conocen bien las Funciones del Consejo y sus implicaciones prácticas.
- Buscar de forma permanente, la posibilidad de añadir valor al conjunto del Consejo, en el desarrollo de sus funciones, a través tanto del conocimiento y preparación de los temas substantivos, como de una actitud genuinamente independiente y rigurosa.
- Mantenerse debidamente informado sobre los cambios externos (estratégicos, legislativos o de gobierno) que puedan afectar a la empresa y a su Consejo.

- Contribuir, mediante su actuación personal, al funcionamiento eficaz del Consejo como grupo de trabajo. Esta función amplia forma parte del deber de diligencia y conlleva una serie de responsabilidades relevantes a título individual:
 - Recabar la información necesaria y estudiar los temas a tratar en el Consejo.
 - Asistir regularmente a las reuniones.
 - Contribuir a que los debates sean enriquecedores y permitan extraer el pleno potencial de todos los Consejeros.
- Responsabilizarse plenamente de sus propias actuaciones:
 - Mantener el principio de “no aprobar aquello que no se entiende o no se conoce, o con lo que no se está totalmente de acuerdo”.
 - Dejar constancia en Acta, si es necesario, de su oposición a aquellas decisiones que considere lesivas para los intereses de la empresa, aportando las razones de su desacuerdo.
 - Llegado el caso, presentar su dimisión, explicando las razones que corresponda.

5. La función del Secretario del Consejo de Administración (independientemente de si es o no Consejero)

- Facilitar el buen desarrollo de las sesiones del Consejo.
- Asistir al Presidente en la convocatoria y elaboración del orden del día de las reuniones del Consejo.
- Asesorar al Consejo en todos los temas de naturaleza legal o estatutaria o relacionados con las normas de Gobierno Corporativo.
- Llevar y custodiar los libros oficiales.
- Dejar constancia, en los libros de actas, del desarrollo de las sesiones y acuerdos adoptados.
- Incorporar dichas actas, una vez aprobadas, a los correspondientes libros oficiales.
- Velar por la inscripción en los registros públicos competentes de los acuerdos del Consejo que así lo requieran.
- Dar fe de las resoluciones adoptadas por el Consejo, mediante la emisión de certificaciones con el visto bueno del Presidente.
- Velar para que la actividad del Consejo se ajuste a las normas legales, estatutos, reglamentos y procedimientos internos de la sociedad.
- Velar por que los procedimientos y normas de buen gobierno de la sociedad se respeten y revisen periódicamente

Personal Characteristics of Directors

1. Decision making
2. Communication
3. Interaction with others
4. Analysis and the use of information
5. Strategic perception
6. Achievement of results (business competence)
7. Courage /strength of character
8. Common sense
9. Perseverance
10. Diplomacy / tact
11. Wisdom
12. Intellect

Directors' Personal Attributes

1. Decision making

- *Critical faculty*
- Decisiveness
- Judgement

2. Communication

- *Listening skills*
- Openness
- Presentation skills
- Responsiveness
- Verbal fluency
- Written communication skills

3. Interaction with others

- Confidence
- Coordination skills
- Flexibility
- Integrity
- Learning ability
- Motivation
- Persuasiveness
- Presence
- Sensibility

4. Analysis and the use of information

- Consciousness of detail
- Eclecticism
- Numeracy
- Problem recognition

5. Strategic perception

1. Change- orientation
2. Creativity
3. Foresight
4. Organizational awareness
5. Perspective
6. Strategic awareness

**6. Achievement of results
(business competence)**

1. Business acumen
2. Delegation skills
3. Drive
4. Exemplar
5. Resilience
6. Risk acceptance
7. Tenacity
8. Institute of Directors (2001) Standards for the Board, institute of Directors and Kogan Page, London

3. DIVERSIDAD EN CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN

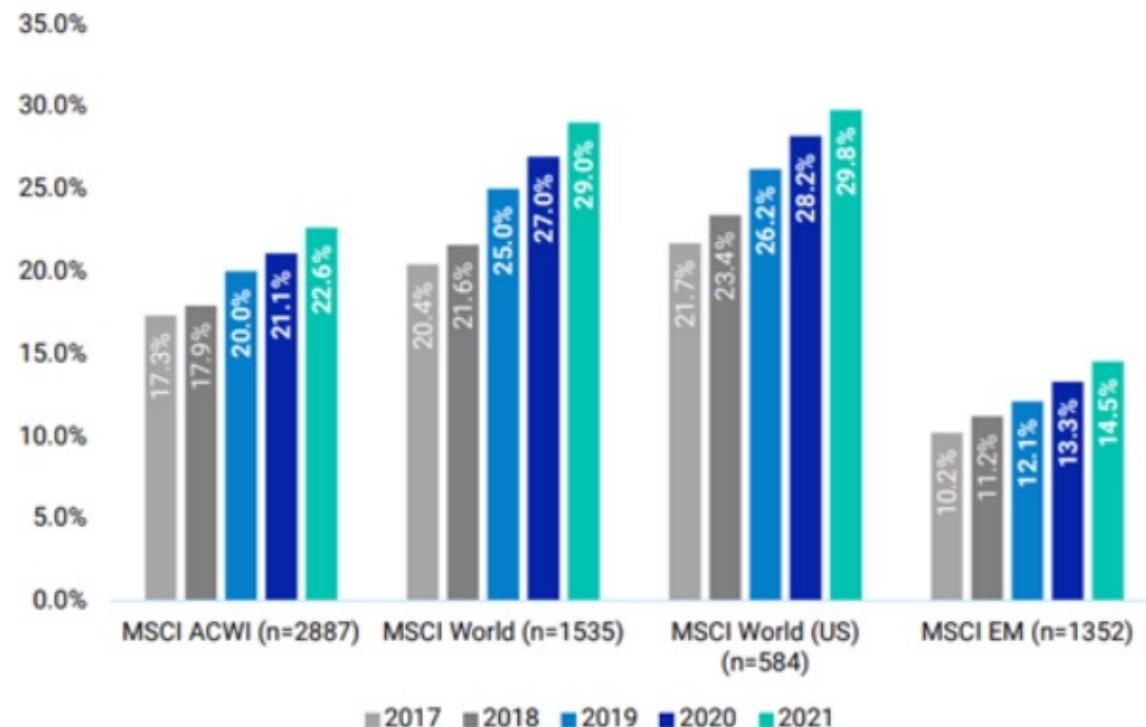
Board Diversity

Although male and female directors are remarkably aligned in their outlooks on many economic and policy questions, they continue to diverge sharply on the issue of gender diversity at the board level.

3. DIVERSIDAD EN CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN

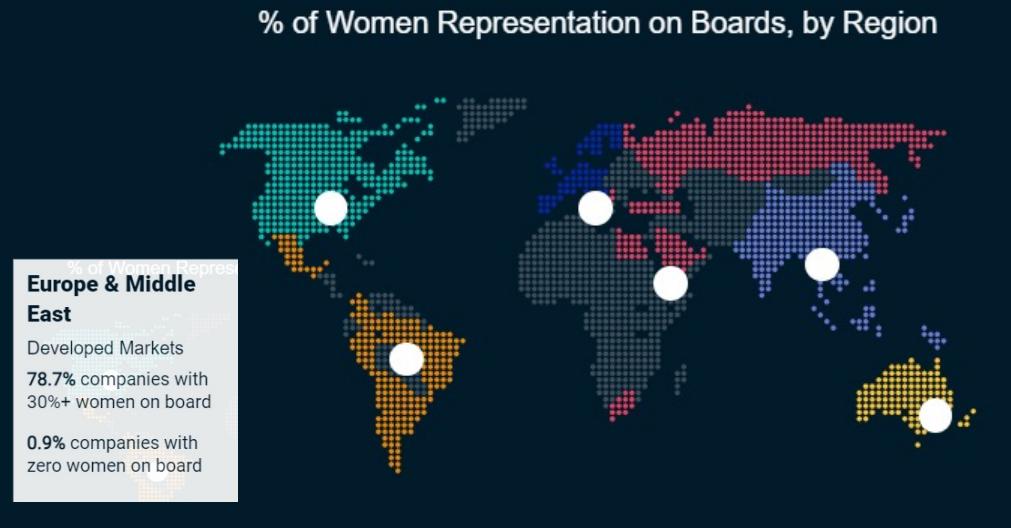
3.1. Diversidad de Género

Women on Boards: Progress Report 2021



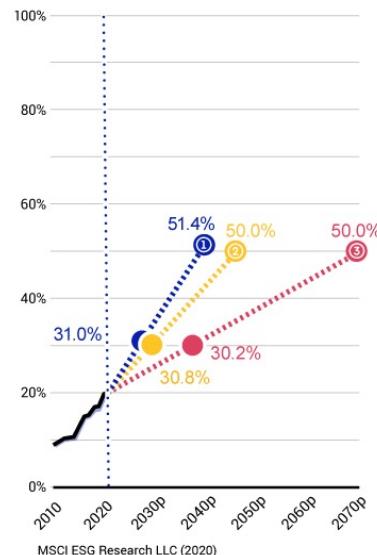
Women on Boards: Progress Report 2021

Europe retained its position as the leader in terms of the percentage of companies that have reached a critical mass of at least 30% women directors.



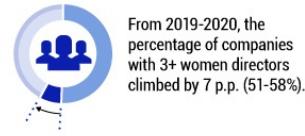
① Progressive Scenario
Increased growth rate

Projected Global Percentage of Women on Boards



② Business-as-usual Scenario
Stable growth rate

Projected Number of Years to Reach 30% Women on Boards



The utilities sector showed the largest increase of boards with 3+ women
 ● 2019 43%
 ● 2020 52%

Countries where 100% of companies have 3+ women directors

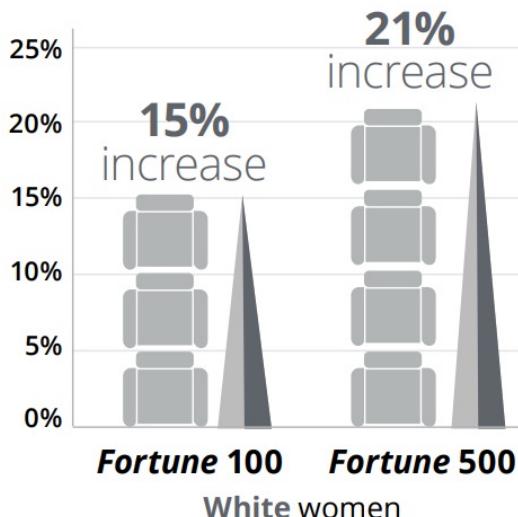
 Belgium France Italy Norway Portugal

Progress slowed on demolishing the "glass ceiling."

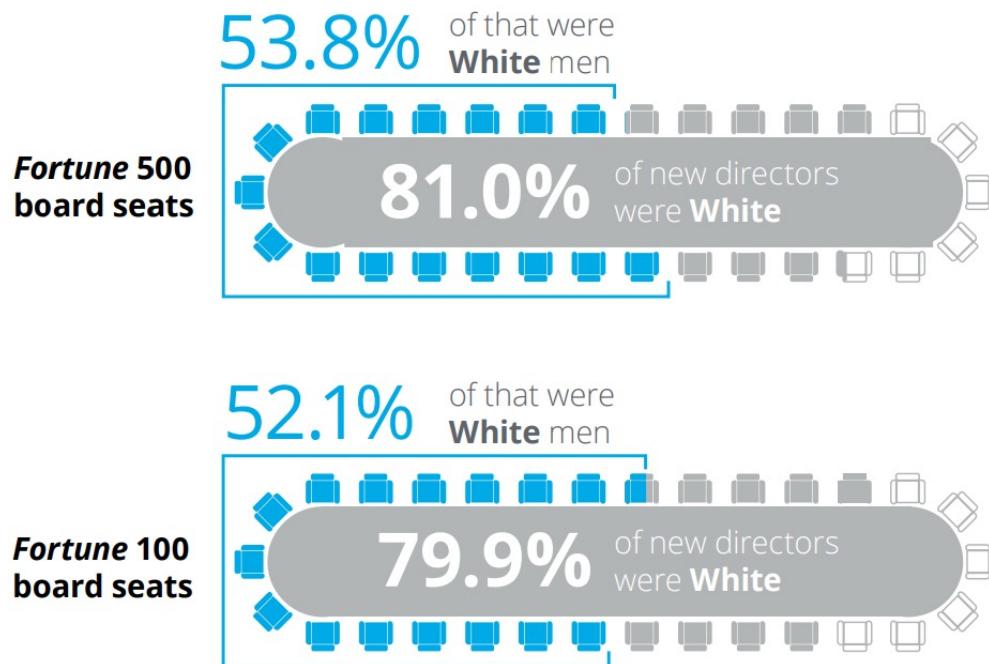
Although representation of women in the boardroom has seen only modest gains, the number of women leaders grows every year.

The Board Diversity Census of Women and Minorities on Fortune 500 Boards

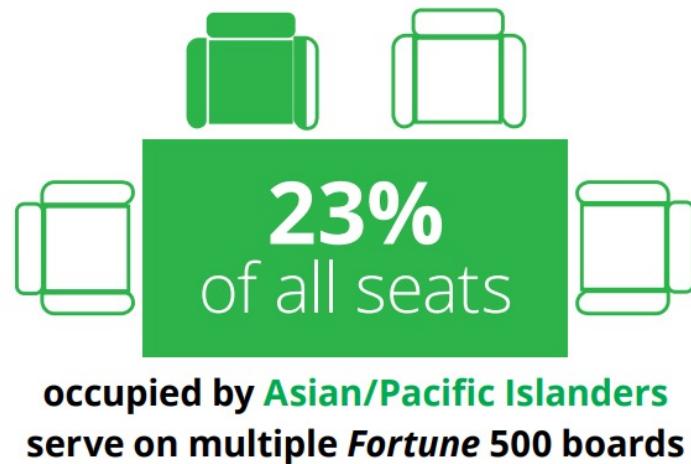
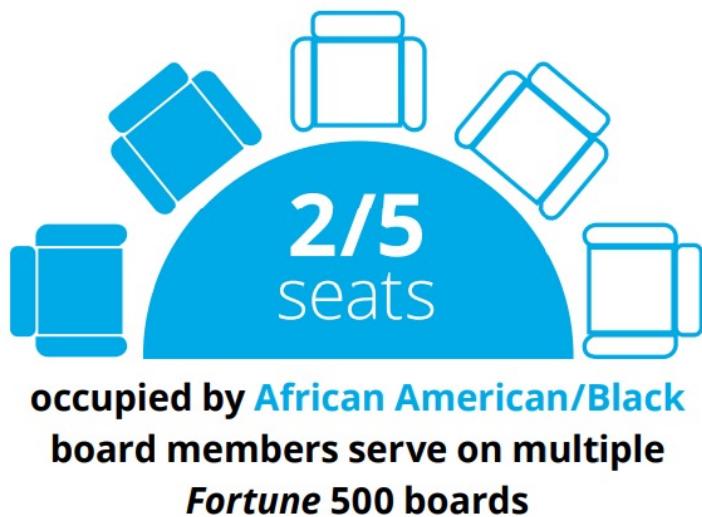
White women made the largest percentage increase in board seats gained in both the *Fortune 100* and *Fortune 500*, larger than any other group or gender, a gain of 34 seats (15%) in the *Fortune 100* and 209 seats (21%) in the *Fortune 500*.



The Board Diversity Census of Women and Minorities on Fortune 500 Boards



The Board Diversity Census of Women and Minorities on Fortune 500 Boards



The Board Diversity Census of Women and Minorities on Fortune 500 Boards

Figure 7. Fortune 500 percentage of board seats by gender and minority status



Fortune 500 companies have shown slower progress creating equitable representation for women and minorities in the boardroom compared with the Fortune 100. Since the first year data was collected for the Fortune 500 (2010), the rate of change continues to increase (from 3.2% from 2016 to 2018 to 4.3% from 2018 to 2020).

The Board Diversity Census of Women and Minorities on Fortune 500 Boards

Figure 8. Fortune 500 board seats by gender and minority status



In 2020, women and minorities held 38% (2,253) of board seats for Fortune 500 companies. While this number represents an increase from 2018, when women and minorities held 34% of board seats, women and minorities continue to be underrepresented at the many boardroom tables of these companies.⁸ Similar to the trends observed in the Fortune 100, both minority men and minority women have seen less than a 1% annual increase in board representation with each iteration of the report since 2010. Minority women board members in the Fortune 500 saw a 1% increase (72 board seats) from 2018 to 2020.

The Board Diversity Census of Women and Minorities on Fortune 500 Boards

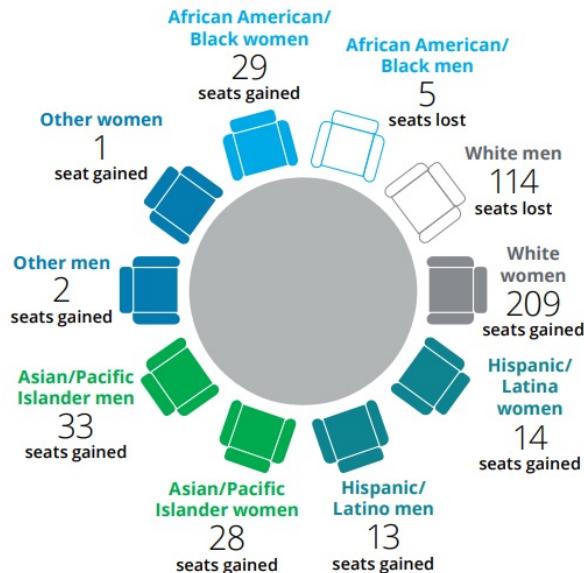
Table 3. Fortune 500 board seats by gender and minority status

	2010		2012		2016		2018		2020	
	#	(%)	#	(%)	#	(%)	#	(%)	#	(%)
Total men	4,607	84.3%	4,575	83.4%	4,340	79.8%	4,392	77.5%	4,321	73.5%
Total women	856	15.7%	913	16.6%	1,100	20.2%	1,278	22.5%	1,559	26.5%
Women and minorities	1,395	25.5%	1,468	26.7%	1,677	30.8%	1,929	34.0%	2,253	38.3%
Minority men	539	9.9%	555	10.1%	577	10.6%	651	11.5%	694	11.8%
Minority women	161	2.9%	176	3.2%	207	3.8%	261	4.6%	333	5.7%
Minorities	700	12.8%	731	13.3%	784	14.4%	912	16.1%	1,027	17.5%
Total board seats	5,463	100%	5,488	100%	5,440	100%	5,670	100%	5,880	100%

⁸ For this census, we measured the top companies by revenue as identified by the *Fortune* list published in 2020 and our research cut-off date (for 2020, the research cut-off date was June 30, 2020). The Census results compare *Fortune* 100 or 500 results against results from prior censuses, not against a specific identified set of companies over time (in other words, the composition of the *Fortune* 100 and 500 groups changes over time, but the methodology to identify them does not).

The Board Diversity Census of Women and Minorities on Fortune 500 Boards

Figure 11. Fortune 500 seats gained/lost from 2018 to 2020 by gender and race/ethnicity



Seats held by women and minorities that hold seats on multiple boards



“While diversity, equity, and inclusion appear inextricably linked, they are not one and the same. So, it’s important for boards first to understand the difference and the value in achieving all three. It is important for boards to ***promote an inclusive environment and culture — starting in the board room — to achieve great diversity and equity outcomes.***

Deloitte research has found that when comparing low- and high-performing boards, that ***high performing boards are more likely to exhibit gender balance and inclusive behaviors.***”

Janet Foutty, executive chair of the board, Deloitte US

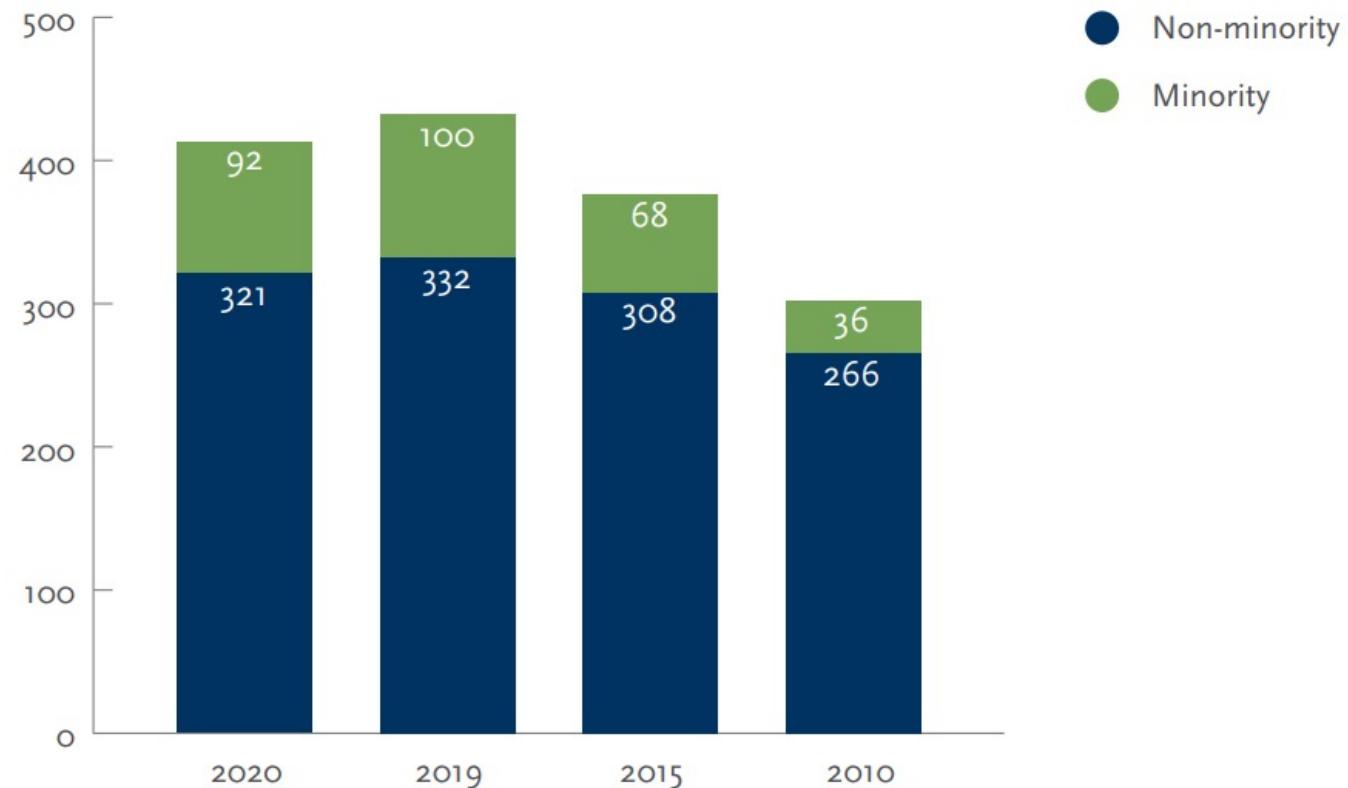
Board Diversity Snapshot 2022

While driving gender diversity has been a major focus for boards in recent years — ***the share of women joining S&P 500 boards has more than doubled in the past 10 years*** — progress has been much slower for people of color.

Between 2010 and 2020, ***female representation among new S&P 500 directors grew from 21% to 47%***; over that same period, new minority director representation increased by just 10 percentage points to 22% in 2020.

Assessing the racial/ethnic composition of U.S. boardrooms is challenging and imperfect at best.

S&P 500 New Independent Directors Breakdown



¹ This data draws on the latest proxy statements from 494 companies filed between May 30, 2019, and May 15, 2020.

New Independent Directors By Race/Ethnicity

2020 Snapshot: Minority Representation Among New Independent Directors

11%

Black/African American

A decline from 13% in 2019
but up from 6% 10 years ago

- » 26 men
- » 20 women

8%

Asian

Increased from 7% in 2019
and 3% 10 years ago

- » 14 men
- » 18 women

3%

Hispanic/Latinx

No change from 10 years ago

- » 10 men
- » 4 women

Six Recommendations for Becoming a More Diverse and Inclusive Board

1. Diversity is more than a numbers game — create and promote an inclusive culture in the boardroom
2. Use the annual assessment process to evaluate the board's contribution, drive refreshment and raise performance
3. Elect board leadership, especially the lead independent director and nom/gov chair, who understand how to and want to drive diversity and inclusion
4. Accountability is key: What isn't measured, isn't managed
5. Reassess your search approach and criteria
6. Avoid defining seats as "diverse"

¿Les Falta Ambición a las Mujeres?

No pero:

- No saben negociar bien su salario
- No suelen pedir la promoción
- Quieren que se les pregunte
- Dicen no estar preparadas
- Están menos dispuestas a hacer sacrificios personales
- Y...

Fuente: Centro para Liderazgo Creativo



Acciones según la Situación

- En Desarrollo
 - Networking
 - MENTOR Versus SPONSOR CORPORATIVO (Reputación vs apoyo)
 - Redes Externas
 - Formación Financiera
 - Formación “GOBIERNO CORPORATIVO”
- Establecido
 - MARCA PERSONAL (experta en...)
 - “Internacionalización EMPRESA & MARKETING”
 - ONGs Mujeres Profesionales
- Avanzado
 - CV especializado
 - Referencias Presidentes, Dgs,...
- **Inicio: a los 40 para planificar la carrera de Consejera a 10-15 años vista**

4. CONSEJERO DELEGADO

Las 8 competencias clave del consejero delegado

- | | |
|---|--|
| 1
CONOCIMIENTO DIGITAL
 | 2
GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN
 |
| 3
COMUNICACIÓN DIGITAL
 | 4
TRABAJO EN RED
 |
| 5
APRENDIZAJE CONTINUO
 | 6
VISIÓN ESTRATÉGICA
 |
| 7
LIDERAZGO EN RED
 | 8
ORIENTACIÓN AL CLIENTE
 |

2. Funciones adicionales específicas del Presidente del Consejo de Administración

3. Funciones adicionales específicas del Lead Director/ Senior Independent Director/ **Consejero Principal**

- Presidir el Consejo en caso de ausencia del Presidente y del Vicepresidente, de existir.
- Coordinar reuniones con los Consejeros No Ejecutivos sin la presencia del Presidente y de los Consejeros Ejecutivos.
- Hacerse eco de las preocupaciones de los Consejeros No Ejecutivos/Externos.
- Incorporar nuevos puntos al orden del día y poder solicitar la convocatoria del Consejo.
- Estar informado de las opiniones y preocupaciones de los accionistas principales. Si así lo tiene encomendado, relacionarse con los inversores institucionales y otros accionistas.
- Si así lo tiene encomendado, coordinar el plan de sucesión y evaluación del Presidente.

4. Funciones adicionales específicas del Primer Ejecutivo/**Consejero Delegado**

- *Elaborar la propuesta del plan estratégico con la ayuda de los equipos directivos para su discusión y eventual aprobación por el Consejo.*
- *Dirigir el día a día de la compañía, liderando al equipo directivo y a los empleados. En particular, contribuir activamente a gestionar el talento de la compañía.*
- *Ejecutar y desarrollar los planes operativos en línea con los objetivos marcados por el Consejo, analizar desviaciones y adoptar medidas correctivas.*
- *Asegurarse de la puesta en práctica de las decisiones del Consejo.*
- *Asegurar el buen funcionamiento de la organización y de los sistemas de planificación y control.*
- *Asegurar que los objetivos y reglas de actuación son comprendidos y observados por directores y empleados.*
- *Mantener un diálogo fluido y constante con el Presidente y con el Consejo*

Toda referencia al género masculino incluye al femenino

Toda referencia al Consejero es extensible al Administrador

ARTÍCULO 1

Ejercer el liderazgo, el espíritu empresarial y el criterio en el gobierno de la compañía a fin de lograr su prosperidad y sostenibilidad en el tiempo y actuar en beneficio de la compañía en su conjunto.

ARTÍCULO 2

Seguir los estándares de buen gobierno que figuran en las publicaciones del Instituto y actuar diligentemente de acuerdo con dichos principios.

ARTÍCULO 3

Servir a los intereses legítimos de los socios o accionistas de la sociedad.

ARTÍCULO 4

Ejercer sus responsabilidades para con los empleados, clientes, proveedores y otros interesados, incluida la comunidad y sociedad en general.

ARTÍCULO 6

En todo momento, tiene el deber de respetar la verdad y actuar con honestidad en sus relaciones comerciales y en el ejercicio de todas sus responsabilidades como Consejero.

ARTÍCULO 7

Evitar el conflicto entre sus intereses personales o los intereses de cualquier sociedad o persona vinculada a él, y sus deberes para con la compañía.

ARTÍCULO 8

No hacer uso indebido de la información adquirida como Consejero ni revelar, ni permitir que se revele, información confidencial de la compañía.

ARTÍCULO 9

No debe de forma imprudente, temeraria o maliciosa dañar la reputación profesional de un miembro del Instituto de Consejeros-Administradores y debe abstenerse de todo acto perjudicial para la reputación y los intereses del Instituto de Consejeros-Administradores o de la profesión de Consejero.

ARTÍCULO 10

Mantenerse al corriente de las buenas prácticas.

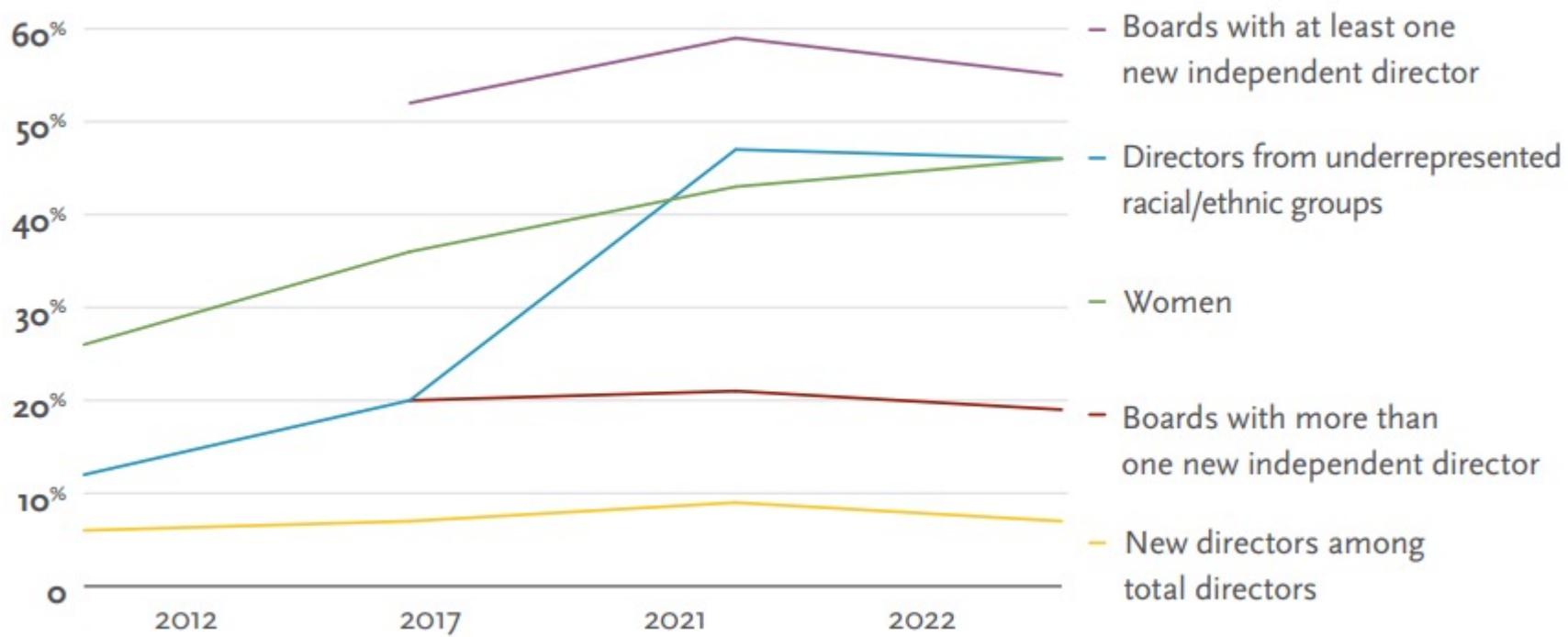
ARTÍCULO 11

Establecer altos estándares personales, manteniéndose informado y adhiriéndose a este Código, tanto en el fondo como en la forma, promocionándolo entre otros Consejeros.

ARTÍCULO 12

Aplicar los principios de este Código apropiadamente cuando actúa como Consejero/a de una organización no mercantil.

S&P 500 DIRECTORS: NEW INDEPENDENT DIRECTORS



https://www.spencerstuart.com/-/media/2022/july/newdirector/2022-sp500-new-director-snapshot_final.pdf

S&P 500 WOMEN DIRECTORS: PROGRESS TOWARD GENDER PARITY

	2022	2021	2017	2012
Women as a % of all S&P 500 directors	32%	30%	22%	17%
Women as % of new directors	46%	43%	36%	26%
% of first-time directors who are women	44%	45%	42%	27%
Boards with at least one woman director	100%	100%	99%	91%
Average number of women on all boards	3.4	3.2	2.4	1.8

NEW S&P 500 DIRECTORS: BREAKTHROUGHS OF HISTORICALLY UNDERREPRESENTED GROUPS

	2022	2021	2017	2012
Total new directors from historically underrepresented groups	72%	72%	64%	35%
New directors who are women	46%	43%	36%	26%
New directors who are men from underrepresented racial/ethnic groups	26%	29%	14%	9%
New directors who are LGBTQ+ disclosed	<1%	n/a	n/a	n/a

NEW S&P 500 DIRECTORS: FIRST-TIME DIRECTOR SNAPSHOT

	2022	2021	2017	2012
% of all new directors	34%	35%	30%	30%
First-time directors from historically underrepresented groups	82%	86%	55%	n/a
First-time directors who are women	44%	45%	42%	27%
First-time directors from underrepresented racial/ethnic groups	61%	65%	21%	13%
Black or African American	34%	45%	n/a	n/a
Asian	16%	13%	n/a	n/a
Hispanic/Latino/a	10%	7%	n/a	n/a
American Indian / Alaska Native	1%	0%	n/a	n/a
Two or more races (multiracial)	1%	1%	n/a	n/a
Women from racial/ethnic underrepresented groups	23%	24%	8%	n/a

https://www.spencerstuart.com/-/media/2022/july/newdirector/2022-sp500-new-director-snapshot_final.pdf

5. ESPAÑA

CAMINO HACIA SER CONSEJERA

- Directiva
- Asesora Independiente
- Dominical, representando intereses del grupo empresarial
- Voluntaria
- Consejo Asesor
- Empresaria
- Académica
- Política
- Miembro Familia



Universo de Grupos de Interès

Presidentes y
Comisiones de
Nombramiento

Presidentes
Ejecutivo

Consejero
Delegado

Clientes



Reguladore
s

Inversores



Headhunters

Mujeres



Acciones según la Situación

- En Desarrollo
 - Networking
 - MENTOR Versus SPONSOR CORPORATIVO (Reputación vs apoyo)
 - Redes Externas
 - Formación Financiera
 - Formación “GOBIERNO CORPORATIVO”
- Establecido
 - MARCA PERSONAL (experta en...)
 - “Internacionalización EMPRESA & MARKETING”
 - ONGs Mujeres Profesionales
- Avanzado
 - CV especializado
 - Referencias Presidentes, Dgs,...
- **Inicio: a los 40 para planificar la carrera de Consejera a 10-15 años vista**



3Cs

- Competence
 - Skills
 - Capabilities
- Commitment (Not only for the meetings)
- Chemistry (Look like them/ fit)

Gaining Visibility

- This does not happen overnight
- Relationships take time to build
- Managing your career is an ongoing task



La DIVERSIDAD DE GÉNERO en los CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN y los COMITÉS DE DIRECCIÓN



Como se recordará, en la última revisión de su Código de Buen Gobierno, la CNMV elevó al 40% el porcentaje de mujeres que las compañías cotizadas deberían tener en sus consejos, para lo que dio de plazo hasta finales del 2022.

En los resultados del séptimo estudio anual de WomenCEO que a continuación presentamos, veremos que el objetivo fijado no se ha alcanzado, ni siquiera en las compañías del IBEX 35, aunque en este caso se ha llegado al 36,9%, a solo 3 puntos porcentuales del objetivo.

Mas lejos han quedado el resto de las empresas cotizadas, como veremos a lo largo del informe.

La DIVERSIDAD DE GÉNERO en los CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN y los COMITÉS DE DIRECCIÓN



Evolución Anual Consejeras IBEX-35

Diciembre 2020		
MUJERES	T. CONSEJO	% MUJERES
136	435	31,3

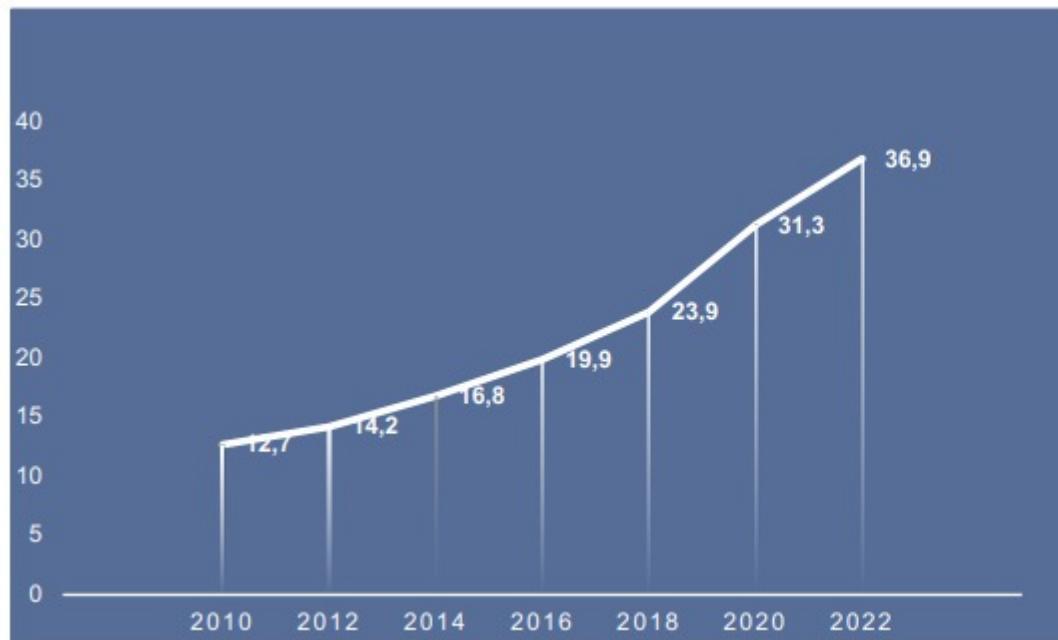
Diciembre 2021		
MUJERES	T. CONSEJO	% MUJERES
144	421	34,2

Diciembre 2022		
MUJERES	T. CONSEJO	% MUJERES
159	431	36,9

A finales de 2022 había 159 consejeras, lo que representa un 36,9% del total de los 431 consejeros, con un crecimiento de casi 3 puntos porcentuales sobre 2021, en que el porcentaje fue del 34,2%

La DIVERSIDAD DE GÉNERO en los CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN y los COMITÉS DE DIRECCIÓN

WOMEN
CEO

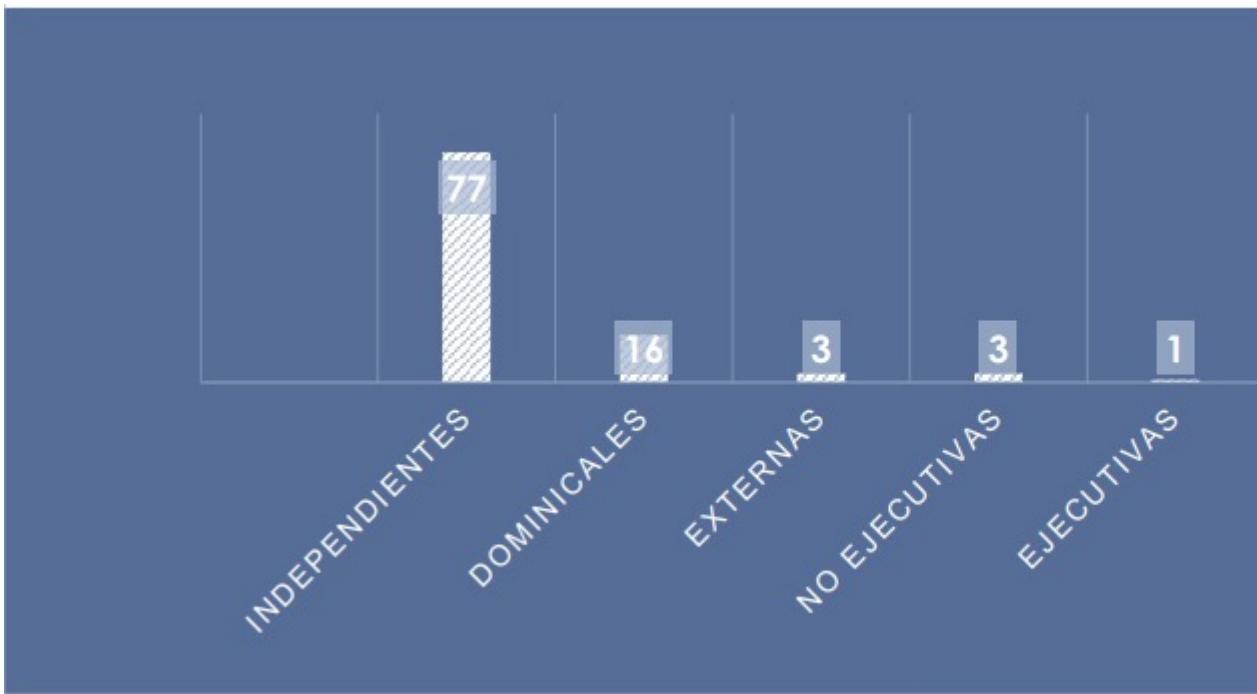


En los últimos 12 años, la evolución ha sido muy positiva, ya que la presencia femenina ha pasado del 12,7% en 2010 al 36,9%, en 2022, con lo que casi se ha triplicado.

La DIVERSIDAD DE GÉNERO en los CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN y los COMITÉS DE DIRECCIÓN



Tipología Consejeras IBEX-35



Como se ve, la gran mayoría de las consejeras son Independientes: 77%, seguidas de Dominicales: 16%, y la presencia femenina en la primera línea de los Consejos, es anecdótica.

La DIVERSIDAD DE GÉNERO en los CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN y los COMITÉS DE DIRECCIÓN



Evolución Anual Comités de Dirección

DICIEMBRE 2020		
MUJERES	T. COMITÉ	% MUJERES
81	427	18,7
DICIEMBRE 2021		
MUJERES	T. COMITÉ	% MUJERES
79	419	18,9
DICIEMBRE 2022		
MUJERES	T. COMITÉ	% MUJERES
87	432	20,1

Como se ve, **de los 432 miembros de los Comités de Dirección solamente 87 son mujeres, lo que representa un 20,1% de presencia femenina, con un crecimiento muy modesto respecto a 2021.**

La DIVERSIDAD DE GÉNERO en los CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN y los COMITÉS DE DIRECCIÓN



Evolución Anual Comités de Dirección



La evolución anual, es realmente lenta, ya que, a lo largo de los últimos 5 años, la presencia de mujeres **sólo se ha incrementado en 7 puntos porcentuales, pasando del 13,1 en 2017 al 20,1 en 2022.**

Altas Directivas IBEX-35

WOMEN
CEO

CARGO OCUPADO



Como se ve, las altas directivas femeninas se concentran fundamentalmente en Recursos Humanos, la Dirección de Divisiones y Áreas de negocio, y la de Auditoría y Cumplimiento.

Resto de Mercado Continuo



diciembre 2020			diciembre 2021			diciembre 2022		
MUJERES	T. CONSEJO	% MUJERES	MUJERES	T. CONSEJO	% MUJERES	MUJERES	T. CONSEJO	% MUJERES
106	426	24,9	111	394	28,2	119	378	31,5

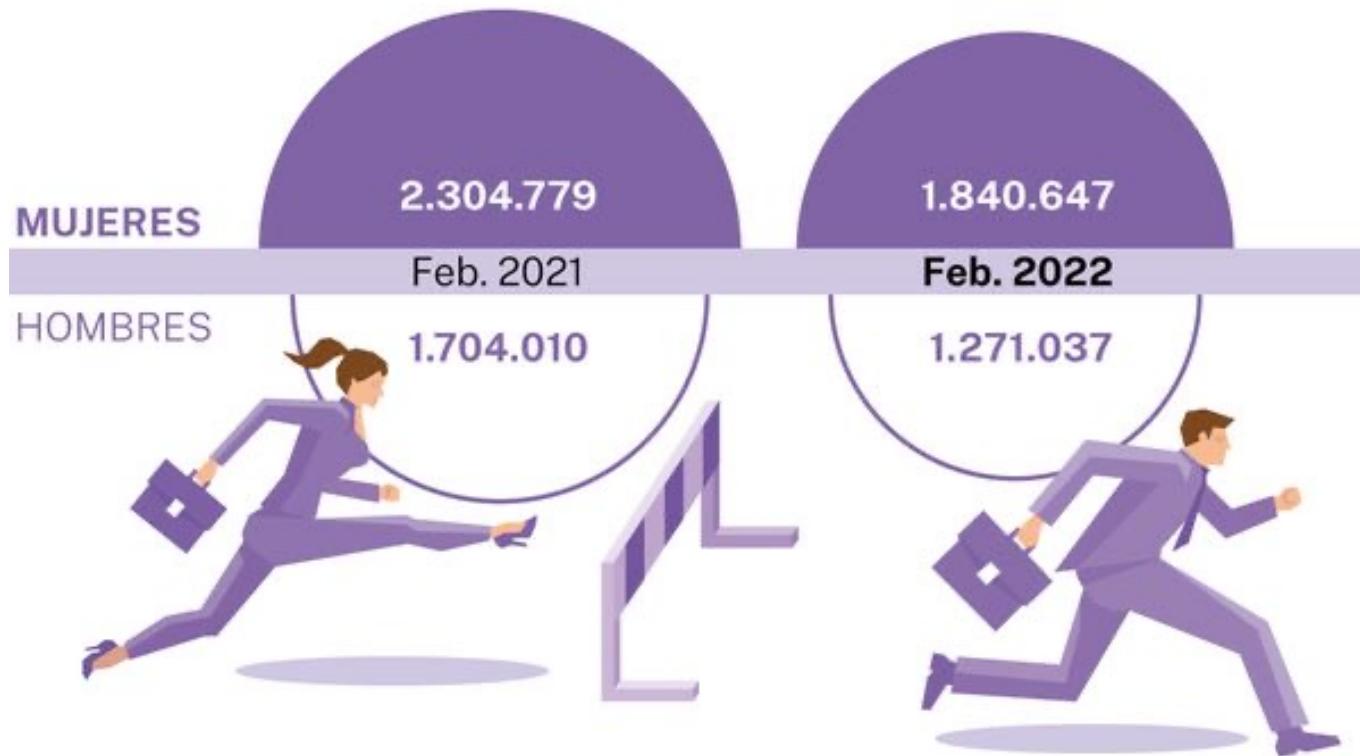
A finales de 2022, había 119 consejeras de los 378 consejeros totales, lo que supone un 31,5% de mujeres, con escasos 3 puntos porcentuales de crecimiento sobre 2021.

5. ESPAÑA

5.1. Mujeres Directivas

La brecha salarial en España 2022

EL DESEMPLEO CASTIGA MÁS A LAS MUJERES EVOLUCIÓN DEL PARO REGISTRADO



Fuente: Elaboración propia, Adecco, INE, ATREVIA, IESE:
Encuesta de Fecundidad (INE), Ministerio de Trabajo

Infografía LA RAZÓN

La brecha salarial en España 2022



Fuente: Elaboración propia, Adecco, INE, ATREVIA, IESE:
Encuesta de Fecundidad (INE), Ministerio de Trabajo

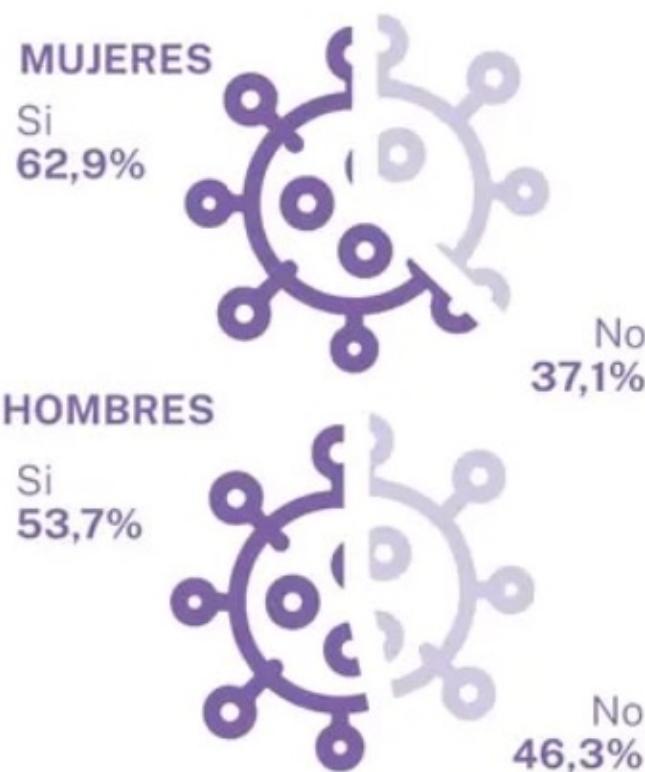
Infografía LA RAZÓN

La brecha salarial en España 2022

VOLUMEN DE OFERTA DE EMPLEO (entre el 15 de marzo y el 15 de mayo)



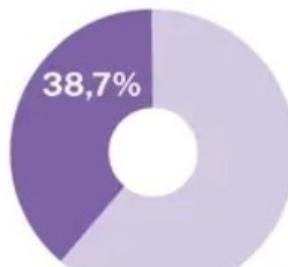
TEMIÓ QUEDARSE SIN EMPLEO EN 2021 POR LA PANDEMIA



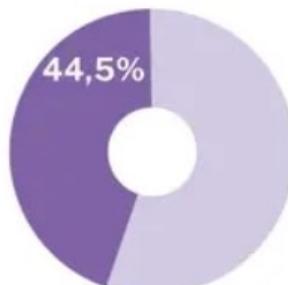
La brecha salarial en España 2022

MATERNIDAD Y RELACIÓN LABORAL

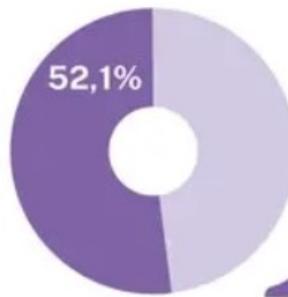
La conciliación familiar y el horario es lo que más valoran de un trabajo las mujeres menores de cuarenta años con hijos



De las mujeres, de más de cuarenta años, preferirían haber tenido antes su primer hijo

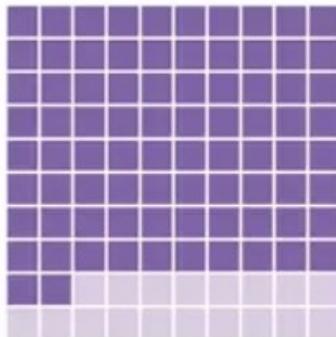


Recibe ayuda de los abuelos u otro familiar para cuidar a sus hijos de 0 a 3 años



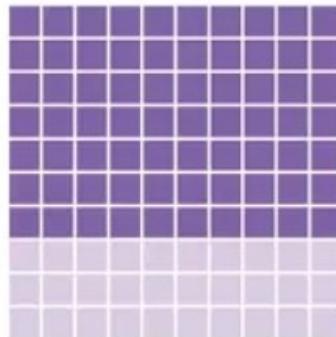
La brecha salarial en España 2022

IMPACTO DE LA PANDEMIA EN LAS MUJERES QUE TRABAJAN



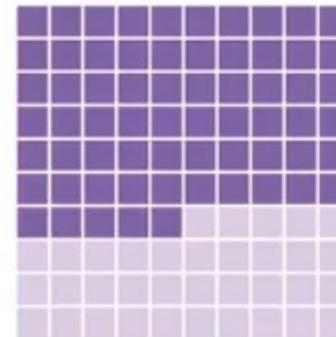
82%

De las mujeres encuestadas dijeron que sus vidas se han visto afectadas negativamente por la pandemia



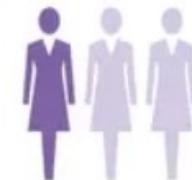
70%

De las mujeres que han experimentado estas disruptpciones les preocupa que su crecimiento profesional pueda verse limitado como resultado



65%

Tiene ahora más responsabilidades domésticas



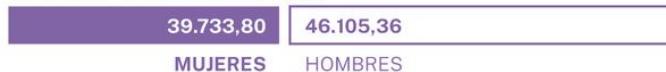
1/3 dice que su carga de trabajo ha aumentado debido a la pandemia

La brecha salarial en España 2022

SALARIO MEDIO BRUTO (en euros)



SALARIO PUESTOS DIRECTIVOS



REPRESENTACIÓN DE LAS MUJERES EN CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN EN 2021

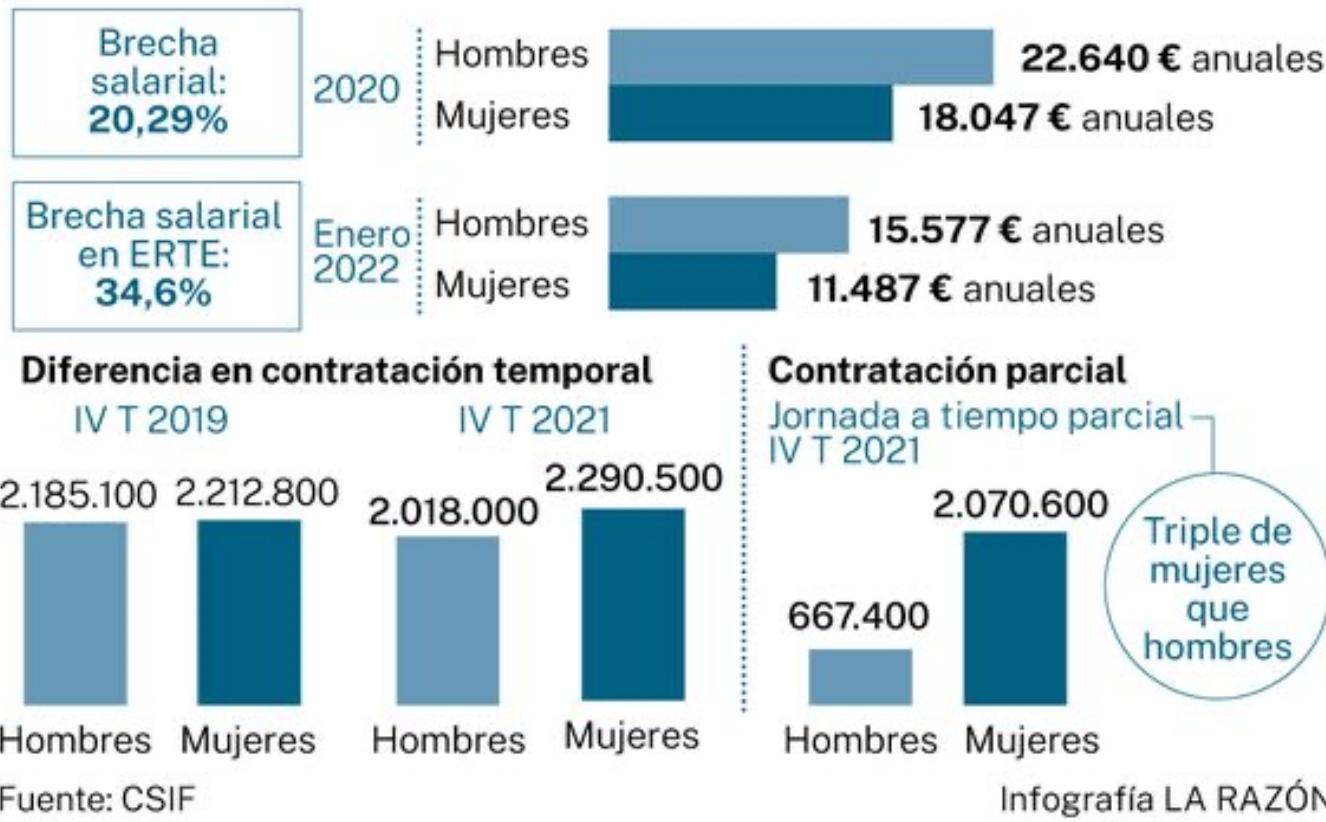


Fuente: Elaboración propia, Adecco, INE, ATREVIA, IESE:
Encuesta de Fecundidad (INE), Ministerio de Trabajo

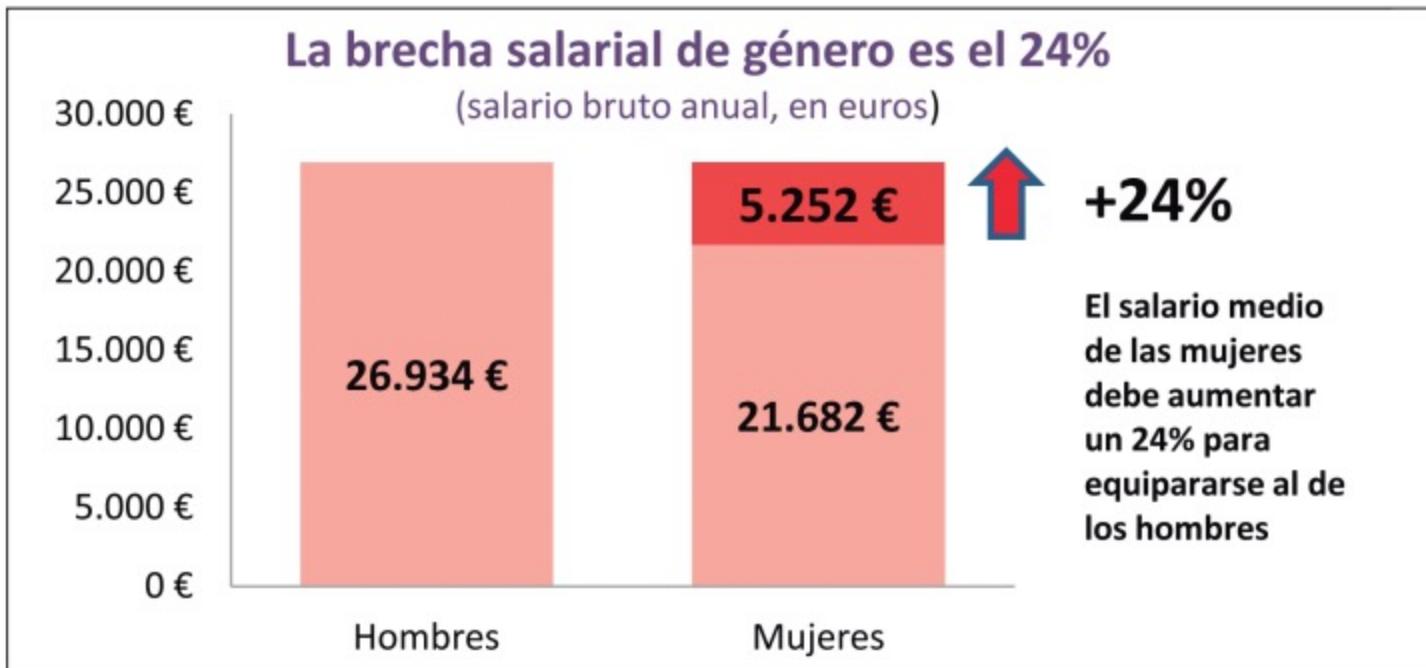
Infografía LA RAZÓN

La brecha salarial en España 2022

LA COVID ENSANCHA LA DESIGUALDAD



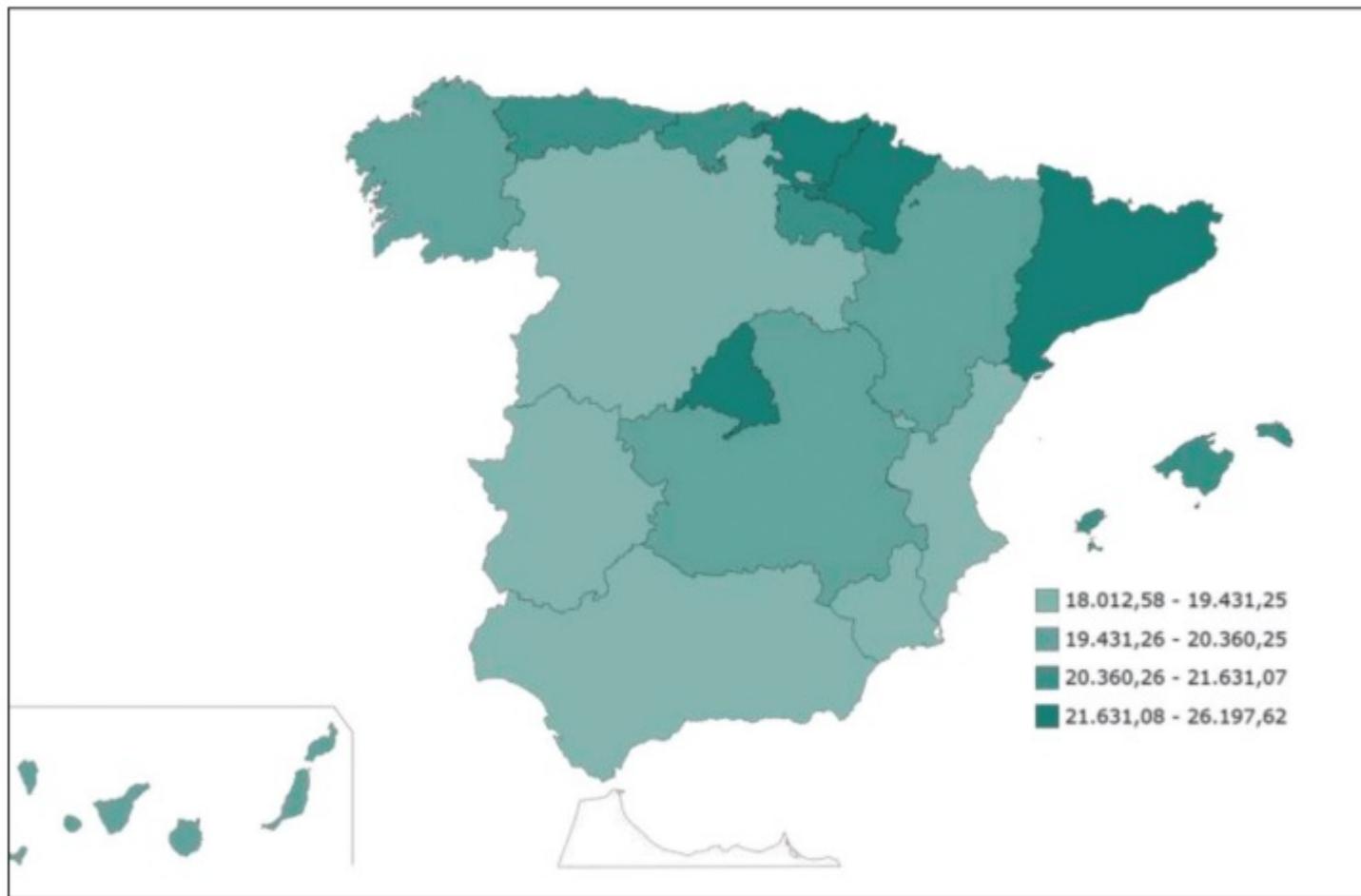
La brecha salarial en España 2022



Fuente: Encuesta Anual de Estructura Salarial (INE)

La brecha salarial en España 2022

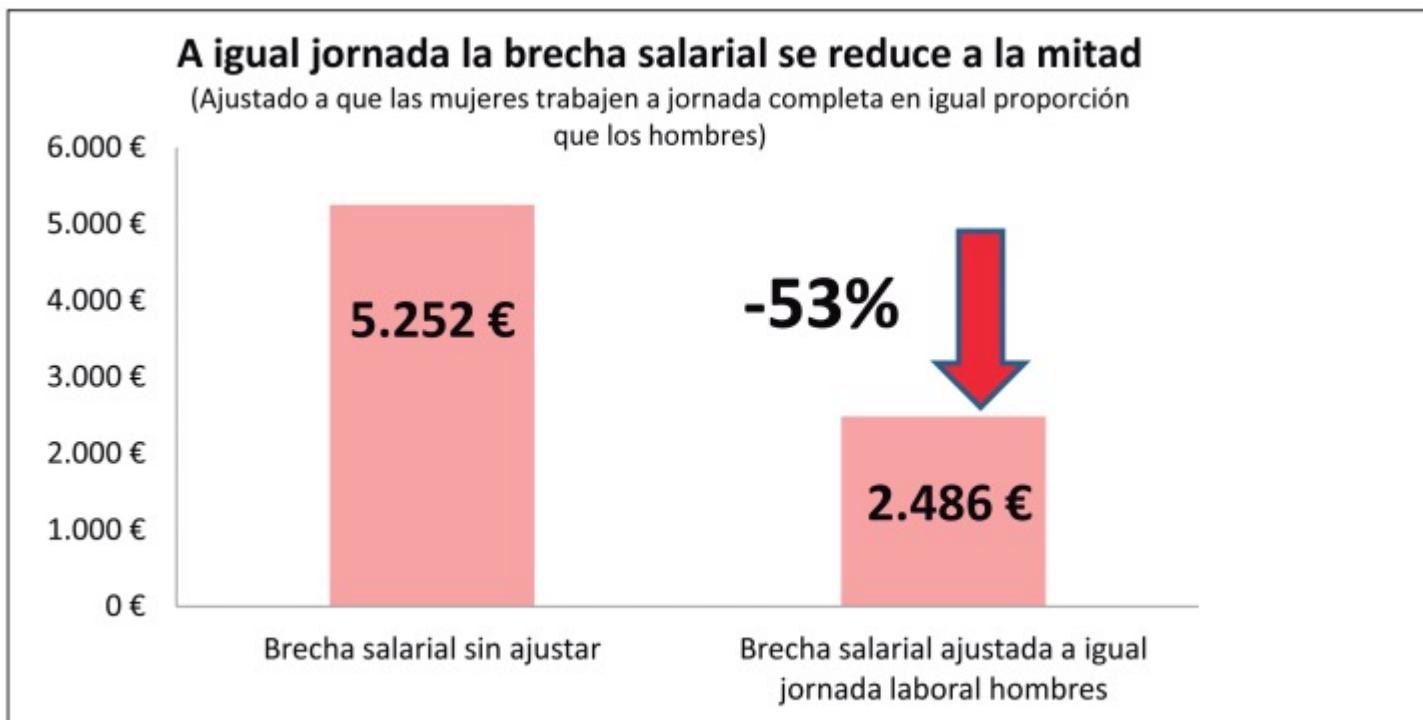
SALARIO MEDIO DE LAS MUJERES POR CCAA



Fuente: Encuesta Anual de Estructura Salarial (INE)

La brecha salarial en España 2022

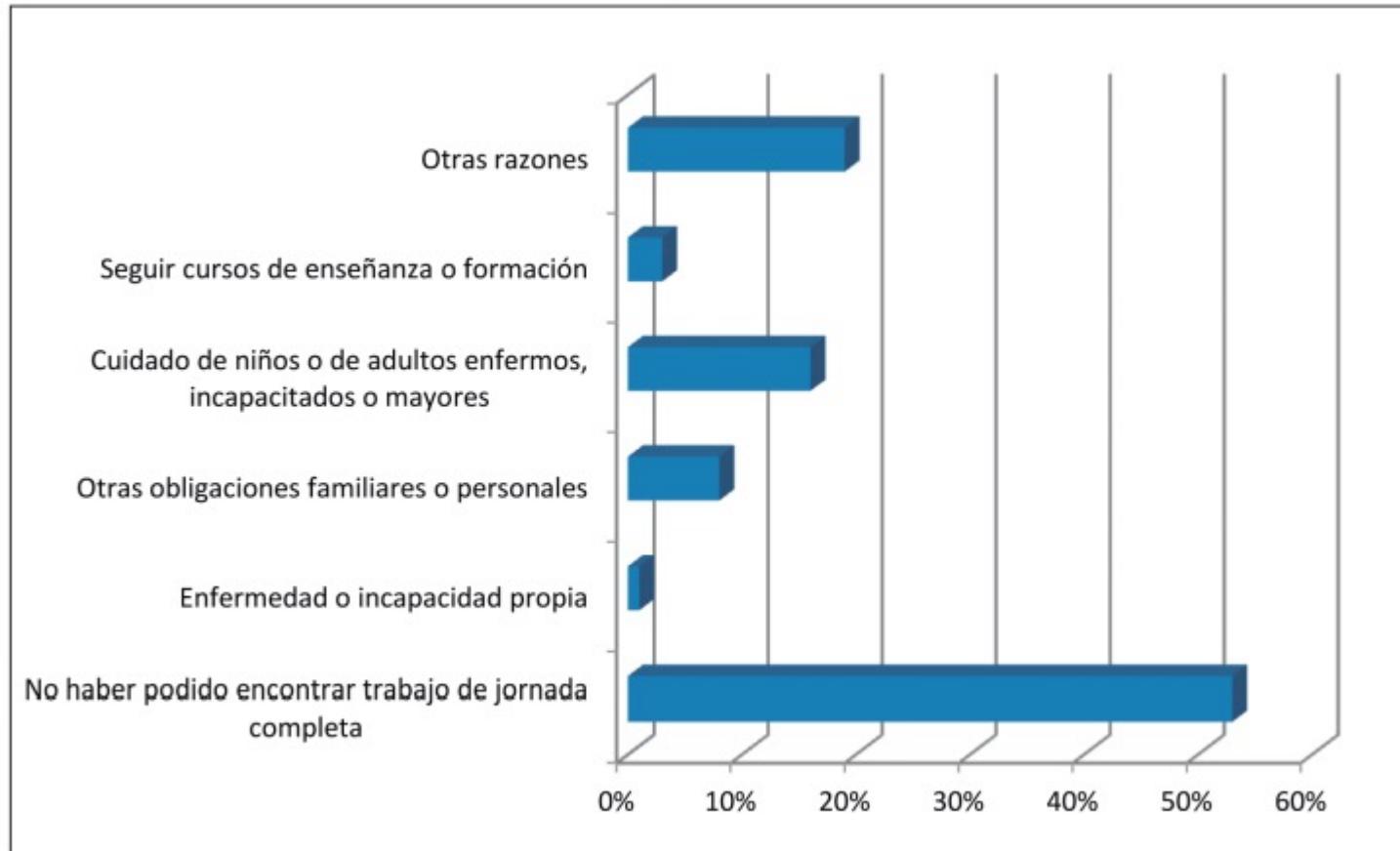
LA JORNADA PARCIAL EXPLICA LA MITAD DE LA BRECHA SALARIAL DE GÉNERO



Fuente: Encuesta de Estructura Salarial, 2019 (INE)

La brecha salarial en España 2022

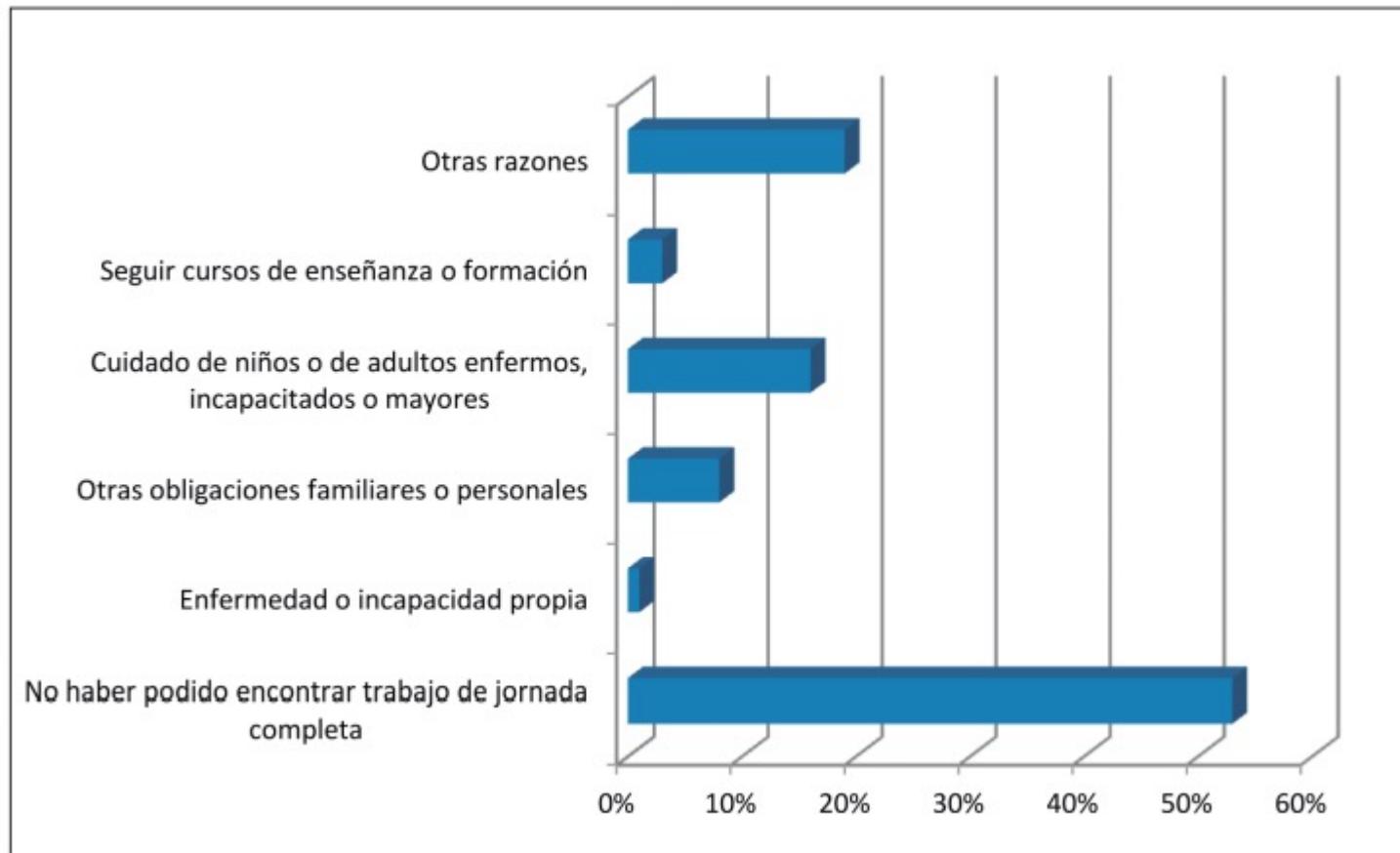
Gráfico 7. Razones del trabajo a tiempo parcial de las mujeres en España (2019)



Fuente: Encuesta de Estructura Salarial, 2019 (INE)

La brecha salarial en España 2022

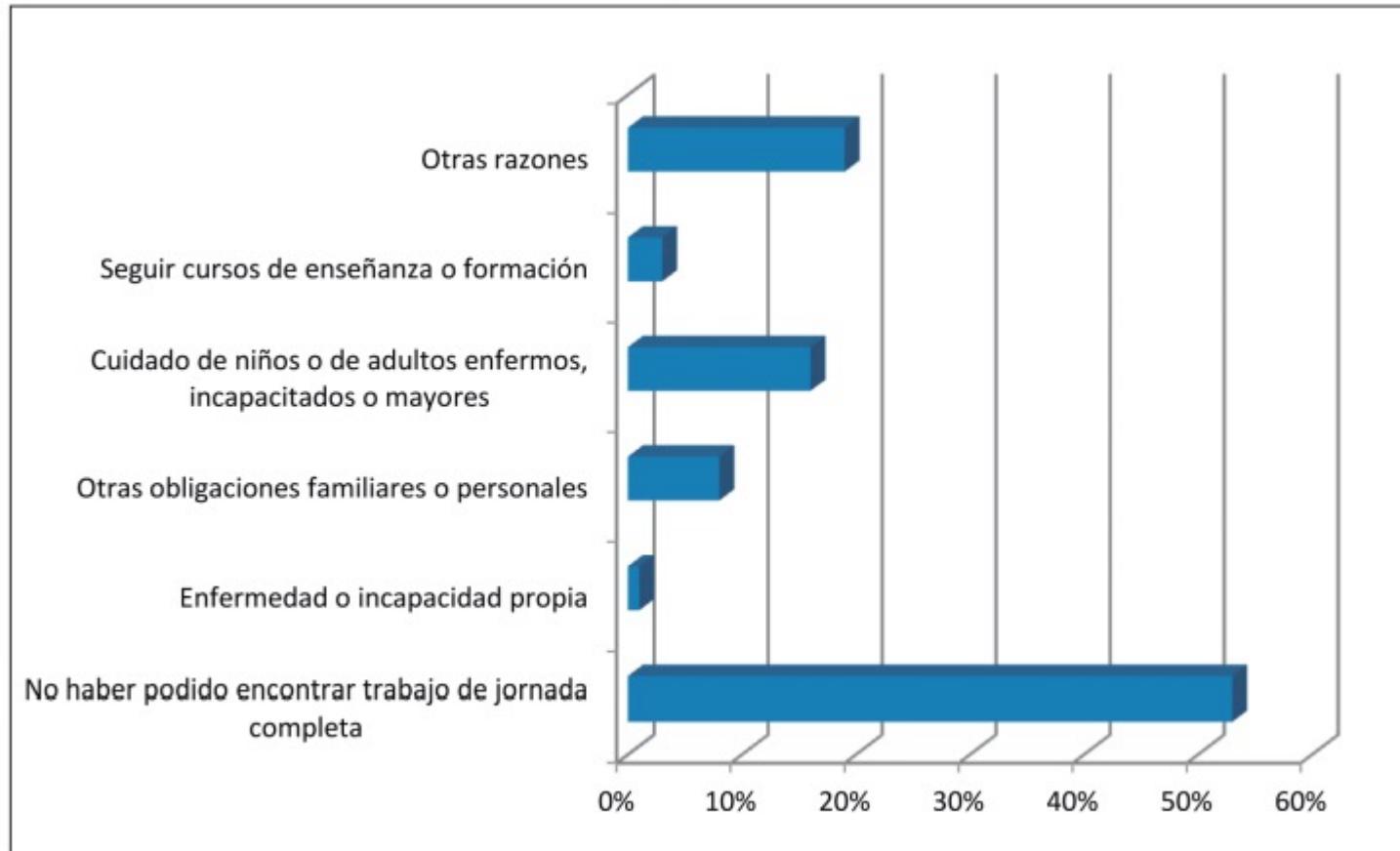
Gráfico 7. Razones del trabajo a tiempo parcial de las mujeres en España (2019)



Fuente: Encuesta de Estructura Salarial, 2019 (INE)

La brecha salarial en España 2022

Gráfico 7. Razones del trabajo a tiempo parcial de las mujeres en España (2019)



Fuente: Encuesta de Estructura Salarial, 2019 (INE)

Diferencia retributiva por género

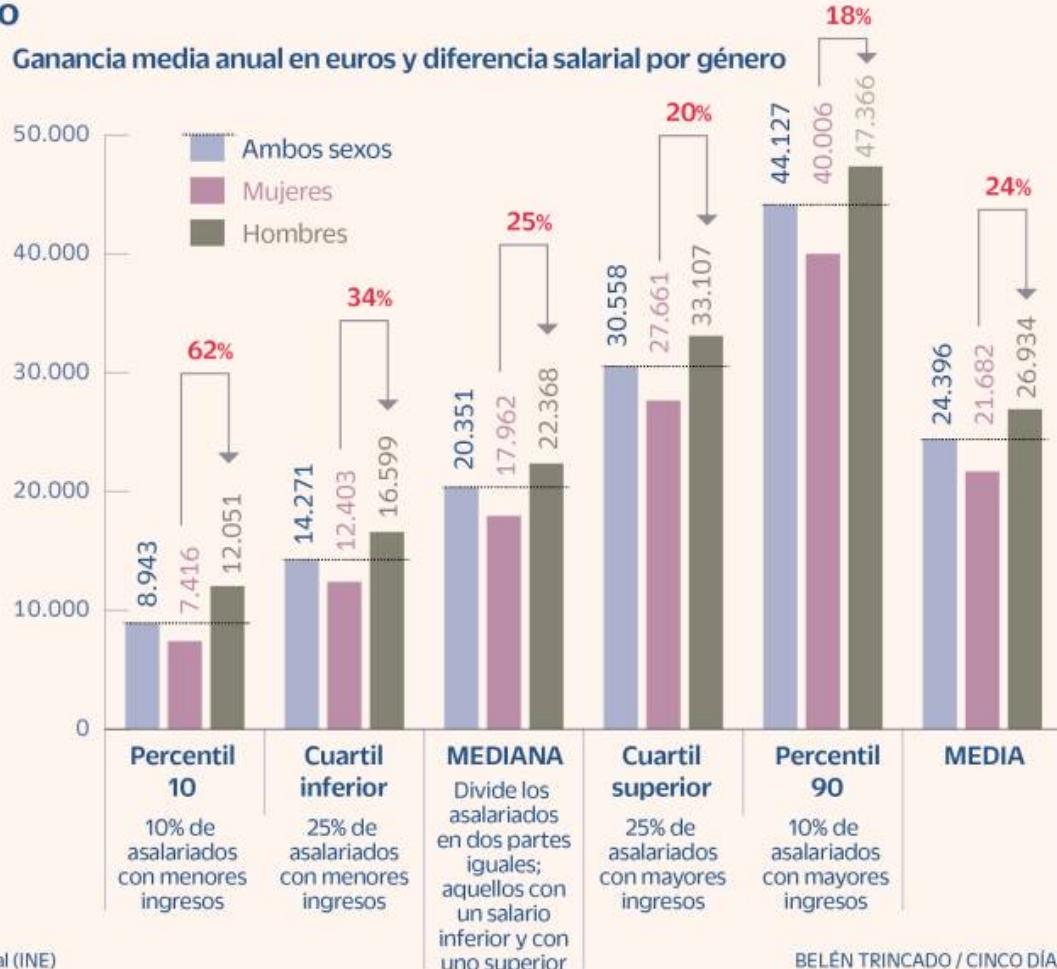
Evolución de la brecha salarial

% que debería aumentar el salario femenino para igualar al masculino



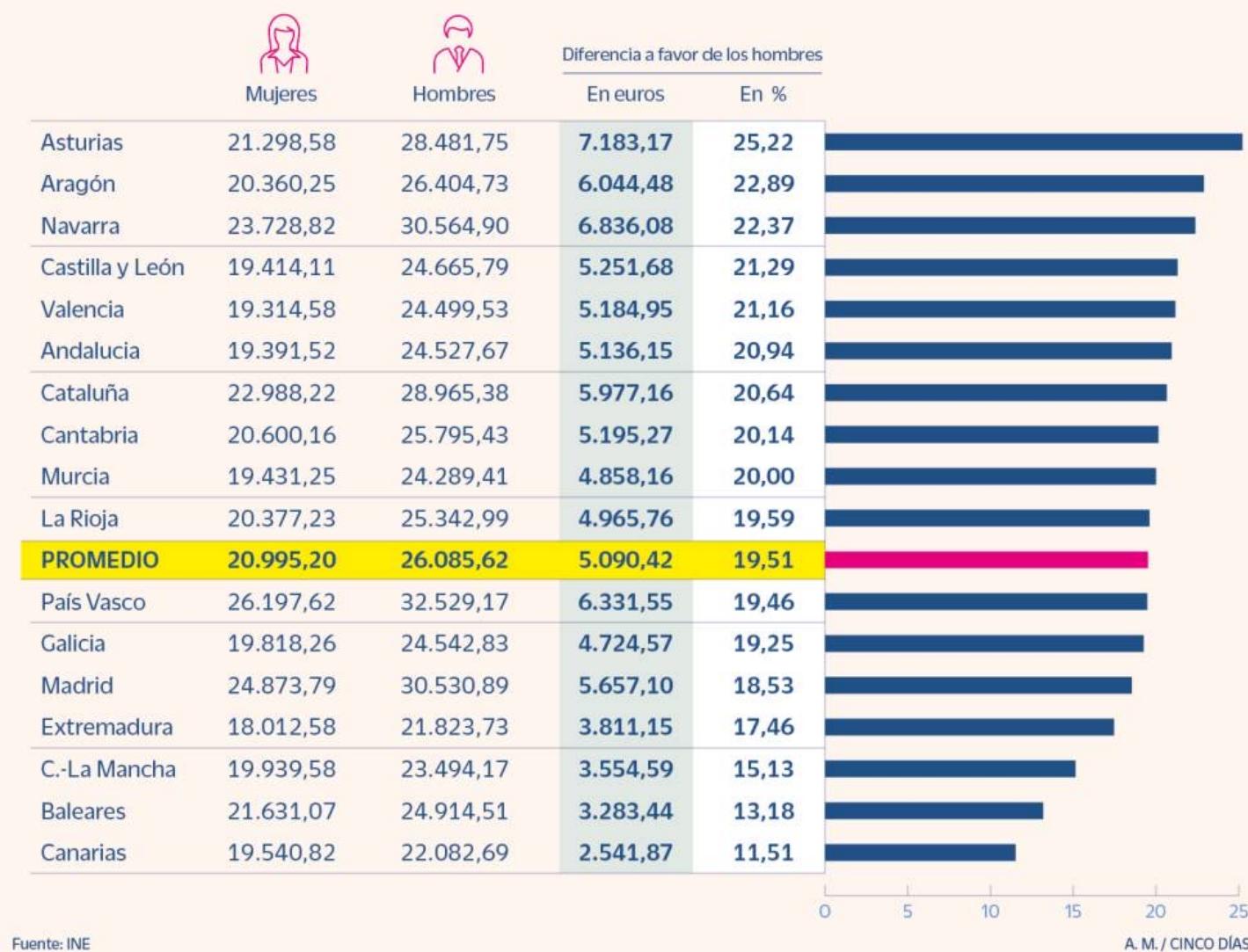
Fuente: CC OO con datos de la Encuesta Anual de Estructura Salarial (INE)

Ganancia media anual en euros y diferencia salarial por género



BELÉN TRINCADO / CINCO DÍAS

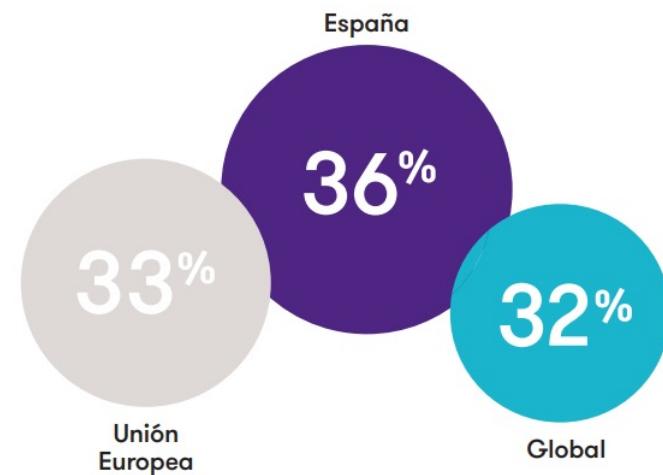
Brecha salarial entre hombres y mujeres en España Retribución anual media en euros. Datos de 2019



España alcanza el mayor número de mujeres directivas de su historia

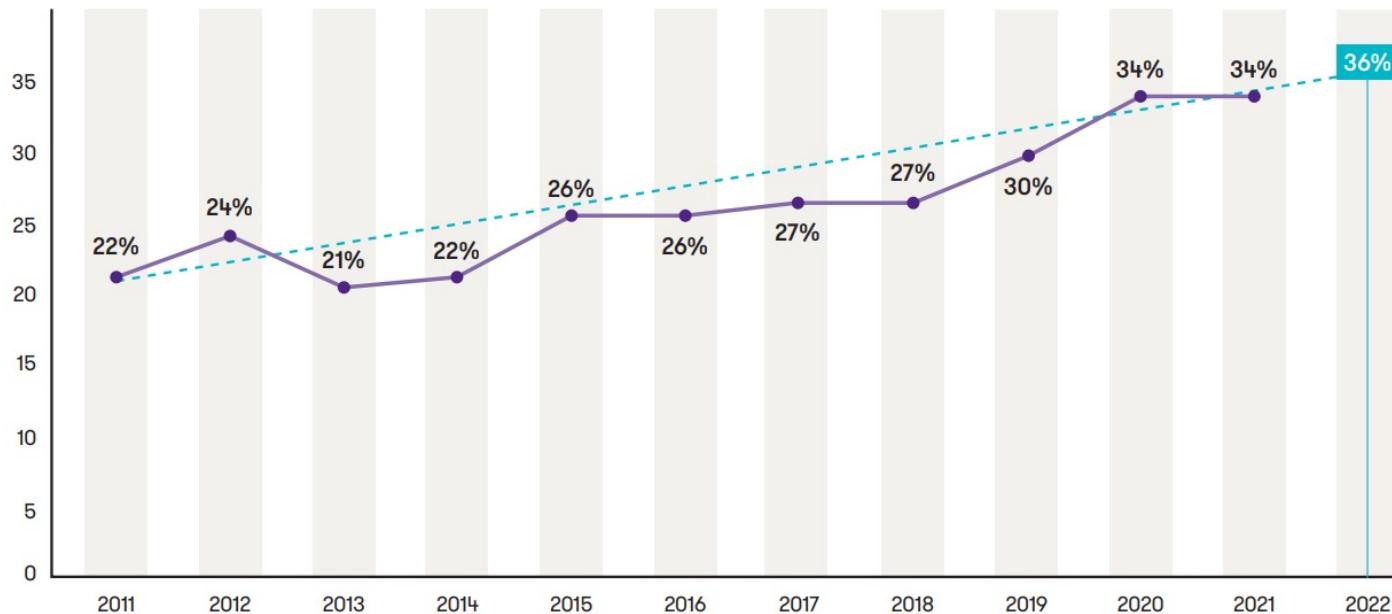
“Es una grandísima noticia que España vuelva a ubicarse entre los diez países con mejores resultados en igualdad en la Alta Dirección, lo que nos posiciona como referentes. Sin embargo, esto no es suficiente; esa calidad de país ejemplar debemos seguir fortaleciéndola con más compromiso y determinación.”

Aurora Sanz, Socia Directora de Laboral Grant Thornton España



España alcanza el mayor número de mujeres directivas de su historia

Evolución del porcentaje de mujeres en puestos directivos en España



Número de mujeres en puestos directivos, 2022 frente a 2021



Proporción de puestos directivos ocupados por mujeres en España en 2022

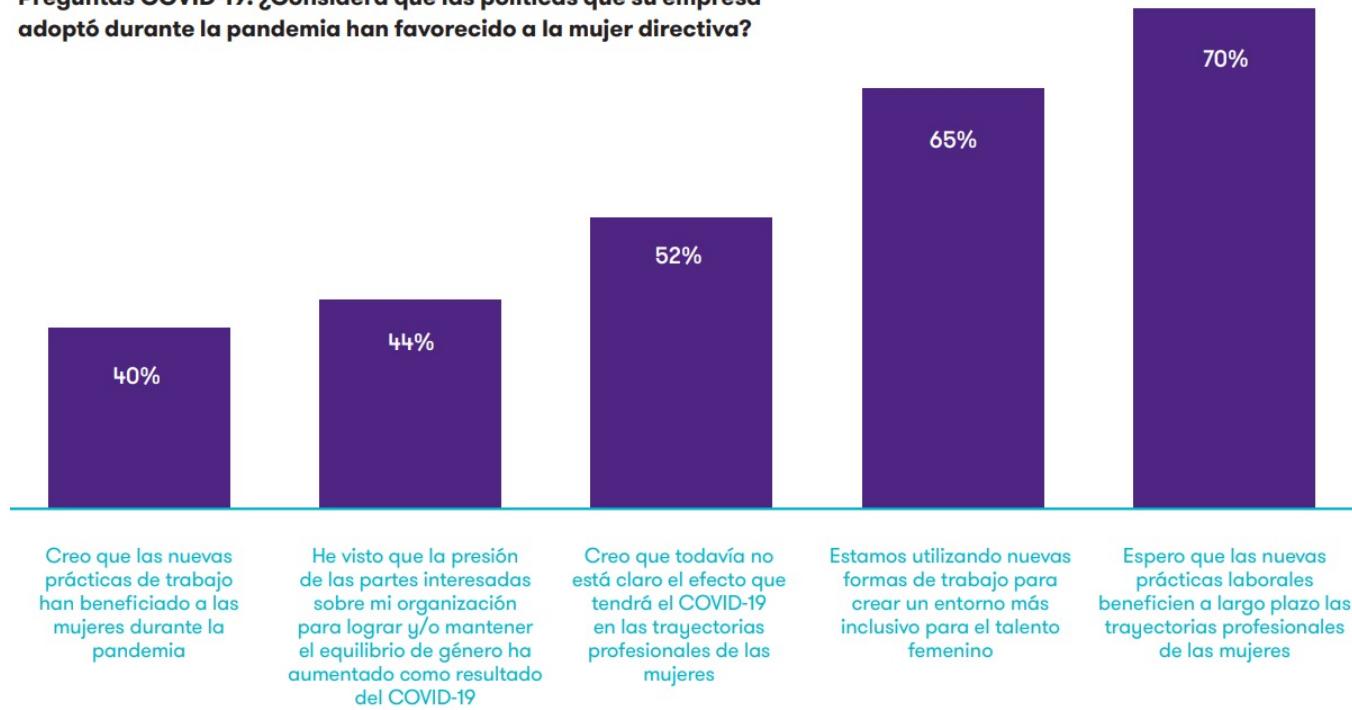


“Que la mujer lidere puestos relacionados con la estrategia financiera de nuestras compañías le pone en una posición de ventaja hacia puestos más relevantes, como el de CEO. Copar la dirección financiera es clave, pero también hay que mejorar en puestos relacionados con la tecnología, muchos de ellos de nueva creación y que suponen una oportunidad de que la mujer los protagonice”.

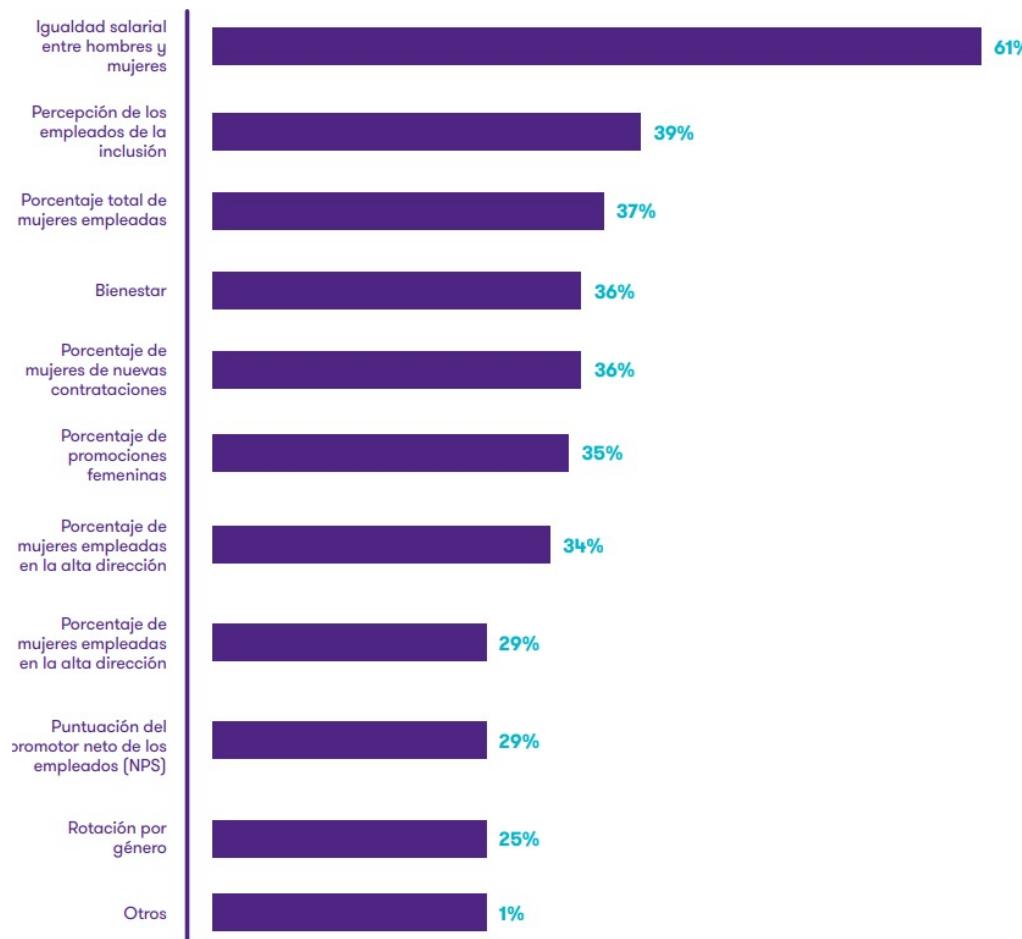
Isabel Perea, socia de Auditoría de Grant Thornton

Los nuevos modelos de trabajo tras el COVID-19, más beneficiosos para la igualdad

Preguntas COVID-19: ¿Considera que las políticas que su empresa adoptó durante la pandemia han favorecido a la mujer directiva?



El desafío de medir los avances en igualdad





“El nivel de mujeres en puestos directivos es un fiable indicador del progreso de un país. El resultado de España nos lleva a concluir en este sentido que es un país cada vez más comprometido por la igualdad, próspero y ejemplar. No obstante, no olvidemos que todavía estamos a medio camino.”

Isabel Perea, Socia de Auditoría de Grant Thornton

Dos grandes desafíos para incorporar la presencia femenina adecuada en el Consejo

1. Los comités ejecutivos no tienen una cuota de mujeres que permita nutrir bolsa de candidatas para consejeras.
2. Las consejeras preparadas suelen formar parte ya de demasiados consejos por lo que no pueden dedicarle el tiempo necesario a nuevas responsabilidades.

Es necesario abordar estos desafíos lo antes posible para poder llegar a ese 40% que establece la ley.

Gender Diversity Index 2021

SPAIN

With a score of 0.54, Spain has the ninth lowest *Gender Diversity Index* score among the 19 European countries covered by this analysis. This score is 0.05 points below the European average and 0.18 points below the best-scoring country³¹.

Spain scores lower than the average for almost all indicators analysed. Moreover, it shows a difference of more than 15 percentage points with the top country when considering female representation at the executive level, as CFOs, CEOs or female chairs of boards.

Spain scores close to the European average (5 pp difference) for the percentage of women on boards.

Women representation in leadership positions

BOARD OF DIRECTORS / SUPPLY BOARD



EXECUTIVE LEVEL



CHAIR OF BOARD OF DIRECTORS / SUPPLY BOARD



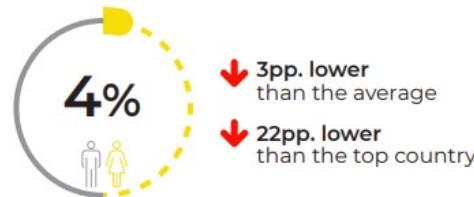
CFO



BOARD AND CONTROL COMMITTEES



CEO



SPAIN

COMPANY	RANK	GDI	% women in leadership – absolute count	% women on the board	% women in executive level	% women in committees	Female chair of Board	Female CEO
OVERALL AVERAGE		0,59	30	35	19	36		
TOP COMPANY	1	1	50	50	54	43		
Red Electrica Corporation								
Caixabank	28	0,89	44	43	43	50	✓	✗
Merlin Properties Socimi	135	0,74	46	40	0	59	✗	✗
Repsol	163	0,71	42	36	0	71	✗	✗
Aena Sme	179	0,70	36	27	40	33	✗	✗
Bankinter	196	0,68	33	36	33	33	✗	✓
Banco Santander	196	0,68	37	31	29	33	✓	✗

SPAIN

OVERALL RANKING	COUNTRY RANKING	COMPANY GDI	COMPANY
28	1	0,89	Red Electrica Corporation
135	2	0,74	Merlin Properties Socimi
163	3	0,71	Repsol
179	4	0,70	Aena Sme
196	5	0,68	Banco Santander
196	5	0,68	Bankinter
260	7	0,63	Cellnex Telecom
382	8	0,55	Caixabank
398	9	0,54	Banco Bilbao Vizcaya Argentaria
398	9	0,54	Iberdrola
398	9	0,54	Industria De Diseno Textil Sa

OVERALL RANKING	COUNTRY RANKING	COMPANY GDI	COMPANY
447	12	0,50	Enagas
447	12	0,50	Endesa
447	12	0,50	Inmobiliaria Colonial Socimi
459	15	0,49	Grifols
481	16	0,47	Acciona Sa
481	16	0,47	Amadeus It Group
498	18	0,45	Naturgy Energy Group
509	19	0,44	Banco Sabadell
520	20	0,43	Siemens Gamesa
536	21	0,40	Telefonica
560	22	0,38	Acs
600	23	0,29	Ferrovial

³² For easier visualisation, the GDI scores are displayed with two digits (from 0,00 to 2,00). Companies that may appear to have the same GDI score may actually show differences when all digits are taken into account.

XI Informe sobre Mujeres en los Consejos del IBEX-35

16 mujeres participan simultáneamente en dos Consejos



Karen Christiana Figueires Olsen
Acciona,
Acciona Energía



Sonia Dulá
Acciona,
Acciona Energía



María Dolores Dancusa Treviño
Bankinter,
Acciona



Laura González Molero
Acerinox,
Sabadell



Leticia Iglesias
Acerinox, AENA



María José García Beató
ACS, Sabadell



Catalina Miñarro Brugarolas
ACS, Mapfre



Aurora Catá Sala
Sabadell, Repsol



Alicia Reyes Revuelta
Sabadell, Ferrovial



María Luisa Jordá Castro
Bankinter, Merlin Properties



Ana García Fau
Cellnex, Merlin Properties



Ana Peralta Moreno
BBVA, Colonial



Eva Castillo Sanz
CaixaBank, IAG



Cristina Garmendia Mendizábal
CaixaBank, Logista



María Teresa Costa Campi
Enagás,
Unicaja Banco



Carina Szpilka Lázaro
Grifols
MELIÁ HOTELS INTERNATIONAL

XI Informe sobre Mujeres en los Consejos del IBEX-35

SECTORES	Nº de empresas		Nº de consejeras		Nº de consejeros		Media de consejeras		% Mujeres en consejos	
	2022	2021	2022	2021	2022	2021	2022	2021	2022	2021
Servicios financieros	12	14	57	59	229	248	4,75	4,21	38%	33,71%
Petróleo y Energía	13	12	53	46	82	87	4,07	3,83	39,26%	34,59%
Tecnología y Telecomunicaciones	7	7	28	29	229	248	4	4,14	36,36%	24,96%
Servicios de Consumo	17	17	54	43	109	112	3,18	2,52	33,13%	27,74%
Bienes de Consumo	24	25	73	66	115	158	3,04	2,64	31,14%	24,96%
Industria y Construcción	31	32	91	78	229	248	2,92	2,4	28,44%	23,90%
Servicios Inmobiliarios	15	15	34	30	229	248	2,26	2	25,76%	22,90%
TOTAL	119	122	390	351	815	871	3,28	3,23	32,37%	28,78%

XI Informe sobre Mujeres en los Consejos del IBEX-35

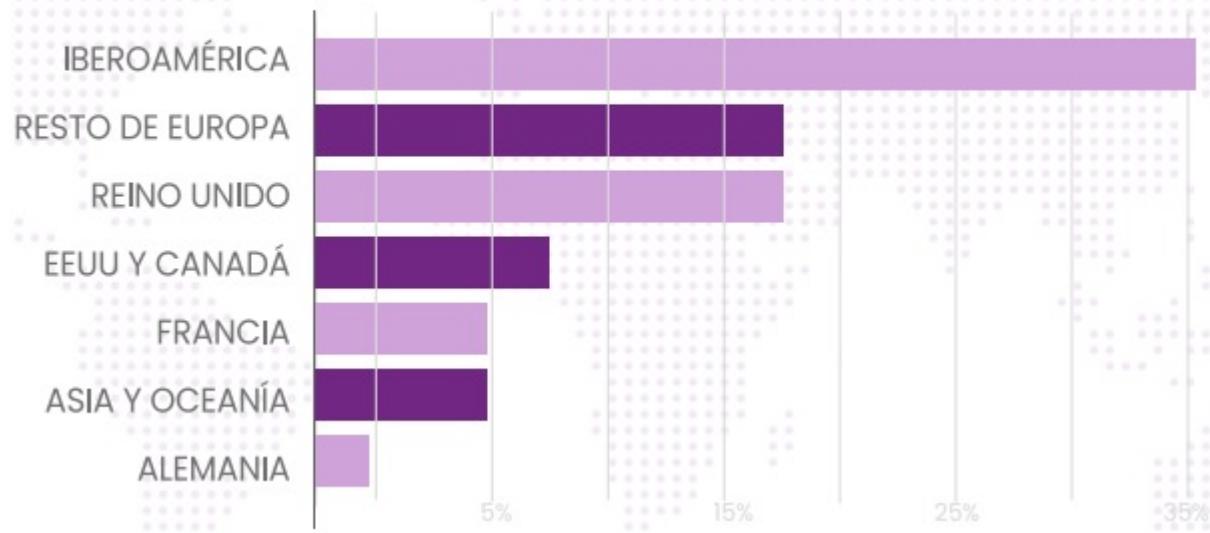
Empresas comprometidas

	2018				2022			
	Hombres	Mujeres	Total	% Mujeres	Hombres	Mujeres	Total	% Mujeres
Redeia	7	5	12	41,67%	6	6	12	50%
Cellnex	8	4	12	33,33%	5	6	11	54,54%
Realia	3	4	7	57,14%	3	3	6	50%
Nicolás Correa	4	3	7	42,86%	4	3	7	42,86%
Unicaja Banco	7	5	12	41,67%	9	6	15	40%

XI Informe sobre Mujeres en los Consejos del IBEX-35

Las consejeras extranjeras ganan peso, sobre todo las procedentes de Europa e Iberoamérica

Procedencia de consejeras extranjeras en IBEX 35



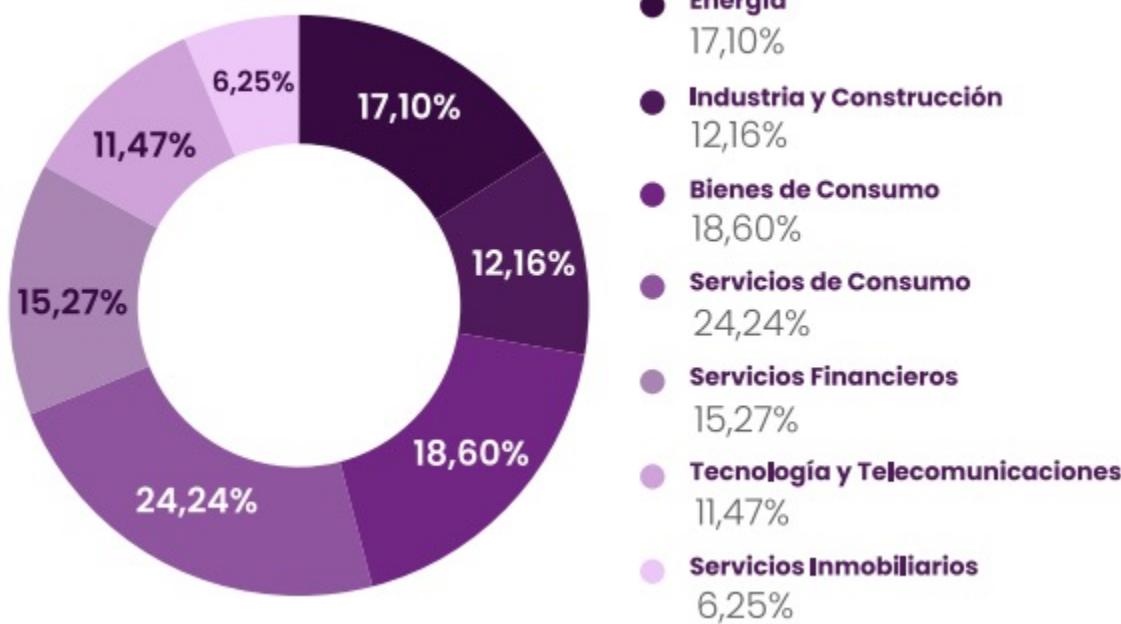
XI Informe sobre Mujeres en los Consejos del IBEX-35

España supera la media de los 27 países que conforman la UE y se posicionaría tercero en paridad de excluirse los países con cuota obligatoria.



XI Informe sobre Mujeres en los Consejos del IBEX-35

¿Qué sectores tienen más representación de mujeres en sus comités ejecutivos?



¿Quiénes son las 3 únicas mujeres que 'mandan' en el IBEX35?

**BEATRIZ CORREDOR**

Presidenta del Grupo Red
Eléctrica y del Consejo de
Administración

**ANA BOTÍN**

Presidenta ejecutiva y
consejera ejecutiva de
Banco Santander

**DOLORES DANCAUSA**

Consejera delegada y
consejera ejecutiva de
Bankinter

**Mº JOSÉ GARCÍA BEATO**

Consejera ejecutiva de
Banco Sabadell

**CRISTINA RUIZ ORTEGA**

Consejera ejecutiva de
Indra

**VANISHA MITTAL**

Consejera ejecutiva de
ArcelorMittal

Women in the Boardroom 2022

"In 2007, Spain became the first country in the European Union to implement a recommended gender quota law for women's participation on boards. The quota required 40% gender diversity to be achieved by 2015. Not only was this figure not achieved, but in 2016, the representation of women on boards of listed companies stood at only around 20%. The reasons behind this delay are resistance on the part of corporations, a perception that there is a low number of women ready to join boards, and a temporary downgrading of the importance of gender equality as a result of austerity measures in the economic recession.

Today, there is a clear trend toward parity in Spanish boards for the IBEX 35, Spain's largest companies. The number of women on their boards has doubled in the past decade. In 2020, for the first time ever, women represented more than 30% of board members, at 31.2%.¹⁵ Among IBEX 35 companies, 15 women were appointed as new board members in 2020.¹⁶

Thus, the IBEX 35 companies have exceeded the current 30% target set by the Good Governance Code of Listed Companies, although the rest of the companies listed on the IGBM have yet to reach this mark, at 22.9%.¹⁷ At the current rate of progression, 30% would be reached in 2023.

However, it should be remembered that the Good Governance Code of Listed Companies has already been updated, pursuing the objective that female directors will represent at least 40% of board members before the end of 2022. There are already 14 of the IBEX 35 companies that exceed the 40% threshold.¹⁸

The trend is that the rest of the companies listed on the IGBM are making progress to accelerate their commitment to reach the 40% target by 2022."

Xavier Angrill

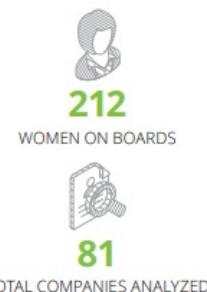
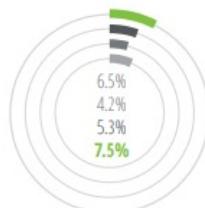
Leader, Boardroom Program, Deloitte Spain

The numbers	Percentage	% Change
Percentage of women on the boards of listed companies ¹¹	26.1%	2.7% (2019)
Percentage of women on the boards of IBEX 35 companies ¹²	31.3%	3.8% (2019)
Percentage of women independent directors in a sample of 139 national listed companies (IBEX 35 and others) ¹³	39.2%	3.4% (2019)
Percentage of women proprietary directors in a sample of 139 national listed companies (IBEX 35 and others) ¹⁴	5.6%	0.1% (2019)

Women in the Boardroom 2022

Spain

OVERALL NUMBERS



AVERAGE TENURE (YEARS)

MEN	WOMEN
8.1 2021	5.2 2021
8.4 2018	5.0 2018

BOARD MEMBER

MEN	WOMEN
10.1 2021	9.4 2021
10.4 2018	11.4 2018

CHAIR

AVERAGE AGE (YEARS)

MEN	WOMEN
61.9 2021	56.5 2021
62.7 2018	56.7 2018

BOARD MEMBER

MEN	WOMEN
64.2 2021	53.0 2021
64.9 2018	52.0 2018

CHAIR

STRETCH FACTOR

1.16 2021	1.06 2018	1.12 2016	1.11 2014
---------------------	---------------------	---------------------	---------------------

WOMEN

1.09 2021	1.06 2018
---------------------	---------------------

MEN

Women in the Boardroom 2022

TOP INDUSTRIES WITH THE HIGHEST PERCENTAGE OF WOMEN ON BOARDS

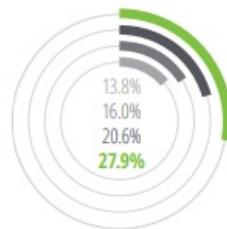
2021 2018 2016 2014



TECHNOLOGY, MEDIA &
TELECOMMUNICATIONS



ENERGY &
RESOURCES



FINANCIAL SERVICES



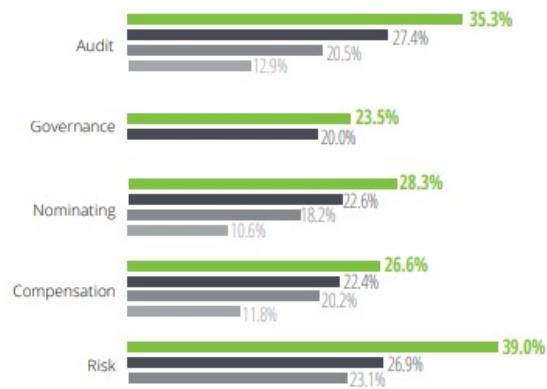
CONSUMER BUSINESS



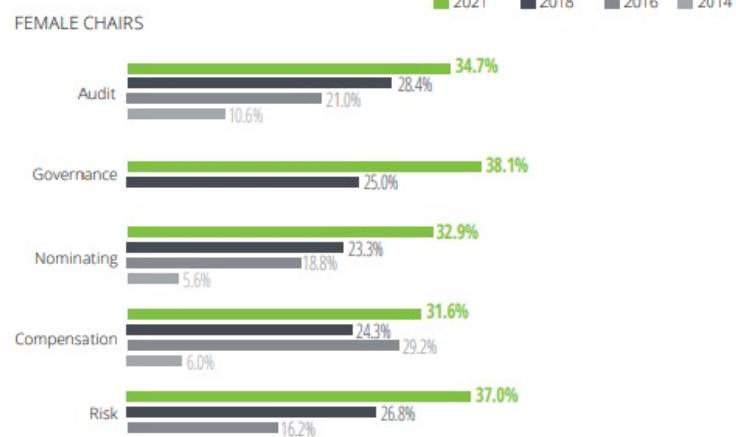
MANUFACTURING

COMMITTEES

FEMALE MEMBERS



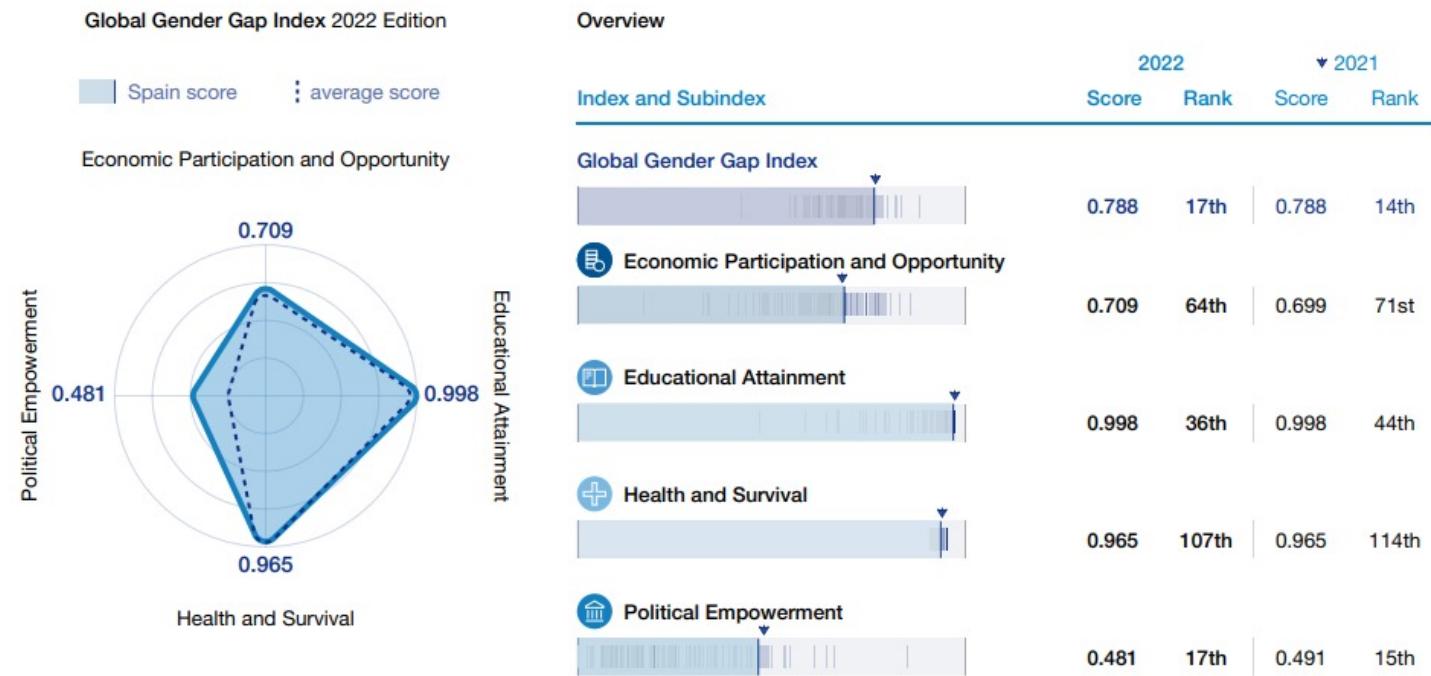
FEMALE CHAIRS



Global Gender Gap Index

2022

Economy Profile	Score (imparity = 0, parity = 1)	Rank (out of 146 countries)	Index Edition
Spain	0.788	17th	2022



Global Gender Gap Index Indicators 2022

https://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2022.pdf

Global Gender Gap Index 2022

Global Gender Gap Index Indicators

2022

Indicator	Rank	Score*	Compare with Global average	Gap F-M	♦ Female vs ♦ Male	Min Max
Economic Participation and Opportunity	64th	0.709	0	-	Min - Max	-
Labour-force participation rate %	49th	0.844	1	-9.76	52.65 ♦ 62.41	0-100
Wage equality for similar work 1-7 (best)	89th	0.616	-	-	-	-
Estimated earned income int'l \$ 1,000	58th	0.674	-14.16k	29.25k ♦ 43.41k	0-150k	
Legislators, senior officials and managers %	66th	0.538	-30.05	34.97 ♦ 65.02	0-100	
Professional and technical workers %	1st	1.000	0.72	49.64 ♦ 50.36	0-100	
Educational Attainment	36th	0.998	-	-	-	-
Literacy rate %	68th	0.992	-	-	-	-
Enrolment in primary education %	1st	1.000	0.42	97.00 ♦ 97.42	0-100	
Enrolment in secondary education %	1st	1.000	3.59	124.20 ♦ 127.79	0-200	
Enrolment in tertiary education %	1st	1.000	18.06	84.07 ♦ 102.13	0-200	
Health and Survival	107th	0.965	-	-	-	-
Sex ratio at birth** %	129th	0.940	-	-	-	-
Healthy life expectancy** years	100th	1.022	-	-	-	-
Political Empowerment	17th	0.481	-	-	-	-
Women in parliament %	15th	0.754	-14.00	43.00 ♦ 57.00	0-100	
Women in ministerial positions %	1st	1.000	0	50.00 ♦ 50.00	0-100	
Years with female/male head of state (last 50)	78th	0.000	-50.00	0 ♦ 50.00	0-50	

Global Gender Gap Index

2022

Economy Profile

Spain

Score

0.788

Rank

17th

Page 2 of 2

Complementary Targets and Contextual Indicators

2022

General indicators				Family and care			
Indicator	Unit	Value		Indicator	Unit	Value	
GDP US\$ billions		1,281.48		Public spending on family benefits % GPD		1.31	
GDP per capita constant '17, intl. \$ 1000		36.22		Unmet family planning % women 15-49		n. a.	
Population sex ratio female/male		1.03		Early marriage %		4.00	
Population growth rate %		0.48		Mean age of women at birth of first child years		32.09	
Indicator	Million people	◆ Female	◆ Male	Indicator	0-1 (Equal rights)	Value	
Total population	24.09	23.28	47.36	Right to divorce		Equal rights ◆	
Indicator	Days	◆ Female	◆ Male	Length of parental leave	112.00	112.00	n. a.

Global Gender Gap Index

2022

Economy Profile

Spain

Score

0.788

Rank

17th

Page 2 of 2

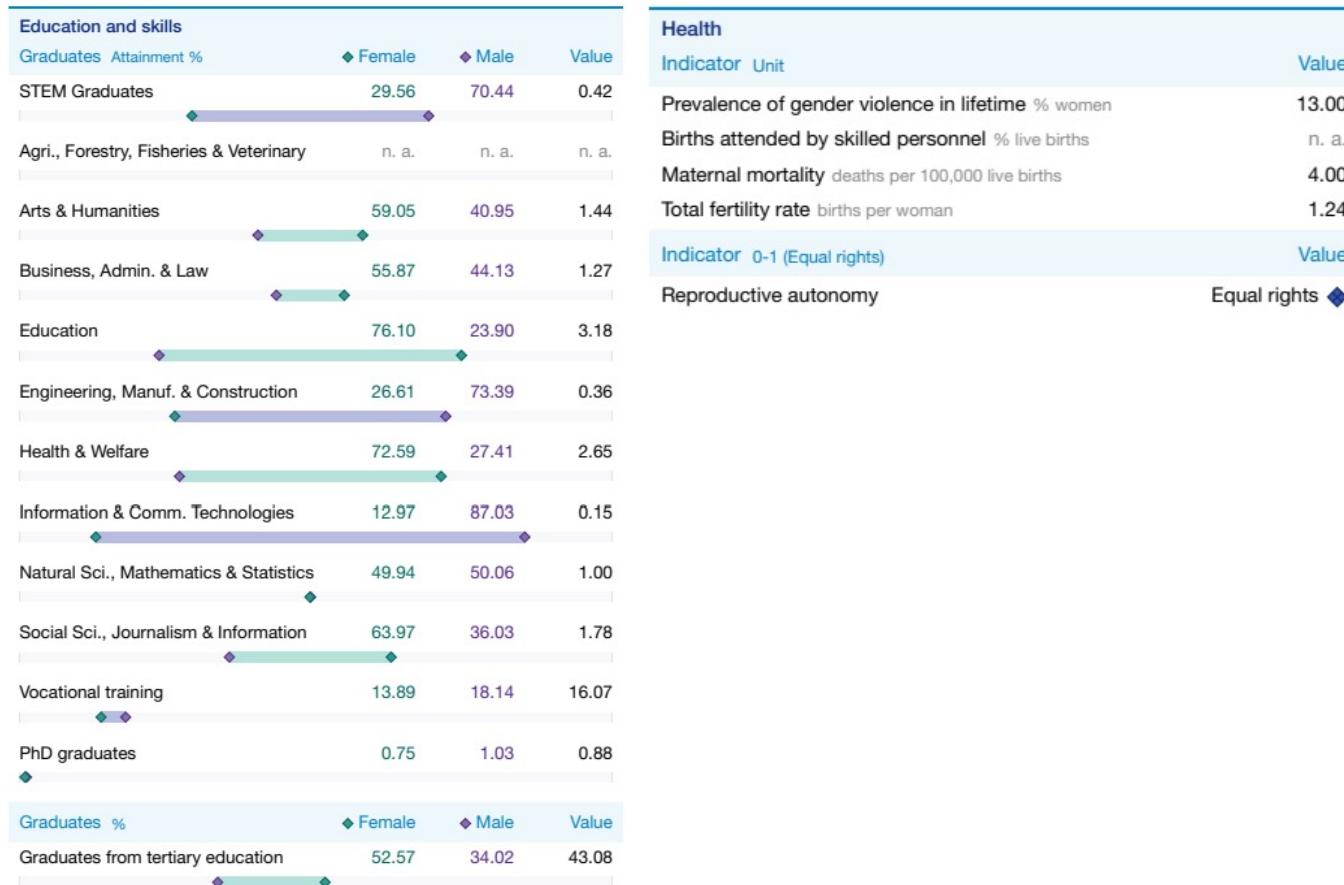
Complementary Targets and Contextual Indicators

2022

Work participation and leadership				Access to finance			
Indicator	Unit	Value		Indicator	Unit	Value	
Gender pay gap (OECD only) %		28.81		Access to financial services		Equal rights	◆
Share of women's membership in boards % (OECD countries only)		32.60		Inheritance rights for widows and daughters		Near-equal rights	◆
Firms with female majority ownership % firms		n. a.		Access to land assets		Near-equal rights	◆
Firms with female top managers % firms		n. a.		Access to non-land assets		Equal rights	◆
Share of workers in informal sector % workers		n. a.		Civil and political freedom			
Indicator 1-7 (best)				Indicator	Unit	Value	
Advancement of women to leadership roles				Year women received right to vote	year	1931	
Indicator 1 Million people	◆ Female	◆ Male	Value	Number of female heads of state to date	number	0	
Labour-force	10.82	12.20	0.47	Seats held in upper house % total seats		39.30	
Indicator Unit				Indicator	Yes/No	Value	
Unemployed adults % of labour force (15-64)	15.51	11.78	13.53	Election list quotas for women, national		Yes	
Workers employed part-time % of employed people	0.46	0.29	0.36	Party membership quotas, voluntary		Yes	
Proportion of time spent on unpaid domestic and care work %	n. a.	n. a.	n. a.	Indicator 0-1 (Equal rights)			
				Access to justice		Equal rights	
				Freedom of movement		Equal rights	

Global Gender Gap Index

2022



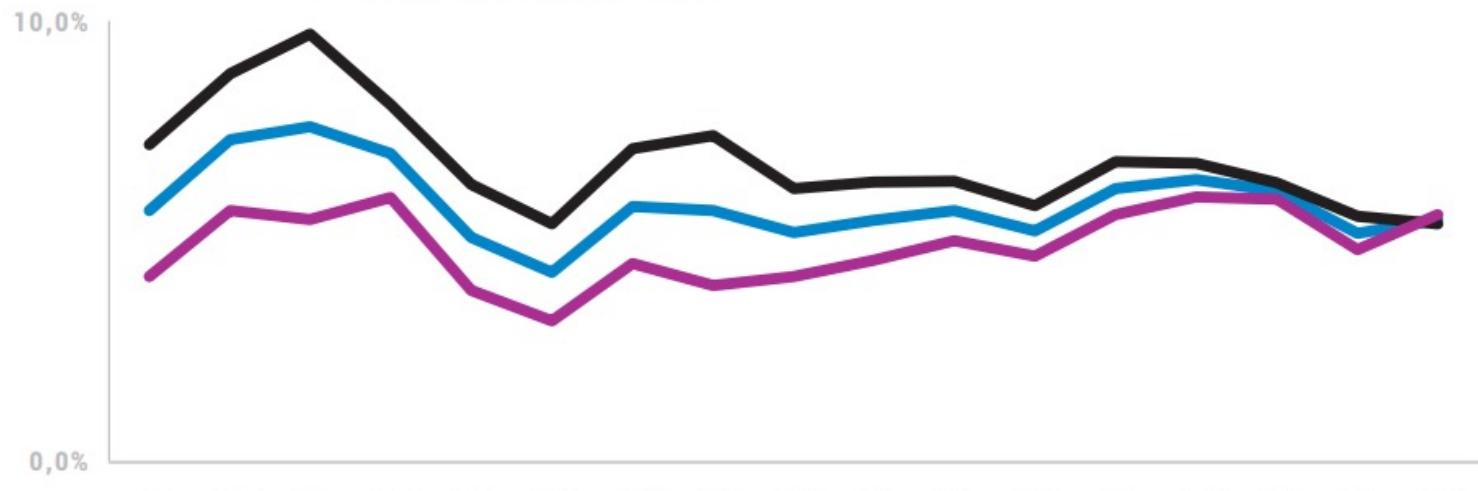
5. ESPAÑA

5.2. Mujeres Empresarias

Las mujeres españolas son las más emprendedoras de Europa

Gráfico 10. Evolución índice TEA en España durante el periodo 2005-2021

Fuente: GEM-España APS 2005-2021



	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
TEA	5,7%	7,3%	7,6%	7,0%	5,1%	4,3%	5,8%	5,7%	5,2%	5,5%	5,7%	5,2%	6,2%	6,4%	6,1%	5,2%	5,5%
TEA hombre	7,2%	8,8%	9,7%	8,1%	6,3%	5,4%	7,1%	7,4%	6,2%	6,4%	6,4%	5,8%	6,8%	6,8%	6,3%	5,6%	5,4%
TEA mujer	4,2%	5,7%	5,5%	6,0%	3,9%	3,2%	4,5%	4,0%	4,2%	4,6%	5,0%	4,7%	5,6%	6,0%	6,0%	4,8%	5,6%

Las mujeres españolas son las más emprendedoras de Europa

Tabla 4. Distribución del índice TEA en función de la educación y el sexo de los emprendedores en 2021

Fuente: GEM-España APS 2021

	Educación	Emprendimiento potencial		TEA		Empresas consolidadas	
Primaria	Total	27%	29%	20%	25%	34%	37%
	Total	34%	39%	36%	33%	35%	34%
Secundaria	Secundaria	17%	20%	17%	17%	18%	20%
	FP Superior	17%	19%	19%	16%	17%	14%
Universidad	Total	38%	32%	44%	43%	30%	29%
	Grado	19%	17%	23%	23%	21%	19%
	Master	17%	13%	17%	17%	8%	8%
	Doctorado	1%	2%	3%	2%	2%	2%

Las mujeres españolas son las más emprendedoras de Europa

Tabla 7. Distribución de los emprendedores (TEA) por el sector de actividad en función del sexo en 2021

Fuente: GEM-España APS 2021

			
	2020	2021	2020
Servicios al consumidor	53%	51%	41%
Servicios a empresas	26%	31%	35%
Transformador	15%	13%	19%
Extractivo	5%	4%	5%
			37%
			37%
			23%
			3%

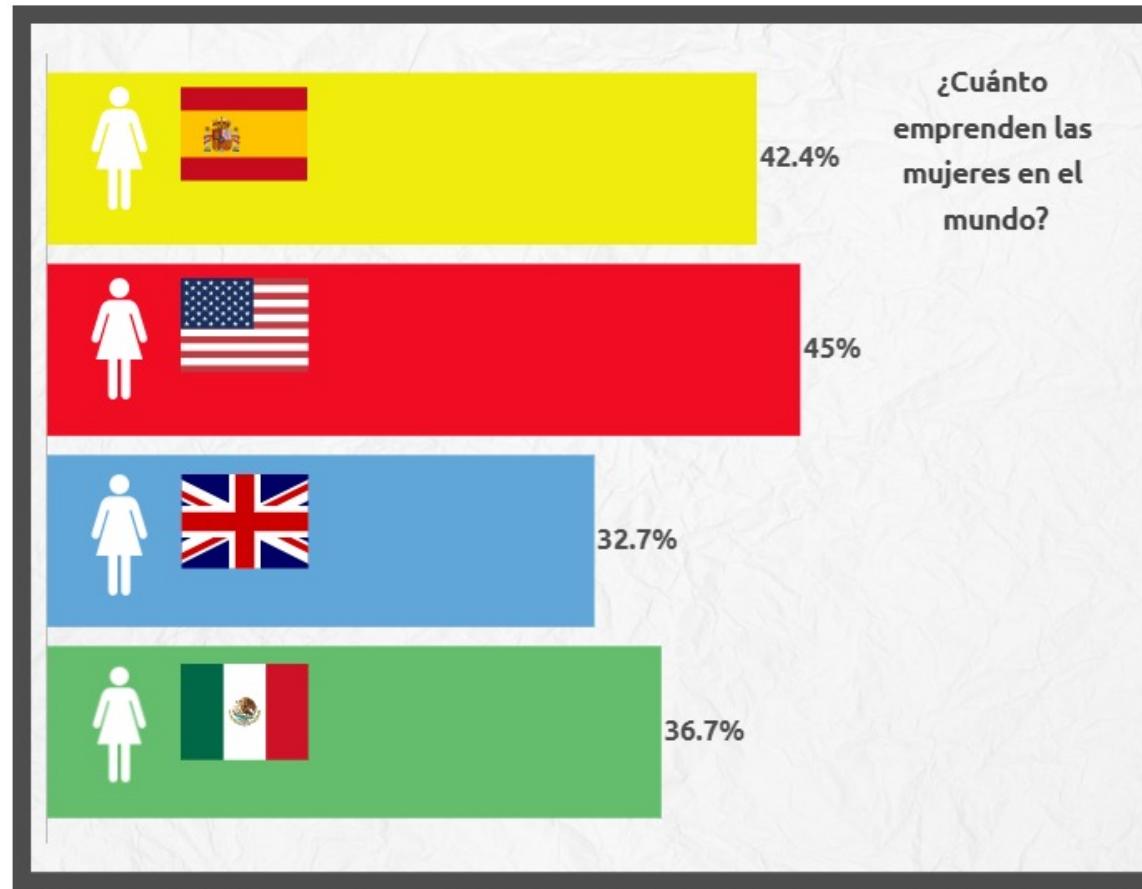
Actualmente, el 42.4% de las pequeñas empresas españolas son creadas por mujeres

De las 16 mil 386 pequeñas empresas analizadas para nuestro estudio, encontramos que el 42.41% fueron creadas por mujeres. Y el 57.59% por hombres.



El tamaño de la muestra para este reporte ha sido de 16 mil 386 pequeñas empresas de diferentes partes de España, y considera un nivel de confianza del 95%, con un margen de error del 0.76%.

Actualmente, el 42.4% de las pequeñas empresas españolas son creadas por mujeres

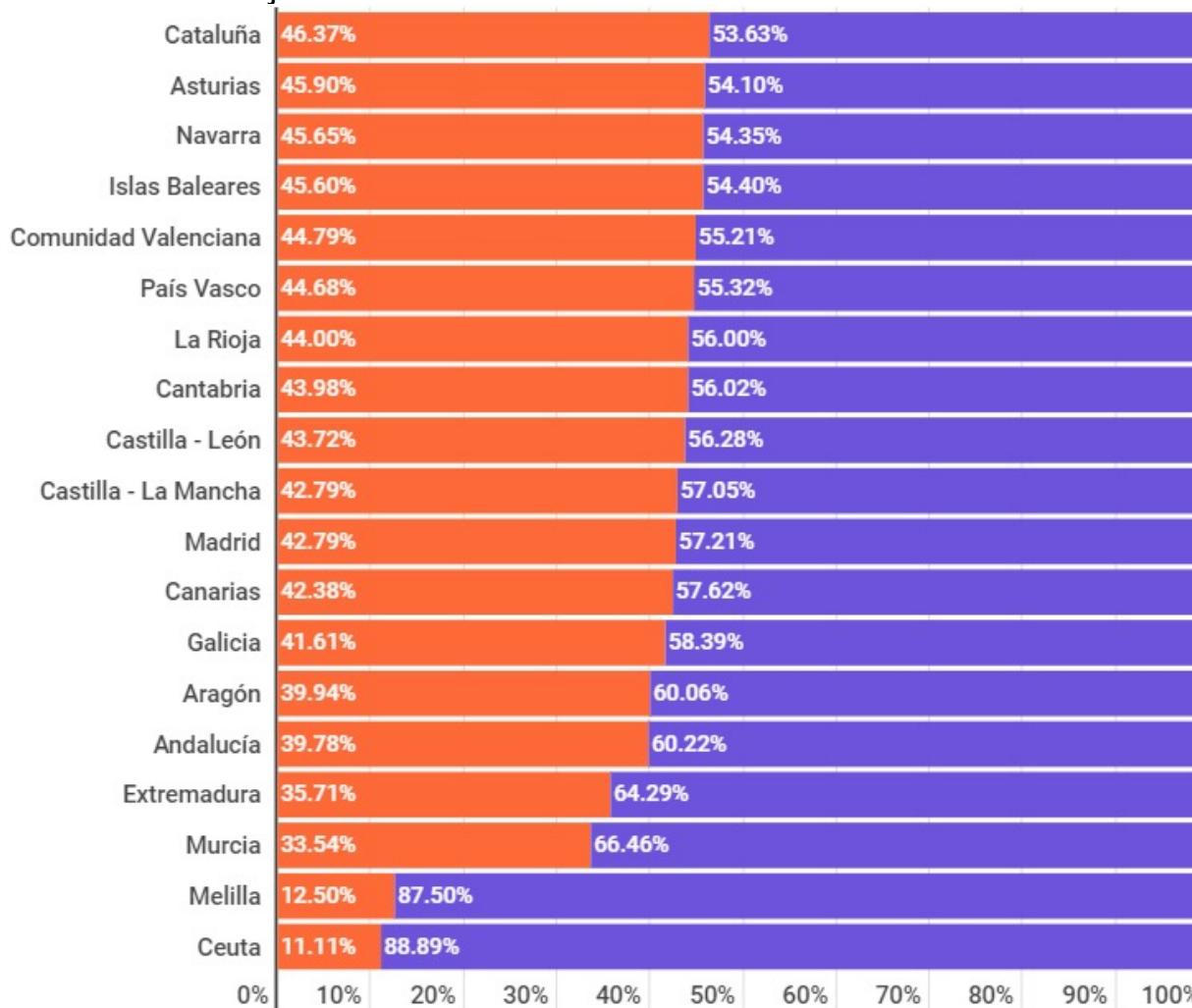


Emprendimiento por comunidad autónoma de hombres y mujeres

Tabla 3. Esta tabla muestra el porcentaje de personas que especificaron su comunidad autónoma. Para el cálculo de esta tabla se eliminaron 732 pequeños negocios de la muestra total (16,386), que no especificaron comunidad autónoma. De tal manera que se trabajó con una muestra de 15,654 que sí aportaron dicha información. *Interactúa con la tabla.

Comunidad Autónoma	Porcentaje total de emprendimiento en España	Hombres	Mujeres
Cataluña	15.40%	53.63%	46.37%
Asturias	1.86%	54.10%	45.90%
Navarra	0.84%	54.35%	45.65%
Islas Baleares	2.98%	54.40%	45.60%
Comunidad Valenciana	12.13%	55.21%	44.79%
País Vasco	2.58%	55.32%	44.68%
La Rioja	0.46%	56.00%	44.00%
Cantabria	1.01%	56.02%	43.98%
Castilla - León	3.55%	56.28%	43.72%
Castilla - La Mancha	3.64%	57.05%	42.79%
Madrid	14.51%	57.21%	42.79%
Canarias	5.44%	57.62%	42.38%
Galicia	4.40%	58.39%	41.61%
Aragón	1.88%	60.06%	39.94%
Andalucía	19.61%	60.22%	39.78%
Extremadura	2.14%	64.29%	35.71%
Murcia	2.97%	66.46%	33.54%
Melilla	0.10%	87.50%	12.50%
Ceuta	0.05%	88.89%	11.11%

Ha sido Cataluña, y su capital Barcelona, en donde se han registrado los mayores porcentajes de emprendimiento por parte de mujeres.

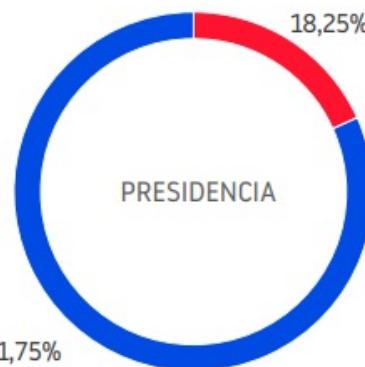
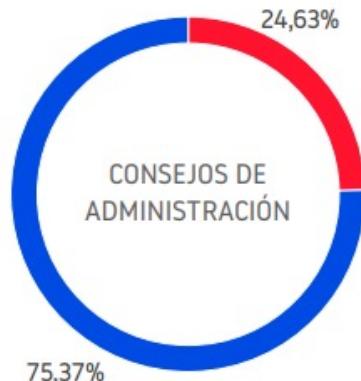


● Mujeres ● Hombres

Presencia de Mujeres en la Empresa Española 2022

PARTICIPACIÓN DE LAS MUJERES EN LA EMPRESA SEGÚN EL CARGO

● Mujeres ● Hombres



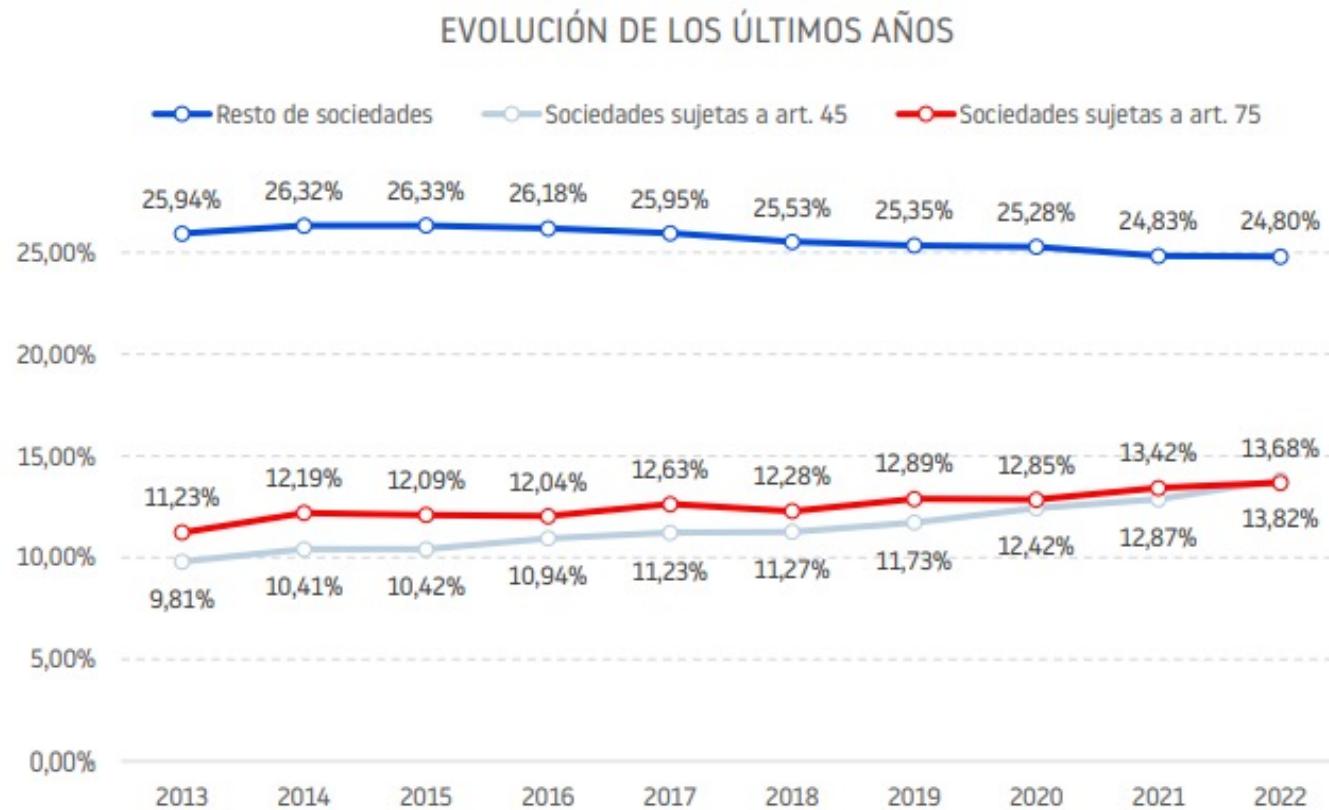
Presencia de Mujeres en la Empresa Española 2022

	Sociedades estudiadas	Sociedades con más del 40 % de mujeres en el consejo	% Sociedades con más del 40 % de mujeres
Sociedades sujetas al art.75	15.436	2.112	13,68%
Resto de sociedades	957.928	237.579	24,80%

Modificación art. 45. establecimiento de plazos de aplicación de un Plan de Igualdad

Grupos de empresas según número de empleados	Plazo de aplicación	Empresas activas en cada grupo	% de mujeres en consejos de administración	% de mujeres en puestos directivos
Empresas de más de 250 empleados	-	3.466	21,72%	22,83%
Empresas entre 150-250 empleados	mar.-20	2.837	19,64%	22,32%
Empresas entre 100-150 empleados	mar.-21	3.493	20,20%	22,47%
Empresas entre 50-100 empleados	mar.-22	11.088	20,74%	22,43%
Empresas entre 50-250 empleados		17.418	20,40%	22,42%

Presencia de Mujeres en la Empresa INFORMA Española 2022



Presencia de Mujeres en la Empresa Española 2022

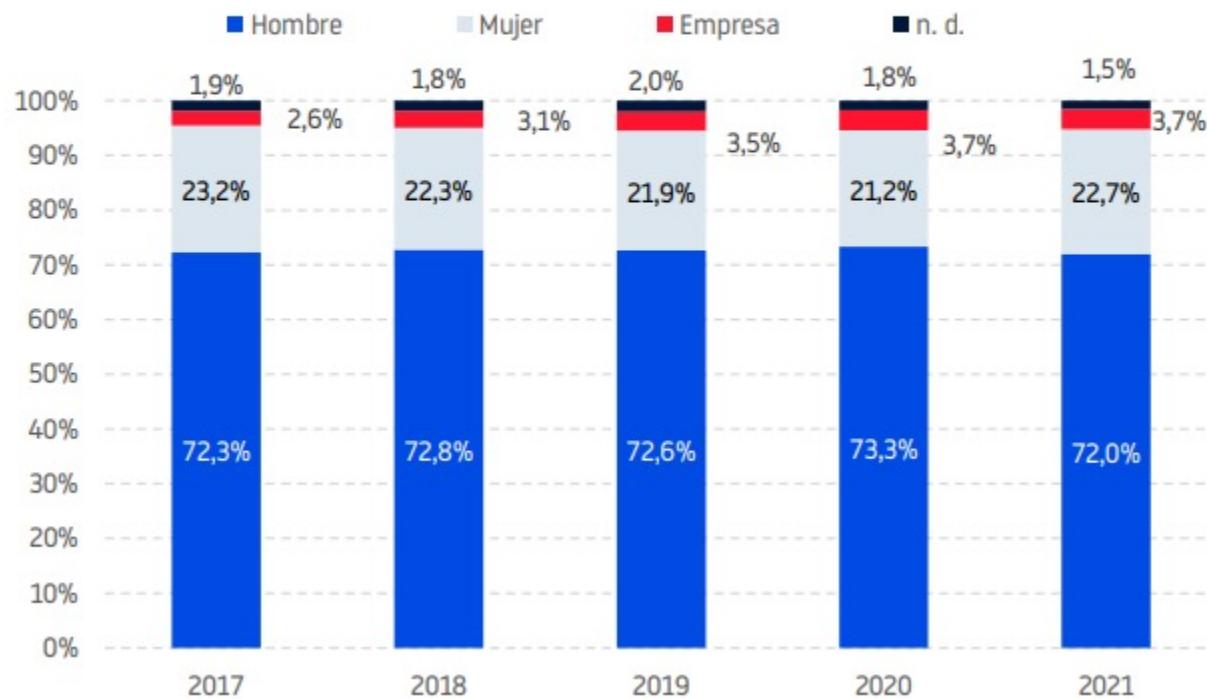
EVOLUCIÓN DE CONSEJERAS EN EMPRESAS DEL IBEX 35



Fuente: Informe de Gobierno Corporativo de las entidades emisoras de valores admitidos a negociación en mercados secundarios oficiales CNMV
https://www.cnmv.es/DocPortal/Publicaciones/Informes/IAGC_2019.pdf

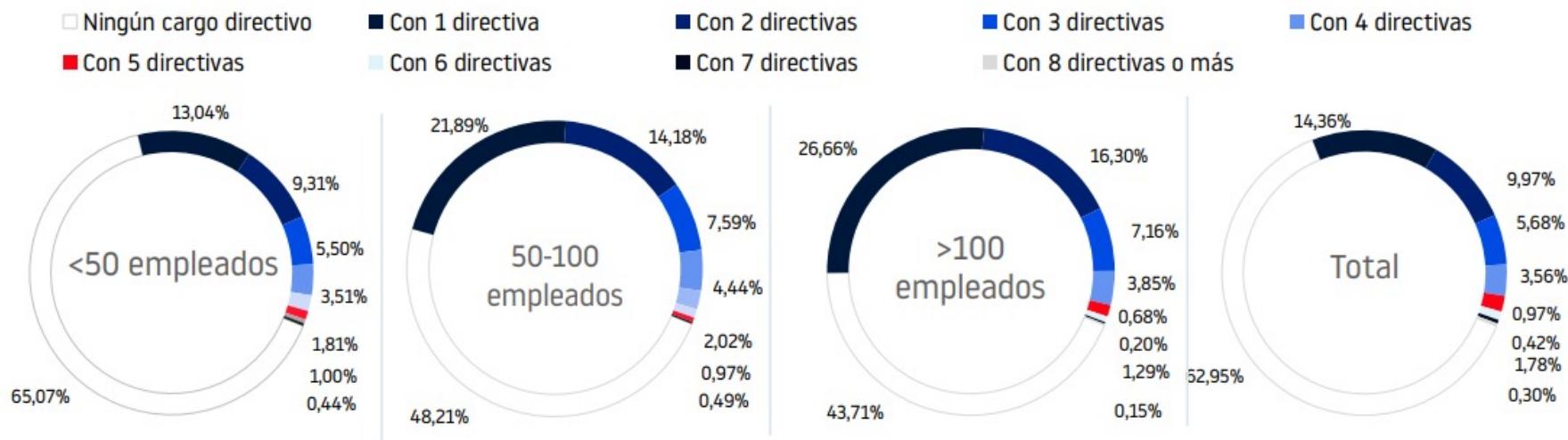
Presencia de Mujeres en la Empresa Española 2022

COMPOSICIÓN DE LOS CONSEJOS DE ADMISNISTRACIÓN DE LAS EMPRESAS CREADAS EN LOS ÚLTIMOS 5 AÑOS



Presencia de Mujeres en la Empresa Española 2022

EMPRESAS SEGÚN EL N° DE CARGOS DIRECTIVOS EN LOS TRES GRUPOS ANALIZADOS

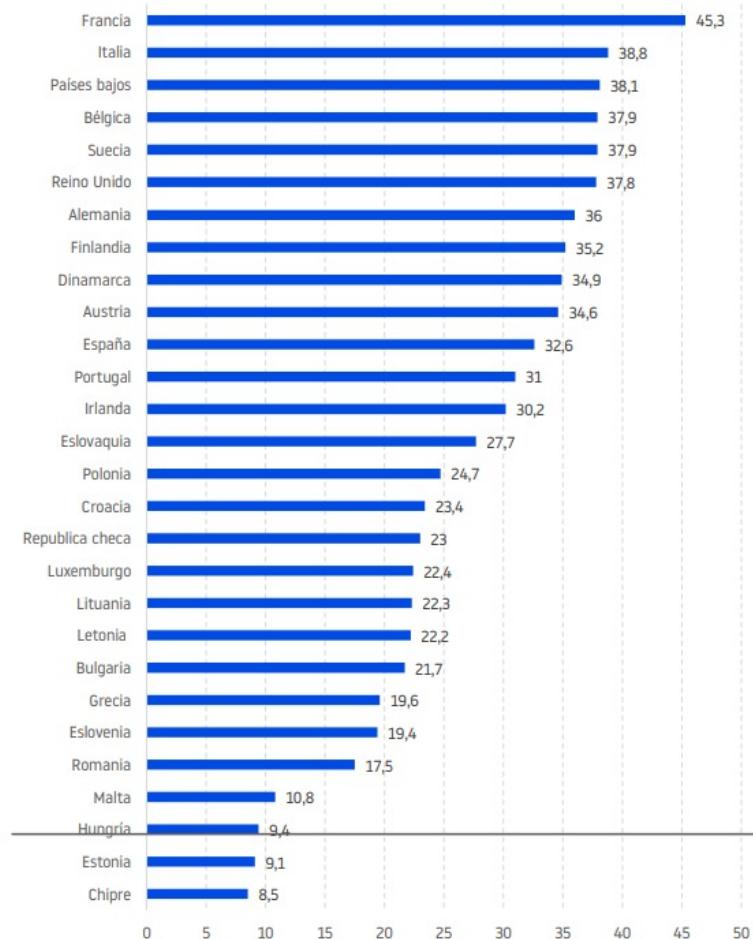


Presencia de Mujeres en la Empresa Española 2022

PRESENCIA DE MUJERES EN GRANDES EMPRESAS QUE COTIZAN



Fuente: Estadísticas EIGE, Comisión europea y elaboración propia.



5. ESPAÑA

5.3. Mujeres en la Empresa Familiar

Las Empresas Familiares en España



- ✓ Las empresas familiares son la base de la economía española.
- ✓ El **88,8% de las empresas españolas son familiares**, según datos del Instituto de la Empresa Familiar.
- ✓ Generan el **67% del empleo privado** y están presentes en todos los sectores de la actividad económica.
- ✓ Representan el **57,1 % del PIB español**
- ✓ **La sucesión**, el traspaso de los mandos del negocio de una generación a la siguiente **es uno de los momentos más complicados** para cualquier empresa familiar.

“La primera generación funda la empresa; la segunda la hace crecer y la tercera la cierra (o la vende)”

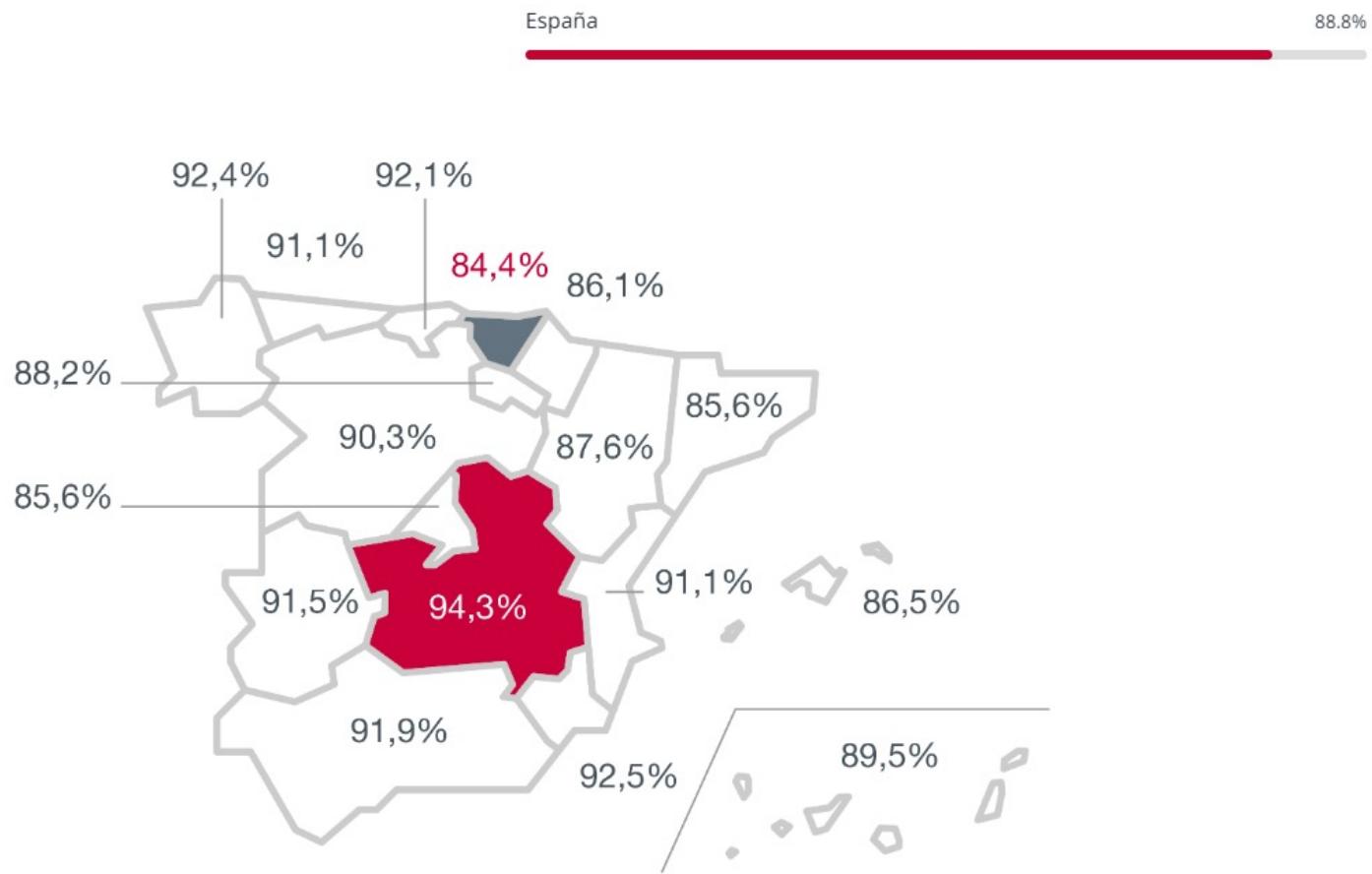
El **65%** de las empresas familiares están **bajo la tutela de la primera generación**, un **25%** están **bajo la segunda**, un **7,2% en la tercera** y solo un **2% en la cuarta o más avanzadas**.

Radiografía de la Empresa Familiar en España



INSTITUTO DE LA
EMPRESA FAMILIAR

Distribución de empresas

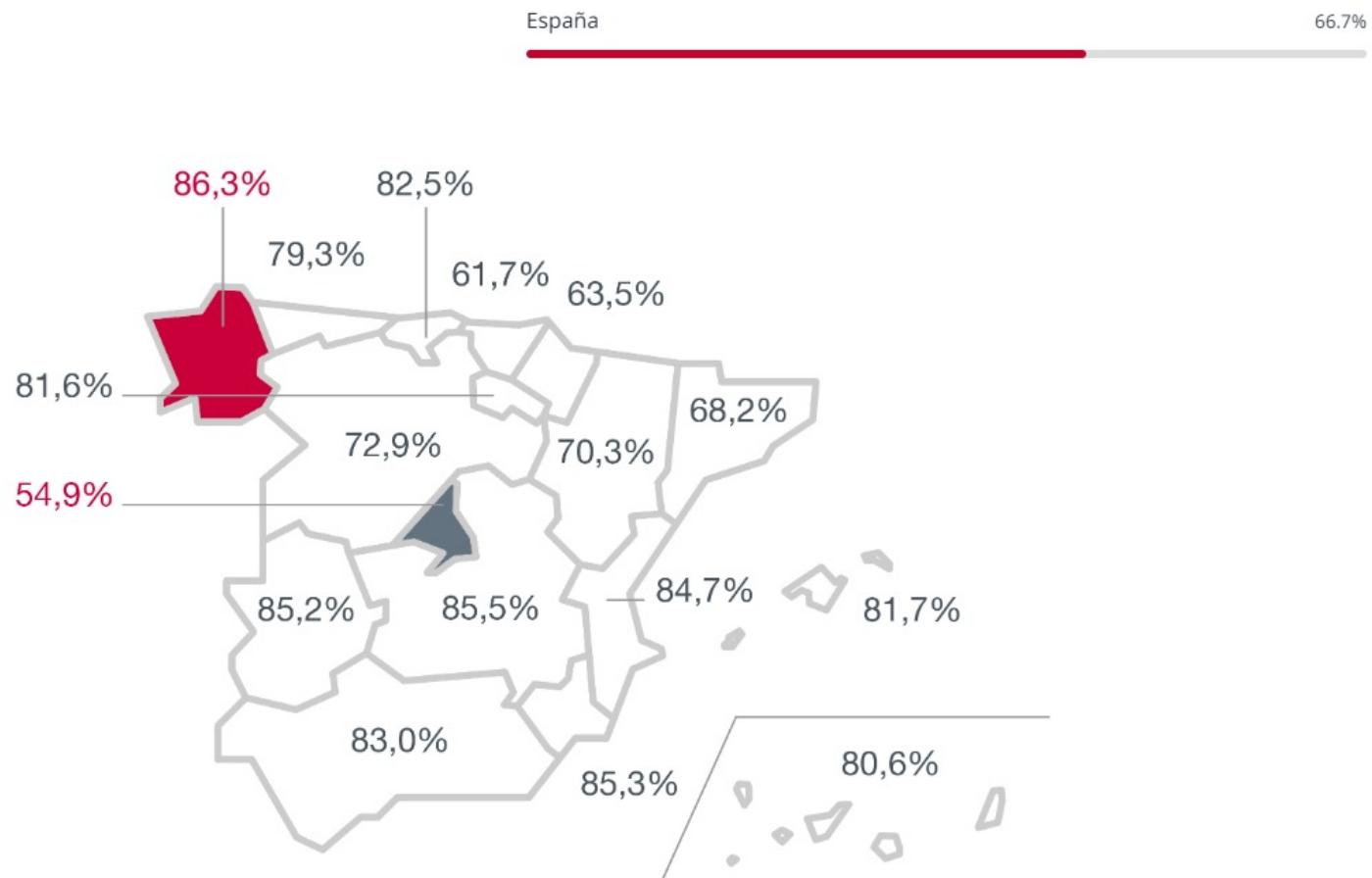


Radiografía de la Empresa Familiar en España



INSTITUTO DE LA
EMPRESA FAMILIAR

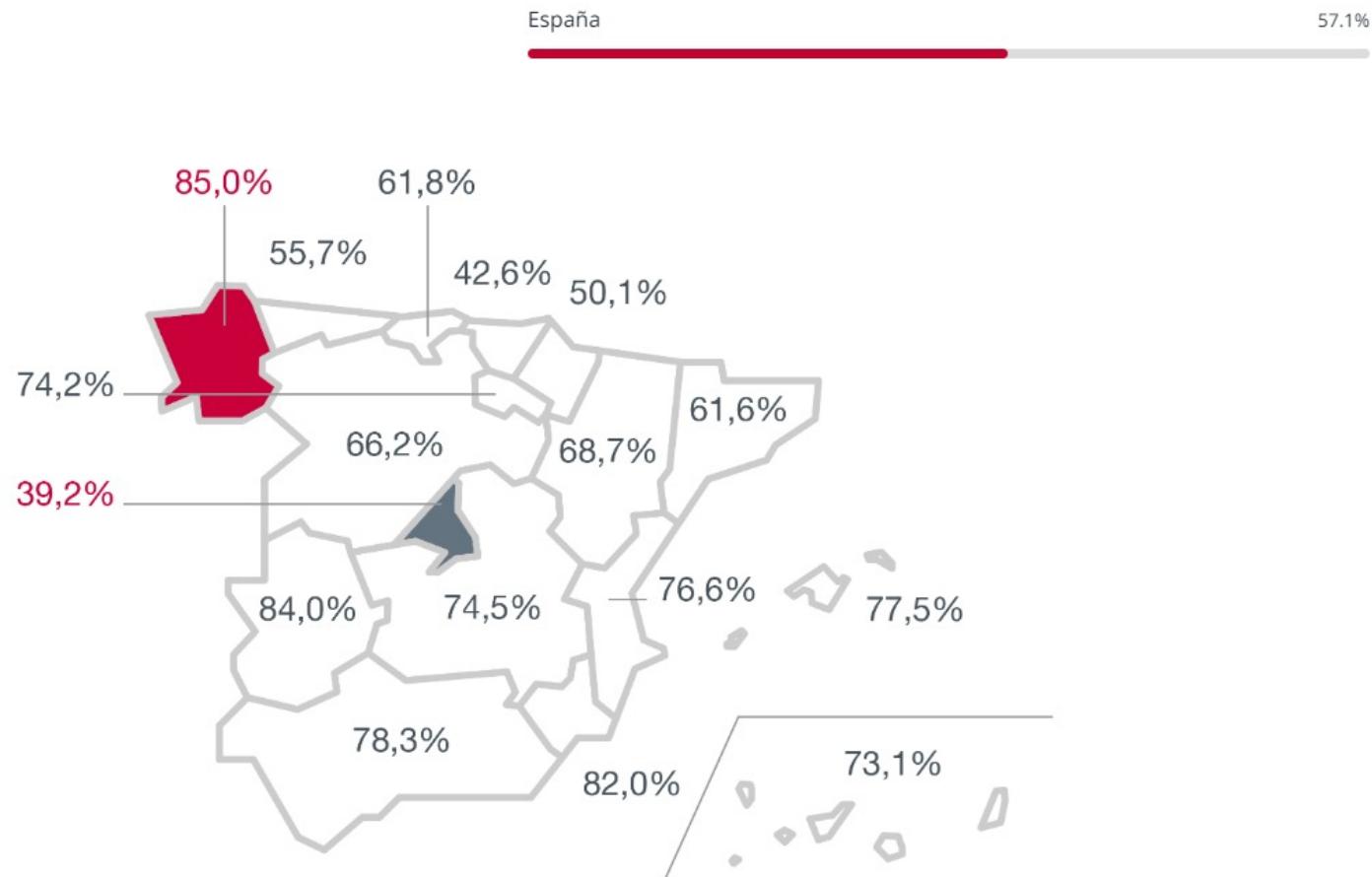
Distribución por empleo



Radiografía de la Empresa Familiar en España



Distribución por PIB



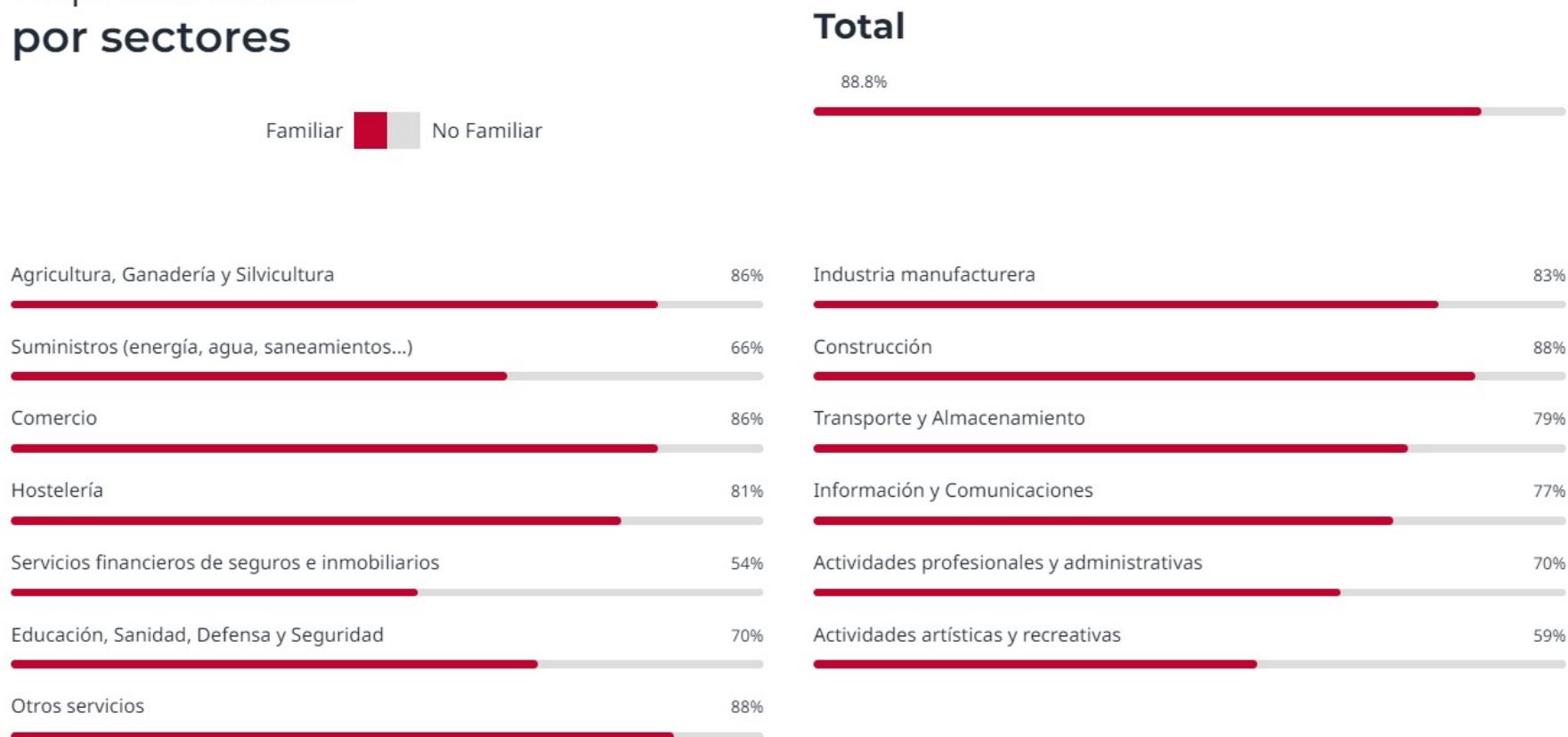
Radiografía de la Empresa Familiar en España



INSTITUTO DE LA
EMPRESA FAMILIAR

Representación por sectores

Familiar No Familiar



Empresa Familiar

La empresa familiar es la figura empresarial dominante en la estructura económica de la mayoría de países occidentales.

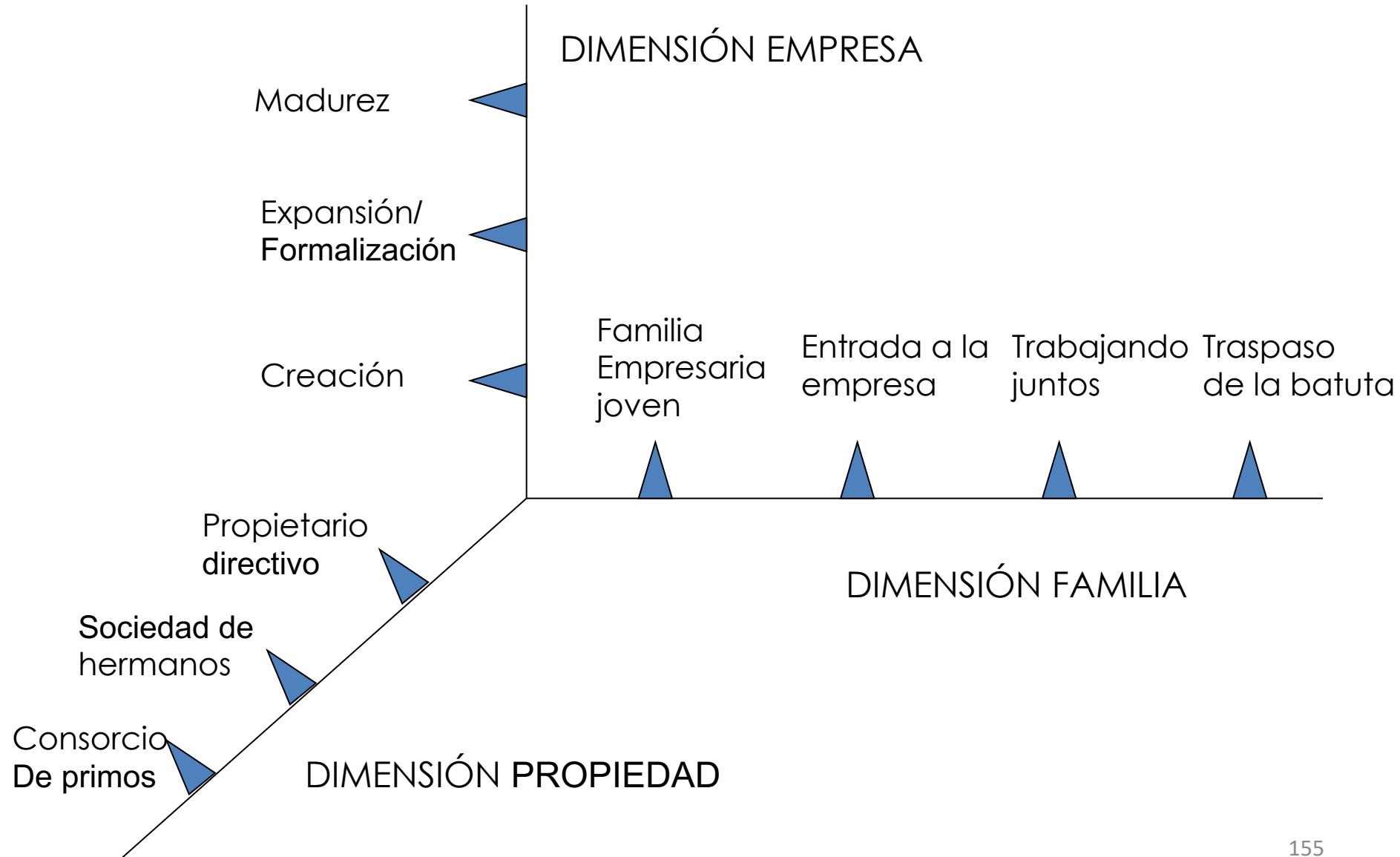
- GESTIÓN DE LA EMPRESA
- ACCIONARIADO
- CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

Problemática

1. No existe una clara separación entre el ámbito familiar y el de la empresa.
2. Valores familiares y relaciones interpersonales, a veces, son predominantes en las decisiones que se toman en las empresas.

El Modelo Evolutivo Tridimensional

Gersick, 1997



Problemática de la Empresa Familiar y la Globalización

Joaquín Trigo & Joan M. Amat*

1. La vida media de una empresa familiar es la mitad de una empresa no familiar.
2. La probabilidad que tienen las empresas familiares de superar la transición entre la 1^a y la 2^a generación (o entre la 2^a y la 3^a generación) es muy baja.
3. La mayoría de empresas familiares sufren fuertes tensiones familiares en los períodos en los que se inicia, se planifica y se produce el relevo generacional, así como en los períodos previos y posteriores al mismo.

La Empresa Familiar

1. Como cualquier empresa, tiene el reto de mantener, y si es posible mejorar su competitividad y rentabilidad.
2. Al ser patrimonio de una familia empresaria, está afectada tanto por las tensiones que se pueden producir en el ámbito familiar como por el solapamiento de roles que suelen existir entre la familia y la empresa.
3. En la sucesión de una empresa familiar se combina el deseo de que la empresa siga en manos de la familia con las dificultades para trabajar en equipo, así como las resistencias a la planificación de la sucesión y a la retirada por parte de los líderes.

La Empresa Familiar

Problemas vinculados a:

- Solapamiento entre el ámbito familiar y empresarial
- Aparición de rivalidades y conflictos familiares
- Diferencias de intereses dentro de la familia empresaria
- Relevo generacional y problemática de sucesión
- Competitividad de la empresa familiar
- Gobierno y propiedad de la empresa familiar

El Problema del Solapamiento Institucional

Lansberg, 1983

NORMAS DE LA FAMILIA

Selección:

Proporcionar oportunidades a los parientes que lo necesitan (particularmente a los hijos)

Compensación:

Asignar la remuneración de acuerdo con las necesidades de su desarrollo

Valoración:

No hay diferencias entre hermanos. Tratamiento de los individuos como "fines" y no como "medios"

Formación:

Proporcionar oportunidades de aprendizaje diseñadas para satisfacer las necesidades de desarrollo del individuo

NORMAS DE LA EMPRESA

Selección:

Contratar sólo a los más competentes

Compensación:

Asignar salarios y otros beneficios de acuerdo con el valor de mercado y el historial de rendimiento

Valoración:

Diferenciar entre los trabajadores para identificar a los que rinden más. Tratar a los individuos como "medios" y no como "fines"

Formación:

Proporcionar oportunidades de aprendizaje diseñadas para satisfacer las necesidades organizativas

Solapamiento Entre el Ámbito Familiar y Empresarial

- Hasta hace una década, la educación de las hijas era para que no tuvieran demasiadas expectativas profesionales en la propia empresa.
- Incorporación de un hijo/a sin la motivación o la capacidad para ocupar un puesto de responsabilidad-
- Utilización de la tesorería de la empresa para financiar el presupuesto familiar.
- Todos los hijos deben tener los mismos derechos: de incorporarse a la empresa, de ser propietarios, de recibir una determinada remuneración o una determinada responsabilidad y poder.

La Continuidad en la Empresa Familiar

- Educar a los hij@s en aquellos valores y actividades (esfuerzo, ahorro, cooperación, trabajo en equipo, molestia) más necesarios para dirigir la empresa en el futuro.
- Ilusionar y entusiasmar a los hij@s a incorporarse a la empresa familiar y comprometerse en su continuidad.
- Desarrollar en los hij@s aquellos competencias profesionales más adecuados para incorporarse y dirigir con éxito la empresa familiar (o la actividad que decidan).

Relevo Generacional y Problemática de Sucesión

- Testamento
- Herencia
- Sucesión
- Jubilación

Relevo Generacional y Problemática de Sucesión

Hay dos temas que suelen coincidir en las empresas con problemas:

- 1) La inexistencia de un acuerdo de familia o protocolo que regule las condiciones de entrada y los temas de recursos humanos (política de selección, retribución, promoción, formación) para los familiares que se incorporen.
- 2) Inexistencia de un plan de carrera, implícito o explícito al incorporarse a la empresa.

Las consecuencias de una falta de planificación de la incorporación de los familiares pueden ser tanto la frustración de sus expectativas como la creación de agravios comparativos entre familiares y con el personal no familiar, especialmente el de mayor nivel.

61%

de la NextGen afirma que sus empresas familiares cuentan con un plan de sucesión.

Fuente: PwC's Global NextGen Survey 2022

Fuente: Encuesta Global de Empresas Familiares 2022

<https://www.pwc.es/es/publicaciones/empresa-familiar/pwc-next-gen-survey-2022.pdf>

Gobierno y Propiedad de la Empresa Familiar

Posibles Problemas:

1. Falta de armonía y comunicación en las luchas familiares de poder en la junta de accionistas y en el consejo de administración.
2. Gestión del patrimonio familiar:
 - Riesgo de confusión entre el patrimonio familiar y empresarial.
 - Elevado riesgo de confusión entre las finanzas de la empresa y las de la familia.
 - Inadecuada financiación.
 - Limitada conciencia de la necesidad de realizar una adecuada planificación jurídica (civil, mercantil o fiscal).
3. Gobierno corporativo de la empresa por diferentes intereses.
4. Limitada eficacia del Consejo de Administración, por poca actividad (1 o 2 al año) o por limitada preparación de las reuniones.

La Continuidad de la Empresa Familiar

1. Mantener la propiedad y el gobierno familiar en pocas personas, por ejemplo a través de la agrupación de ramas familiares y, de esta manera, facilitar la tome de decisiones. Asimismo, crear una estructura de gobierno que permite regular las tensiones que se produzcan; diseñar una estructura societaria, fiscal y financiera que permita asegurar el mantenimiento del patrimonio familiar en la empresa.
2. Graves dificultades para mantener su rentabilidad a largo plazo: internacionalización de sus actividades, incorporación de nuevas tecnologías de procesos y renovación de sus productos.
3. Renovación de liderazgo y de la visión estratégica de la empresa, así como revisar los niveles necesarios de profesionalización.
4. Ausencia o resistencia a preparar un plan de sucesión.
5. Creación de un protocolo o estatuto familiar para evitar tensiones y rivalidades.

Retos de las Empresas Familiares

- Vencer la resistencia de los seniors a dejar sus puestos en el momento oportuno
- Procurar que el sucesor familiar sea competente
- Superar las rivalidades entre humanos en la no aceptación del sucesor
- Planificar para resolver los problemas financieros del cambio generacional
- Resolver los conflictos entre las necesidades de liquidez de la familia y el negocio
- Tener la capacidad para atraer y retener a directivos seniors no familiares
- Encontrar capital para crecer sin diluir el control familiar

Centro para Liderazgo Creativo (Center for Creative Leadership)

- Retener a las mujeres en puestos claves de liderazgo, tener cuidado con:
 - Transigencias significantes
 - Experiencias masculinas
 - Crecimiento y desarrollo propio, personalmente además que profesionalmente
 - Sus valores y los de las organizaciones que ellas sirven

Centro para Liderazgo Creativo (Center for Creative Leadership)

- Cuatro pasos claves para negocios que quieren retener a mujeres directivas y preservar al talento y los diversos puntos de vista que ellas representan:
 1. Construir el caso del negocio.
 - La diversidad de género como ventaja de negocio
 - Indicadores: cambios de personal, índice de promoción, quejas
 - Planes de sucesión, programas de mentoring, sistemas para planificar la carrera
 2. Implementar prácticas para apoyar a los intereses de las mujeres.
 3. Valorar y recompensar el progreso.
 - Establecer responsabilidad relacionando el progreso con la recompensa y con programas de reconocimiento
 4. Institucionalizar el cambio.
 - Es hora de adaptarse a diferentes normas y expectativas.

Lo que Quieren las Mujeres

- **Autenticidad:** una alineación sana entre valores internos y comportamientos externos.
- **Conexión:** la necesidad de estar cerca de otros seres humanos.
- **Agencia:** la necesidad psicológica básica de tener el control sobre su destino.
- **Auto-claridad:** un sentido de auto-comprensión y de las dinámicas organizacionales y de la sociedad que impactan sus vidas.
- **Integridad:** el deseo de integrar los distintos roles de la vida en un solo conjunto.

"SHE DECIDES, YOU SUCCEED"

7 BENEFITS FOR COMPANIES

- Better Quality of DECISION MAKING
- Improved CORPORATE GOVERNANCE
- Mirroring the MARKET
- Increased GROWTH RATE
- Enhanced PRODUCTIVITY
- Less RISK APPETITE
- Enhanced ETHICS & REPUTATION

Reducir la brecha de género en la familia

El 35% de las mujeres encuestadas cree que es más probable que la dirección de la empresa recaiga sobre sus homólogos masculinos.

Un 43% de las mujeres ocupan actualmente puestos de liderazgo en las empresas familiares, frente al 59% de los hombres encuestados.

Una cuarta parte de las mujeres afirma que necesita comprender mejor la empresa antes de poder sugerir algún cambio, frente al 13% de los hombres.

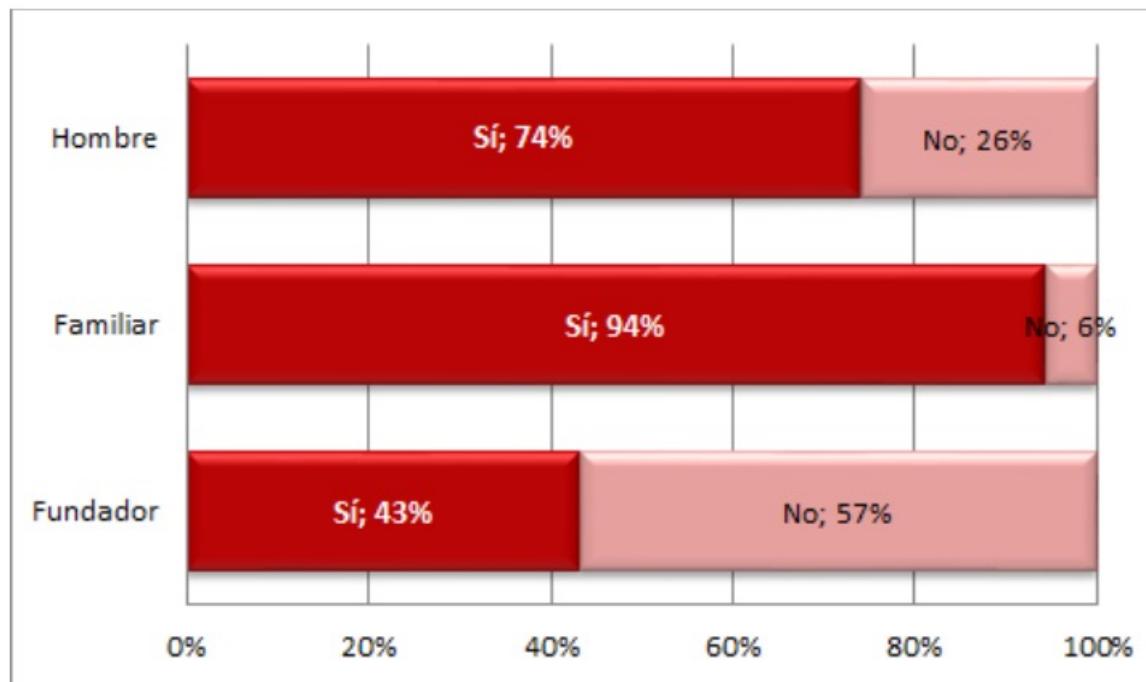
Las mujeres, al igual que sus colegas hombres, tienen en el crecimiento del negocio su prioridad principal (53% en el caso de mujeres frente al 69% de los hombres).

Fuente: Encuesta Global de Empresas Familiares 2022

<https://www.pwc.es/es/publicaciones/empresa-familiar/pwc-next-gen-survey-2022.pdf>

Las mujeres dirigen el 26% de estas compañías.

Ilustración 2. Perfil del gerente de la empresa familiar (Barómetro nº 21)



Fuente: Mujeres en la Dirección de la Empresa Familiar Cuadernos de Trabajo Cátedra de Empresa Familiar Mare Nostrum Nº 2 (abril 2022) <https://www.laopiniondemurcia.es/comunidad/2022/07/01/jefa-sorpresa-67854870.html>

Mujeres en la Dirección de la Empresa Familiar

La mayor proporción de mujeres gerente se presenta en las empresas en segunda generación (30,6%).

Ilustración 3. Mujeres gerente por generación (Barómetro nº 21)

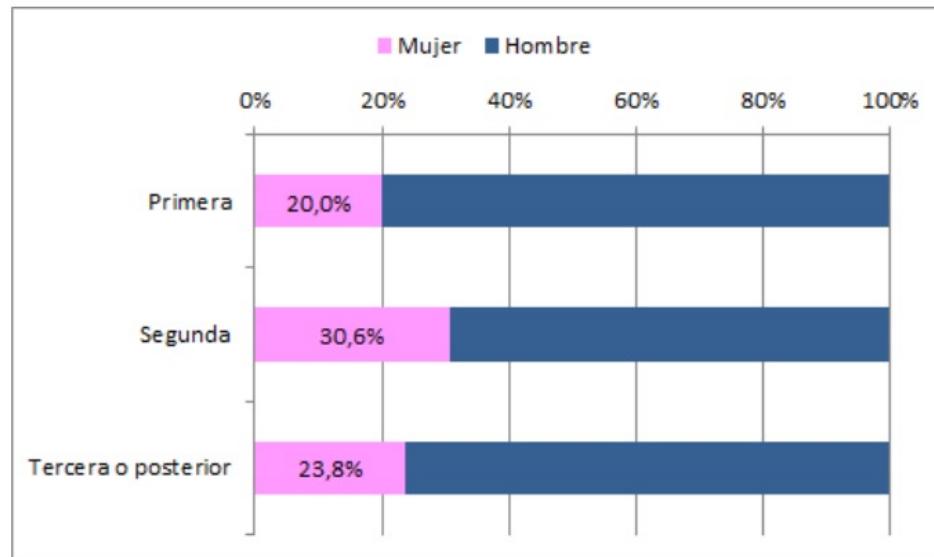


Tabla 2. Mujeres gerente por generación (IEF 2018)

Generación	% CEO mujer
Primera	21%
Segunda	25%
Tercera o posterior	17%

Fuente: Mujeres en la Dirección de la Empresa Familiar Cuadernos de Trabajo Cátedra de Empresa Familiar Mare Nostrum Nº 2 (abril 2022) <https://www.laopiniondemurcia.es/comunidad/2022/07/01/jefa-sorpresa-67854870.html>

Mujeres en la Dirección de la Empresa Familiar

Las mujeres dirigen empresas familiares principalmente en el sector comercial (32%) y servicios (29%).

Ilustración 4. Mujeres gerente por sector industrial (Barómetro nº 21)

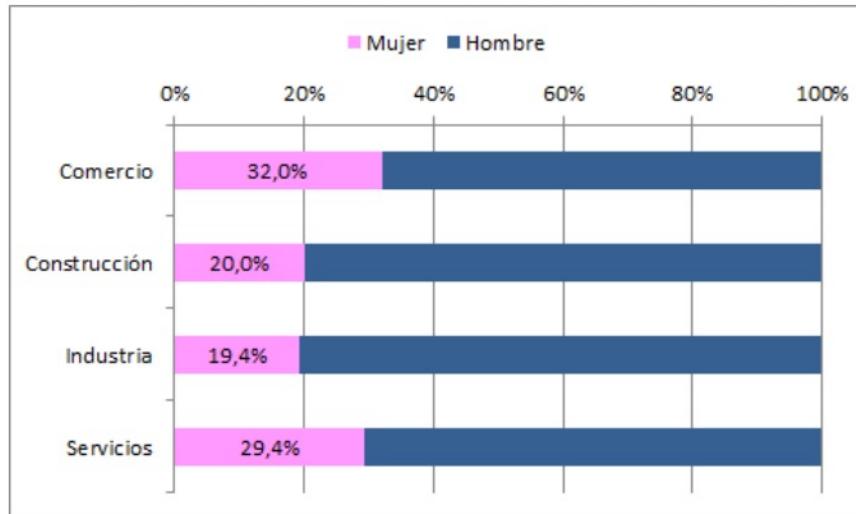


Tabla 3. Mujeres gerente por sector industrial (IEF 2018)

Sector	Total	G1	G2+
Agricultura, caza y pesca	31%	40%	29%
Industria	18%	16%	19%
Construcción	17%	12%	24%
Comercio	23%	18%	27%
Servicios	24%	23%	24%
media	21%	20%	23%

Fuente: Mujeres en la Dirección de la Empresa Familiar Cuadernos de Trabajo Cátedra de Empresa Familiar Mare Nostrum Nº 2 (abril 2022) <https://www.laopiniondemurcia.es/comunidad/2022/07/01/jefa-sorpresa-67854870.html>

Mujeres en la Dirección de la Empresa Familiar

Aquellas empresas dirigidas por mujeres son de menor tamaño.

Su presencia asciende a 29,7% en las microempresas.

Ilustración 5. Mujeres gerente por tamaño de la empresa (Barómetro nº 21)

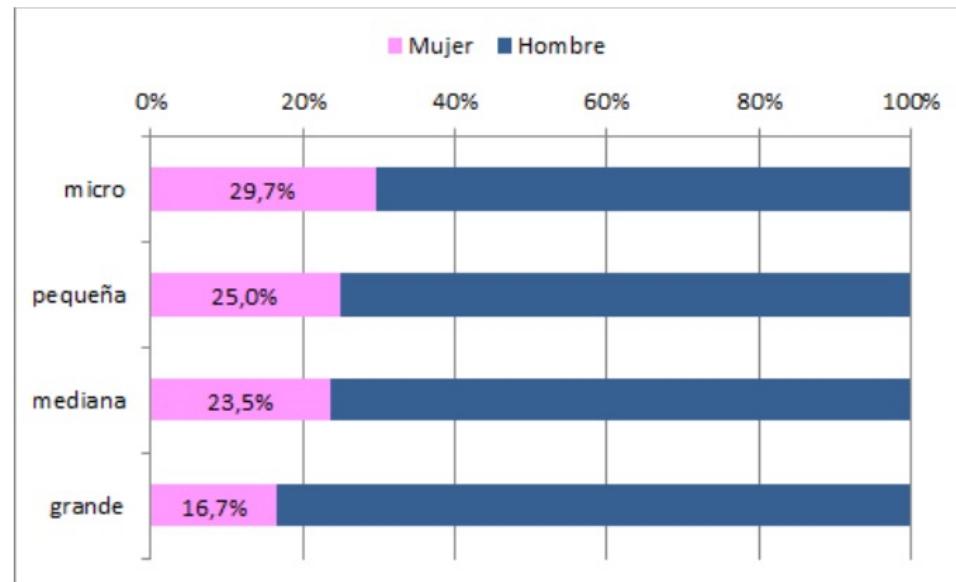


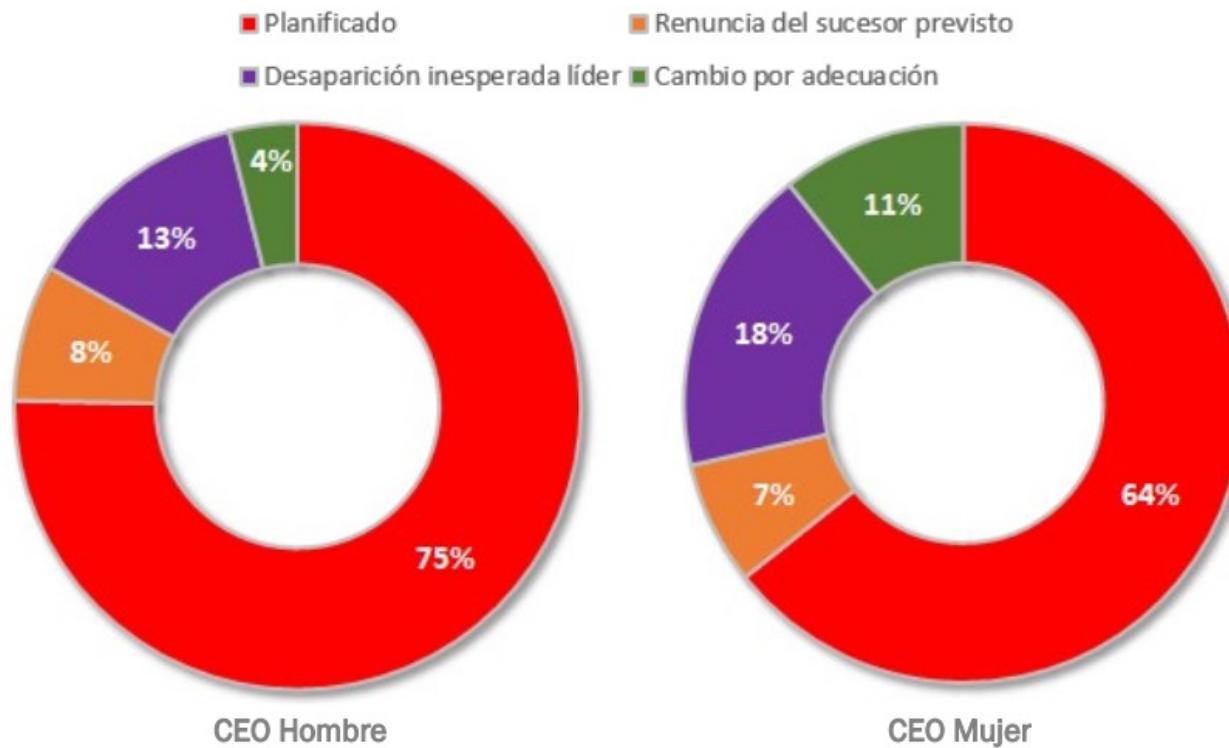
Tabla 4. Mujeres gerente por tamaño de la empresa (IEF 2018)

Tamaño	Total	G1	G2+
Micro	23%	18%	29%
Pequeña	21%	21%	22%
Mediana	18%	19%	17%
media	21%	19%	23%

Fuente: Mujeres en la Dirección de la Empresa Familiar Cuadernos de Trabajo Cátedra de Empresa Familiar Mare Nostrum Nº 2 (abril 2022) <https://www.laopiniondemurcia.es/comunidad/2022/07/01/jefa-sorpresa-67854870.html>

18% de las directivas de las empresas familiares asume la gerencia de forma imprevista.

Ilustración 8. Origen actual CEO por sexo (Barómetro nº 17)



Fuente: Mujeres en la Dirección de la Empresa Familiar Cuadernos de Trabajo Cátedra de Empresa Familiar Mare Nostrum Nº 2 (abril 2022) <https://www.laopiniondemurcia.es/comunidad/2022/07/01/jefa-sorpresa-67854870.html>

6. INTERNACIONAL

IMD WORLD
COMPETITIVENESS
BOOKLET



2022

The 2022 IMD World Competitiveness Ranking

2022 COMPETITIVENESS RANKING

		Score	
01	Denmark	100.00	↗ 2
02	Switzerland	98.92	↖ 1
03	Singapore	98.11	↗ 2
04	Sweden	97.71	↖ 2
05	Hong Kong SAR	94.89	↗ 2
06	Netherlands	94.29	↖ 2
07	Taiwan, China	93.13	↗ 1
08	Finland	93.04	↗ 3
09	Norway	92.96	↖ 3
10	USA	89.88	-
11	Ireland	89.52	↗ 2
12	UAE	88.67	↖ 3
13	Luxembourg	87.77	↖ 1
14	Canada	87.23	-
15	Germany	85.68	-
16	Iceland	85.38	↗ 5
17	China	83.94	↖ 1
18	Qatar	83.85	↖ 1
19	Australia	82.56	↗ 3
20	Austria	80.42	↖ 1
21	Belgium	79.87	↗ 3
22	Estonia	78.99	↗ 4
23	United Kingdom	78.45	↖ 5
24	Saudi Arabia	76.82	↗ 8
25	Israel	76.66	↗ 2
26	Czech Republic	75.81	↗ 8
27	Korea Rep.	75.56	↖ 4
28	France	74.34	↗ 1
29	Lithuania	73.45	↗ 1
30	Bahrain	73.28	-

2022 COMPETITIVENESS RANKING

		Score
31	New Zealand	72.14 ↗ 11
32	Malaysia	68.79 ↗ 7
33	Thailand	68.67 ↗ 5
34	Japan	66.62 ↗ 3
35	Latvia	66.41 ↗ 3
36	Spain	66.18 ↗ 3
37	India	66.01 ↗ 6
38	Slovenia	65.97 ↗ 2
39	Hungary	65.88 ↗ 3
40	Cyprus	65.31 ↗ 7
41	Italy	65.03 -
42	Portugal	64.50 ↗ 6
43	Kazakhstan	64.19 ↗ 8
44	Indonesia	63.29 ↗ 7
45	Chile	61.43 ↗ 1
46	Croatia	57.30 ↗ 13
47	Greece	57.26 ↗ 1
48	Philippines	54.66 ↗ 4
49	Slovak Republic	53.53 ↗ 1
50	Poland	53.37 ↗ 3
51	Romania	53.19 ↗ 3
52	Turkey	51.44 ↗ 1
53	Bulgaria	51.36 -
54	Peru	49.63 ↗ 4
55	Mexico	49.00 -
56	Jordan	46.77 ↗ 7
57	Colombia	45.88 ↗ 1
58	Botswana	45.26 ↗ 3
59	Brazil	44.76 ↗ 2
60	South Africa	44.25 ↗ 2
61	Mongolia	36.20 ↗ 1
62	Argentina	34.23 ↗ 1
63	Venezuela	21.95 ↗ 1

La Era del Talento Diverso

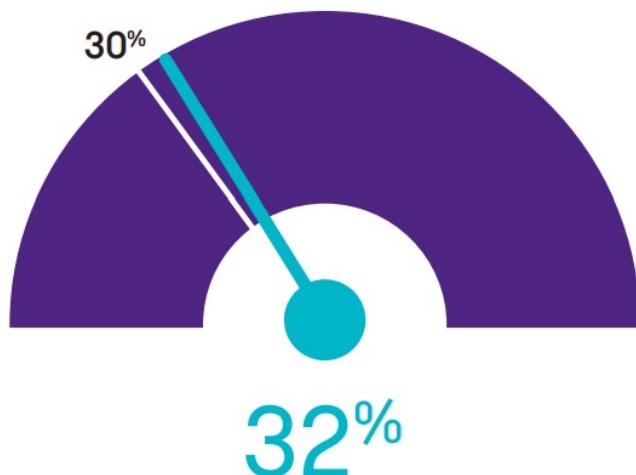
“Es fundamental que las empresas sean más igualitarias. Es un requisito para que resulten atractivas tanto para los clientes como para los empleados. La igualdad de género es algo que los directivos debemos priorizar cada día, en cada decisión que tomemos”.

Anna Johnson, CEO de Grant Thornton Suecia

<https://www.grantthornton.es/contentassets/18e17257253940458f50068df8c220f4/informe-women-in-business-2022-la-era-del-talento-diverso-grant-thornton.pdf>

Proporción de Mujeres en puestos de Alta Dirección en 2022

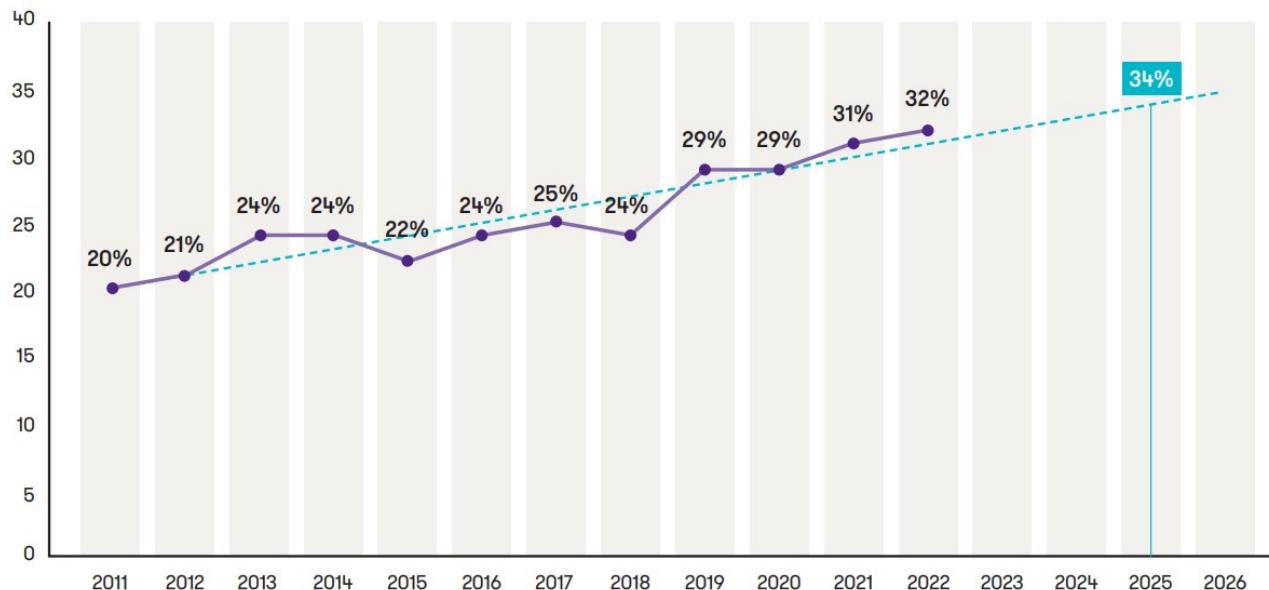
La proporción de mujeres en puestos de alta dirección se sitúa en un 32% en 2022, por encima del 30%



“Cada vez son más las personas que se dan cuenta de que los equipos igualitarios ofrecen mejores perspectivas, algo que se ha puesto de manifiesto durante la pandemia, cuando las prioridades de las empresas han sido tan diferentes”, apunta Anna Johnson. “Se están echando por tierra muchas estructuras invisibles y redes tradicionales, lo cual contribuye a crear un clima más igualitario. Esto significa que es más probable que un mayor número de mujeres asuma más responsabilidades y ascienda a puestos de alta dirección.”

Los resultados globales se siguen manteniendo por encima del punto de inflexión del 30% que se considera necesario para conseguir un cambio significativo. Por tanto, podemos ser optimistas y afirmar que es poco probable que se produzca una inversión en esta tendencia.

Proporción de mujeres en puestos de alta dirección en todo el mundo, 2011-2022



Se mantiene la proporción en 2022

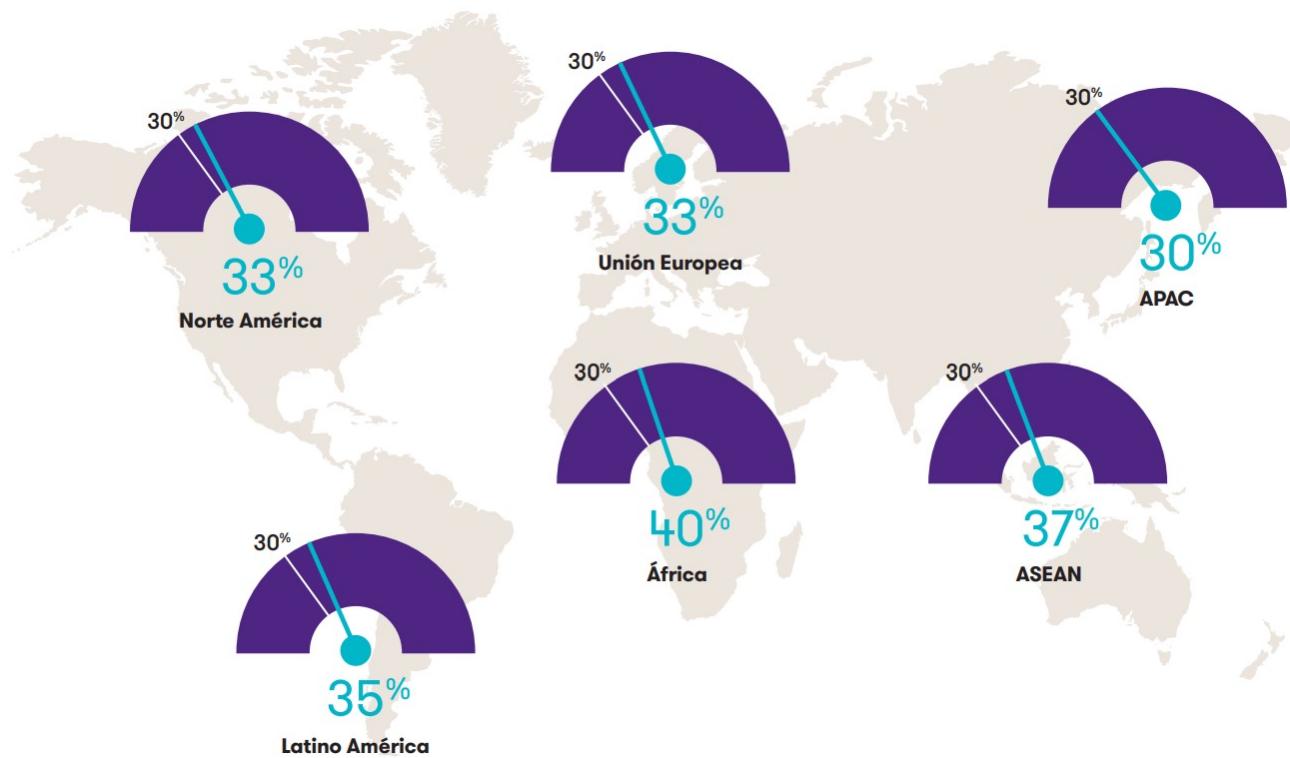
**Proporción de empresas que cuentan al menos
con una mujer en la alta dirección en 2022**

2021

2022



Proporción regional de puestos de alta dirección ocupados por mujeres en 2022





El número de empresas que no toman medidas en materia de compromiso e inclusión ha disminuido del 8% al 5% desde 2021

No es de extrañar que, dada la presión existente sobre las habilidades y la continua competencia por los mejores profesionales, la retención del talento existente y la atracción del talento futuro ocupen un lugar destacado en la lista de prioridades

Al abrir nuevas vías para acceder al talento femenino y para retener a las mejores directivas en la empresa, las organizaciones están creando entornos de trabajo más inclusivos y sostenibles.

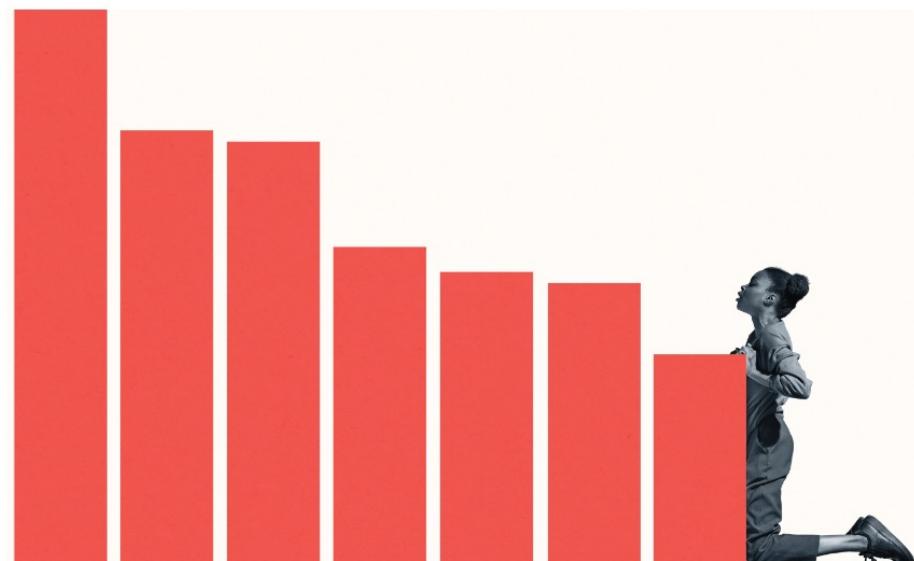
Factores que impulsan las políticas de inclusión y diversidad de los empleados

El 54% de los empresarios cree que la retención del talento es la principal razón para impulsar políticas de inclusión en las plantillas, ante la escasez de personal cualificado.

Accelerating Women's Progress: Breaking Bias and Building Inclusive Workplaces

Women have made strides in corporate leadership and boardrooms, yet there is still work to do to achieve parity.

According to the research **“Women in the Workplace 2021”** by McKinsey, *women hold only 21% of C-suite roles and 28% of senior vice president positions.*



<https://www.spencerstuart.com/research-and-insight/accelerating-womens-progress-breaking-bias-and-building-inclusive-workplaces>

Better performance with diverse leadership

Numerous studies have shown that **companies with a diverse leadership at the board and executive levels have better financial performance.**

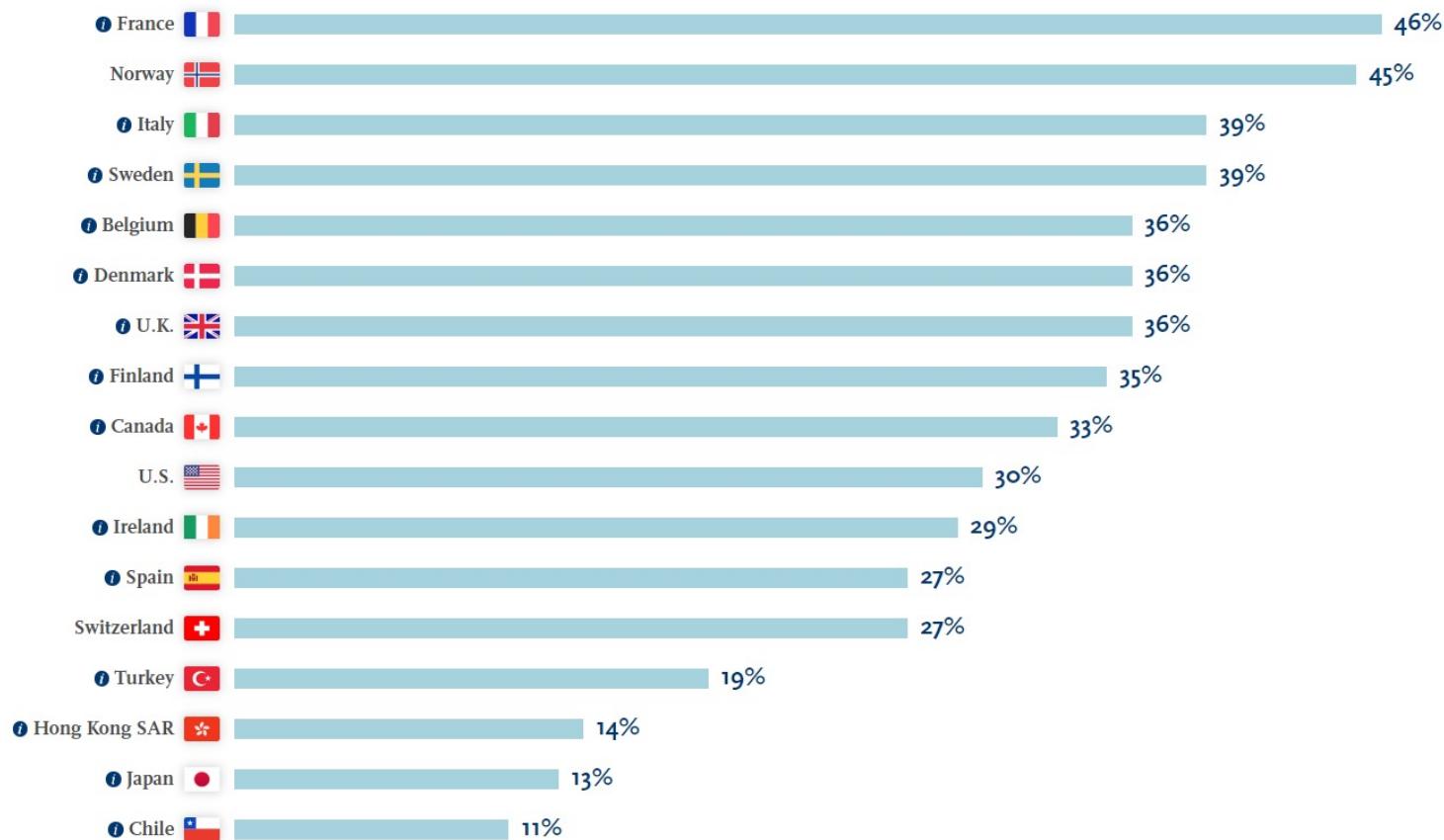
McKinsey & Co. research, for example, found that **company profits and share performance can be nearly 50% higher at companies with women well represented at the top versus those with the least gender diversity among leadership.**

<https://www.spencerstuart.com/research-and-insight/accelerating-womens-progress-breaking-bias-and-building-inclusive-workplaces>

BOARDS AROUND THE WORLD 2021

% Female Board Directors

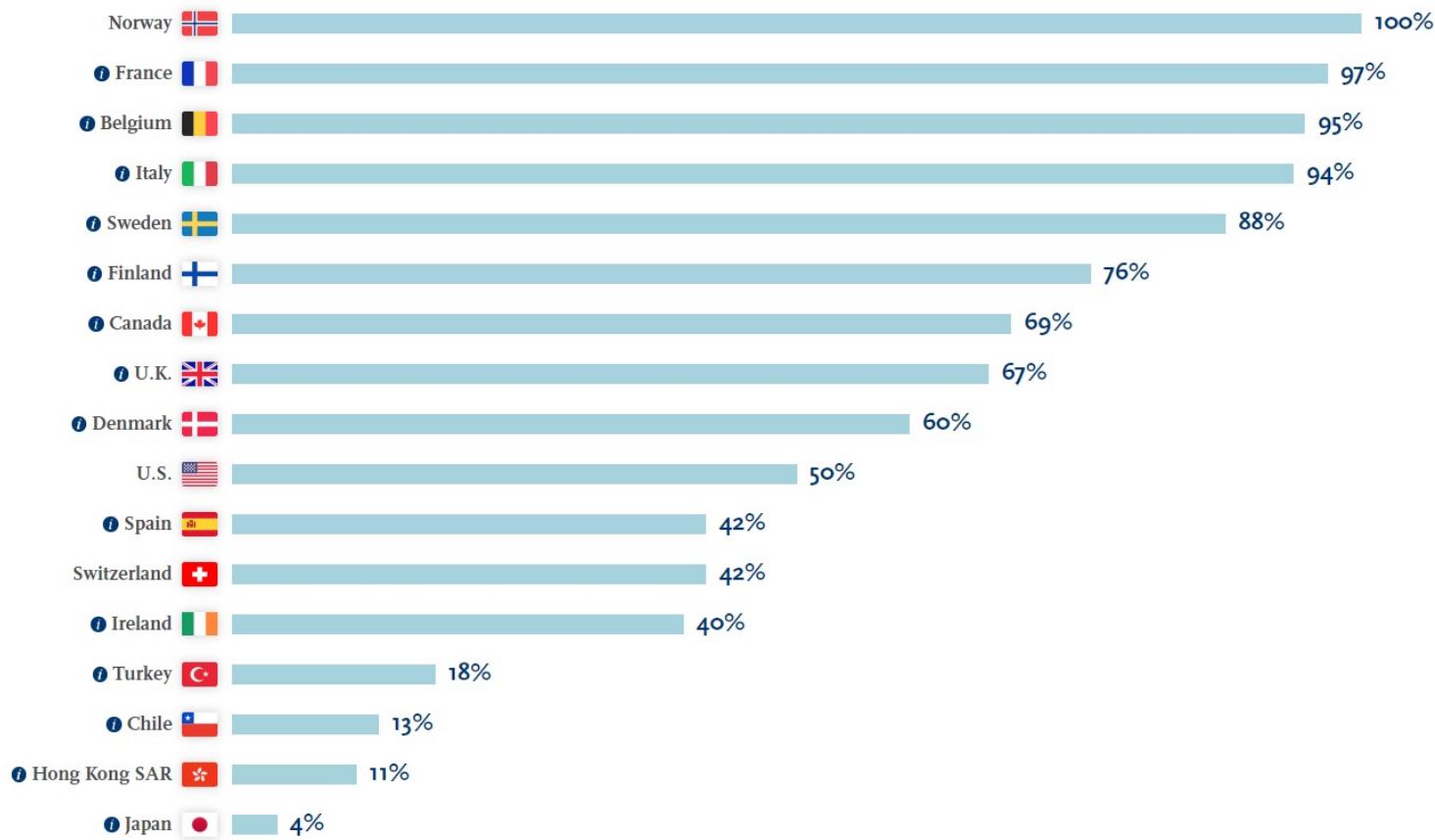
Click on "i" for information on quotas and targets.



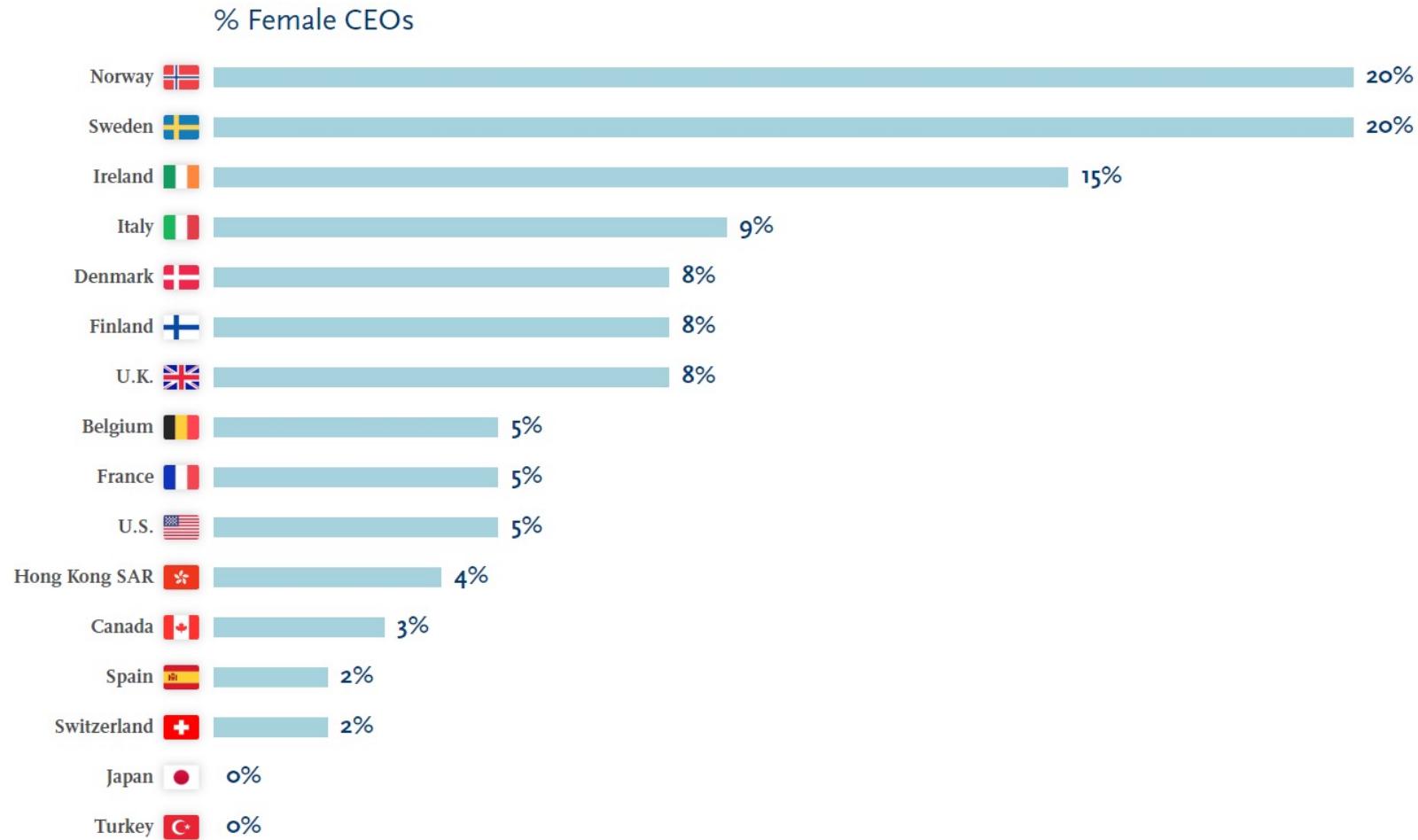
BOARDS AROUND THE WORLD 2021

% Boards with at least 30% female directors

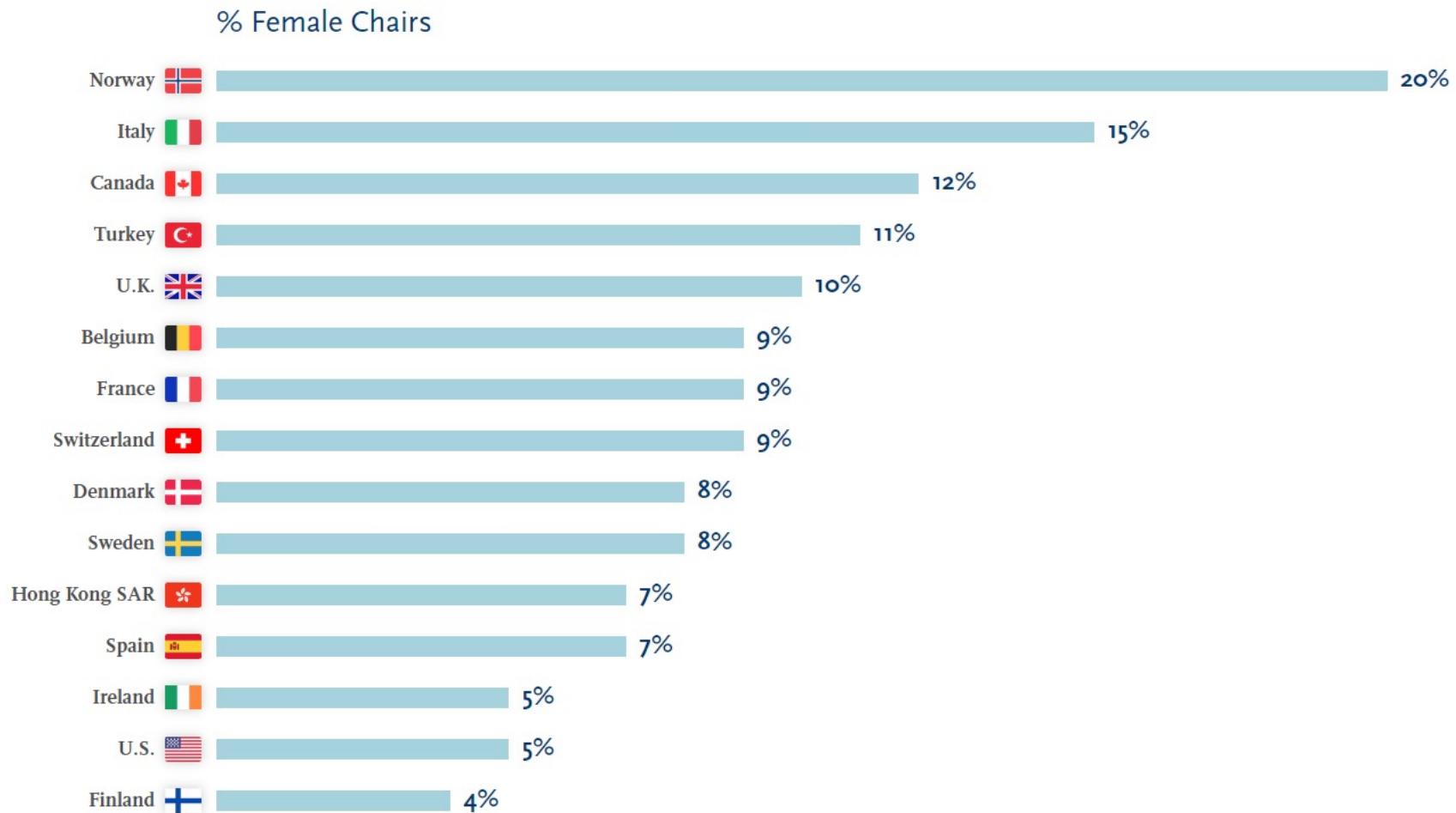
Percentage of companies in which at least 30% of all board members are women. Click on "i" for information on quotas and targets.



BOARDS AROUND THE WORLD 2021



BOARDS AROUND THE WORLD 2021



Women in the Boardroom 2022: a global perspective.

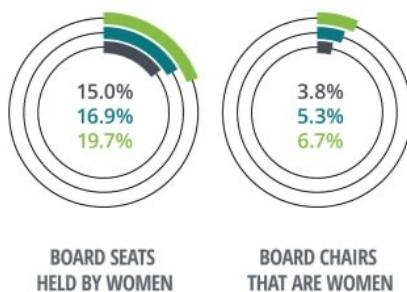
- **Progress inches forward at a snail's pace:** worldwide average of women on boards now sits at 19.7%, an increase of just 2.8% since the last report (2019).
- **Women still shut out of top leadership positions:** there are only 6.7% female board chairs and only 5% female CEOs.
- **Women occupy board seats for fewer years than men:** average global board tenure for women slipped from 5.5 years to 5.1 years, compared to the global board tenure for men which sat at 7.6 years.

Women in the Boardroom 2022: a global perspective.

FIGURE 1

There were modest increases in the number of women on boards

■ 2021 ■ 2018 ■ 2016



Source: Deloitte analysis.

Deloitte Insights | deloitte.com/insights

FIGURE 2

Companies with women in top leadership roles continue to have more women on their boards

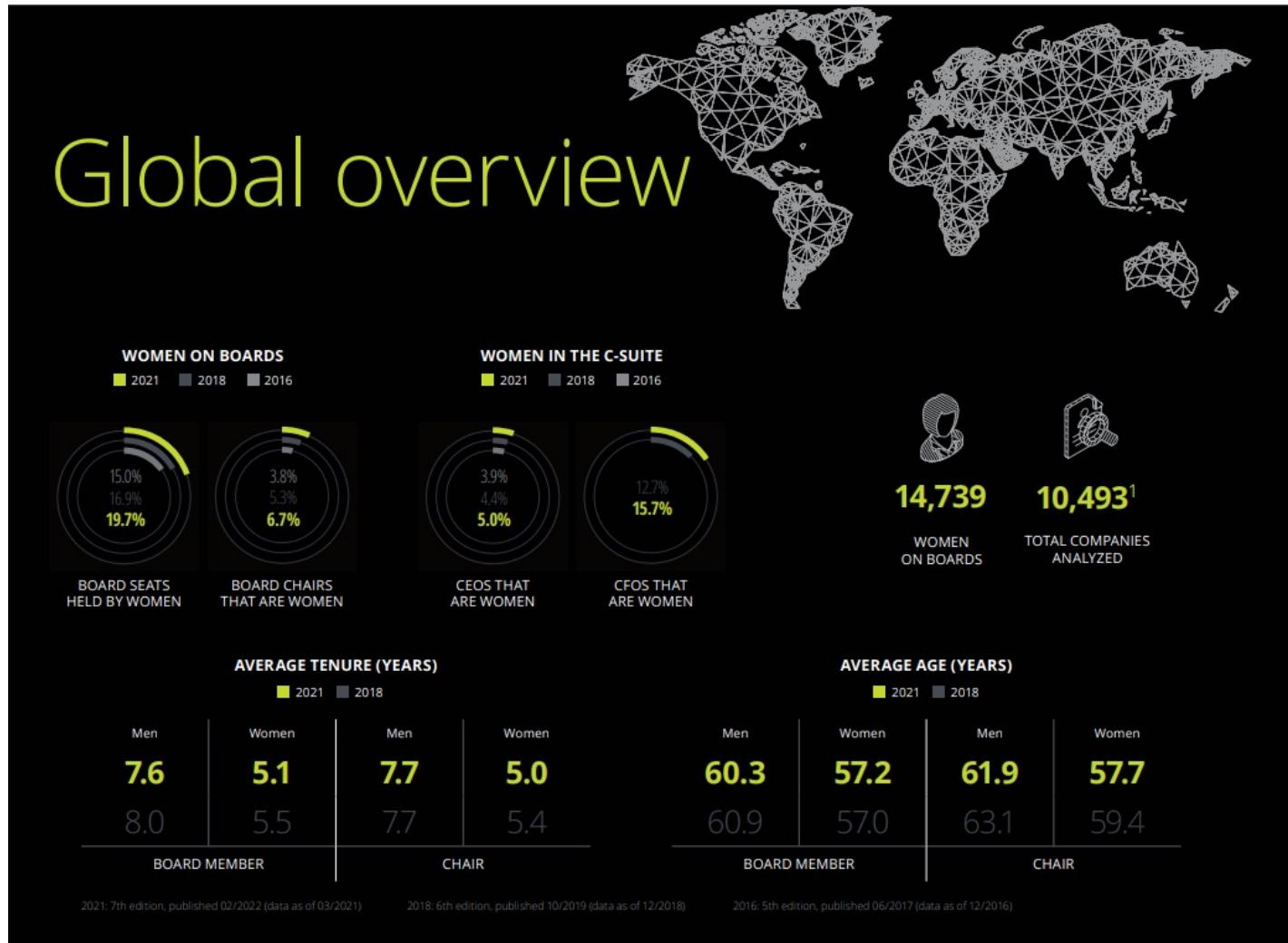
Percentage of board seats held by women

■ 2021 ■ 2018 ■ 2016



Source: Deloitte analysis.

Deloitte Insights | deloitte.com/insights





GLOBAL GENDER GAP INDEX 2022

68.1 %

CLOSING

Since the last edition, the time to close the global gender gap was reduced by only 4 years. It will still take 132 years to reach gender parity.

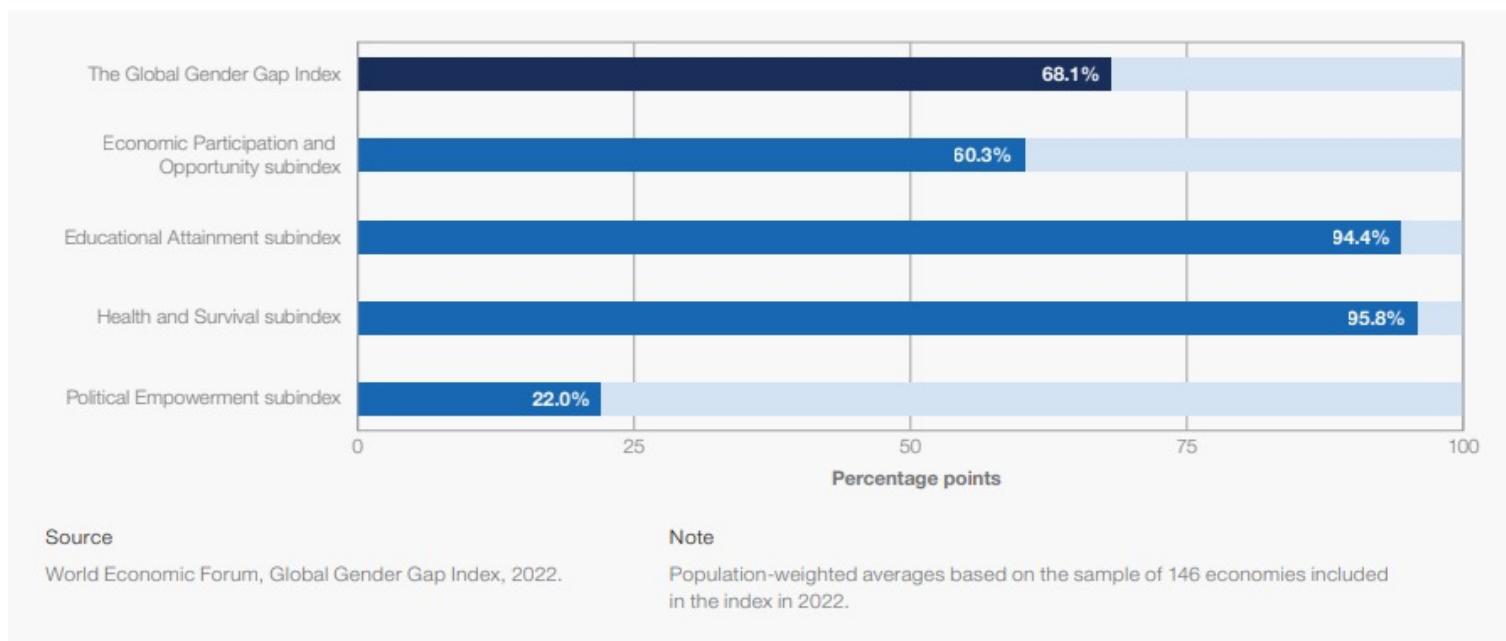
Source: Global Gender Gap Report 2022

GLOBAL GENDER GAP INDEX 2022

FIGURE 1.2

The state of gender gaps, by subindex

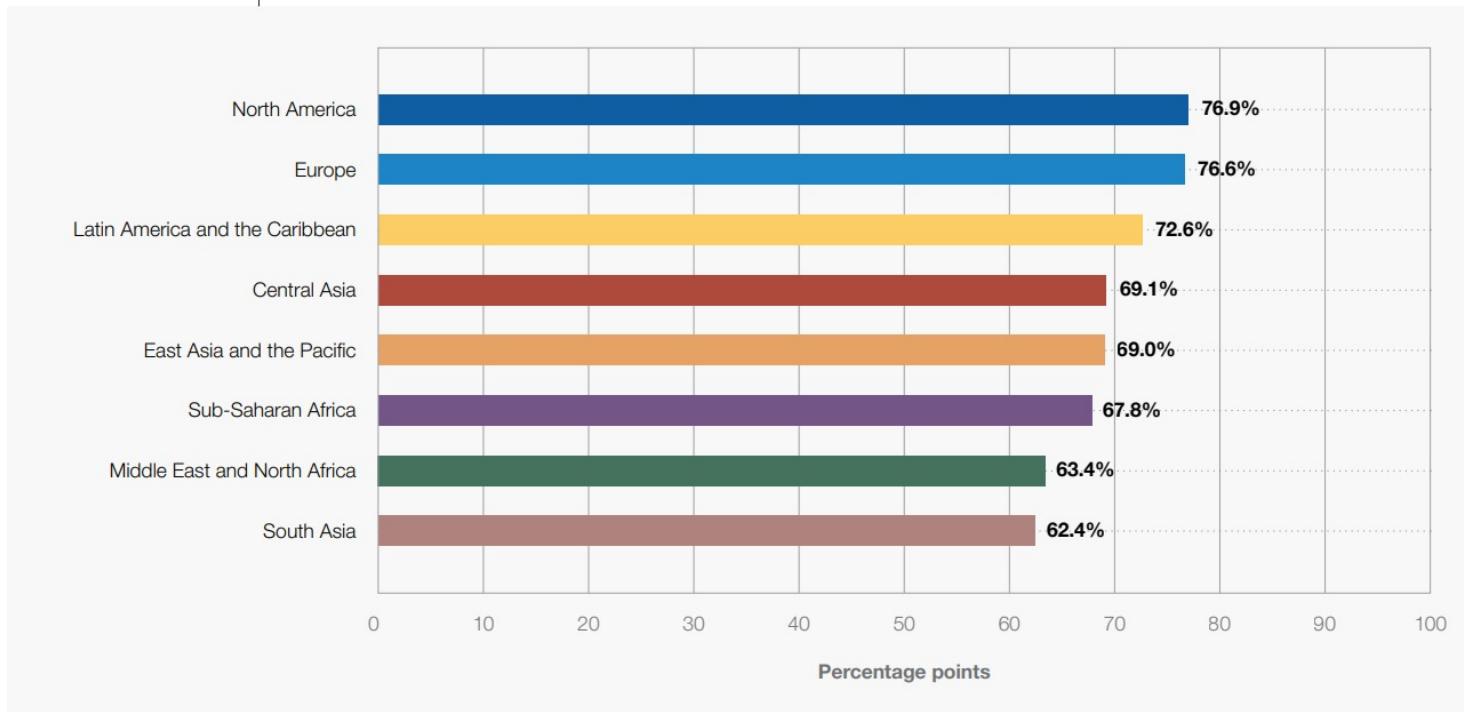
Percentage of the gender gap closed to date, 2022



GLOBAL GENDER GAP INDEX 2022

FIGURE 1.5

Gender gap closed to date, by region



GLOBAL GENDER GAP REPORT 2022



GLOBAL GENDER GAP REPORT 2022

At current pace, when are regions likely to close the gap?

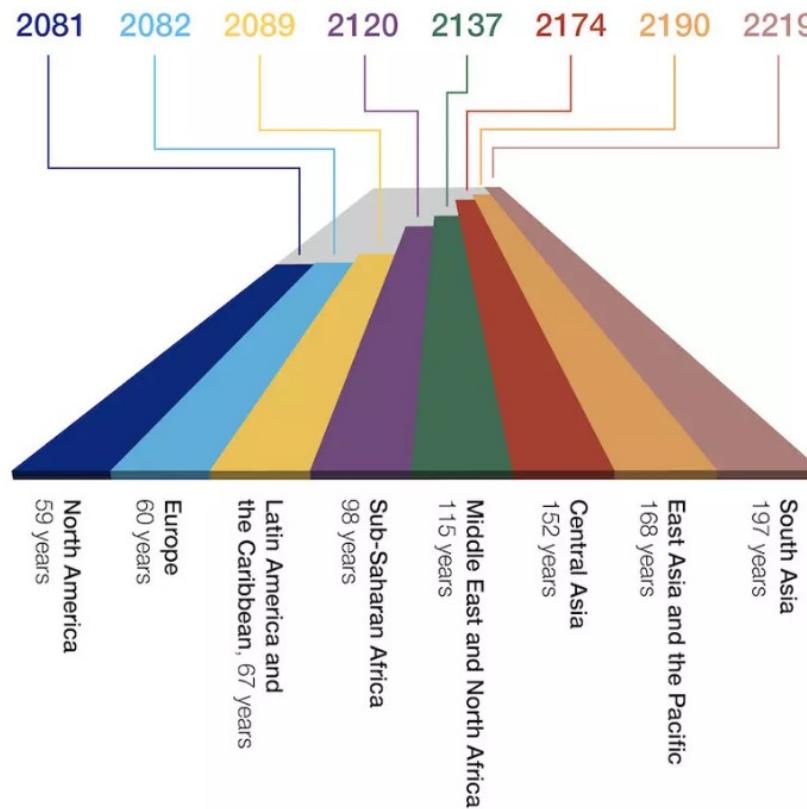


FIGURE 2.4

Unemployment rate, by gender

2020-2021

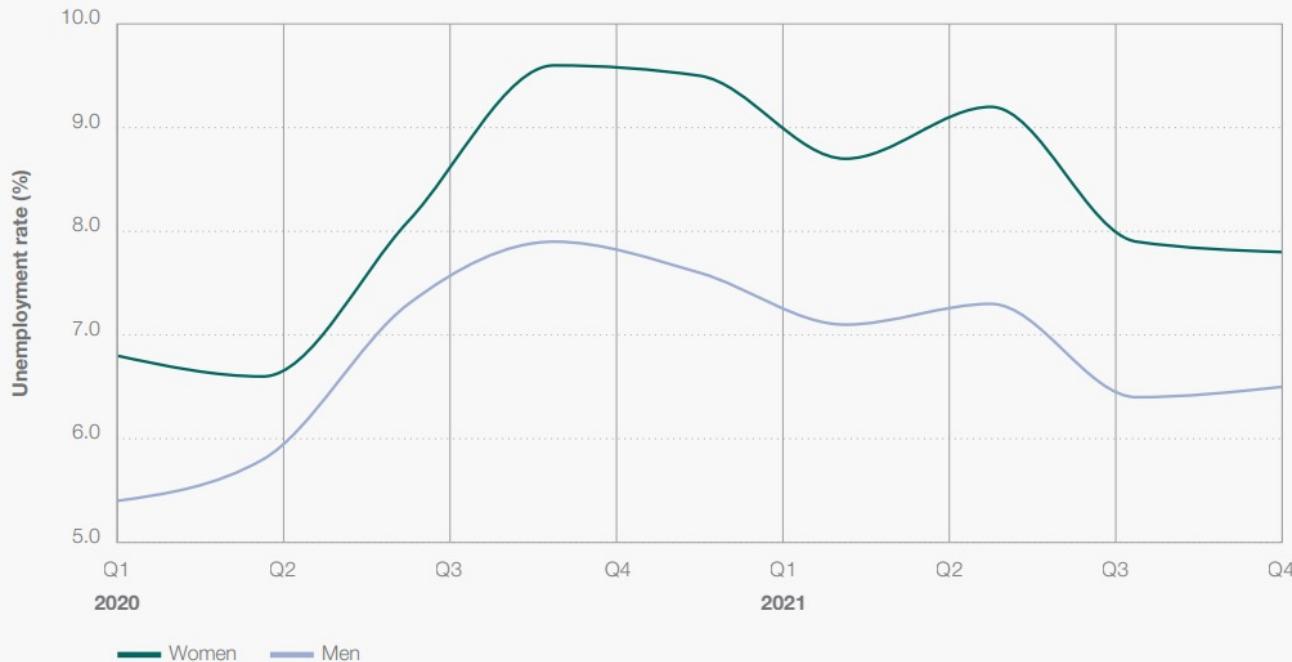


FIGURE 2.6

Business founding rate, by gender

2016-2021

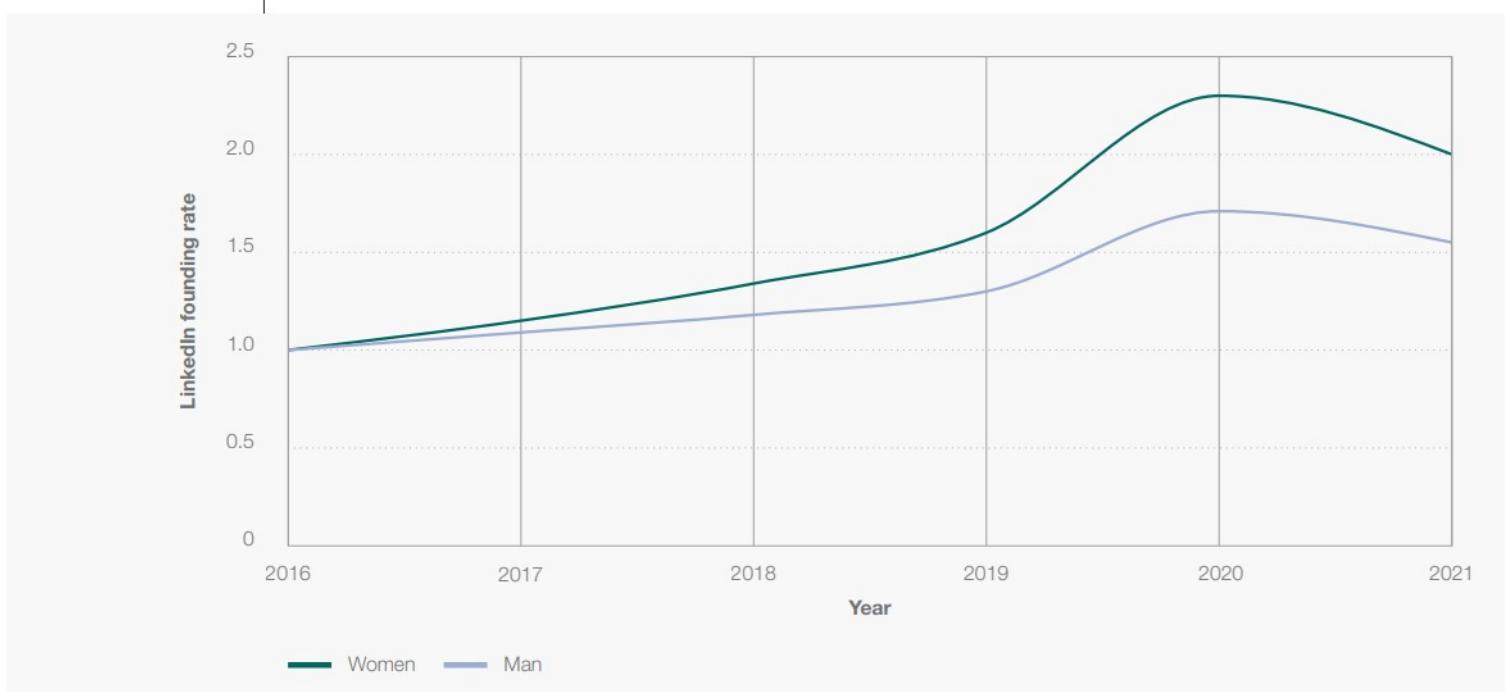
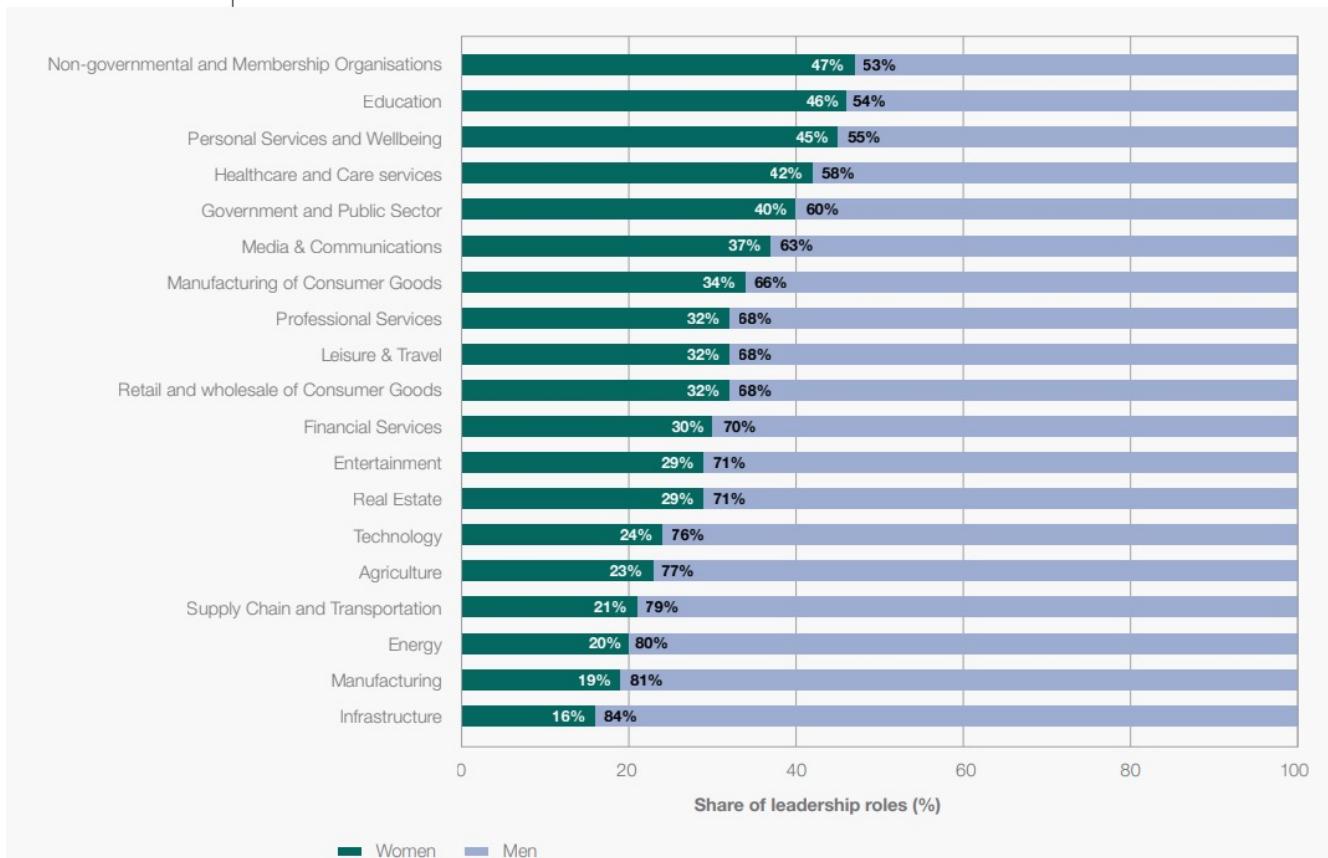


FIGURE 2.7

Women in leadership roles, by industry (%)

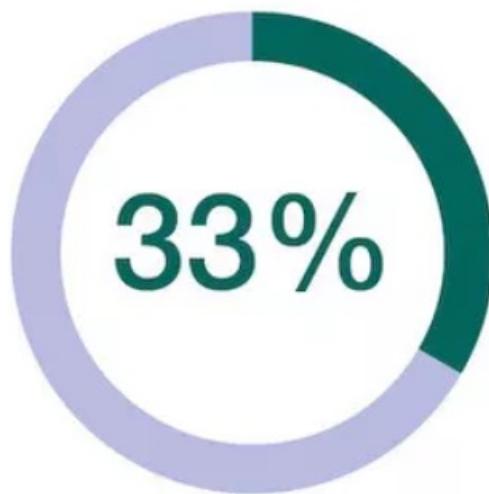
2022



Global Gender Gap Report 2022

Women in leadership

In 2022, the global share of women in senior leadership across public and private sectors is



Source: Global Gender Gap Report 2022, World Economic Forum

In the private sector alone, women represent 31% of leaders globally.

The industries with the highest percentage of female leadership are:



Non-governmental and Membership Organisations
47%



Education
46%



Personal Services and Wellbeing
45%



Healthcare and Care services
42%

The industries with the lowest percentage of female leadership are



Supply Chain and Transportation
21%



Energy
20%



Manufacturing
19%



Infrastructure
16%

Women leaders in 2022

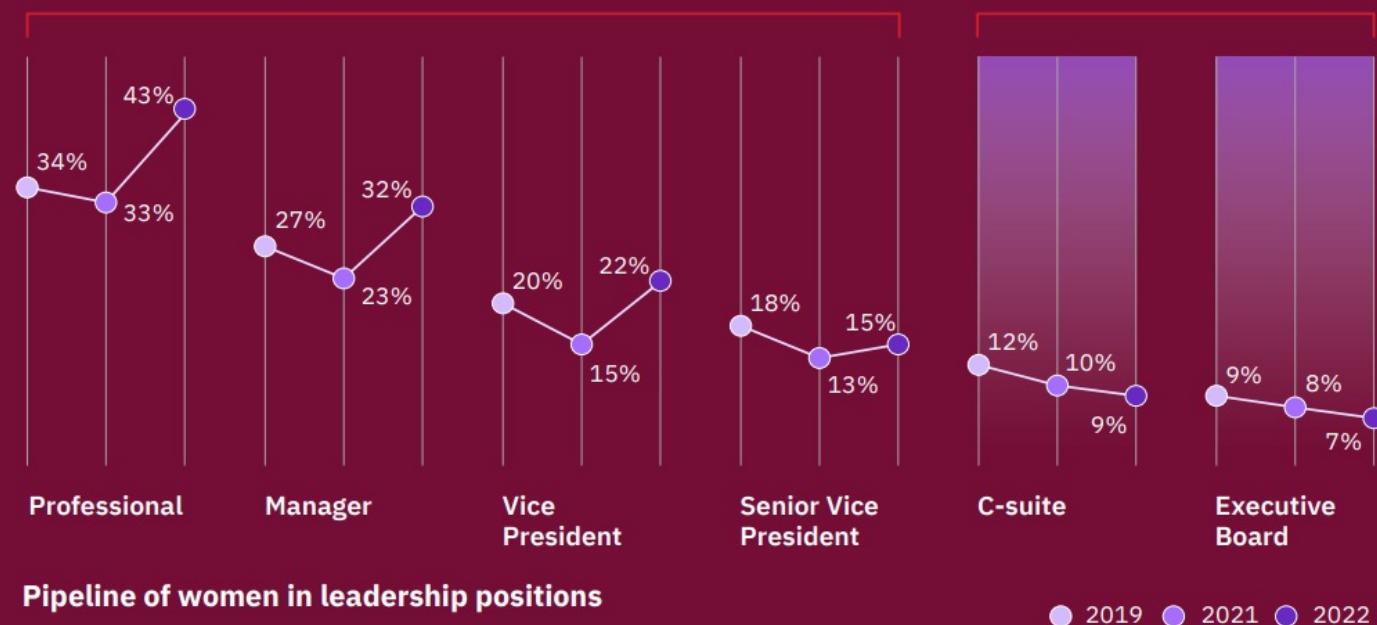
The devastation of the pandemic forced millions of American women out of the workforce as part of the Great Resignation. But for those who were able to stay, 2022 has revealed an unexpected upside: the pipeline for women leaders has actually expanded for some roles.

And yet, the most senior roles are as elusive as ever.

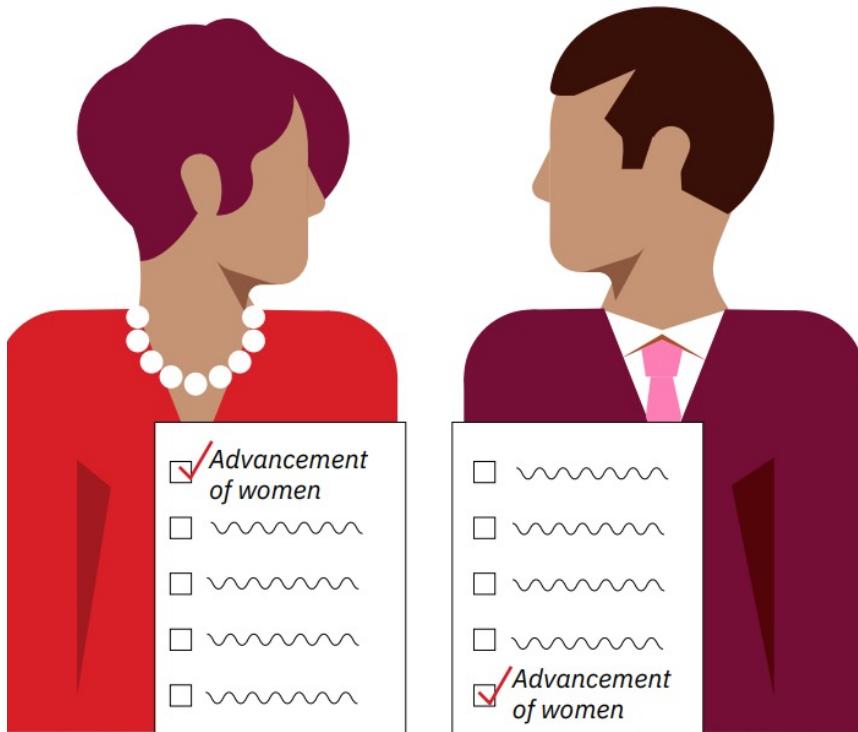
Good news, bad news

After a dismal 2021, the percentage of women in some leadership roles is rebounding ...

... but enough women still aren't making it to the C-suite or executive boards.



Pipeline as priority



Among women CEOs,

72%

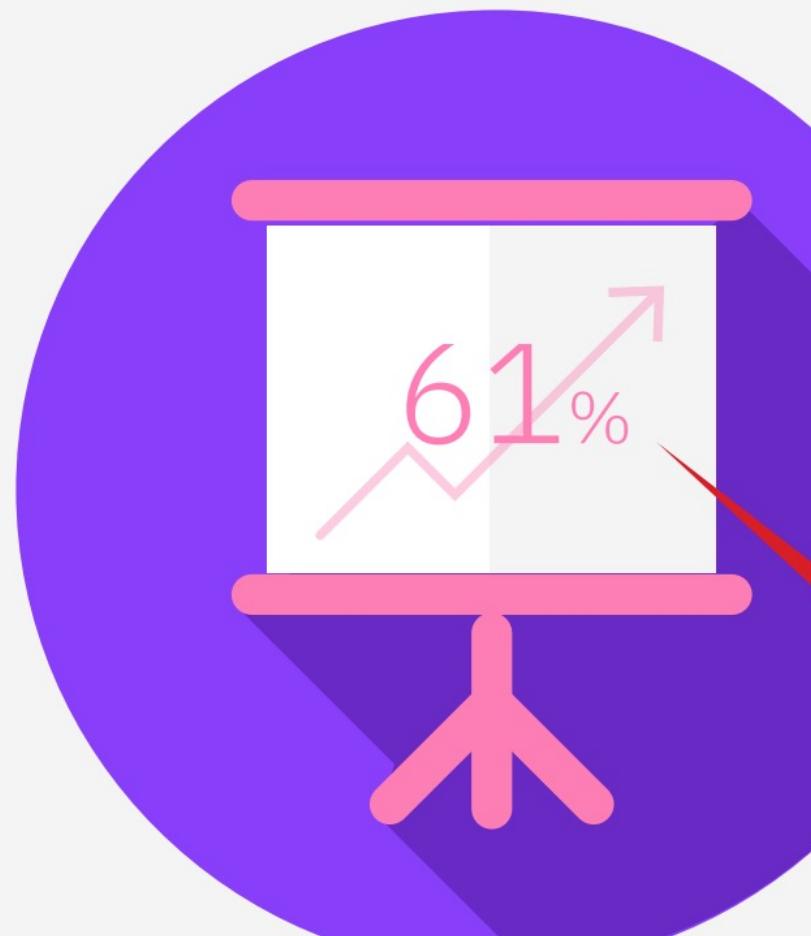
say their organizations have made the advancement of more women a **top formal business priority**.

83% of men CEOs say advancing women is not a priority, but that they try to do it when they can.

Gender equity and the bottom line

Organizations experience a 61% higher rate of revenue growth when they:

- Designate the advancement of women as a top business priority
- See gender inclusivity as a driver of financial performance
- Fully support making changes to achieve gender equity¹



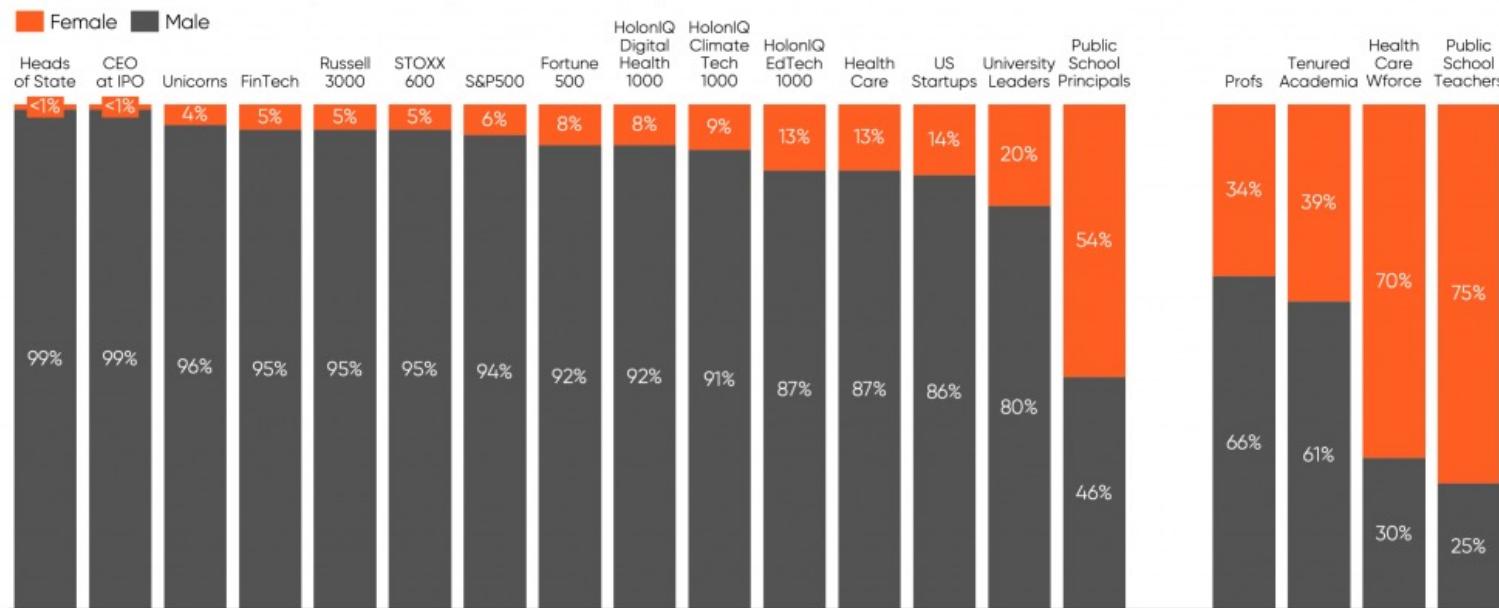
Pipeline potential



When a woman sits in the corner office, that organization's talent pipeline is filled with **23%** more women than other organizations.

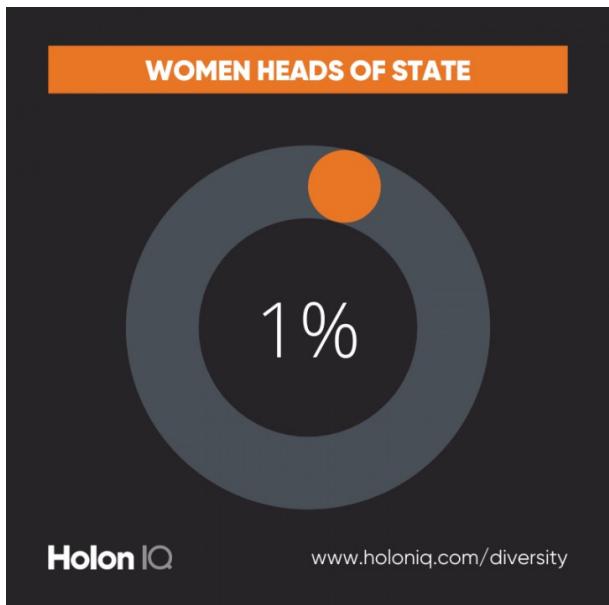
The 2022 Global State of Women's Leadership

Global CEO and Industry Leadership Gender Diversity Benchmarks.



Sources: HoloniQ, AFL-CEO, American Association of School Administrators, Brookings, Business Insider, Catalyst, European Women on Boards, Fortune, Oliver Wyman, Silicon Valley Bank, Standard and Poor's, The Conference Board, TechCrunch, Times Higher Education, United Nations, US Dept of Education, World Bank, Women in Business Collaborative, World Health Organization.

www.holoniq.com



<https://www.holoniq.com/notes/the-2022-global-state-of-womens-leadership/>

Ana Brnabić – Prime Minister of Serbia
Bidhya Devi Bhandari – President of Nepal
Fiamē Naomi Mata'afa – Prime Minister of Samoa
Halimah Yacob – President of Singapore
Ingrida Šimonytė – Prime Minister of Lithuania
Jacinda Ardern – Prime Minister of New Zealand
Kaja Kallas – Prime Minister of Estonia
Katerina Sakellaropoulou – President of Greece.
Katrín Jakobsdóttir – Prime Minister of Iceland
Magdalena Andersson – Prime Minister of Sweden
Maia Sandu – President of Moldova
Mette Frederiksen – Prime Minister of Denmark
Mia Mottley – Prime Minister of Barbados
Paula-Mae Weekes – President of Trinidad and Tobago
Robinah Nabbanja – Prime Minister of Uganda
Rose Christiane Raponda – Prime Minister of Gabon
Sahle-Work Zewde – President of Ethiopia
Salome Zurabishvili – President of Georgia
Sheikh Hasina Wajed – Prime Minister of Bangladesh
Sanna Marin – Prime Minister of Finland
Najla Bouden – Prime Minister of Tunisia
Samia Suluhu Hassan – President of Tanzania
Sandra Mason – President of Brabados
Saara Kuugongelwa – Prime Minister of Namibia
Victoire Tomegah Dogbé – Prime Minister of Togo
Vjosa Osmani – President of Kosovo
Xiomara Castro – President of Honduras
Zuzana Čaputová – President of Slovakia.

6. INTERNACIONAL

6.1. EUROPEAN UNION

European Union



Achieve gender equality and empower all women and girls

*Data extracted in May 2020.
Planned article update: June 2021.*



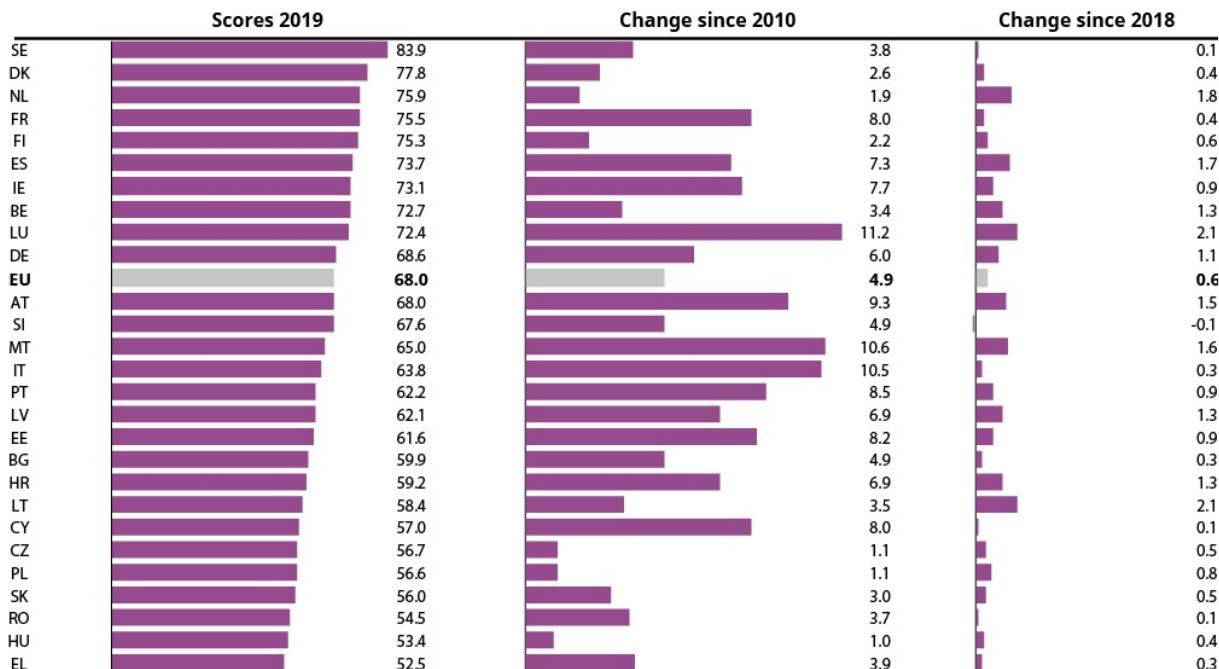
EU trend of SDG 5 on gender equality

EIGE-2021 Gender Equality Index 2021 Report

The EU scores **68** points out of 100

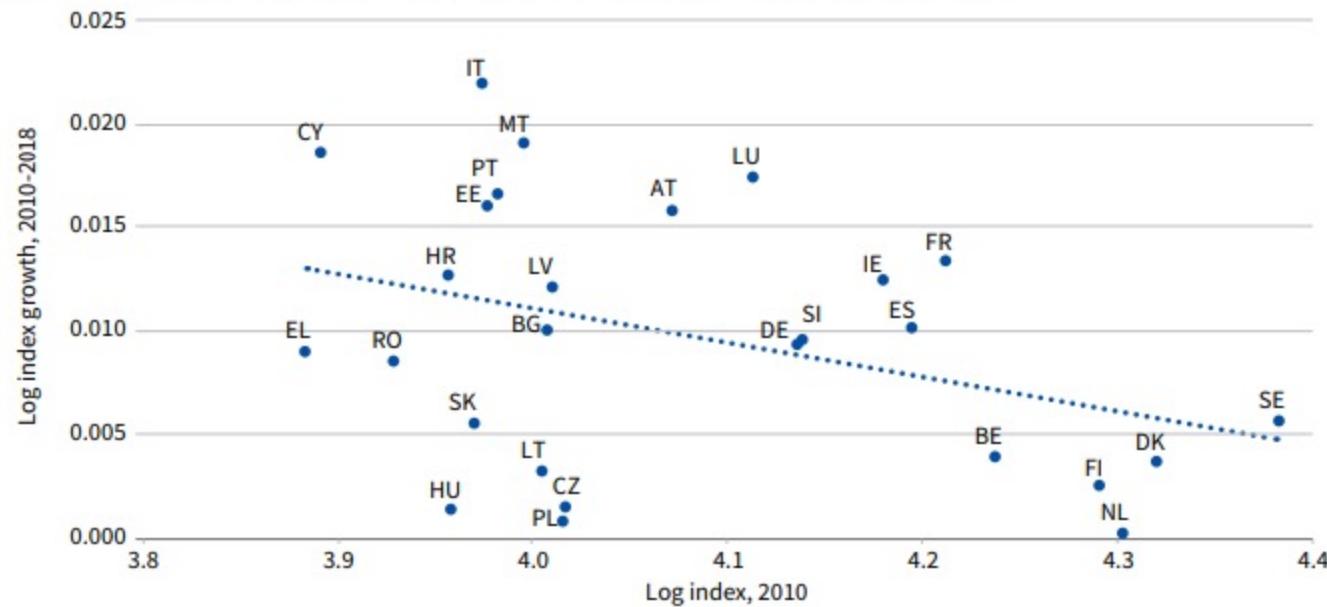


A third of Member States have over **70** points



Upward convergence in gender equality: How close is the Union of equality?

Figure 4: Catch-up in the Gender Equality Index, EU-27, 2010–2018 (*)

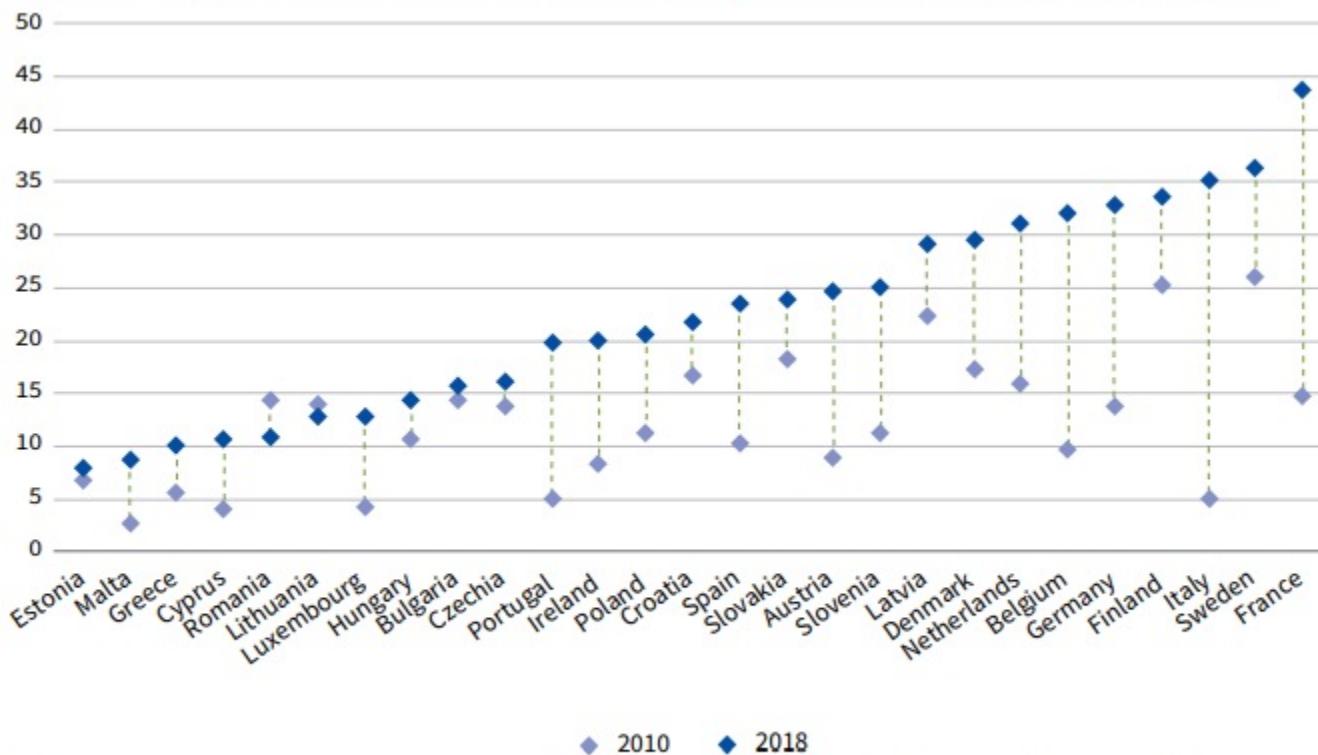


(*) See the back inside cover for a guide to the country codes.

NB: The p-value for the beta coefficient is < 0.05.

Source: EIGE, Gender Equality Index; authors' calculations.

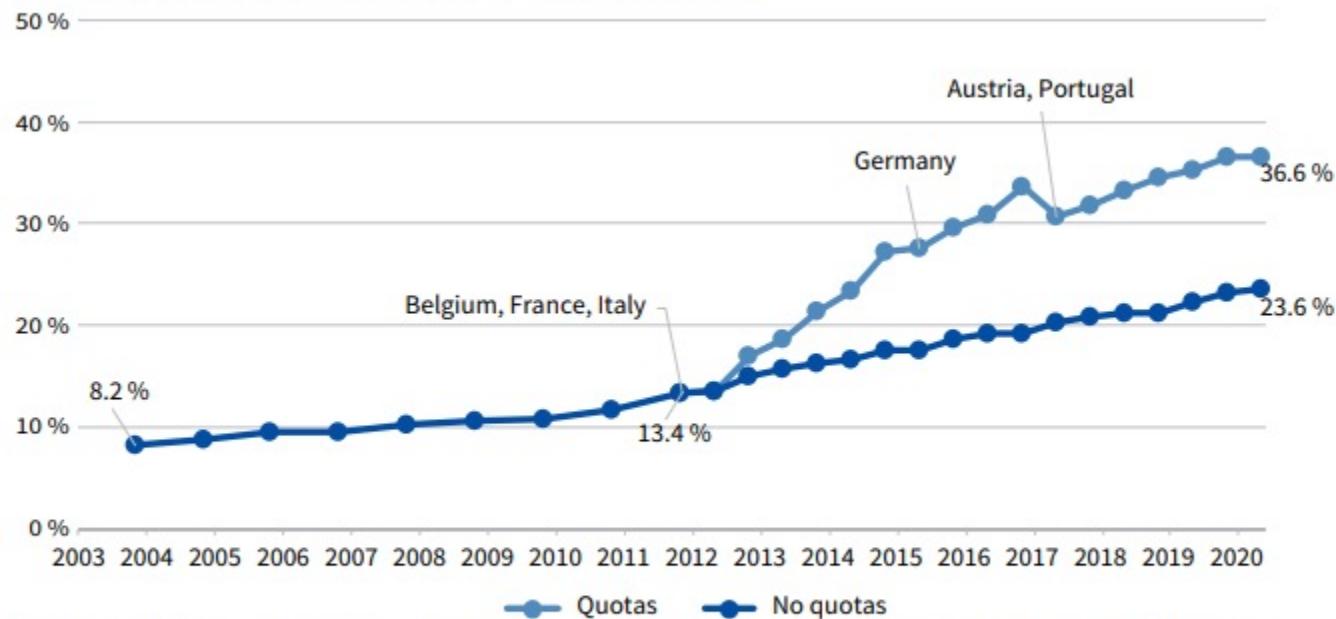
Figure 7: Proportion of women on company boards (%), by Member State, 2010 and 2018



NB: Data refer to the representation of women on the boards of the largest quoted companies. The 2010 and 2018 values represent 3-year averages (2009–2011 and 2017–2019, respectively).

Source: EIGE, gender statistics database – women and men in decision-making; authors' calculations.

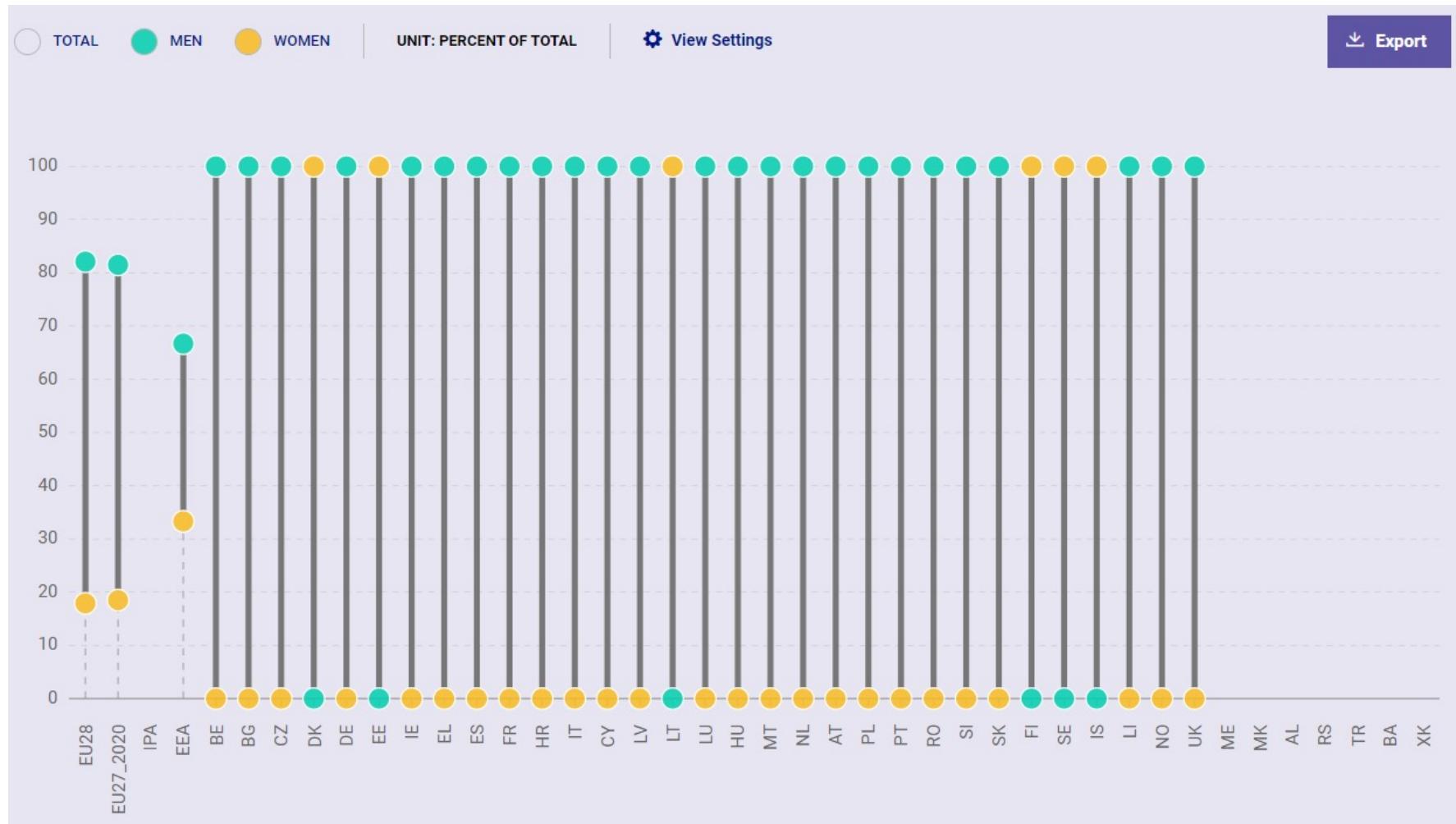
Figure 8: Proportion of women on company boards: comparison of Member States with and without national gender-balance quotas, 2003–2020



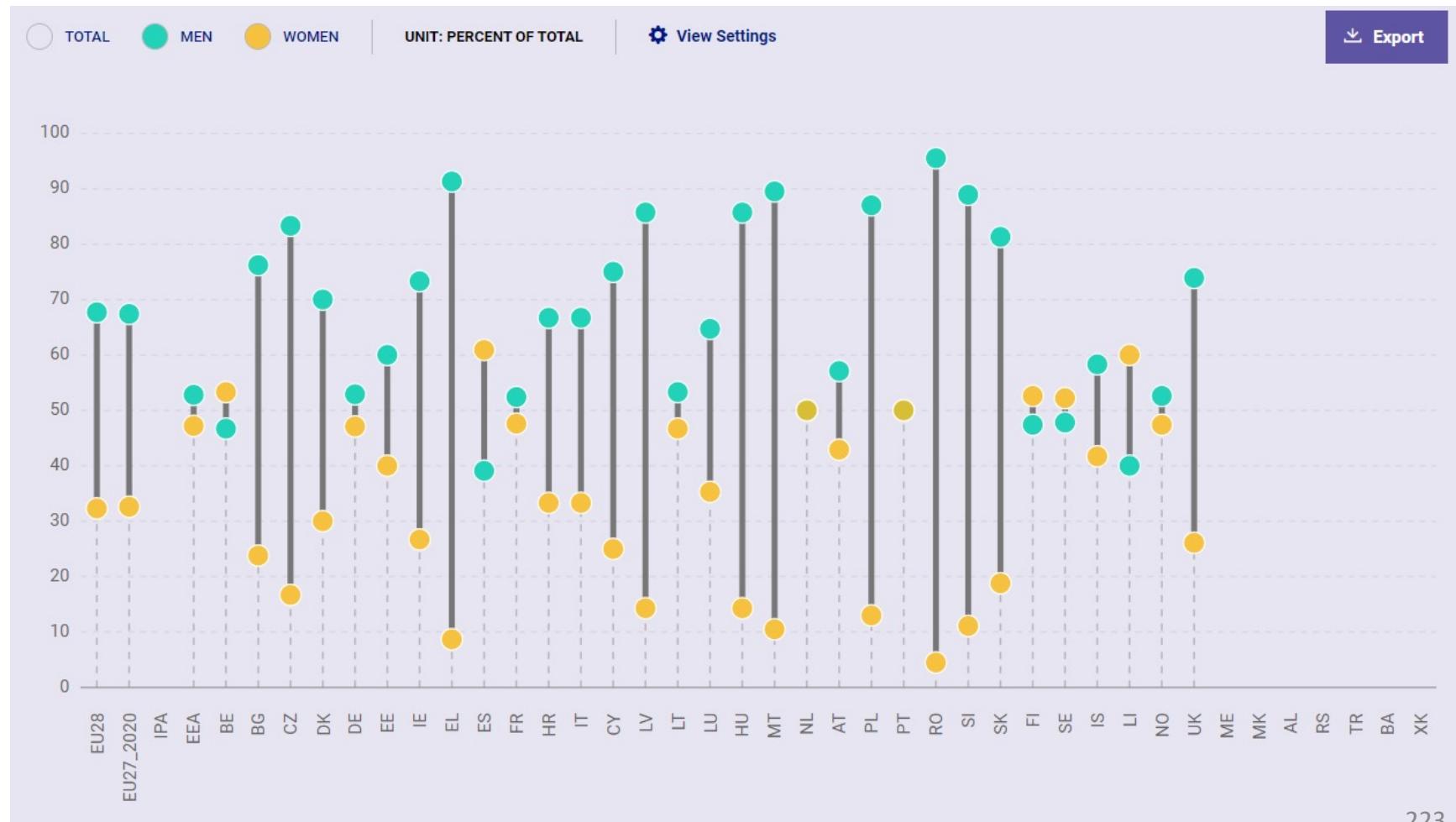
NB: Data exclude Czechia, Lithuania, Malta and Poland for 2003 and Croatia for 2003 to 2006 (as these Member States were added to the data collection in 2004 and 2007, respectively). Greece is included in the 'no quotas' group as its quota legislation was not passed until July 2020.

Source: EIGE, gender statistics database – women and men in decision-making; authors' calculations.

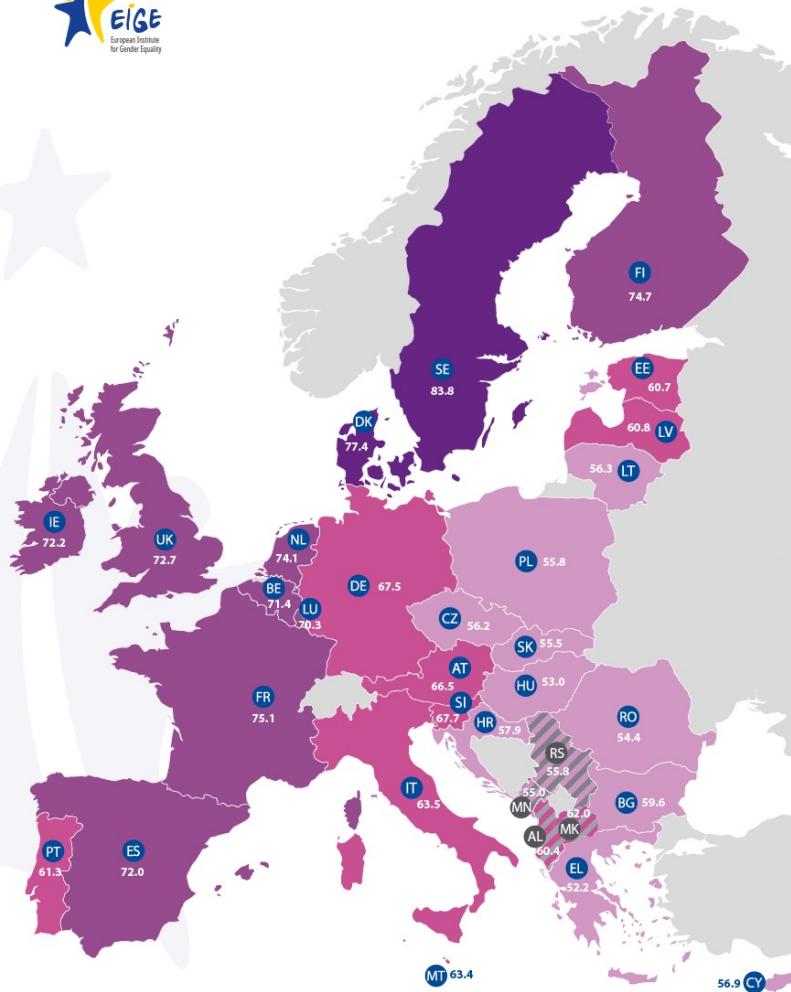
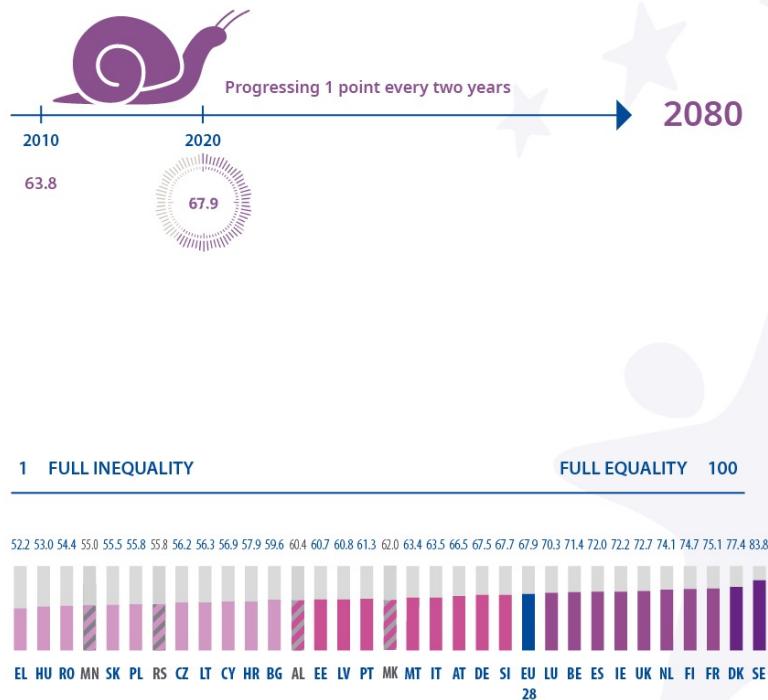
National governments: presidents and prime-ministers 2022



National governments: ministers by seniority and function of government 2022

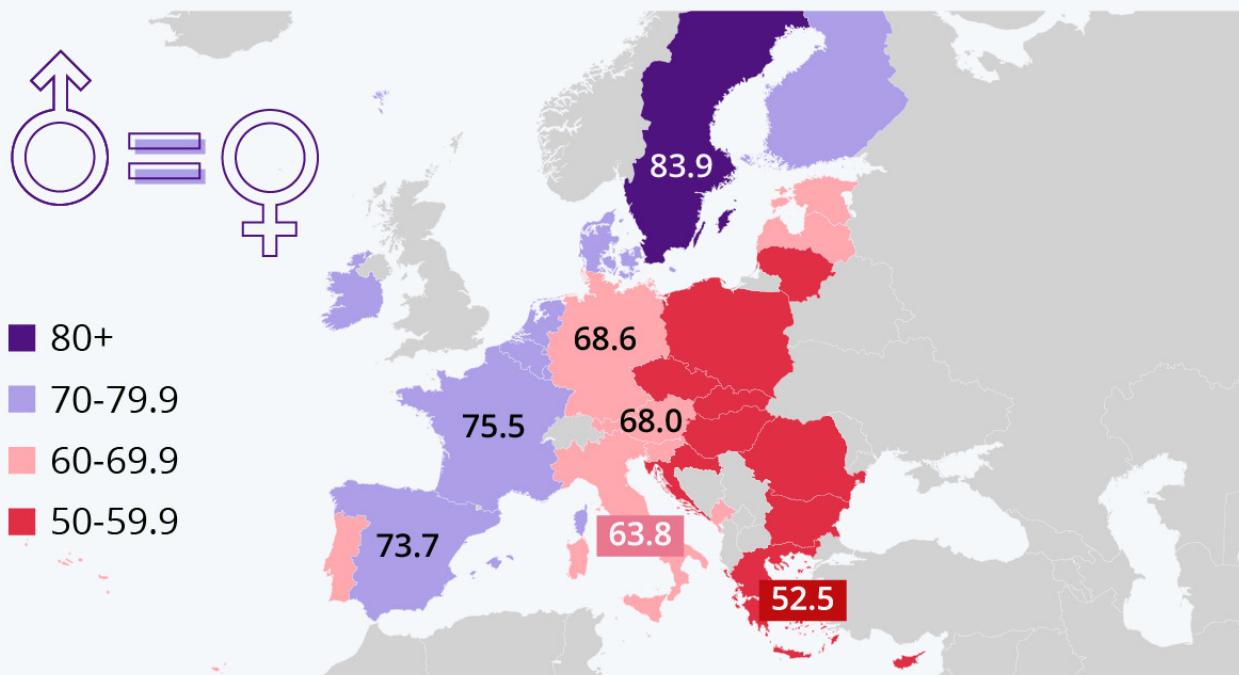


Can we wait 60 more years to reach gender equality?



The State Of Gender Equality Across The EU

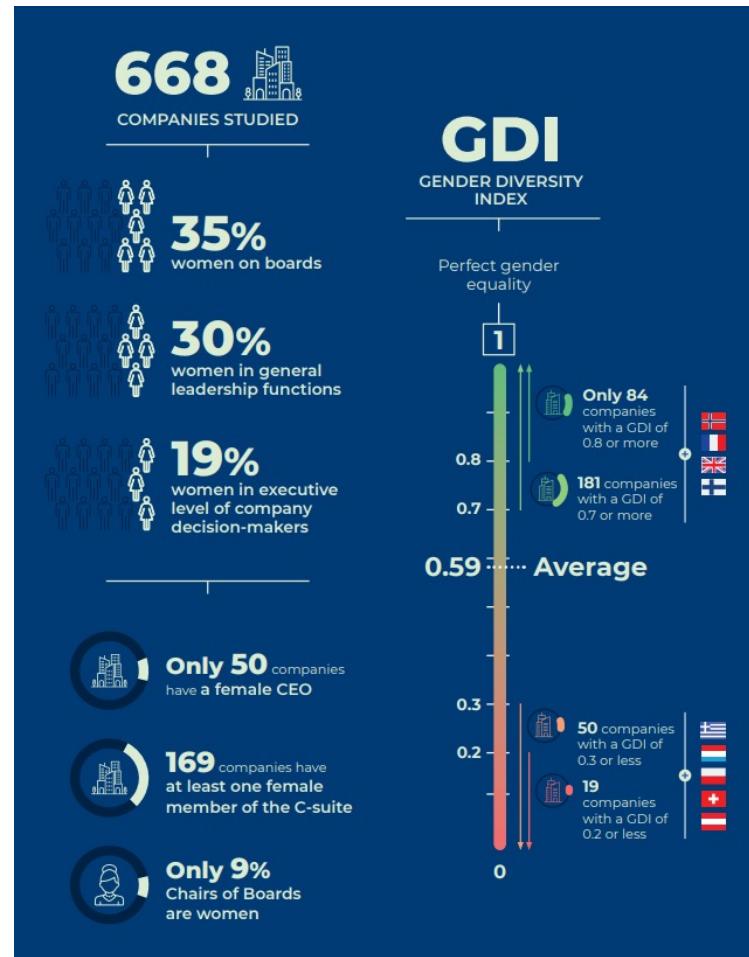
Results of the 2021 Gender Equality Index
(100 = full equality)



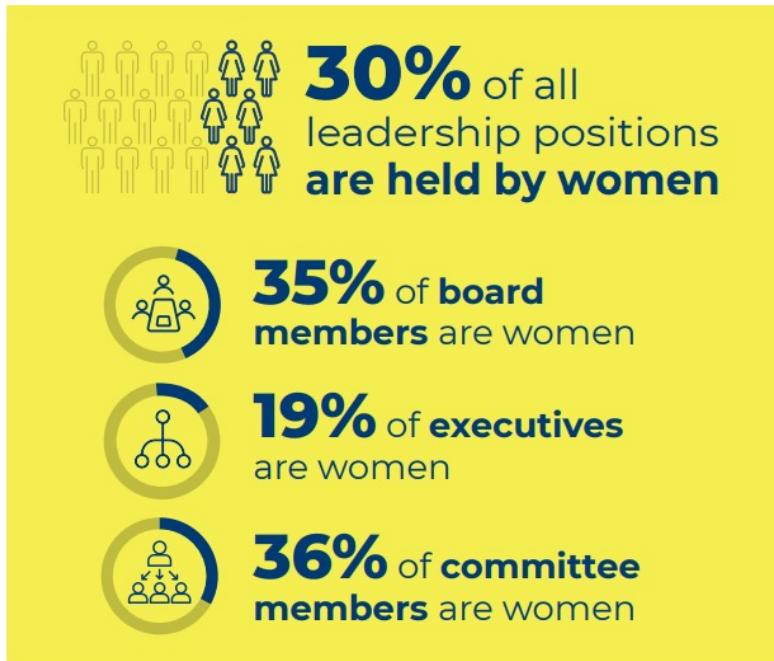
Gender Diversity Index 2021



Despite the progress made since the first edition of the Gender Diversity Index was produced for European Women on Boards in 2019, corporate leadership in European countries remains largely male-dominated.



Slow progress in the avg Gender Diversity Index score



Companies with more women in leadership since 2020

COUNTRY	Number of companies with at least one more woman in leadership
Austria	4
Belgium	3
Czechia	3
Denmark	12
Finland	5
France	32
Germany	26
Ireland	7
Italy	7

COUNTRY	Number of companies with at least one more woman in leadership
Luxembourg	2
Netherlands	11
Norway	5
Poland	1
Portugal	3
Spain	12
Sweden	24
Switzerland	22
UK	43

Countries rankings by Gender Diversity Index

When looking at the companies that have **an average or above-average GDI** we find:

- 15** of the 19 (79%) **Norwegian** companies;
- 80%** (61) of all **French** companies;
- 71%** (95) of all **British** companies;
- 60%** (37) of all **Swedish** companies;
- 57%** (19) of all **Italian** companies;
- 56%** (9) of all **Finnish** companies.

On the other hand, when looking at companies **below the GDI average** we find:

- 85%** (17) of **Polish** companies;
- 77%** (41) of **Swiss** companies;
- 71%** (17) of **Spanish** companies;
- 70%** (14) of **Austrian** companies;
- 67%** (48) of **German** companies.

COUNTRY FINDINGS

SUMMARY¹³

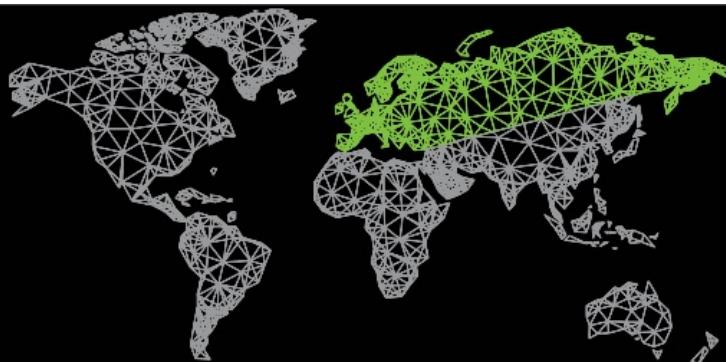
RANK	COMPANY	# companies in the dataset	GDI	GDI Change 2019	% women in leadership – absolute count	% women on the board	% women in executive level	% women in committees	Female chairs of board	Female CEO
1	Norway*	19	0,72	0,74	-0,02	35	41	32	38	26
2	France*	76	0,71	0,67	0,04	35	45	21	45	3
3	UK	133	0,67	0,66	0,01	33	38	24	43	12
4	Finland	16	0,63	0,61	0,02	32	37	24	37	6
5	Sweden	62	0,63	0,61	0,02	32	38	25	31	10
6	Italy*	33	0,62	0,6	0,02	30	37	17	47	15
7	Denmark	21	0,61	0,51	0,10	32	37	19	32	10
8	Belgium*	16	0,58	0,57	0,01	29	37	17	36	6
9	Netherlands	27	0,58	0,57	0,01	29	37	20	35	0
10	Ireland	20	0,56	0,52	0,04	29	30	20	35	5
11	Spain	23	0,54	0,49	0,05	28	30	12	40	9
12	Germany*	72	0,52	0,48	0,04	28	33	14	27	6
13	Portugal*	16	0,5	0,44	0,06	27	30	14	27	6
14	Czechia	11	0,46	0,42	0,04	23	24	19	32	0
15	Austria*	20	0,45	0,43	0,02	24	32	8	22	15
16	Switzerland	53	0,43	0,39	0,04	22	28	15	24	8
17	Poland	20	0,41	0,38	0,04	21	26	16	28	36
18	Luxembourg	9	0,3	0,41	-0,11	16	18	10	21	0
19	Greece	25	0,24	N/A	N/A	24	24	23	29	N/A

SECTORAL FINDINGS – SUMMARY¹⁴

SECTOR	# of companies in sector	GDI	% women in leadership – absolute count	% women on the board	% women in executive level	% women in committees	Female chairs of board	Female CEO
Other	53	0.62	31	34	23	38	13	11
Financial & Insurance services	116	0.62	31	37	21	37	9	12
Health Care & Pharma	56	0.61	32	36	19	38	9	7
Consumption goods & Retail	104	0.60	31	36	18	38	12	6
Technology & Media	78	0.59	29	36	20	34	9	8
Construction & Real Estate	73	0.59	30	33	20	35	5	7
Basic Resources & Chemicals	70	0.55	28	33	18	32	10	7
Industrial Goods & Services	118	0.53	27	33	15	34	7	3

Europe

Regional overview



WOMEN ON BOARDS

■ 2021 ■ 2018 ■ 2016



BOARD SEATS HELD BY WOMEN



BOARD CHAIRS THAT ARE WOMEN

WOMEN IN THE C-SUITE

■ 2021 ■ 2018 ■ 2016



CEOS THAT ARE WOMEN



CFOs THAT ARE WOMEN



4,711

WOMEN
ON BOARDS



2,026

TOTAL COMPANIES
ANALYZED

AVERAGE TENURE (YEARS)

■ 2021 ■ 2018

6.7

7.3

BOARD MEMBER

4.6

4.8

BOARD MEMBER

6.5

6.6

CHAIR

4.1

3.6

AVERAGE AGE (YEARS)

■ 2021 ■ 2018

59.0

59.4

BOARD MEMBER

55.6

55.1

BOARD MEMBER

62.8

62.7

58.7

57.5

CHAIR

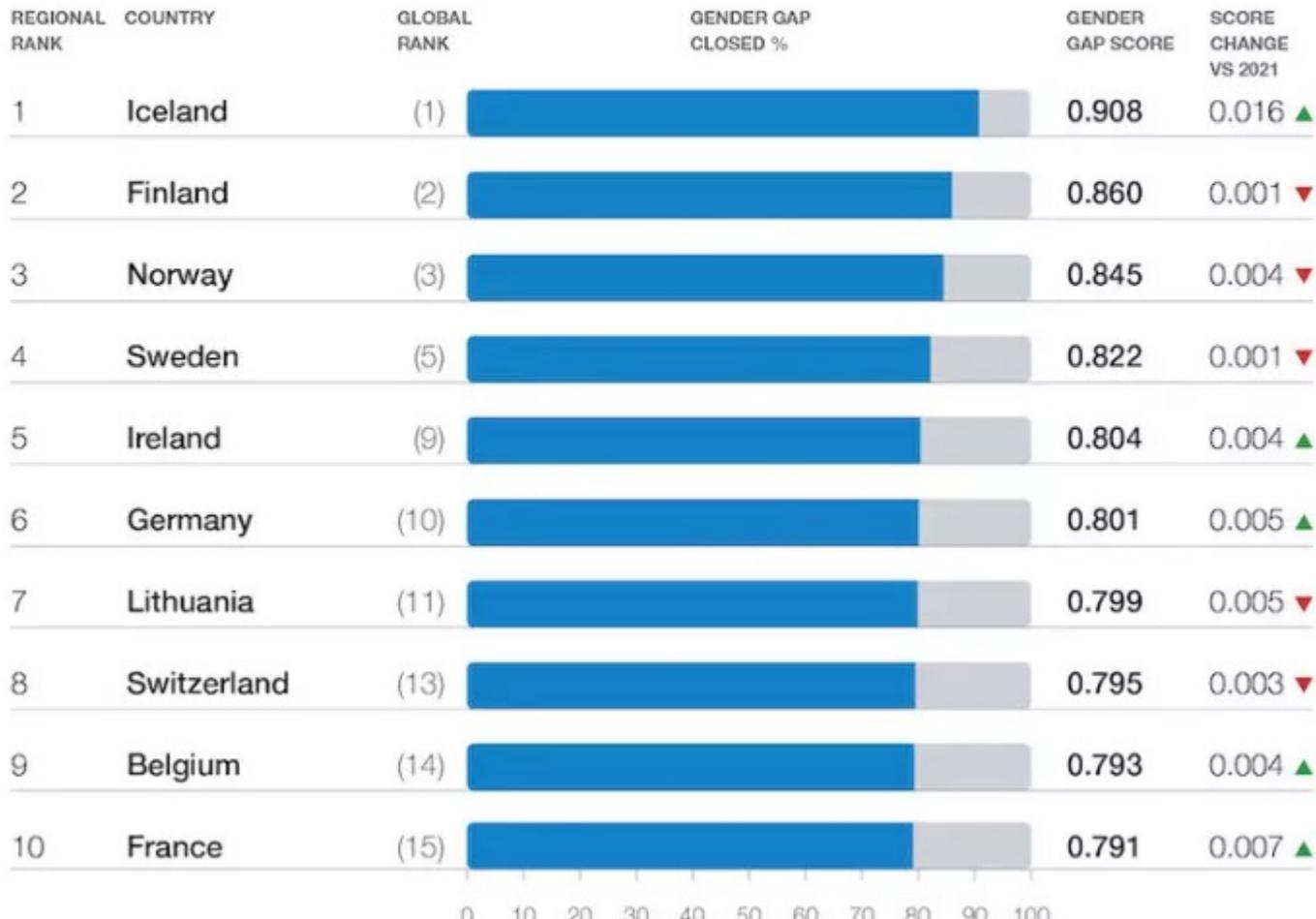
2021: 7th edition, published 02/2022 (data as of 03/2021)

2018: 6th edition, published 10/2019 (data as of 12/2018)

2016: 5th edition, published 06/2017 (data as of 12/2016)

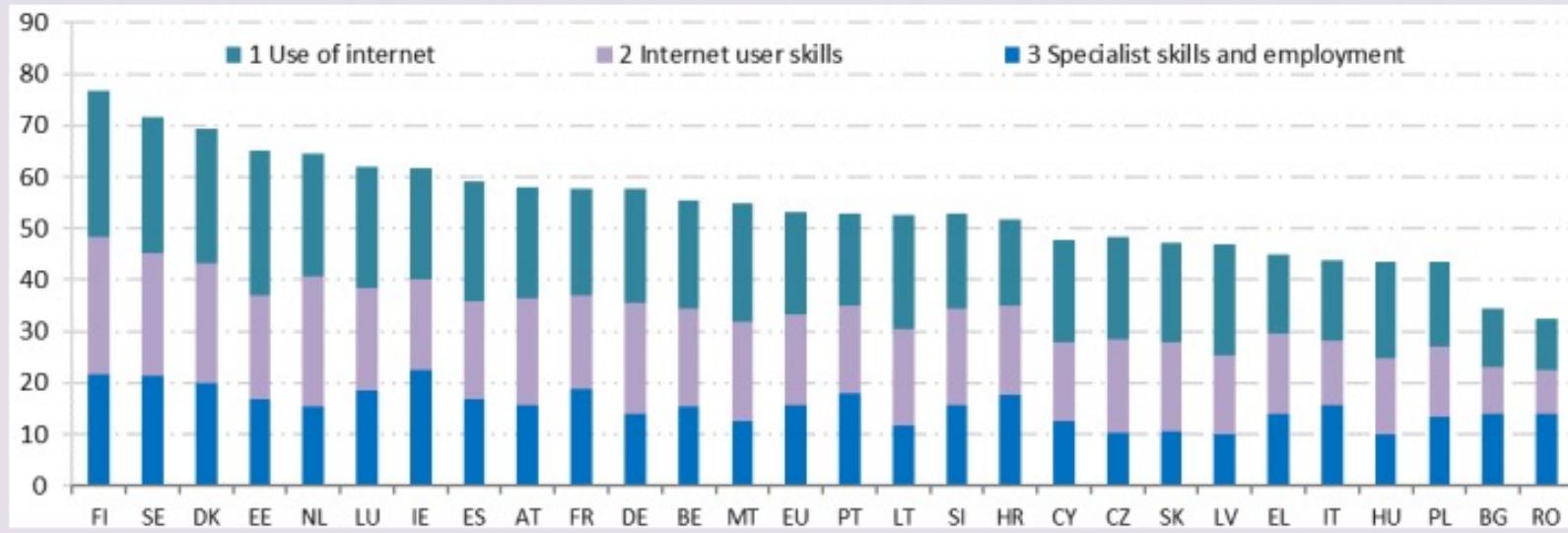


Europe, Top 10



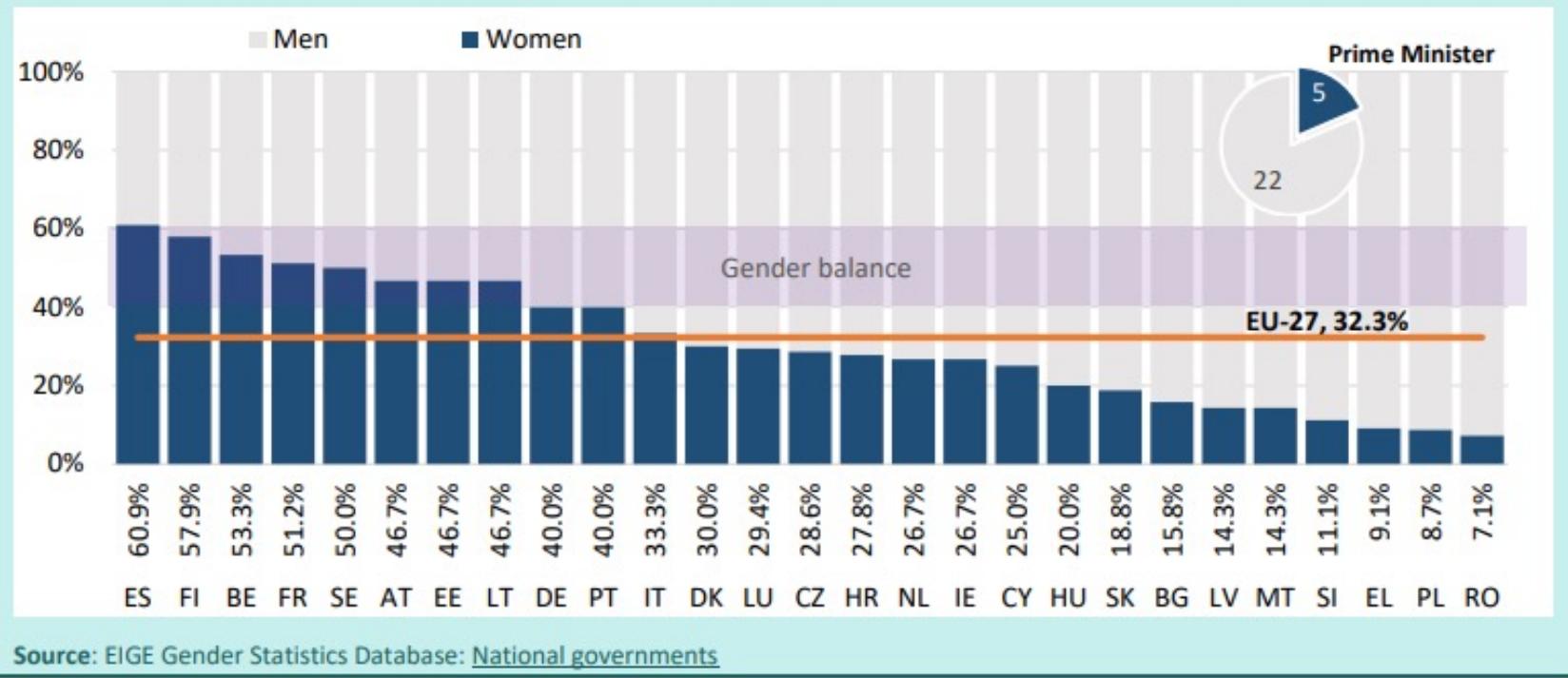
2022 report on Gender Equality in the EU

Figure 2: Women in Digital Scoreboard — ranking of Member States



2022 report on Gender Equality in the EU

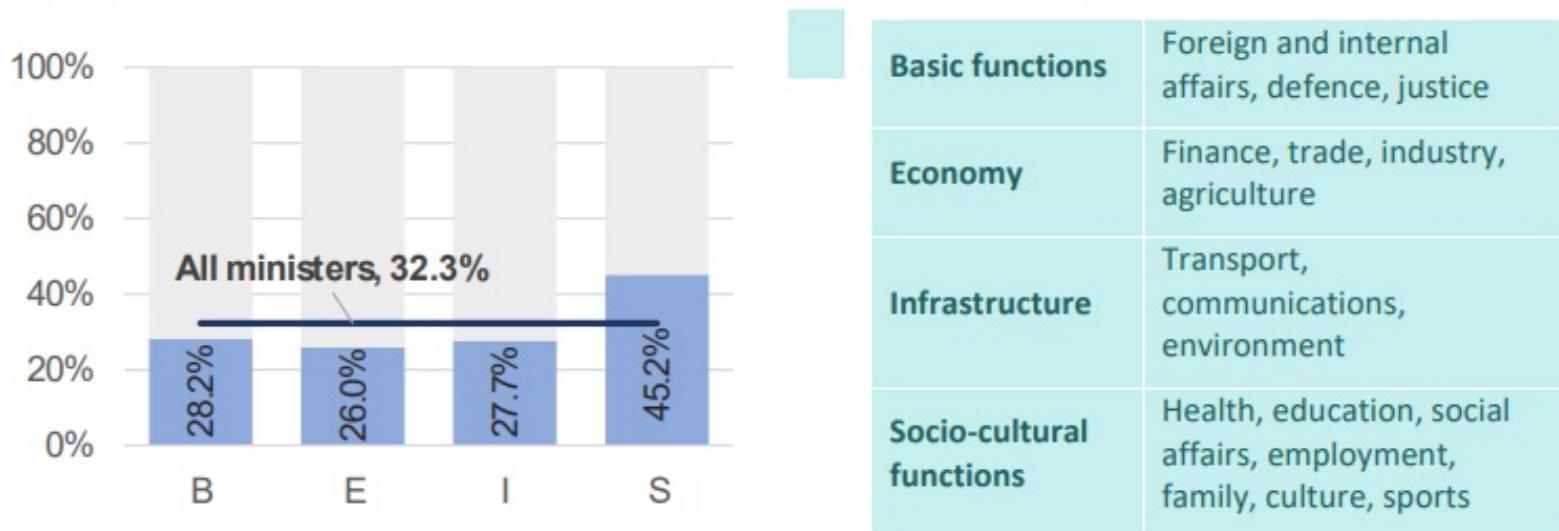
Figure 3: Share of women in national governments (senior ministers and prime ministers), November 2021



Source: EIGE Gender Statistics Database: National governments

2022 report on Gender Equality in the EU

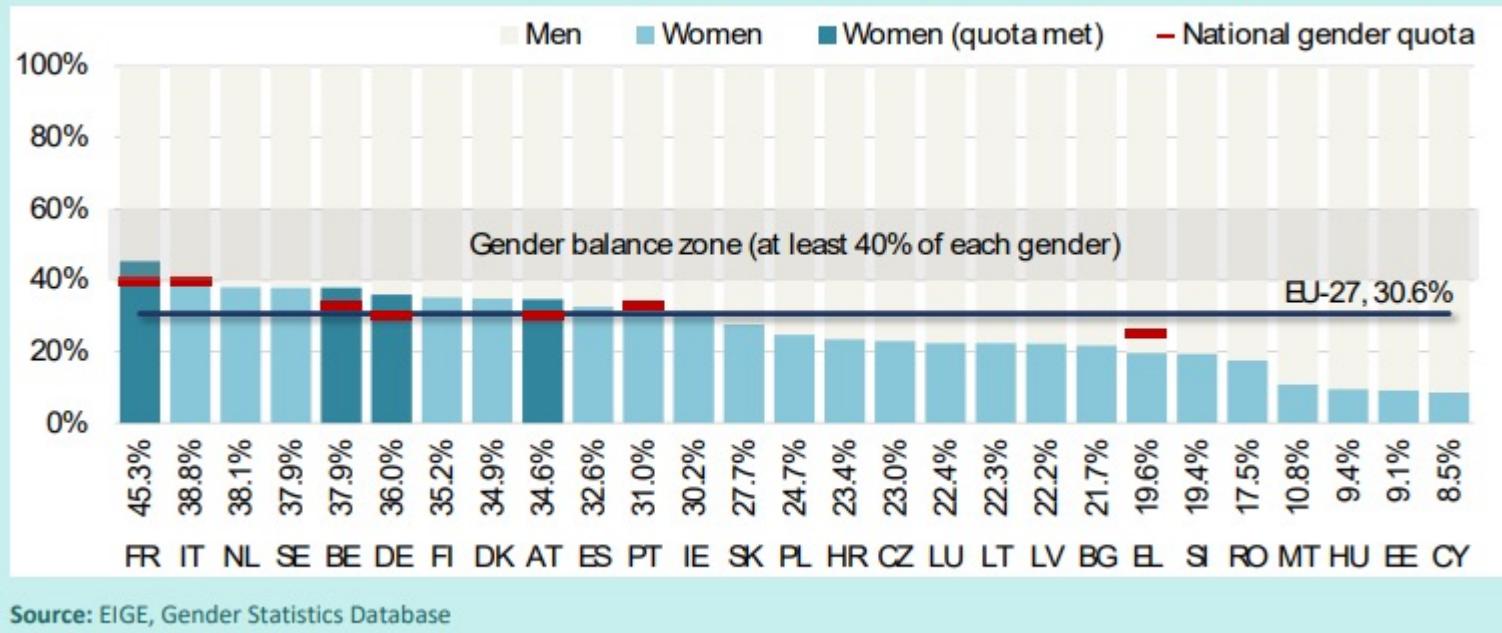
Figure 4: Share of women ministers by type of portfolio, EU-27, November 2021



Source: EIGE Gender Statistics Database: [National governments](#)

2022 report on Gender Equality in the EU

Figure 5: Share of women and men on the boards of the EU's largest listed companies, October 2021

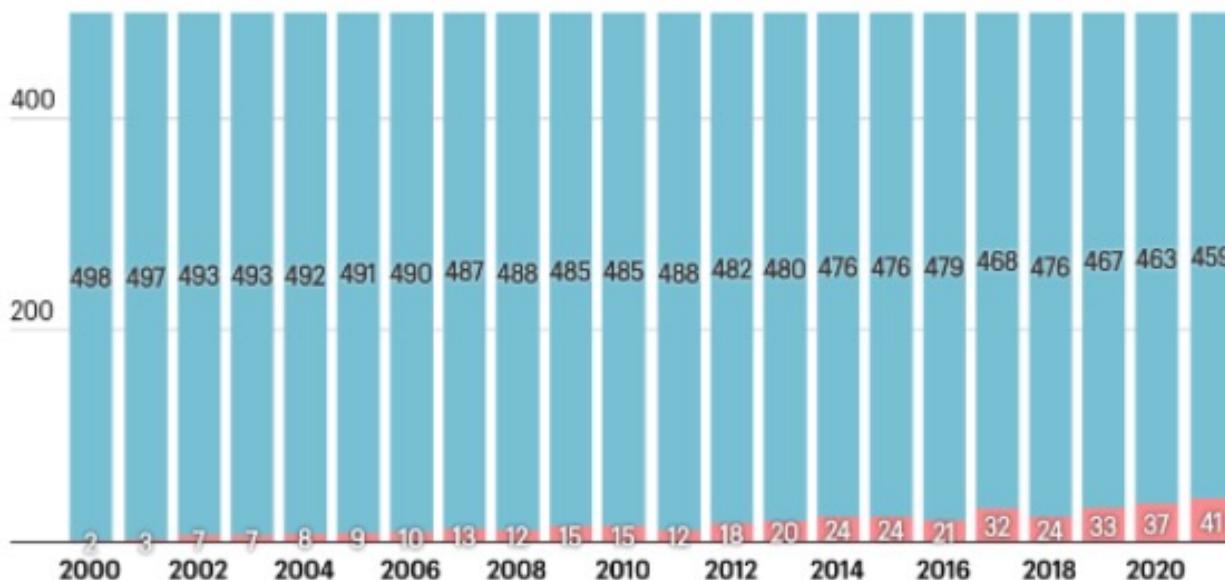


6. INTERNACIONAL

6.2. USA

Fortune 500 CEOs grouped by gender

■ WOMEN ■ MEN



Fuente: <https://quantic.edu/blog/2021/12/06/how-many-fortune-500-ceos-are-women/>

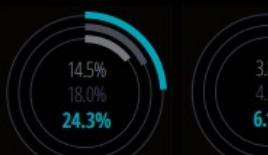
North America

Regional overview



WOMEN ON BOARDS

■ 2021 ■ 2018 ■ 2016



BOARD SEATS HELD BY WOMEN

WOMEN IN THE C-SUITE

■ 2021 ■ 2018 ■ 2016



BOARD CHAIRS THAT ARE WOMEN

CEOS THAT ARE WOMEN



CFOS THAT ARE WOMEN

CFOS THAT ARE WOMEN



5,413

WOMEN ON BOARDS



3,345

TOTAL COMPANIES ANALYZED

AVERAGE TENURE (YEARS)

■ 2021 ■ 2018

	Men	Women	Men	Women
BOARD MEMBER	8.8	5.3	8.2	4.7
CHAIR	9.1	6.2	8.4	6.1

BOARD MEMBER

CHAIR

AVERAGE AGE (YEARS)

■ 2021 ■ 2018

	Men	Women	Men	Women
BOARD MEMBER	62.3	59.3	62.2	59.1
CHAIR	63.5	61.7	63.4	62.3

BOARD MEMBER

CHAIR

2021: 7th edition, published 02/2022 (data as of 03/2021)

2018: 6th edition, published 10/2019 (data as of 12/2018)

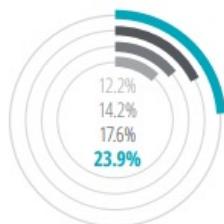
2016: 5th edition, published 06/2017 (data as of 12/2016)



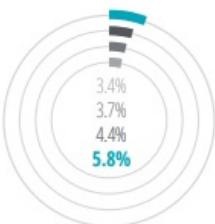
United States of America

OVERALL NUMBERS

■ 2021 ■ 2018 ■ 2016 ■ 2014



BOARD SEATS HELD BY WOMEN



BOARD CHAIRS THAT ARE WOMEN



CEOS THAT ARE WOMEN



CFOs THAT ARE WOMEN

**4,836**

WOMEN ON BOARDS

**2,946**

TOTAL COMPANIES ANALYZED

AVERAGE TENURE (YEARS)

MEN	WOMEN
8.8 2021	9.0 2018
5.3 2021	6.3 2018

AVERAGE AGE (YEARS)

MEN	WOMEN
62.3 2021	62.1 2018
59.3 2021	59.2 2018

STRETCH FACTOR

1.33 2021	1.28 2018	1.34 2016	1.39 2014
---------------------	--------------	--------------	--------------

BOARD MEMBER

MEN	WOMEN
8.2 2021	8.4 2018
4.7 2021	6.1 2018

BOARD MEMBER

MEN	WOMEN
63.5 2021	63.4 2018
62.0 2021	62.6 2018

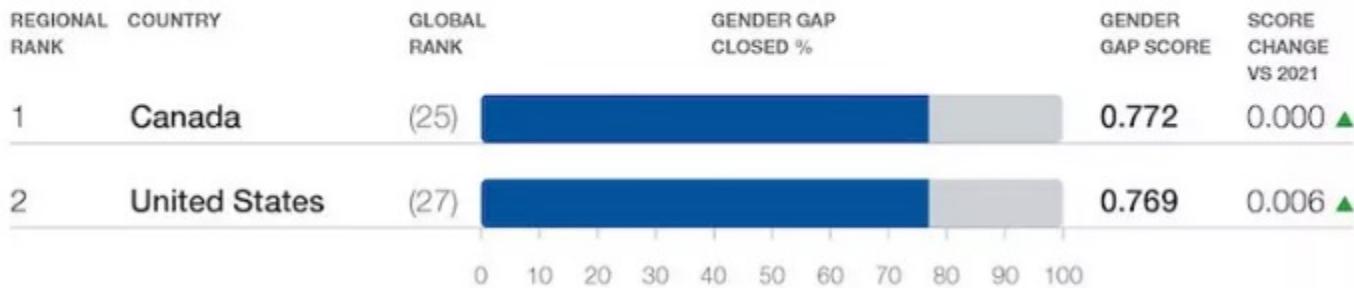
WOMEN

1.22 2021	1.21 2018
---------------------	--------------

MEN

Global Gender Gap Index 2022

North America, Top 10

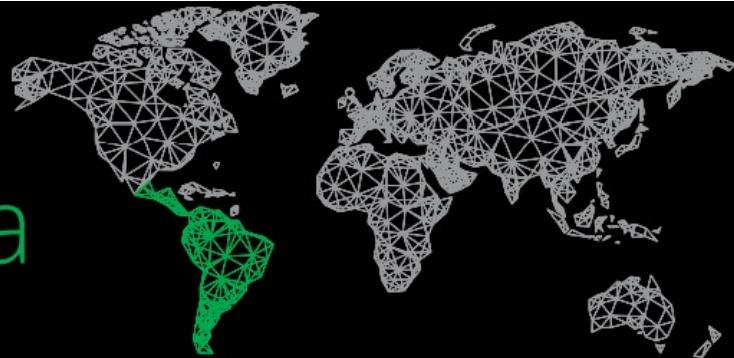


6. INTERNACIONAL

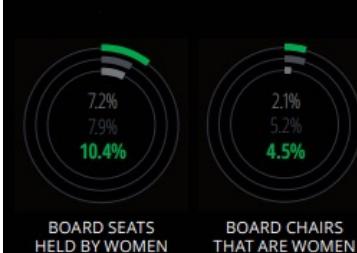
6.3. LATAM

Latin and South America

Regional overview



WOMEN ON BOARDS



WOMEN IN THE C-SUITE



256
WOMEN
ON BOARDS



320
TOTAL COMPANIES
ANALYZED

AVERAGE TENURE (YEARS)



AVERAGE AGE (YEARS)



2021: 7th edition, published 02/2022 (data as of 03/2021)

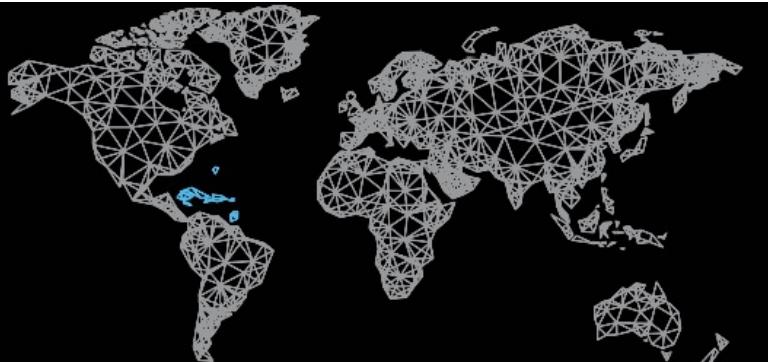
2018: 6th edition, published 10/2019 (data as of 12/2018)

2016: 5th edition, published 06/2017 (data as of 12/2016)

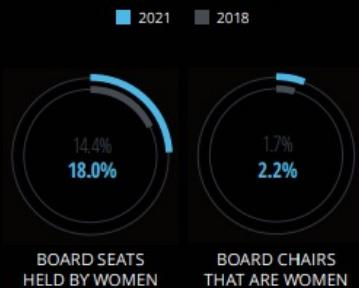


Caribbean

Regional overview



WOMEN ON BOARDS



WOMEN IN THE C-SUITE



73

WOMEN
ON BOARDS



46

TOTAL COMPANIES
ANALYZED

AVERAGE TENURE (YEARS)



AVERAGE AGE (YEARS)



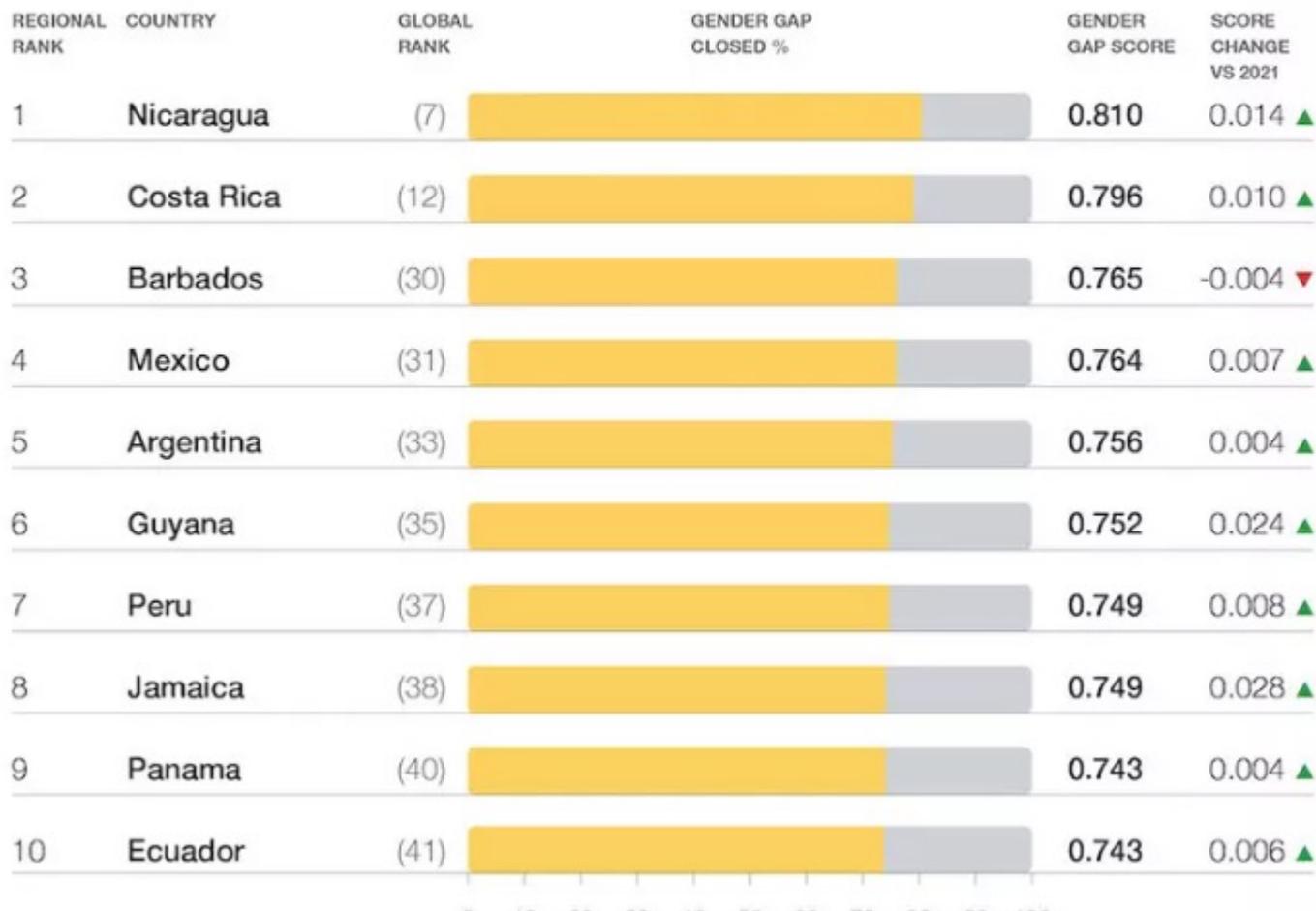
2021: 7th edition, published 02/2022 (data as of 03/2021)

2018: 6th edition, published 10/2019 (data as of 12/2018)

2016: 5th edition, published 06/2017 (data as of 12/2016)



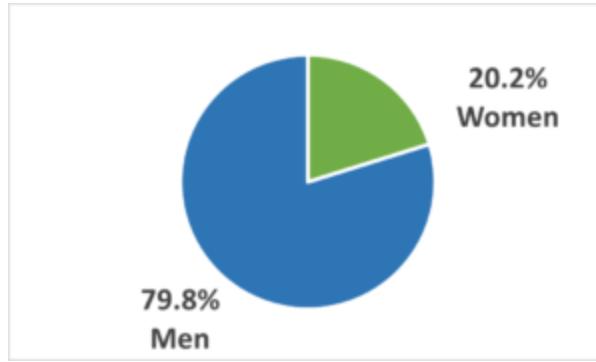
Latin America and the Caribbean, Top 10



6. INTERNACIONAL

6.4. GLOBAL

2022 CWDI Report: Women Board Directors and Executive Officers of Fortune Global 200 Companies

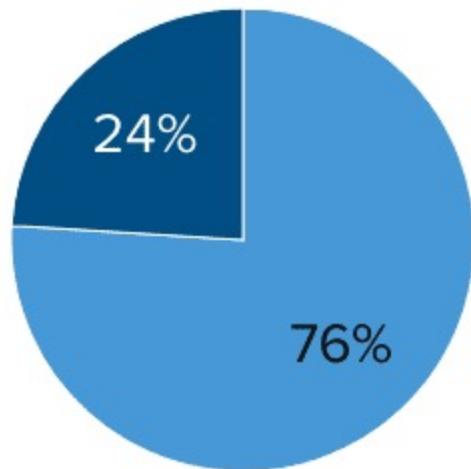


Women now hold 20.2% of all director positions on the boards of the 200 largest companies in the world – the Fortune Global 200 – and 17.6% of executive officer positions on these same companies.

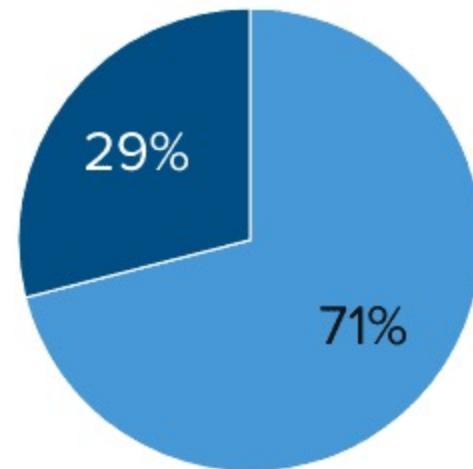
Female board representation

There were 13,938 board seats in North American and European companies in 2022

■ Male ■ Female



2020



2022

Source: Moody's

Top 15 companies with the largest number of women in leadership roles

Company	Country	Percentage
CapitaLand Integrated Commercial Trust	Singapore	75%
Ulta Beauty	US	70%
Royal DSM	Netherlands	66.7%
TCS Group Holding	Russia	66.7%
Stockland	Australia	62.5%
Walgreens Boots Alliance	US	62.5%
Etsy	US	62.5%
Hang Seng Bank	Hong Kong	60%
Bristol Myers Squibb	US	60%
Halma	UK	60%
Autodesk	US	60%
Mapletree Commercial Trust	Singapore	60%
Investor AB	Sweden	60%
China Hongqiao Group	Hong Kong	60%
Bath & Body Works	US	57.1%

Note: Note: For inclusion, companies had to disclose a minimum of three individuals within their leadership teams. Country refers to the primary listing where the company's stock is traded.

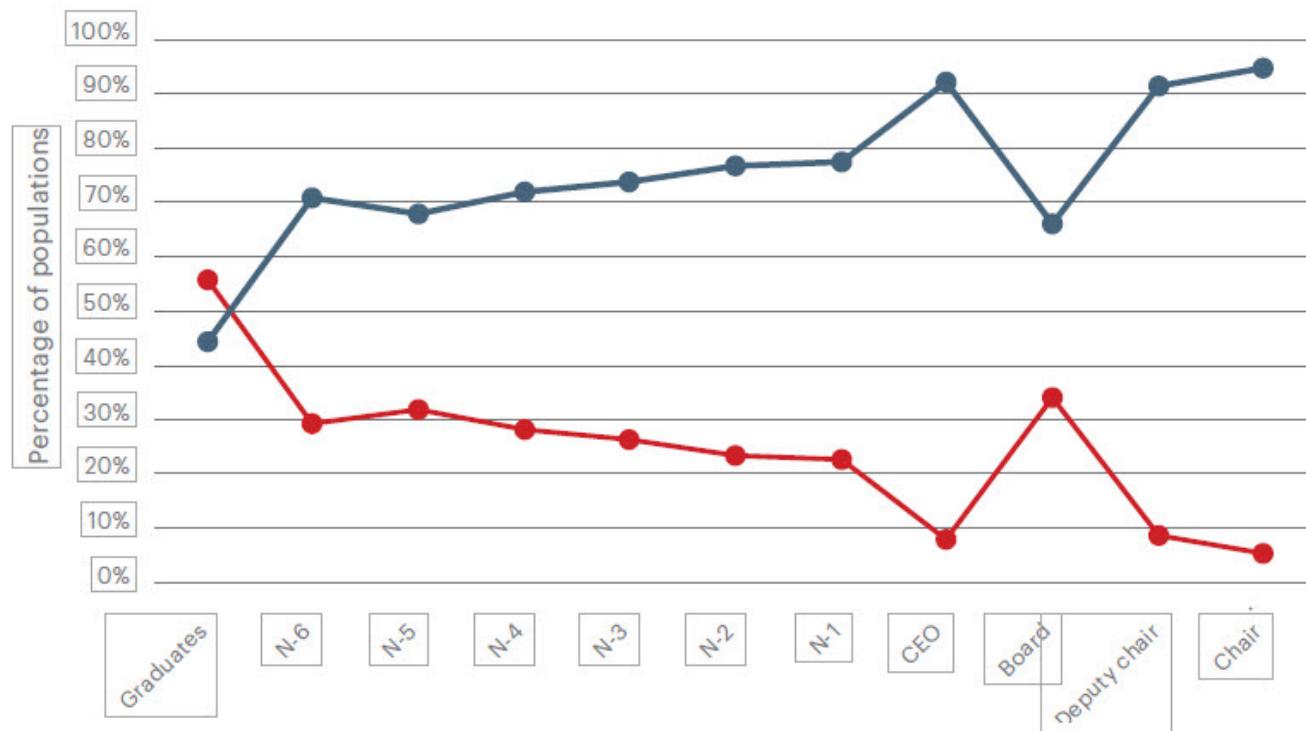
Source: BoardEx June 2022

Changing the Foundation for Female Leadership

FIGURE 1

Female/Male Representation from Classroom to Board Room

—●— Women
—●— Men



Source: Participating companies and Egon Zehnder & Bain analyses. Data collected late 2021 and early 2022.

University graduates from higher education 2022, Danmarks Statistik.

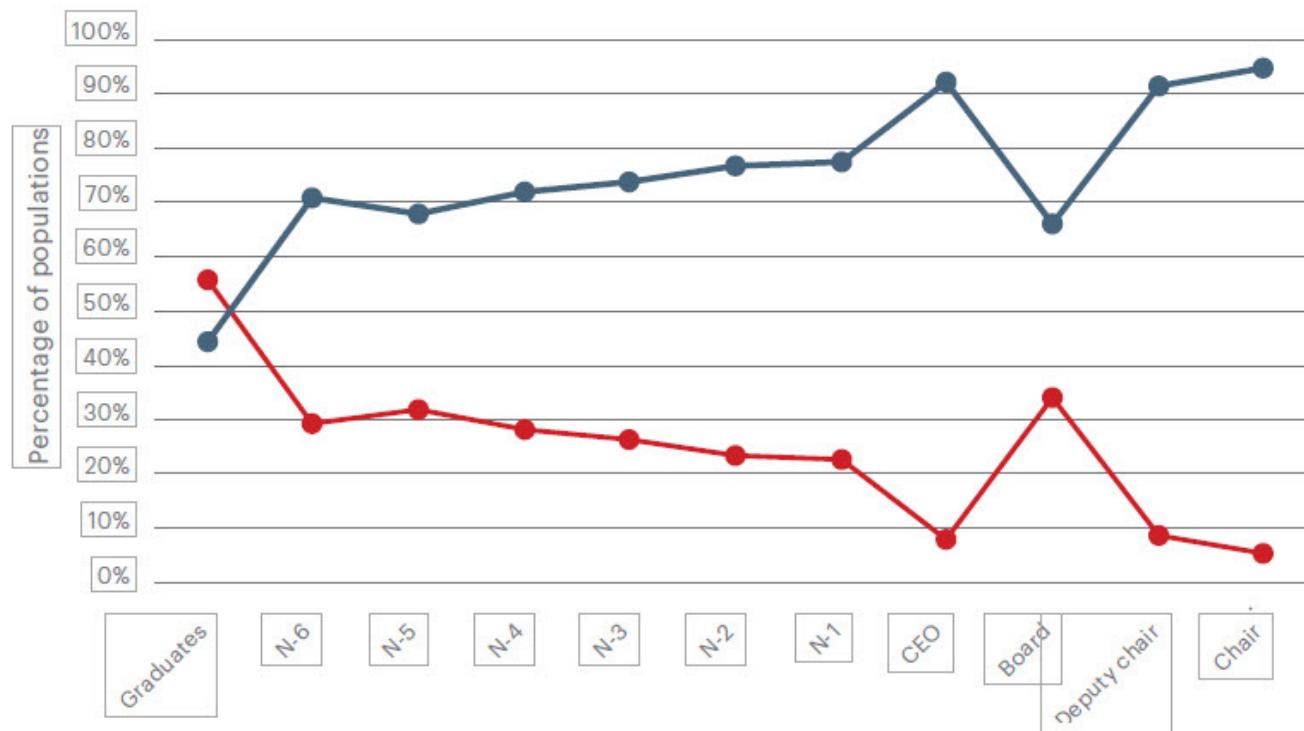
Note: N1-N6 represents the six management levels below CEO-level.

Changing the Foundation for Female Leadership

FIGURE 1

Female/Male Representation from Classroom to Board Room

—●— Women
—●— Men

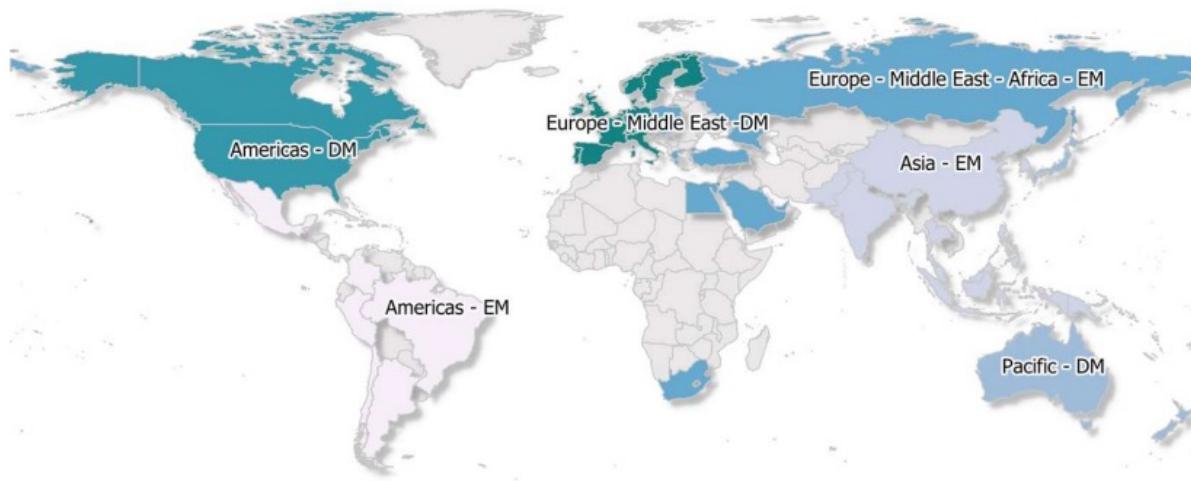


Source: Participating companies and Egon Zehnder & Bain analyses. Data collected late 2021 and early 2022.

University graduates from higher education 2022, Danmarks Statistik.

Note: N1-N6 represents the six management levels below CEO-level.

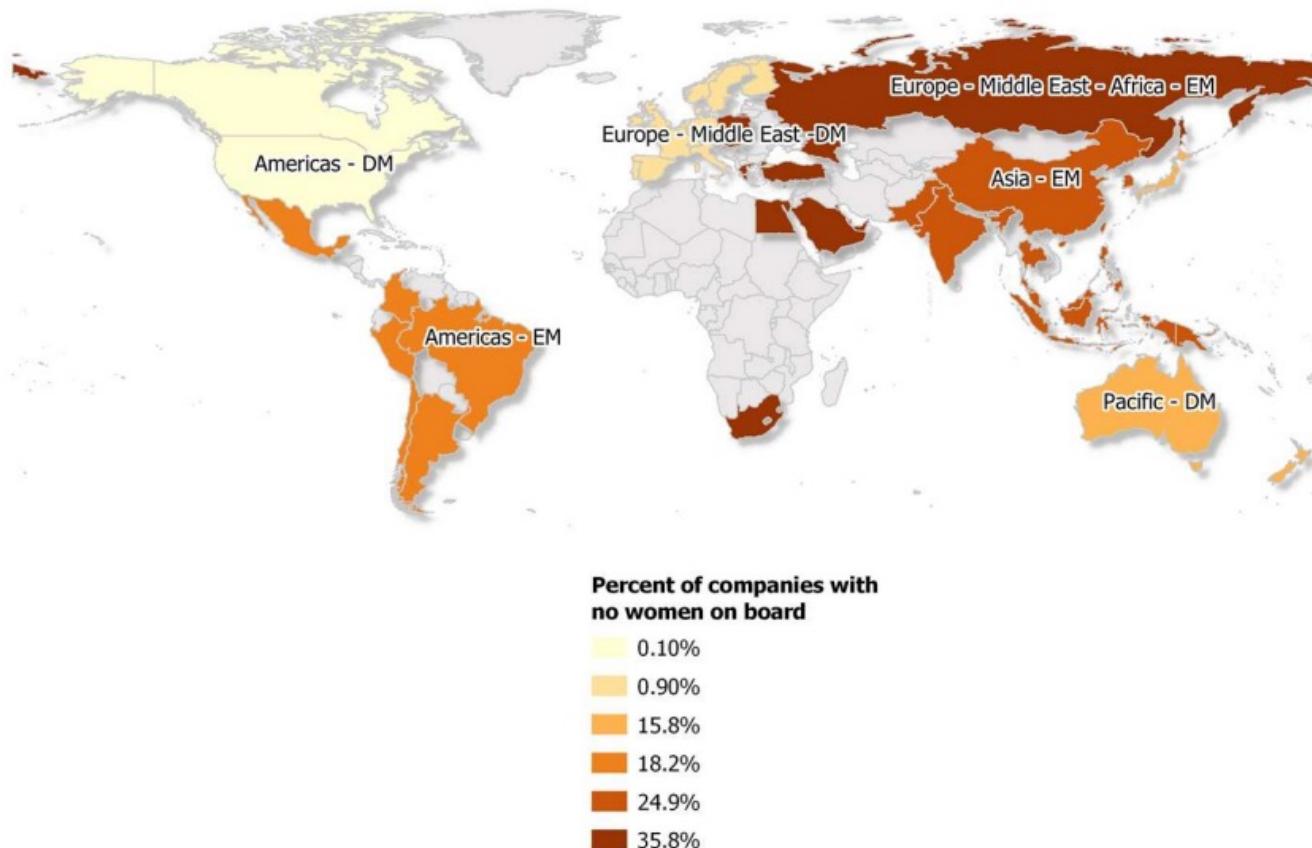
Exhibit 4: 2021 Breakdown of Companies by the % of Women Representation on Boards, by Region



Percent of companies with at least 30% women on board

- 8.1%
- 11.4%
- 17.1%
- 23.3%
- 51.8%
- 78.7%

Women on Boards

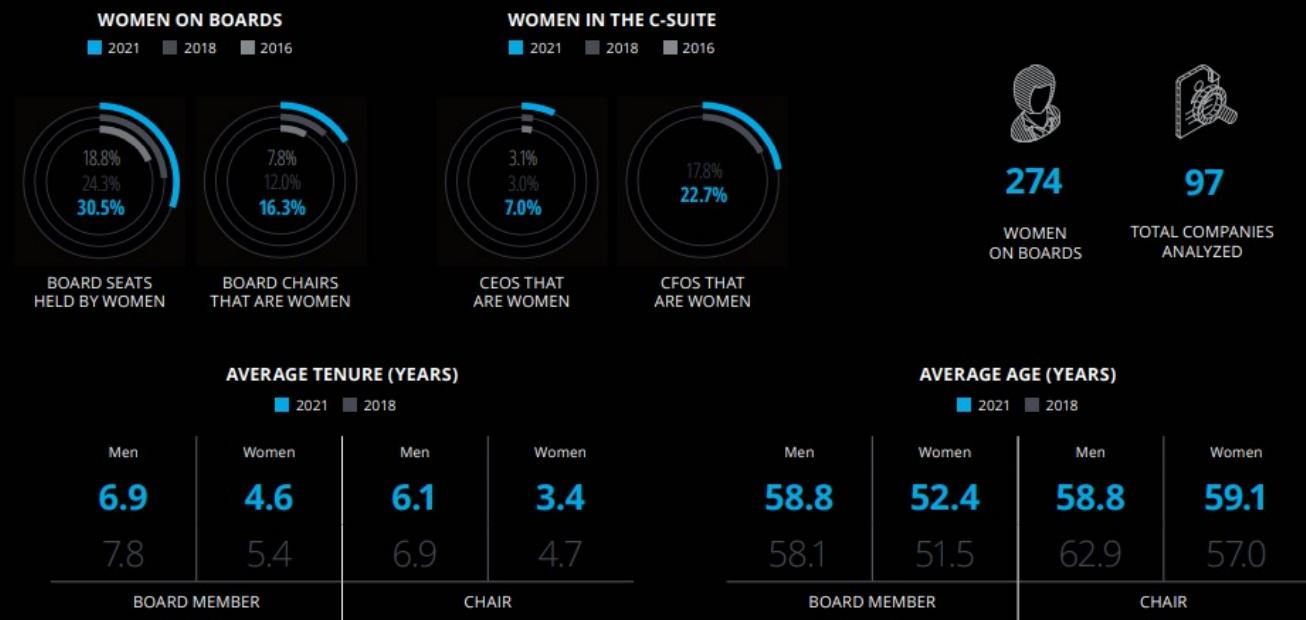
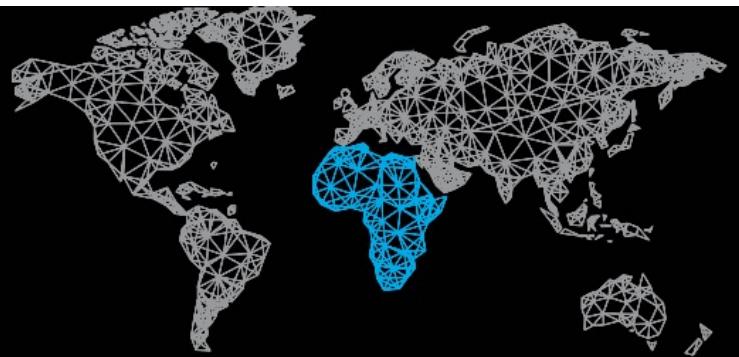


Regions were defined based on MSCI Market Classifications. Boards of directors (one-tier board structure) and supervisory boards (two-tier board structure) were considered in this assessment.

Source: MSCI ESG Research, November 2021

Africa

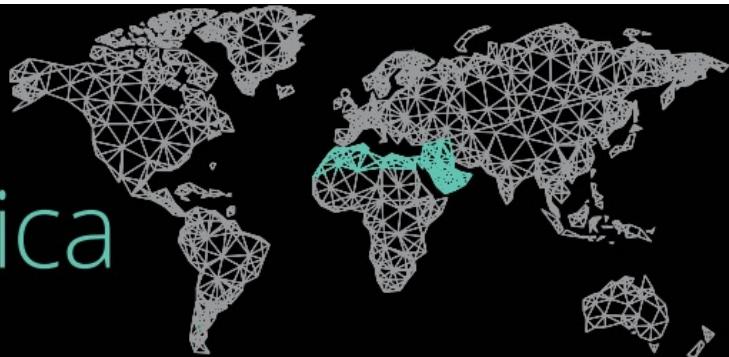
Regional overview





Middle East and North Africa

Regional overview

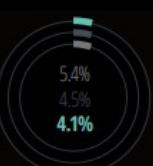


WOMEN ON BOARDS

■ 2021 ■ 2018 ■ 2016



BOARD SEATS
HELD BY WOMEN



BOARD CHAIRS
THAT ARE WOMEN

WOMEN IN THE C-SUITE

■ 2021 ■ 2018 ■ 2016



CEOS THAT
ARE WOMEN



CFOs THAT
ARE WOMEN



255

WOMEN
ON BOARDS



317

TOTAL COMPANIES
ANALYZED

AVERAGE TENURE (YEARS)

■ 2021 ■ 2018

	Men	Women	Men	Women
BOARD MEMBER	6.6	4.9	7.4	7.0
CHAIR	6.8	4.9	7.5	8.7

AVERAGE AGE (YEARS)

■ 2021 ■ 2018

	Men	Women	Men	Women
BOARD MEMBER	60.0	57.6	59.7	57.0
CHAIR	62.2	58.6	61.5	58.4

2021: 7th edition, published 02/2022 (data as of 03/2021)

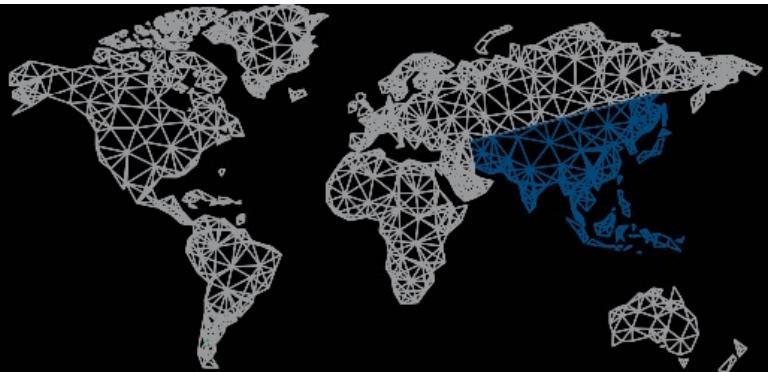
2018: 6th edition, published 10/2019 (data as of 12/2018)

2016: 5th edition, published 06/2017 (data as of 12/2016)



Asia

Regional overview



2021: 7th edition, published 02/2022 (data as of 03/2021)

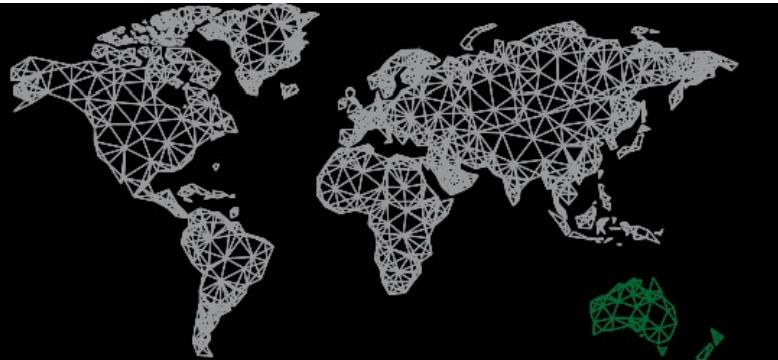
2018: 6th edition, published 10/2019 (data as of 12/2018)

2016: 5th edition, published 06/2017 (data as of 12/2016)



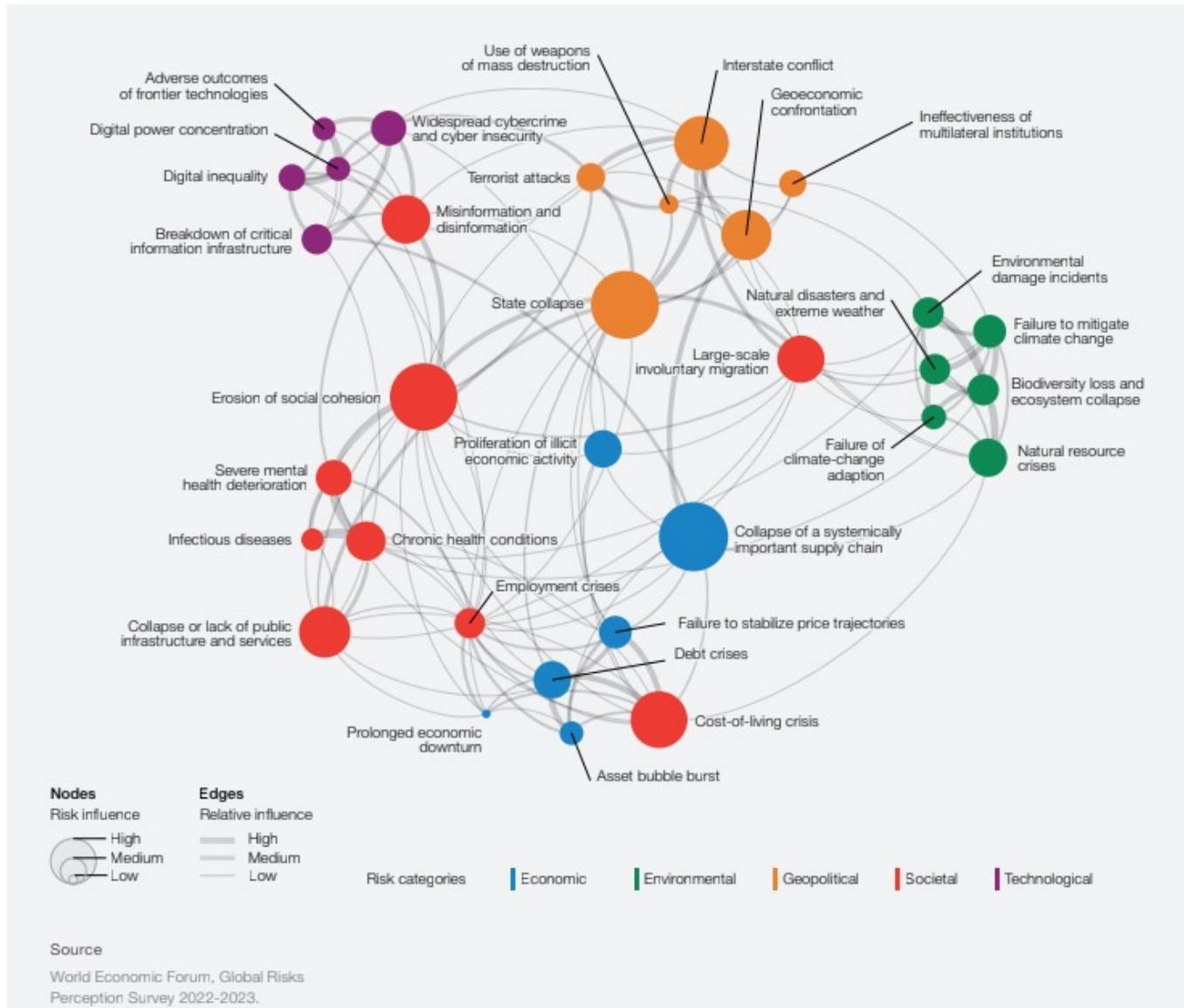
Australasia

Regional overview









7. FUENTES

- PWC Consejos de Administración 2021
- G20/OECD Principles of Corporate Governance
- MCKINSEY, How to lead in a hybrid environment?
- NORD LAYER – Global Remote Work Index 2022
- ETIAS – Digital Nomad Index 2022
- ONTSI – Radiografía del trabajo a distancia: Preferencias y posibilidades de la sociedad española 2022
- IESE-Penteo – Estudio sobre Transformación Digital Junio 2020
- HARVARD BUSINESS REVIEW – The Pandemic has exposed the Fallacy of the “Ideal Worker”
- KPMG Tendencias – Retos y Estrategias en los CA 2022
- ICA Instituto de Consejeros-Administradores
- MSCI – Women on Boards Report 2021
- DELOITTE – Board Diversity Report 2021
- SPENCER STUART – Board Diversity Snapshot 2022
- WomenCEO – La Diversidad de Género en los Consejos de Administración del IBEX 35 (Septiembre 2022)
- Comisión Nacional del Mercado de Valores – Presencia de Mujeres en los Consejos de Administración de las Empresas Cotizadas 2021
- LA RAZÓN – La brecha salarial en España 2022
- INE – Encuesta de estructura salarial 2022
- GRANT THORNTON – Women in Business 2022

- DILIGENT – Mujeres en Consejos de Administración 2022
- KANTAR – Gender Diversity Index 2021
- ATREVIA – X Informe sobre Mujeres en los Consejos del IBEX-35 2022
- DELOITTE – Women in the Boardroom 2022
- WORLD ECONOMIC FORUM – Global Gender Gap Index 2022
- GEM Observatorio del Emprendimiento – Mujeres Emprendedoras
- UENI – Emprendimiento de las mujeres en España 2020
- MASTERCARD – Índice de Mujeres Emprendedoras 2021
- INFORMA – Presencia de las mujeres en la empresa española 2022
- Instituto de Empresa Familiar – Encuesta Global de Empresas Familiares 2022
- PWC – Encuesta Global de Empresas Familiares 2022
- Cátedra de Empresa Familiar Mare Nostrum – Mujeres en la Dirección de la Empresa Familiar 2022
- IMD – World Competitiveness Ranking 2022
- MCKINSEY – Women in the Workplace 2021
- CATALYST – Women on Corporate Boards 2021
- IBM – Women Leaders in 2022
- HOLONIQ – 2022 Global State of Women's Leadership
- European Institute for Gender Equality – Gender Equality Index 2021
- EUROPEAN COMMISSION – Gender Equality in the EU Report 2022
- WEF – Global Risks Report 2022