



Liderazgo Femenino y Mujeres en Consejos de Administración

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

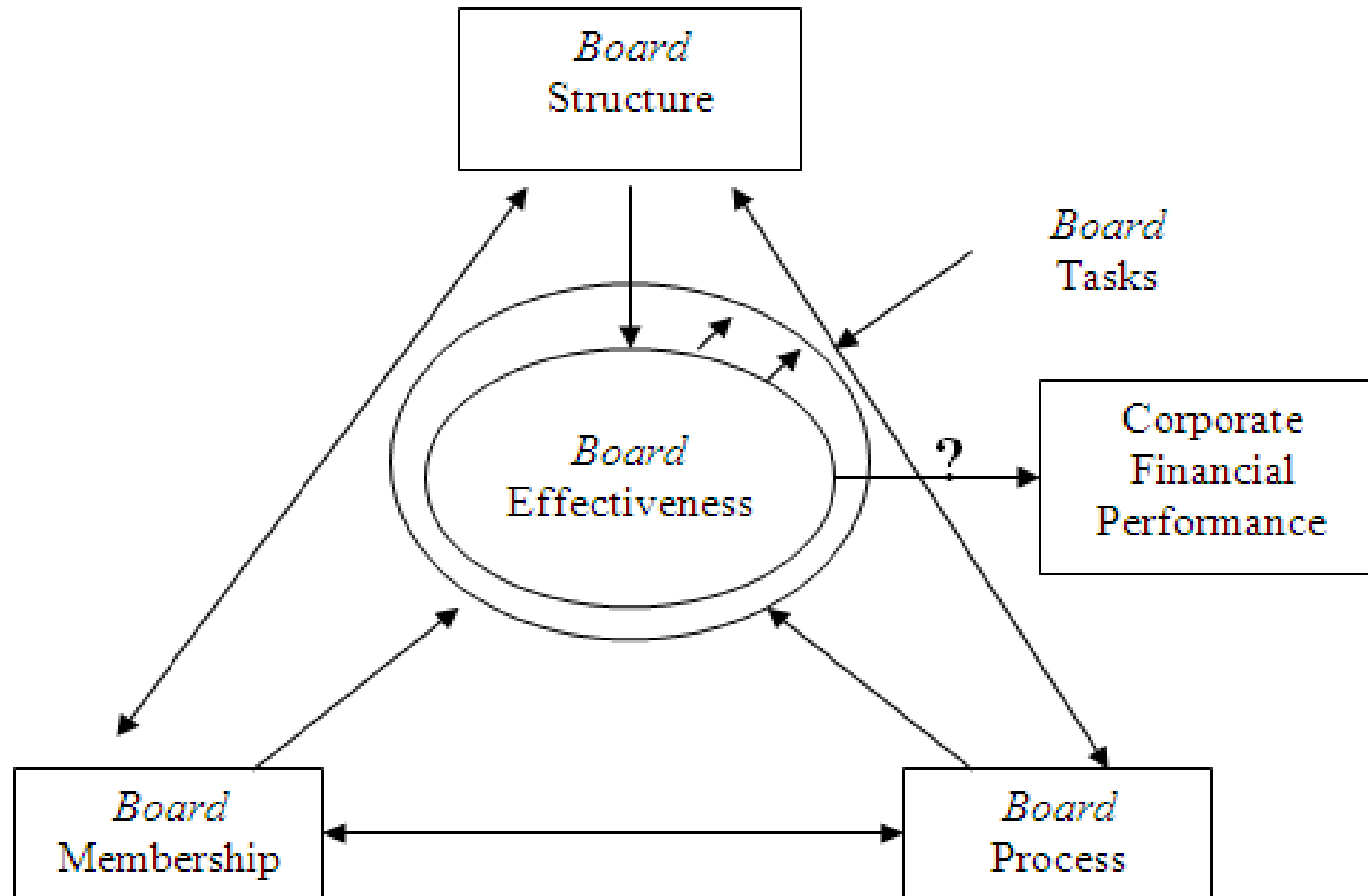
“Las compañías necesitan líderes que prevean el futuro a medio plazo. La volatilidad y la falta de predictibilidad de las situaciones son los términos que definen el panorama actual. El talento más buscado es aquél que puede vivir y gestionar en esta incertidumbre”

Kevin M. Connelly, CEO de Spencer Stuart

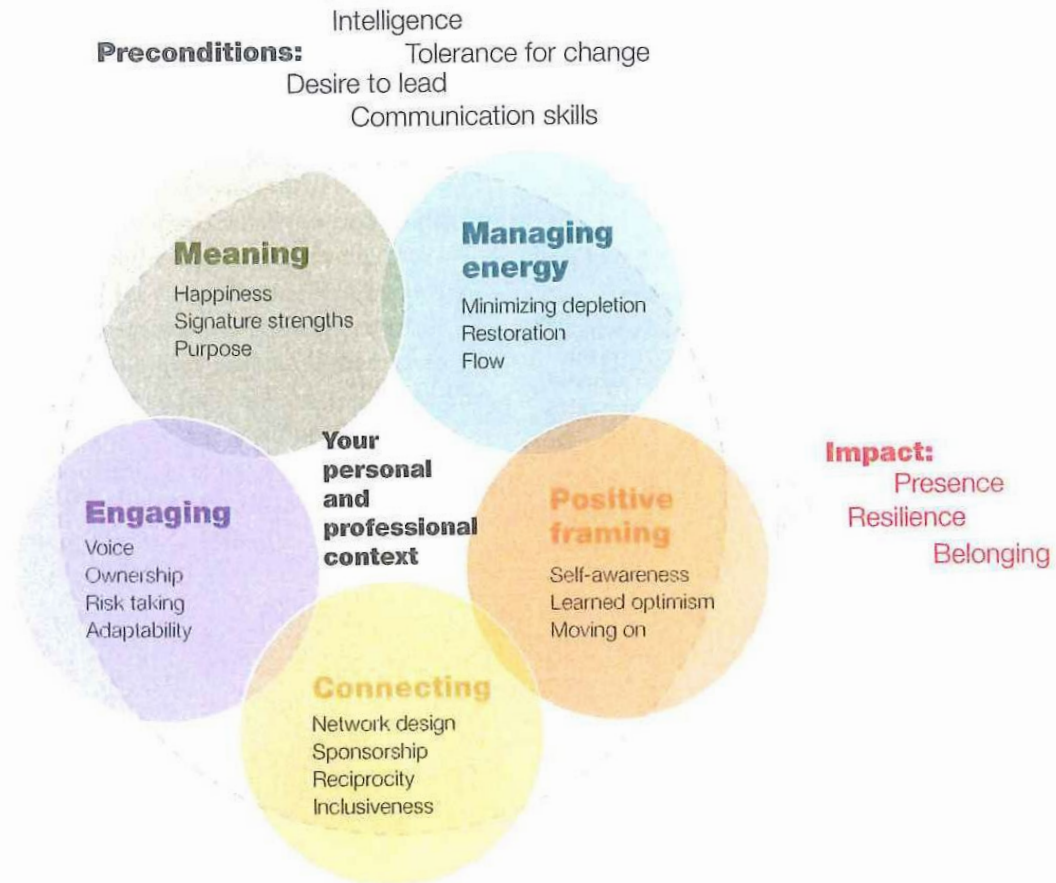


SpencerStuart

A model of Board effectiveness



Five dimensions of leadership



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 2023

G20/OECD Principles of Corporate Governance 2023

The G20/OECD Principles of Corporate Governance help policy makers evaluate and improve the legal, regulatory and institutional framework for corporate governance. They identify the key building blocks for a sound corporate governance framework and offer practical guidance for implementation at the national level. The Principles also provide guidance for stock exchanges, investors, corporations and others that have a role in developing good corporate governance.

The corporate governance framework should ensure the strategic guidance of the company, the effective monitoring of management by the board, and the board's accountability to the company and the shareholders.

Fuente: G20/OECD Principles of Corporate Governance

<https://www.oecd.org/publications/g20-oecd-principles-of-corporate-governance-2023-ed750b30-en.htm>

The Responsibilities of the Board

The corporate governance framework should ensure the strategic guidance of the company, the effective monitoring of management by the board, and the board's accountability to the company and the shareholders.

- 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 Responsibilities of the Board

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 2023

<https://www.oecd.org/publications/g20-oecd-principles-of-corporate-governance-2023-ed750b30-en.htm>

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 2023

<https://www.oecd.org/publications/g20-oecd-principles-of-corporate-governance-2023-ed750b30-en.htm>

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 2023

<https://www.oecd.org/publications/g20-oecd-principles-of-corporate-governance-2023-ed750b30-en.htm>

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 2023

<https://www.oecd.org/publications/g20-oecd-principles-of-corporate-governance-2023-ed750b30-en.htm>

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

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

Fuente: G20/OECD Principles of Corporate Governance 2023

<https://www.oecd.org/publications/g20-oecd-principles-of-corporate-governance-2023-ed750b30-en.htm>

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 2023

<https://www.oecd.org/publications/g20-oecd-principles-of-corporate-governance-2023-ed750b30-en.htm>

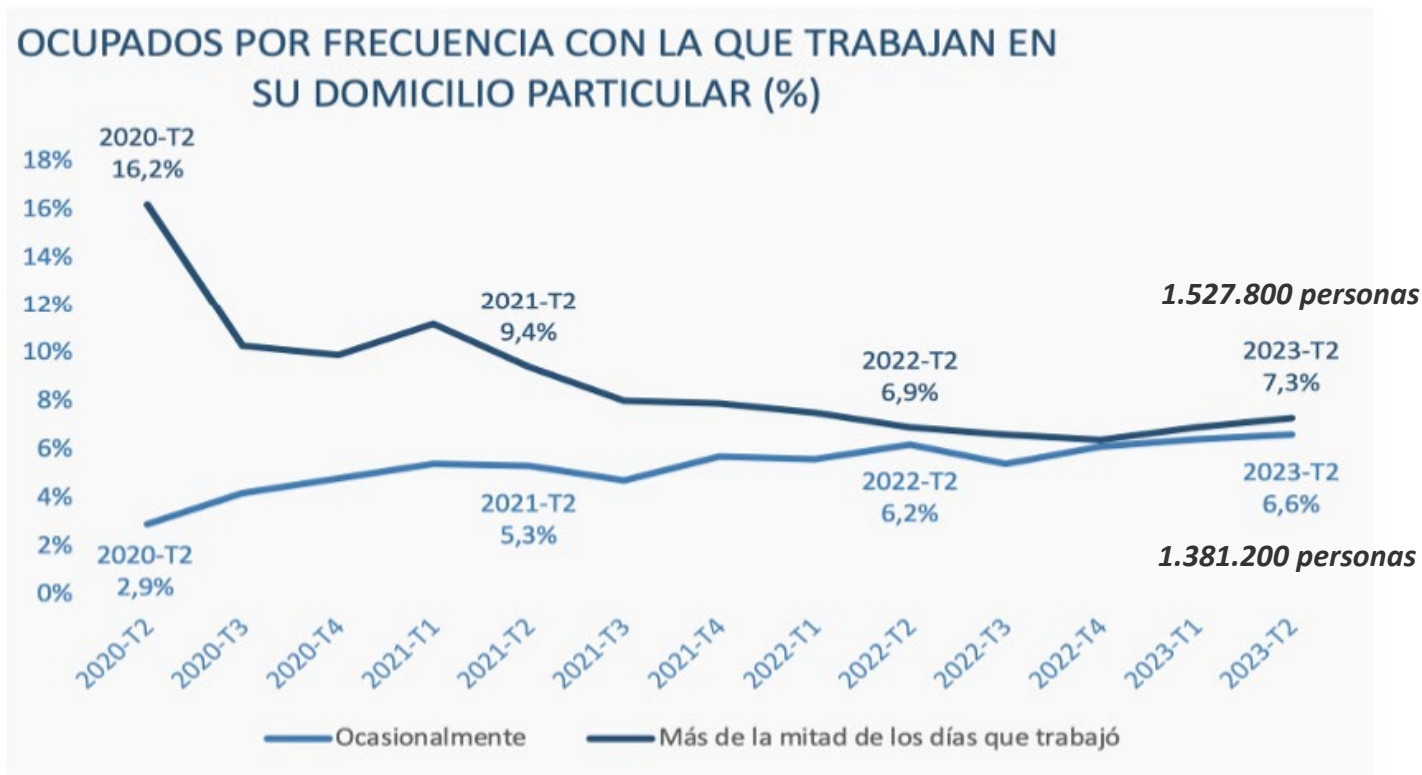
How to lead in a hybrid environment

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.

III Radiografía del Teletrabajo en España Septiembre 2023

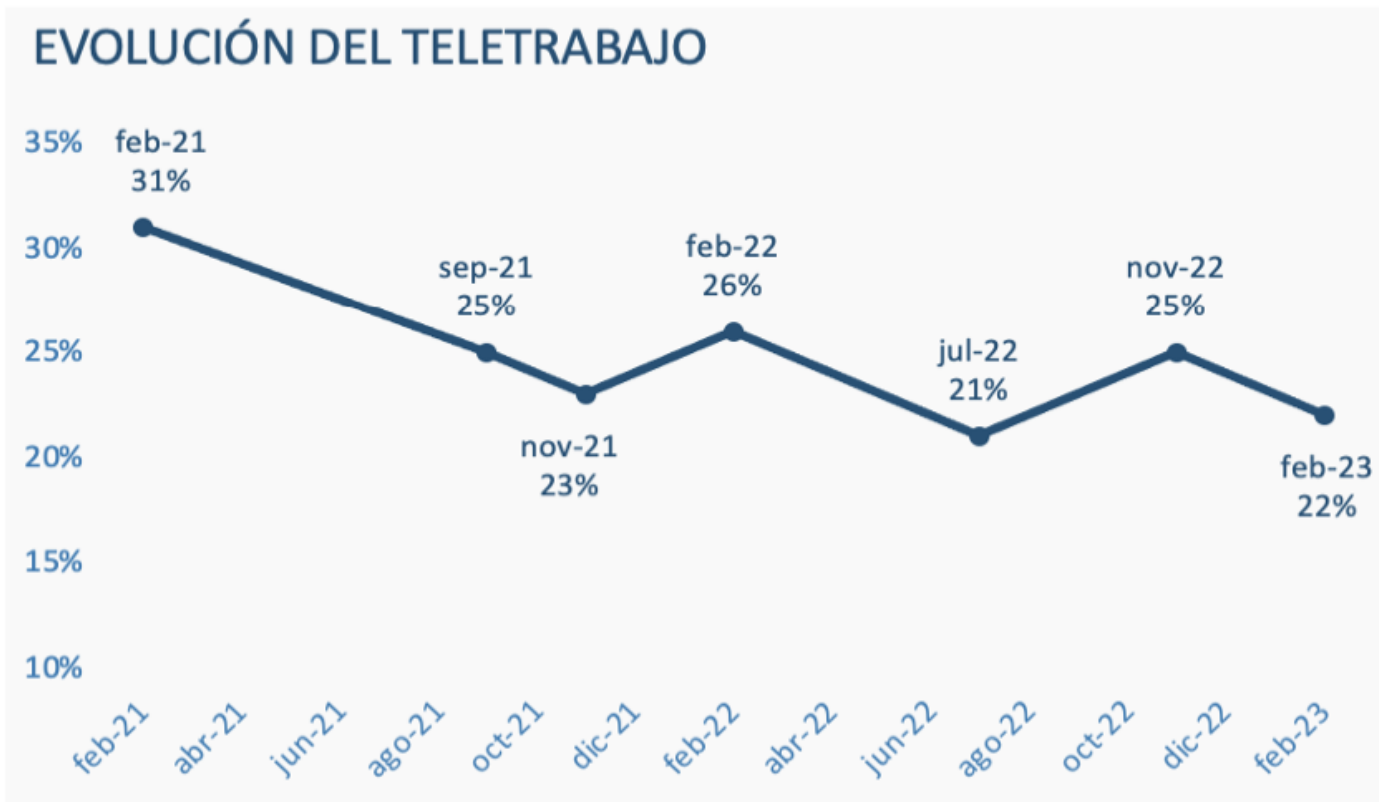
Más de 1,5 millones de personas teletrabajan en España



Fuente: EPA (INE)

Fuente: <https://recursos-humanos.infojobs.net/wp-content/uploads/2023/09/Informe-teletrabajo.docx.pdf>

III Radiografía del Teletrabajo en España Septiembre 2023



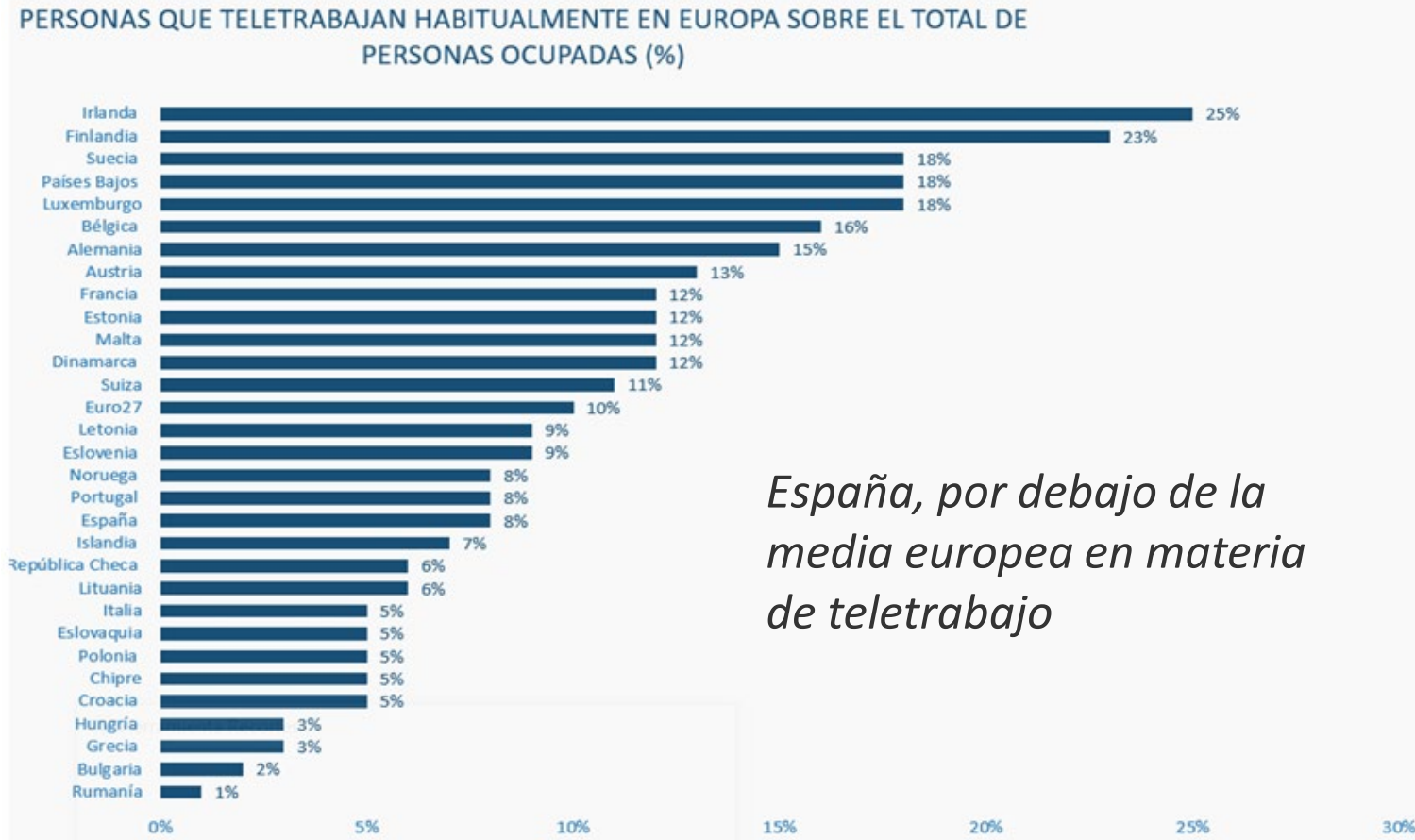
Base: Población ocupada

Feb-21: 4.384 / Sep-21: 1.006 / Nov-21: 815 / Feb-22: 4.192 / Jul-22: 1.026 / Nov-22: 1.023 /

Feb-23: 4.168 / **Fuente:** InfoJobs

Fuente: <https://recursos-humanos.infojobs.net/wp-content/uploads/2023/09/Informe-teletrabajo.docx.pdf>

III Radiografía del Teletrabajo en España Septiembre 2023



España, por debajo de la media europea en materia de teletrabajo

Fuente: Eurostat

Fuente: <https://recursos-humanos.infojobs.net/wp-content/uploads/2023/09/Informe-teletrabajo.docx.pdf>

III Radiografía del Teletrabajo en España Septiembre 2023



Base: población ocupada n=4.168 / **Fuente:** InfoJobs

Fuente: <https://recursos-humanos.infojobs.net/wp-content/uploads/2023/09/Informe-teletrabajo.docx.pdf>

III Radiografía del Teletrabajo en España Septiembre 2023

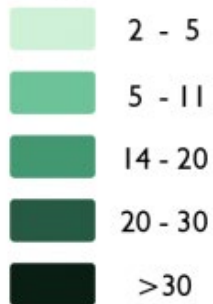


Base: población teletrabaja n=977 / **Fuente:** InfoJobs

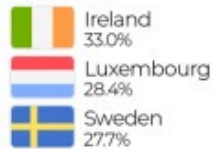
Fuente: <https://recursos-humanos.infojobs.net/wp-content/uploads/2023/09/Informe-teletrabajo.docx.pdf>

Working from home regularly

% of employed people (aged 20-64) working from home at least half of the days worked



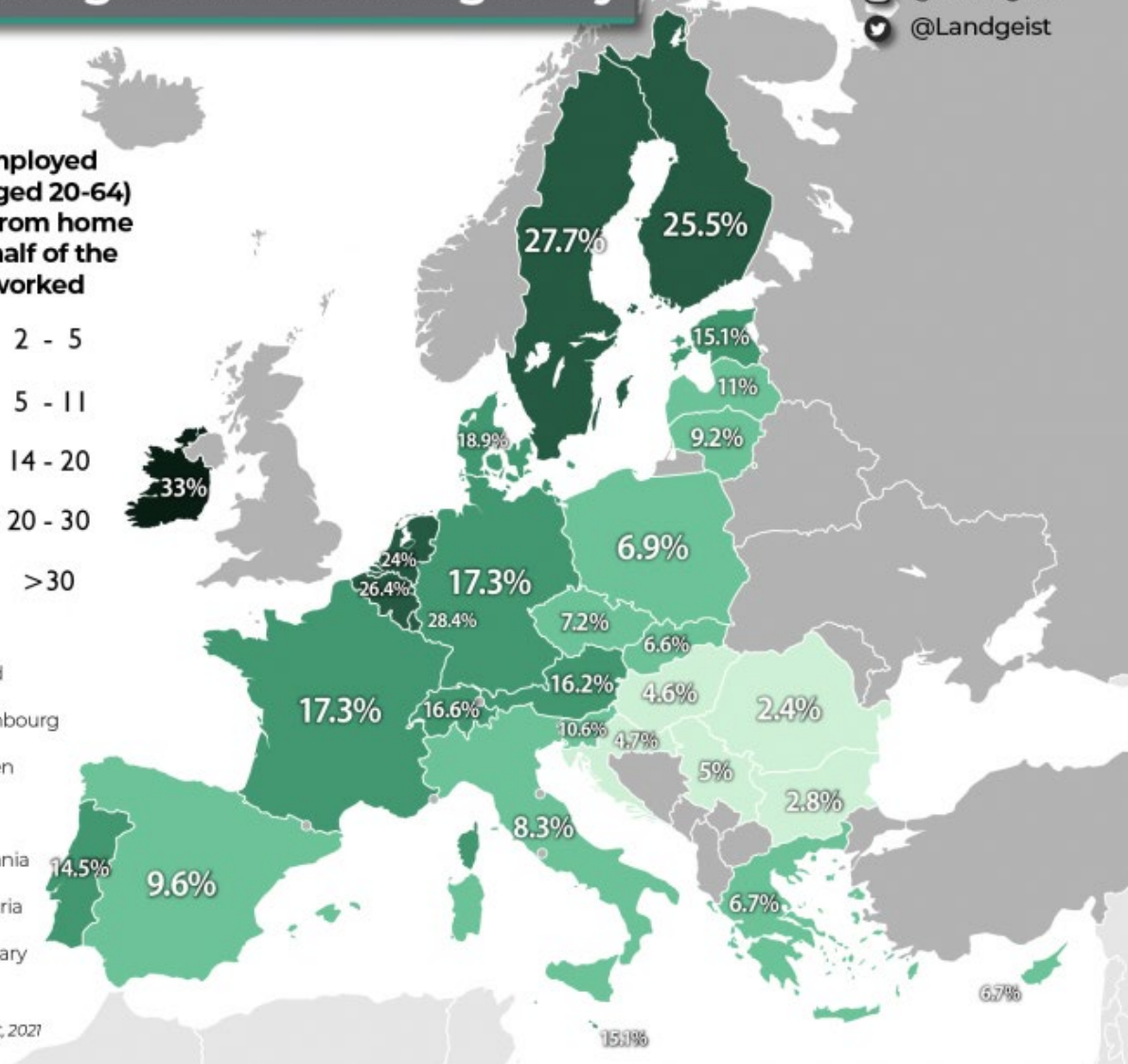
Highest



Lowest

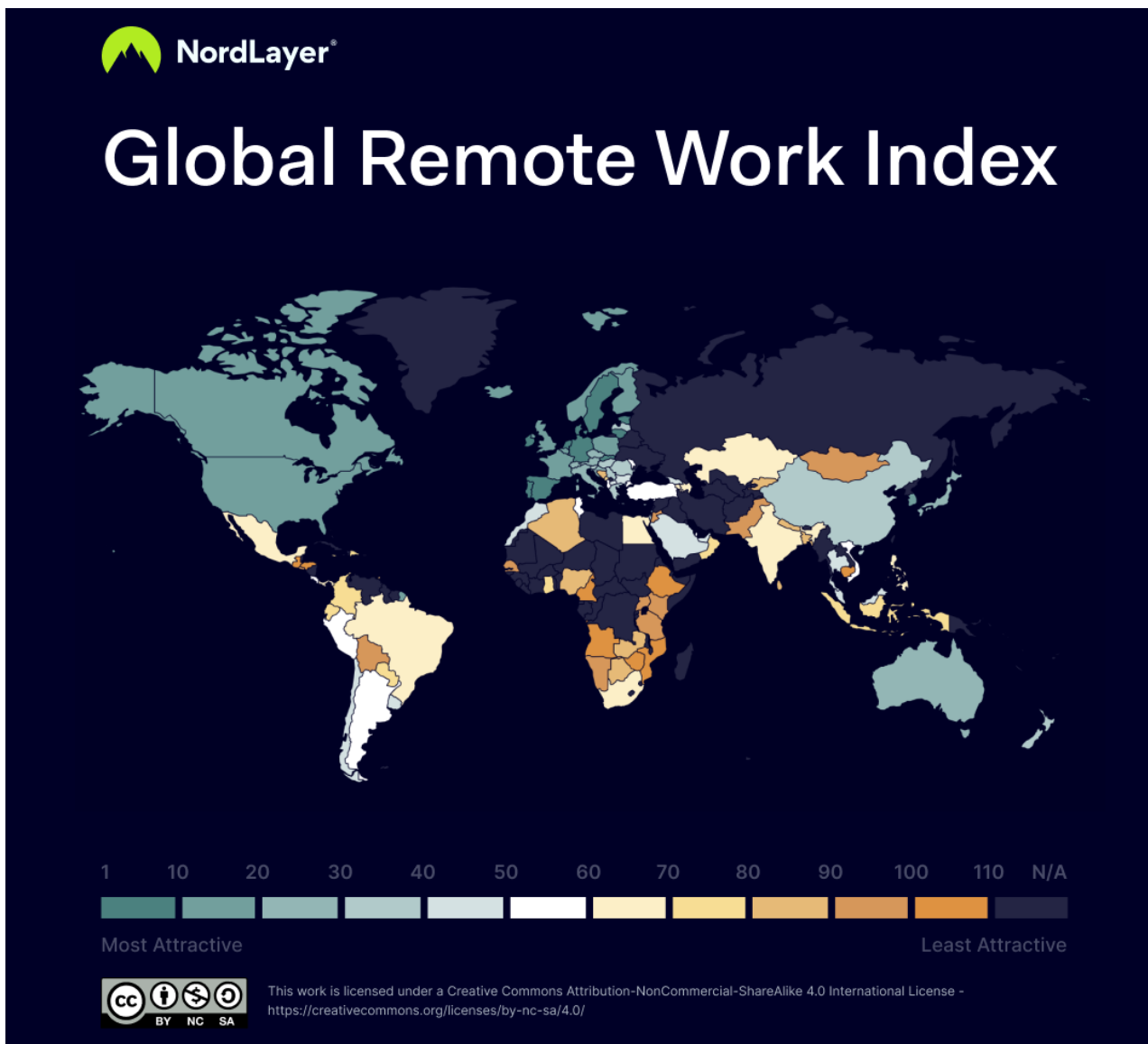


Source: Eurostat, 2021



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 2023



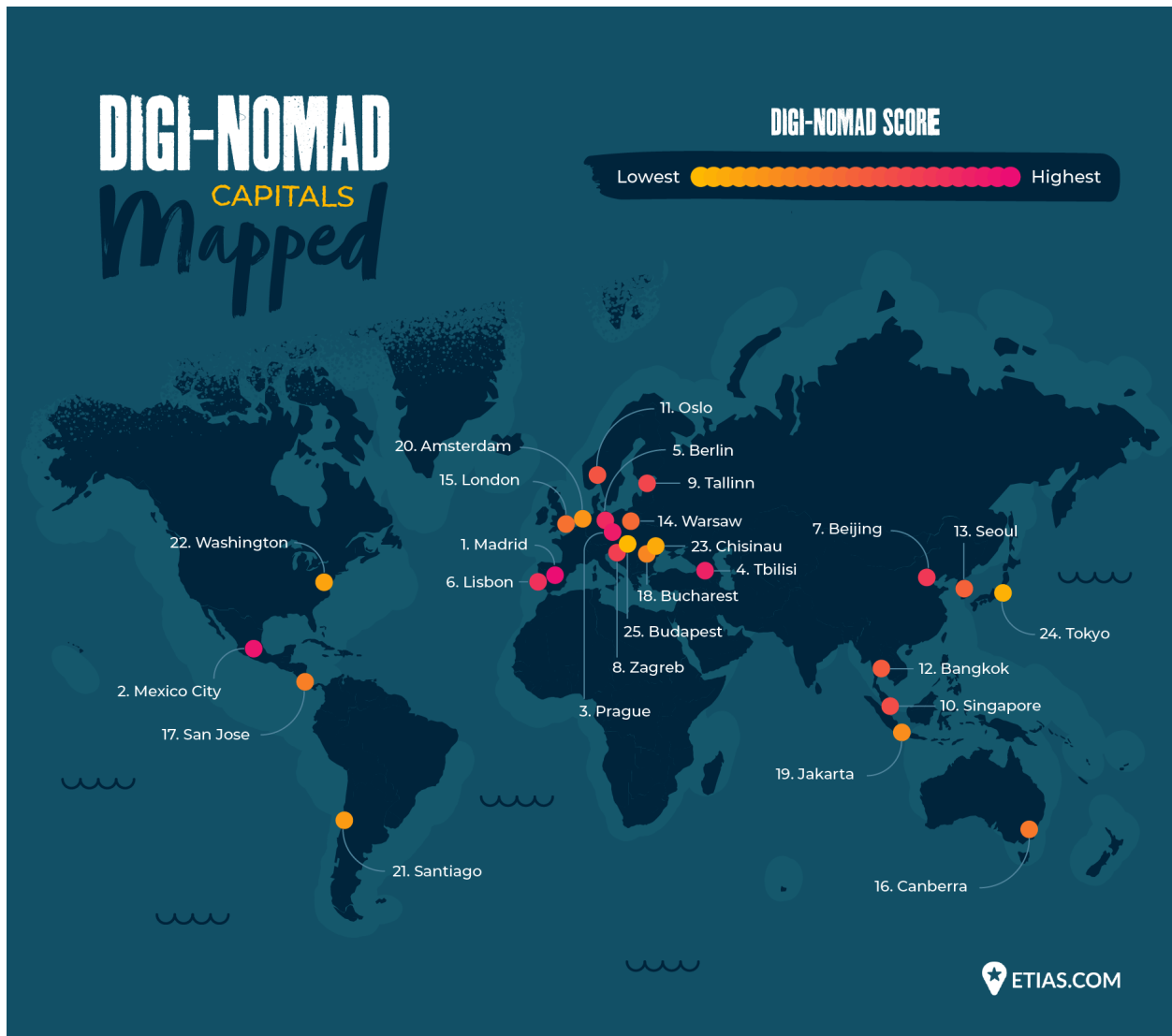
Estadísticas clave de trabajo remoto en 2023

- El 16% de las empresas del mundo son 100% remotas.
- El 44% de las empresas no permiten el trabajo a distancia.
- Un mejor equilibrio entre el trabajo y la vida personal es la razón principal por la que las personas eligen trabajar de forma remota.
- El 77% de los trabajadores remotos dicen que son más productivos cuando trabajan desde casa.
- El ingreso anual promedio de los trabajadores remotos es \$ 4,000 más alto que el de otros trabajadores.
- El 85% de los gerentes cree que tener equipos con trabajadores remotos se convertirá en la nueva norma.
- El 74% de los trabajadores dice que tener la opción de trabajar de forma remota los haría menos propensos a dejar una empresa.
- Los tres mayores desafíos asociados con el trabajo remoto son desconectarse después del trabajo (22%), la soledad (19%) y la comunicación / colaboración (17%).

El Teletrabajo en el Mundo

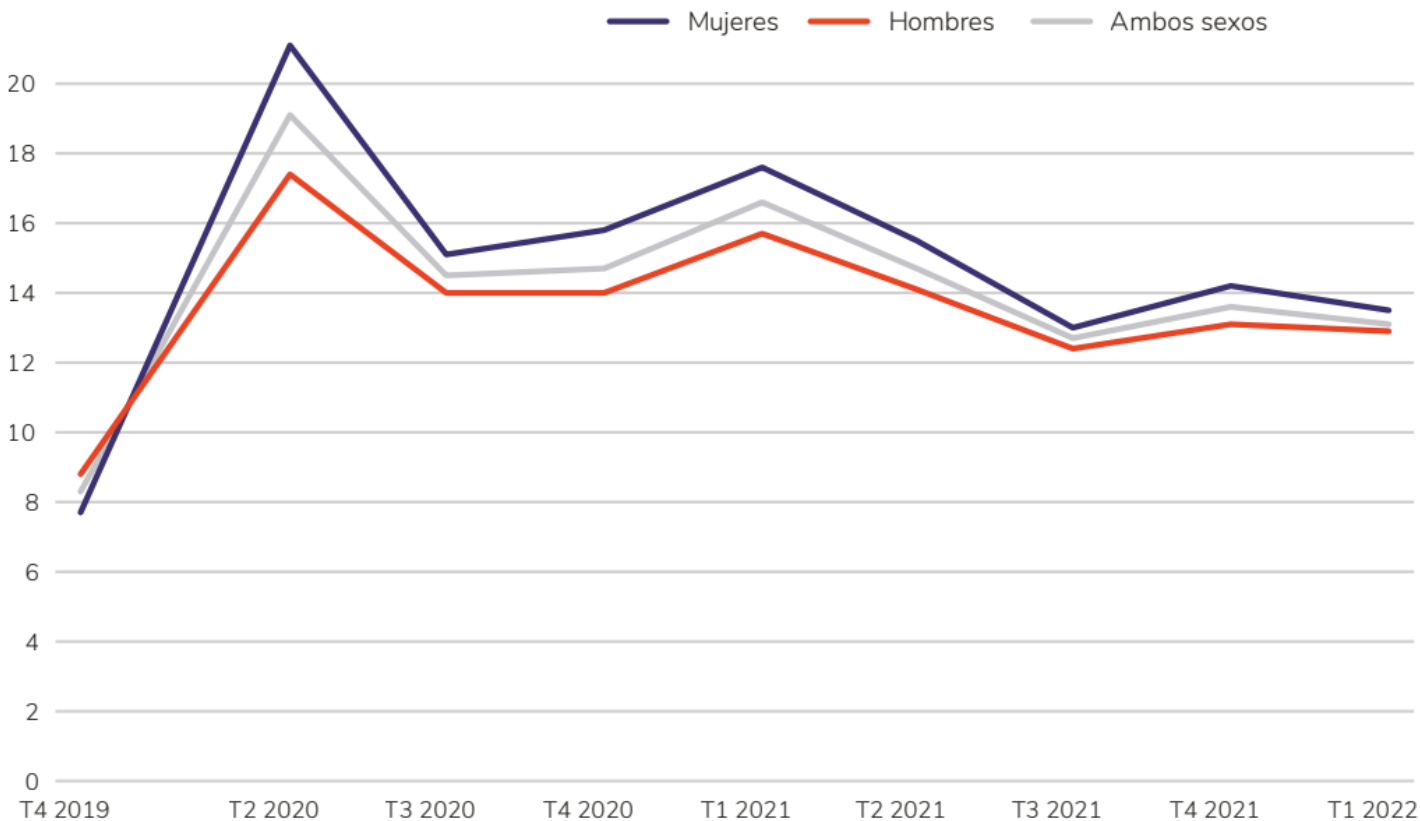


El Teletrabajo en el Mundo



El Teletrabajo en España

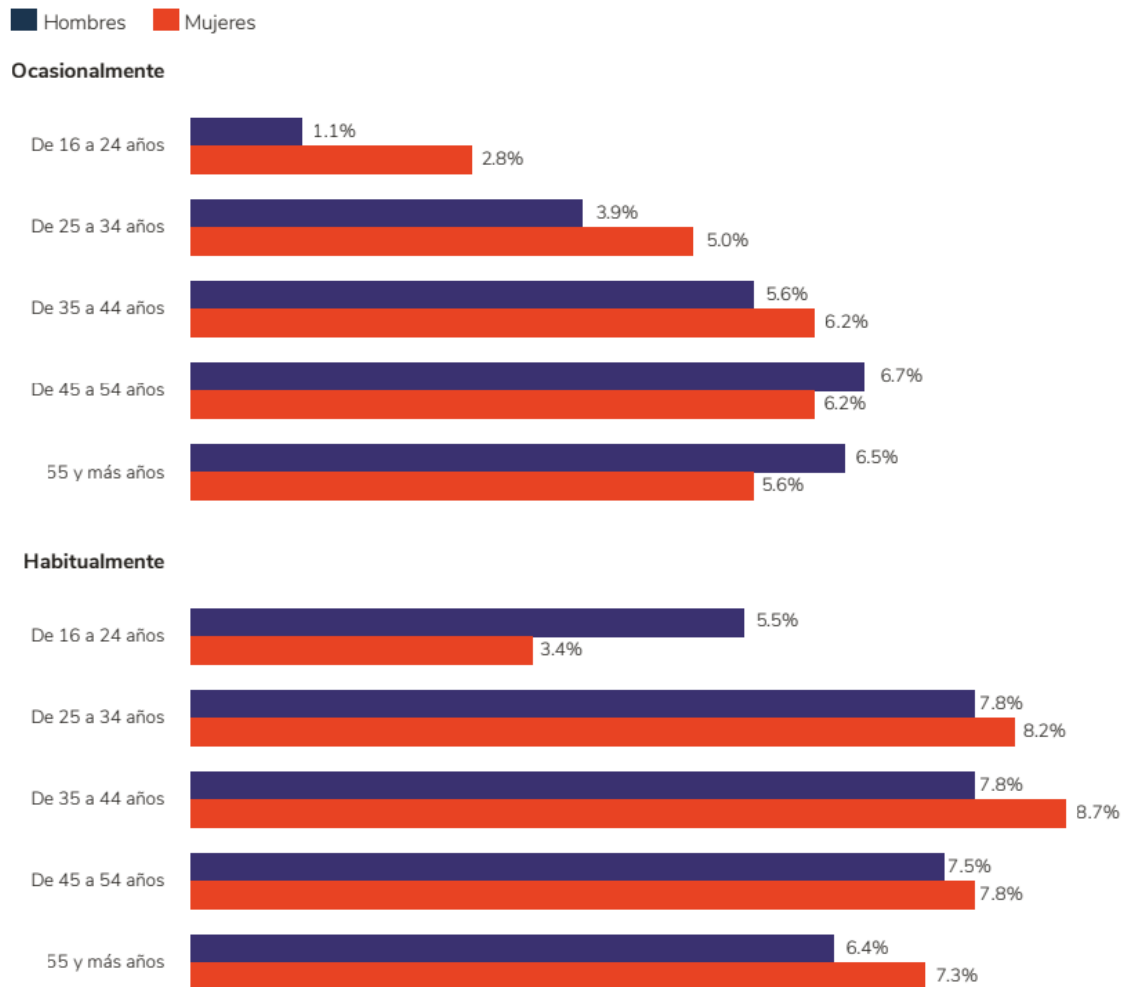
Figura 1. Evolución del teletrabajo por género (2019-T1 2022).



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

El Teletrabajo en España

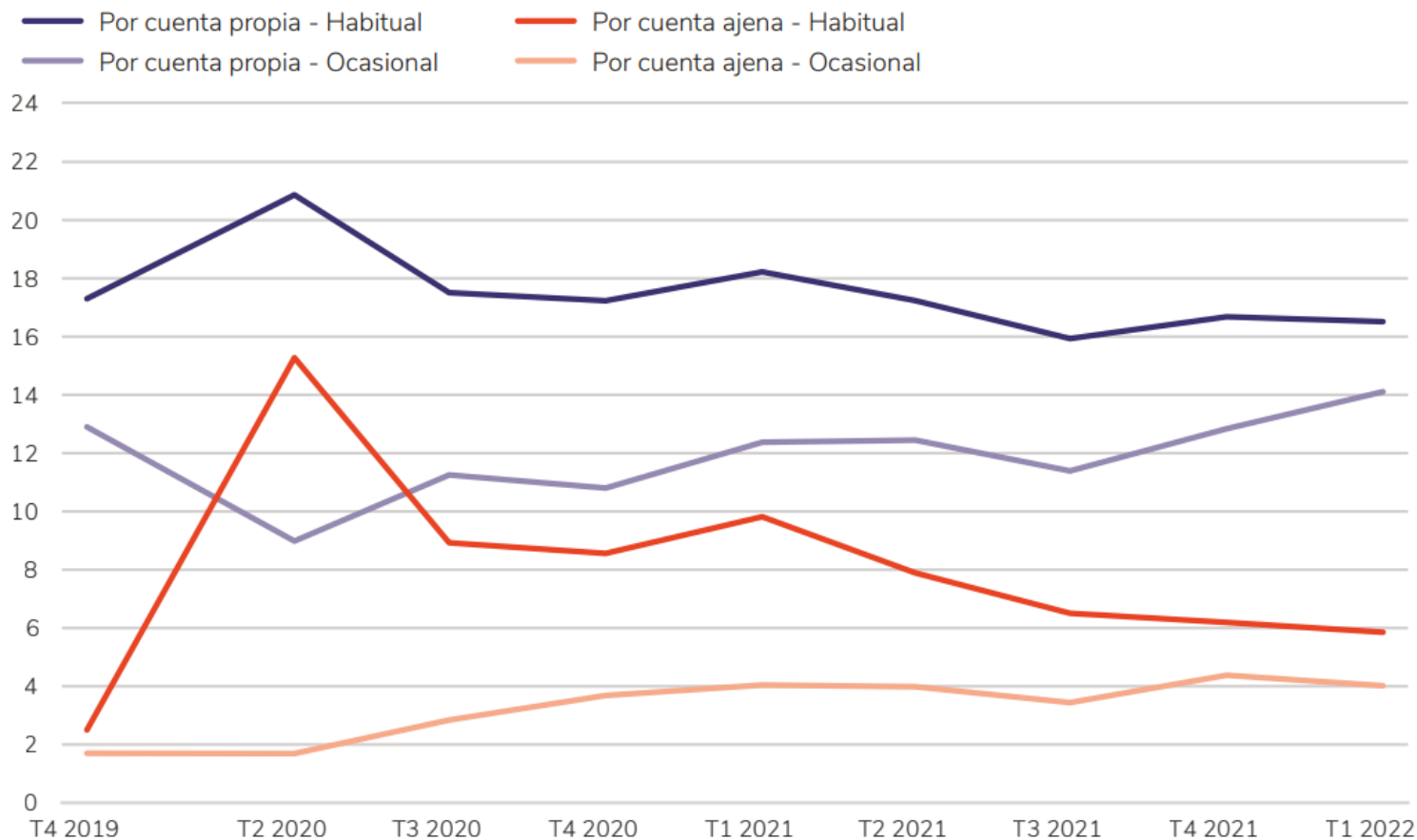
Figura 4. Prevalencia del teletrabajo habitual y ocasional por grupos de edad y por género (T1 2022).



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

El Teletrabajo en España

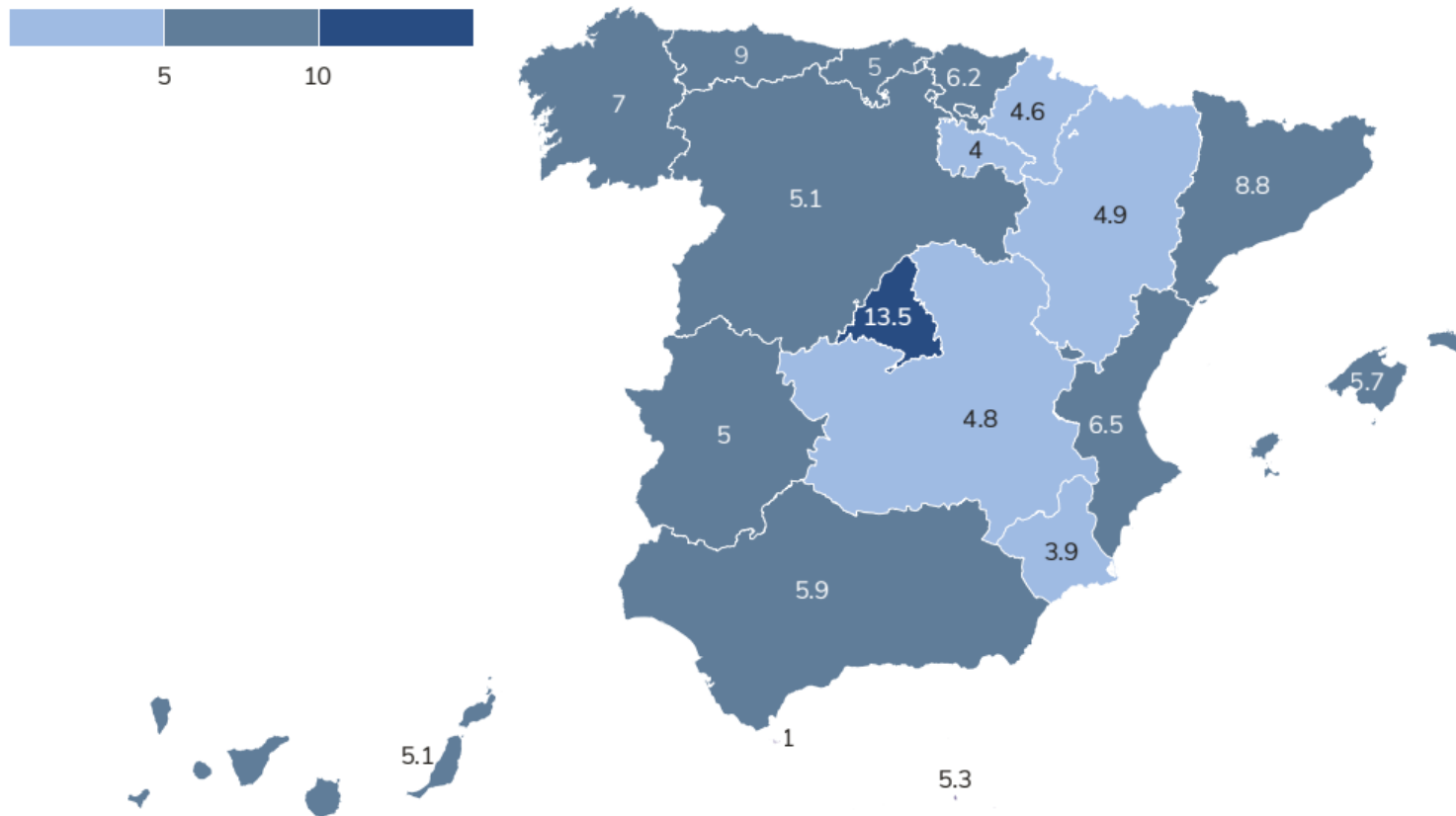
Figura 5. Evolución del teletrabajo habitual y ocasional por tipo de trabajo (2019-T1 2022).



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

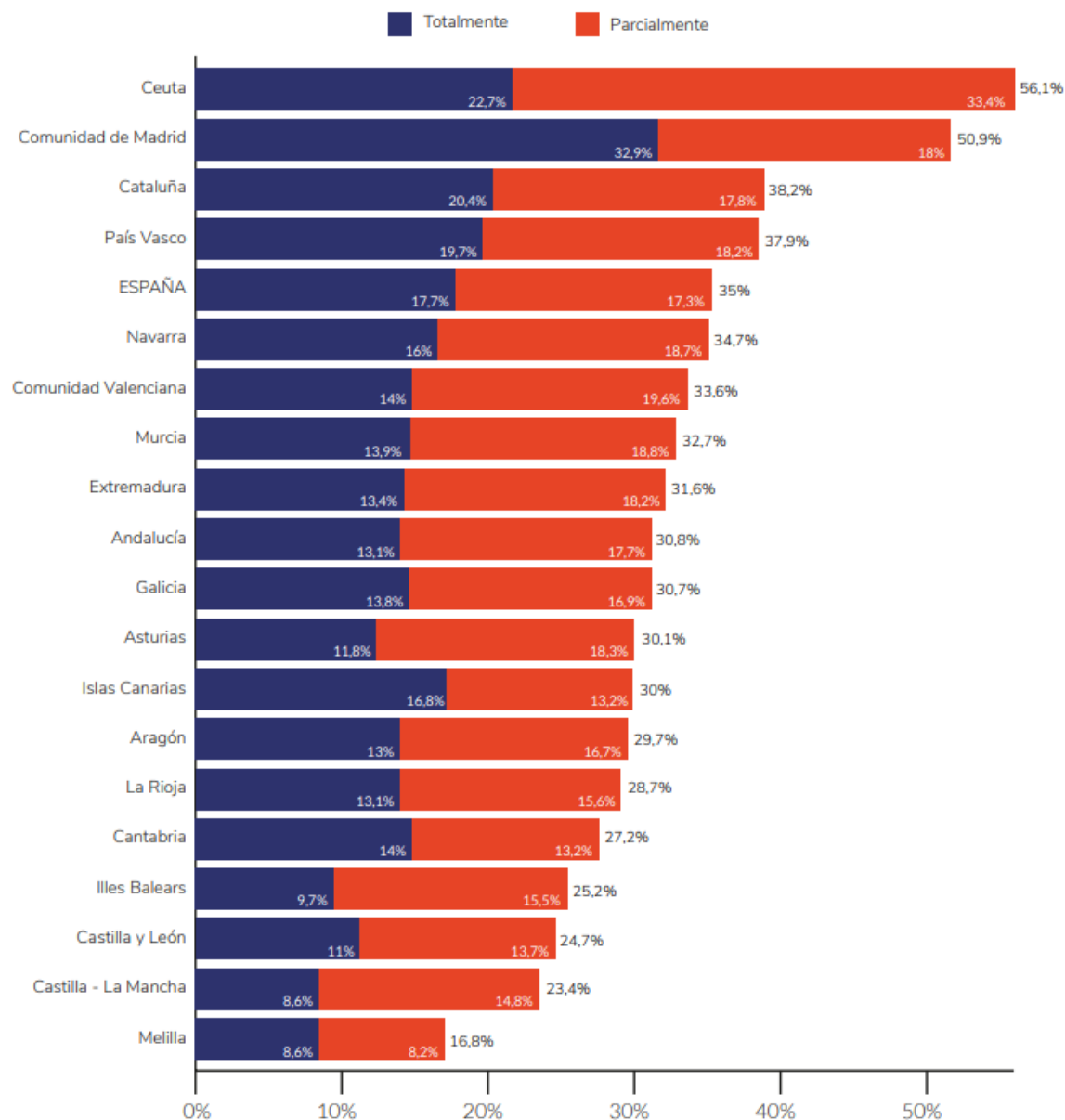
El Teletrabajo en España

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



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

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%A0dateletrabajo.pdf

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. Dedicar tiempo a manejar el malestar

Capacidades y actitudes directivas más relevantes en el mundo pospandemia

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.

El Consejo de Administración y la caja de Pandora - 2023

1. Consejo y Dirección: juntos ante los riesgos geopolíticos y económicos
2. Supervisar la resiliencia de la cadena de suministro
3. Riesgos más complejos, Comisiones más preparadas
4. Ganarse la *licencia social* con las cuestiones del cambio climático
5. Pronunciarse -o guardar silencio- sobre cuestiones sociales
6. El triángulo ciberseguridad, IA y buen gobierno de los datos
7. Atraer a los mejores: desde el último empleado al Consejero Delegado
8. Un Consejo transparente y *activista*
9. El Consejo debe mirarse al espejo

La sociedad y los grupos de interés demandan a las empresas que se posicionen y la voz más autorizada es el Consejero Delegado

Los grupos de interés demandan información no solo sobre la remuneración y el trabajo de los consejeros sino sobre aspectos hoy cruciales como el riesgo climático

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.

<https://www.tendencias.kpmg.es/2022/02/7-retos-estrategia-consejos-administracion-2022/>

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

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 / tacts
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

8 Skills for Company Directors in 2023

1. Management skills
2. Written and verbal communication skills
3. Strategic decision-making skills
4. Analytical skills
5. Adaptability
6. Creativity
7. Empathy
8. Visionary leadership

Essential Traits of Effective Board Members

1. Strategic Thinking
2. Financial Acumen
3. Leadership
4. Integrity
5. Industry Knowledge
6. Communication Skills
7. Risk Management
8. Team Player
9. Strategic Networking
10. Continuous Learning

3. DIVERSIDAD EN CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN

Board Diversity

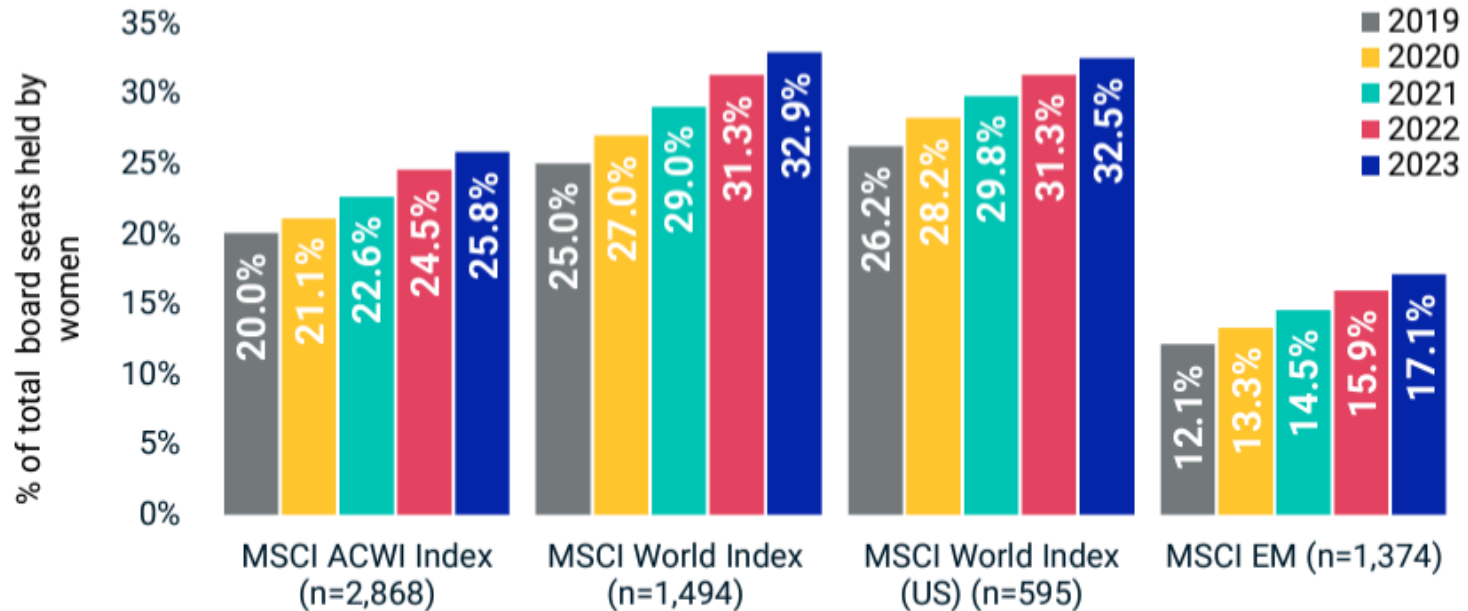
Although male and female directors are remarkably aligned in their outlooks on many economic and policy questions, they continue to diverge sharply on the issue of gender diversity at the board level.

3. DIVERSIDAD EN CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN

3.1. Diversidad de Género

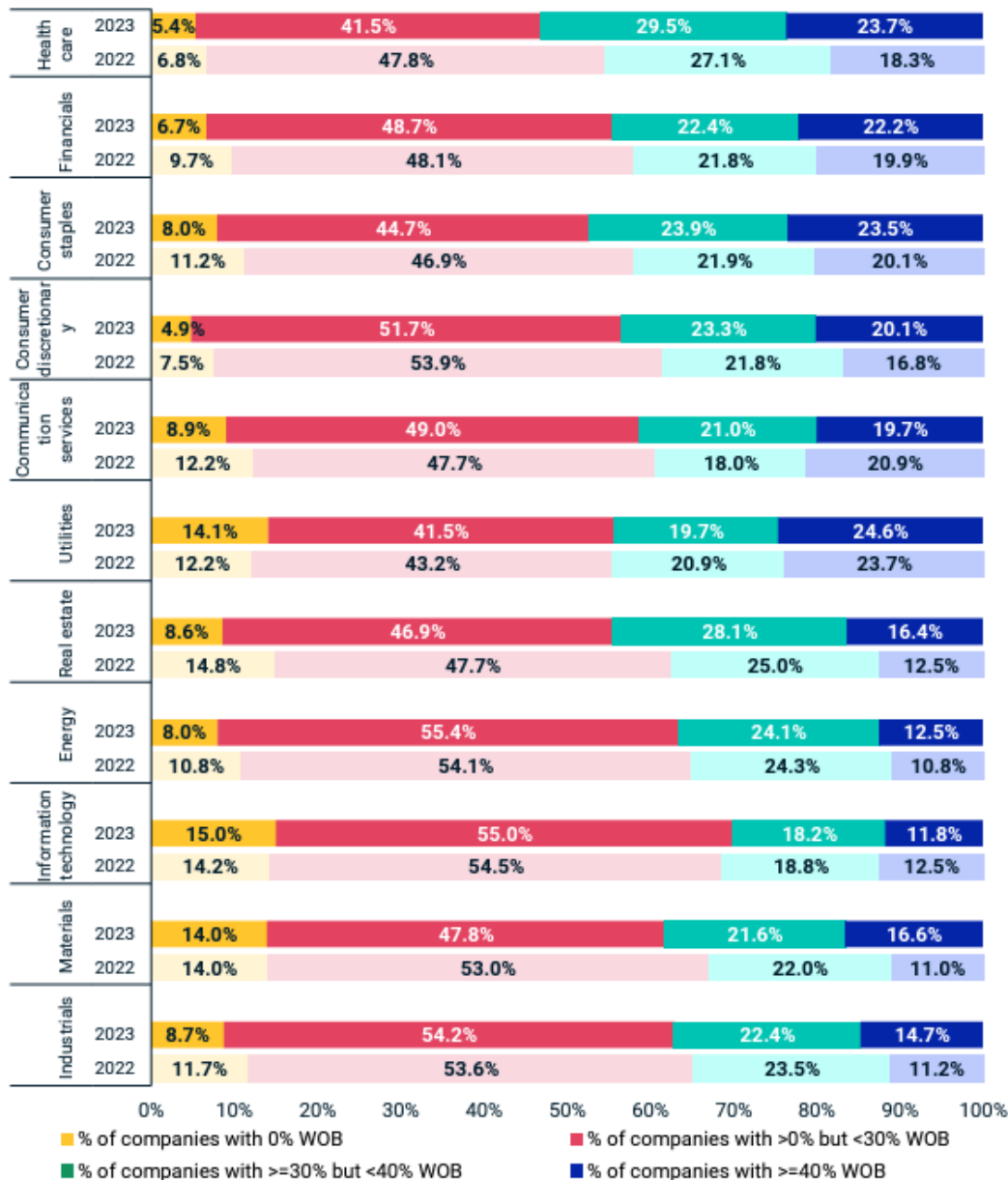
Women on Boards: Progress Report 2023

Exhibit 1: Overall percentage of total board seats held by women by index constituents, 2019-2023



This chart shows the overall percentage of director seats held by women from 2019 to 2023 among constituents of the MSCI ACWI Index, MSCI World Index, U.S.-domiciled constituents of the MSCI World Index and MSCI EM Index (index constituents as of October of each corresponding year). Boards of directors (one-tier board structure) and supervisory boards (two-tier board structure) are considered in this assessment. Source: MSCI ESG Research, October 2023.

Exhibit 3: Percentage of women on boards by sector, 2022 vs 2023



The Board Diversity Census of Women and Minorities on Fortune 500 Boards 2023

A few notable trends for the 7th edition of the report^d:

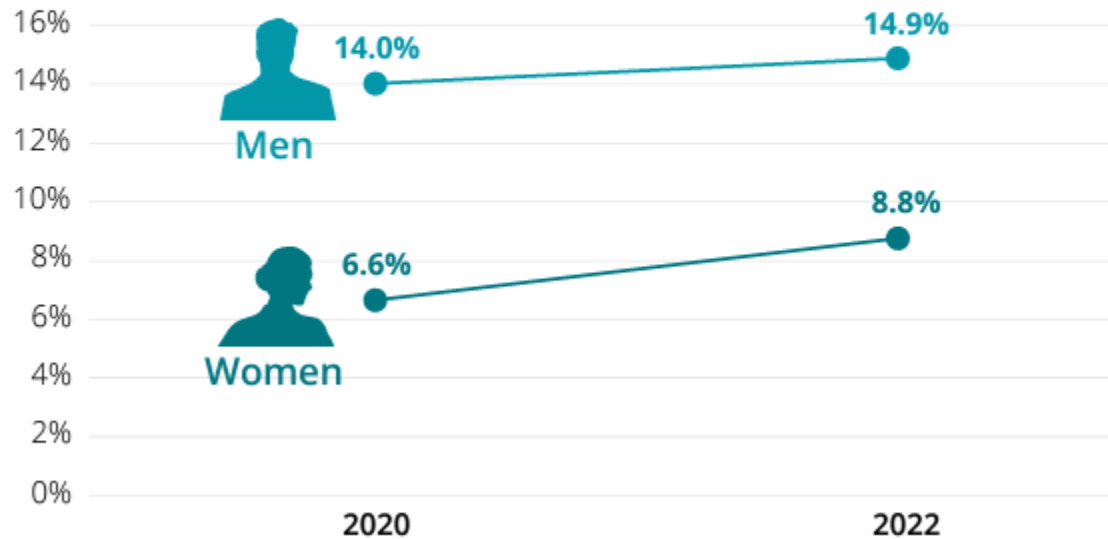


The 2022 Fortune 100 data shows some advancement, with the combined representation of women and individuals from underrepresented racial and ethnic groups reaching a high of 46.5% on the boards of the Fortune 100. The boards of these companies remain marginally more diverse than those of the Fortune 500.

The Fortune 100 data shows a steep increase from 2020 to 2022 for the board seats held by **African American/Black** board members after periods of stagnation and losses in the prior years. **African American/Black** women gained twice as many seats as **African American/Black** men.

The Board Diversity Census of Women and Minorities on Fortune 500 Boards 2023

The increase in seats held by women from underrepresented racial and ethnic groups in the Fortune 100 from 2020 to 2022 (6.6% to 8.8%) is significantly higher than that of men from the same groups (14.0% to 14.9%).

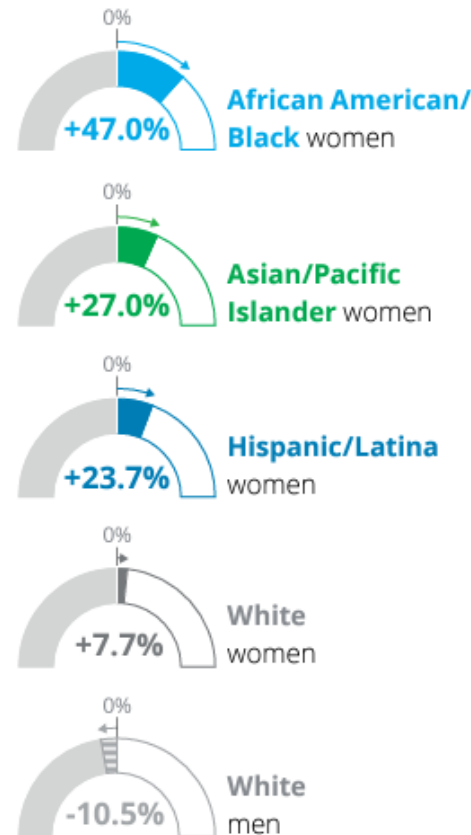


The Board Diversity Census of Women and Minorities on Fortune 500 Boards 2023



Women from underrepresented racial and ethnic groups gained more board seats than **White** women (127 compared to 95 seats), and **African American/Black** women made significant gains in board seats since 2020, gaining 86 board seats, a 47.0% increase in seats. **Asian/Pacific Islander** women gained slightly fewer seats this cycle than last (24 in 2022 compared to 28 in 2020) and saw a 27.0% increase. **Hispanic/Latina** women saw a 23.7% (14 seats) increase. **White** women also increased their share of seats by 7.7%, versus a decline of 10.5% for **White** men.

Percentage gain or loss of board seats



The Board Diversity Census of Women and Minorities on Fortune 500 Boards 2023

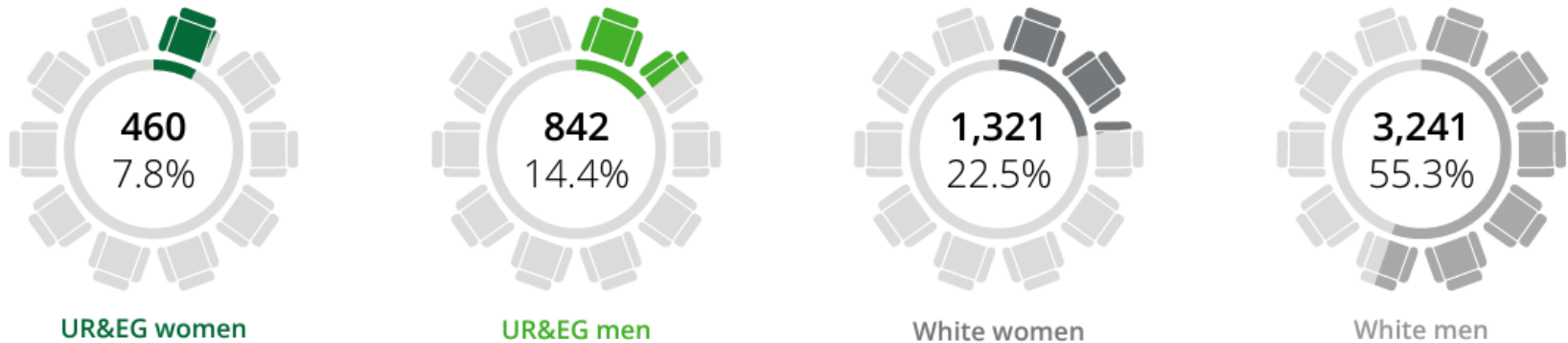
For every 100 White women on the audit committee, 21 are serving as chairs.



For every 100 women from underrepresented racial or ethnic groups on the audit committee, only 7 are serving as chairs.

The Board Diversity Census of Women and Minorities on Fortune 500 Boards 2023

Figure 7. Fortune 500 percentage of board seats by gender and underrepresented racial and ethnic groups



66 Women continue to lead the growth of board diversity, and this was a banner year for that momentum. Still, while crossing the critical mass threshold of 30% women on corporate boards is meaningful progress, we have a way to go until boards truly represent the population and the people they serve. 99

— Lorraine Hariton, president & CEO, Catalyst

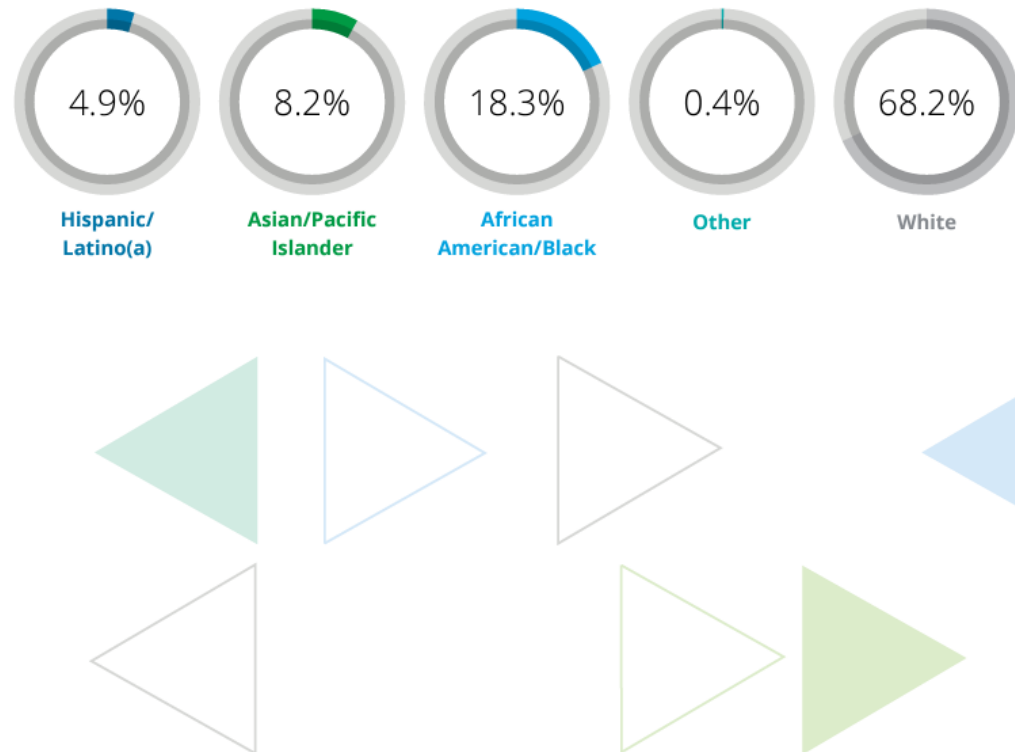
The Board Diversity Census of Women and Minorities on Fortune 500 Boards 2023

Appendix 6. Fortune 500 total board seats occupied by new directors not in 2020 census^m

Fortune 500 total board seats occupied by directors not listed in 2020 data

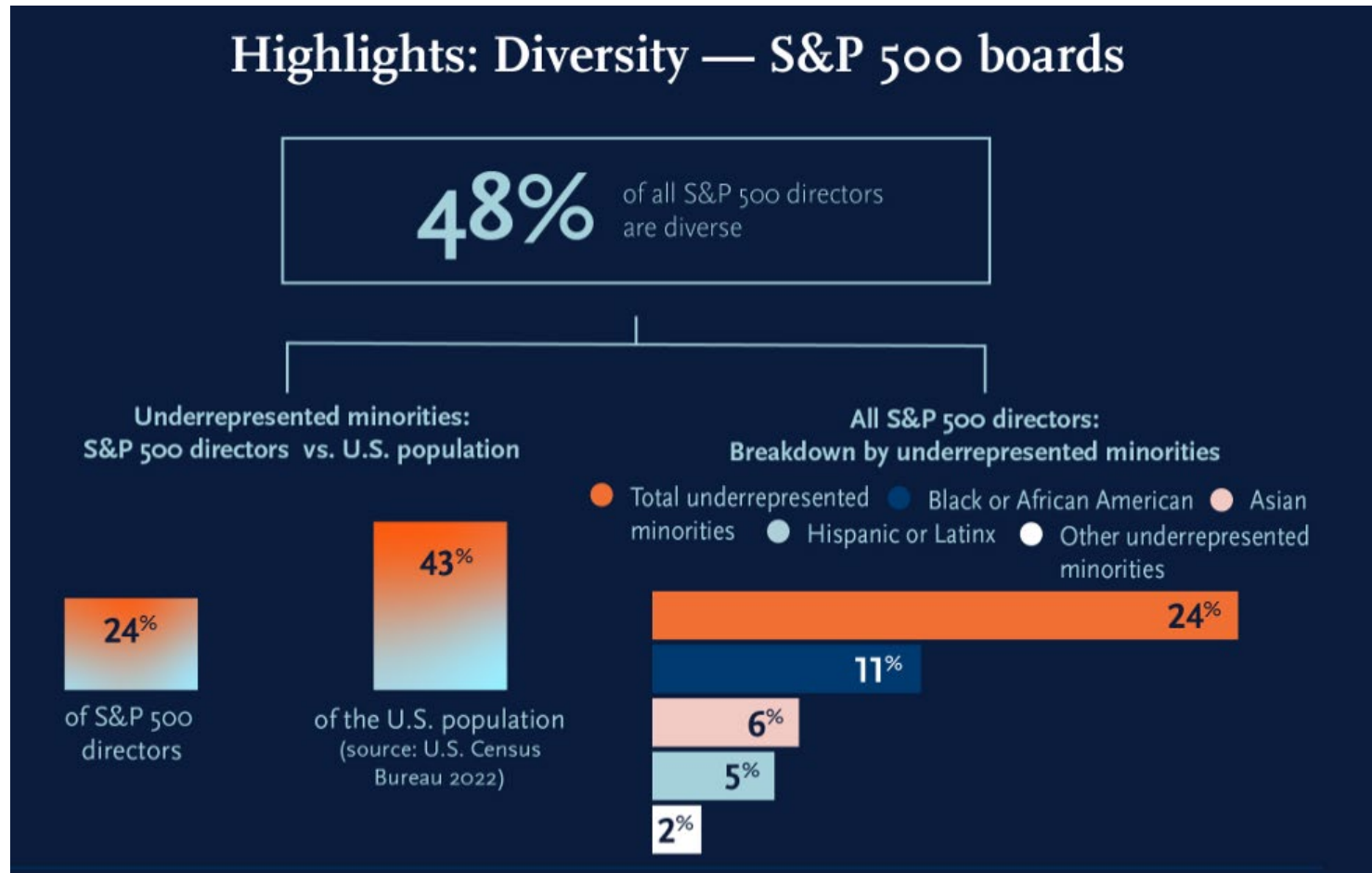
	2022	
	#	%
African American/Black	200	18.3%
Men	113	10.3%
Women	87	8.0%
Asian/Pacific Islander	90	8.2%
Men	54	4.9%
Women	36	3.3%
Hispanic/Latino(a)	53	4.9%
Men	36	3.3%
Women	17	1.6%
Other	4	0.4%
Men	2	0.2%
Women	2	0.2%
White	745	68.2%
Men	483	44.2%
Women	262	24.0%
Total board seats	1,092	100.0%

Fortune 500 percentage of board seats occupied by directors not listed in 2020 data



Board Diversity Snapshot 2023

Highlights: Diversity — S&P 500 boards

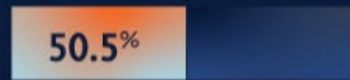


Board Diversity Snapshot 2023

WOMEN



of S&P 500 directors



of the U.S. population
(source: U.S. Census Bureau 2022)



of all S&P 500 female directors self-identify as underrepresented minorities

LGBTQ+ DISCLOSURE

About 98% of boards disclose the gender diversity of their directors as well as the composition of their board in terms of underrepresented minorities

One hundred and twenty-four boards (25%) include LGBTQ+ disclosure in their proxy statements (up from 103 in 2022)

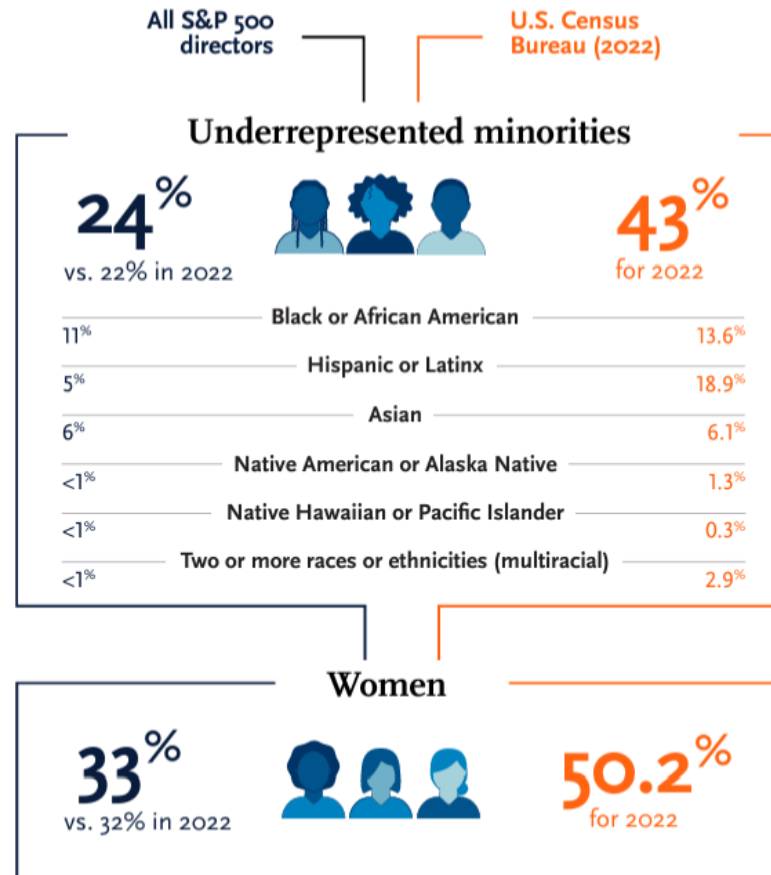
Four percent of directors self-identify as LGBTQ+ (among total directors on boards with disclosures)



Twenty-eight boards (6%) disclose having a veteran, a two-point increase from 2022

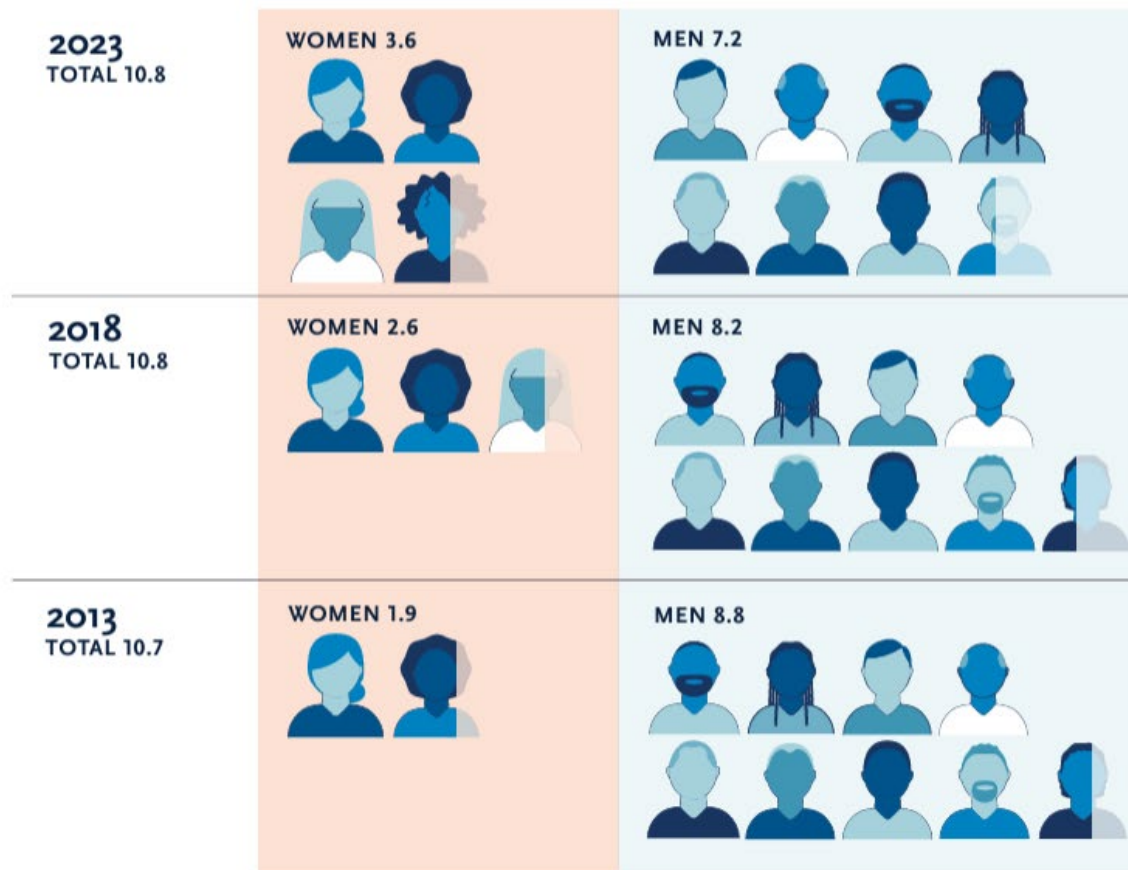
Board Diversity Snapshot 2023

DIVERSITY OF S&P 500 BOARDS VS. U.S. POPULATION



Board Diversity Snapshot 2023

GENDER DIVERSITY ON S&P 500 BOARDS

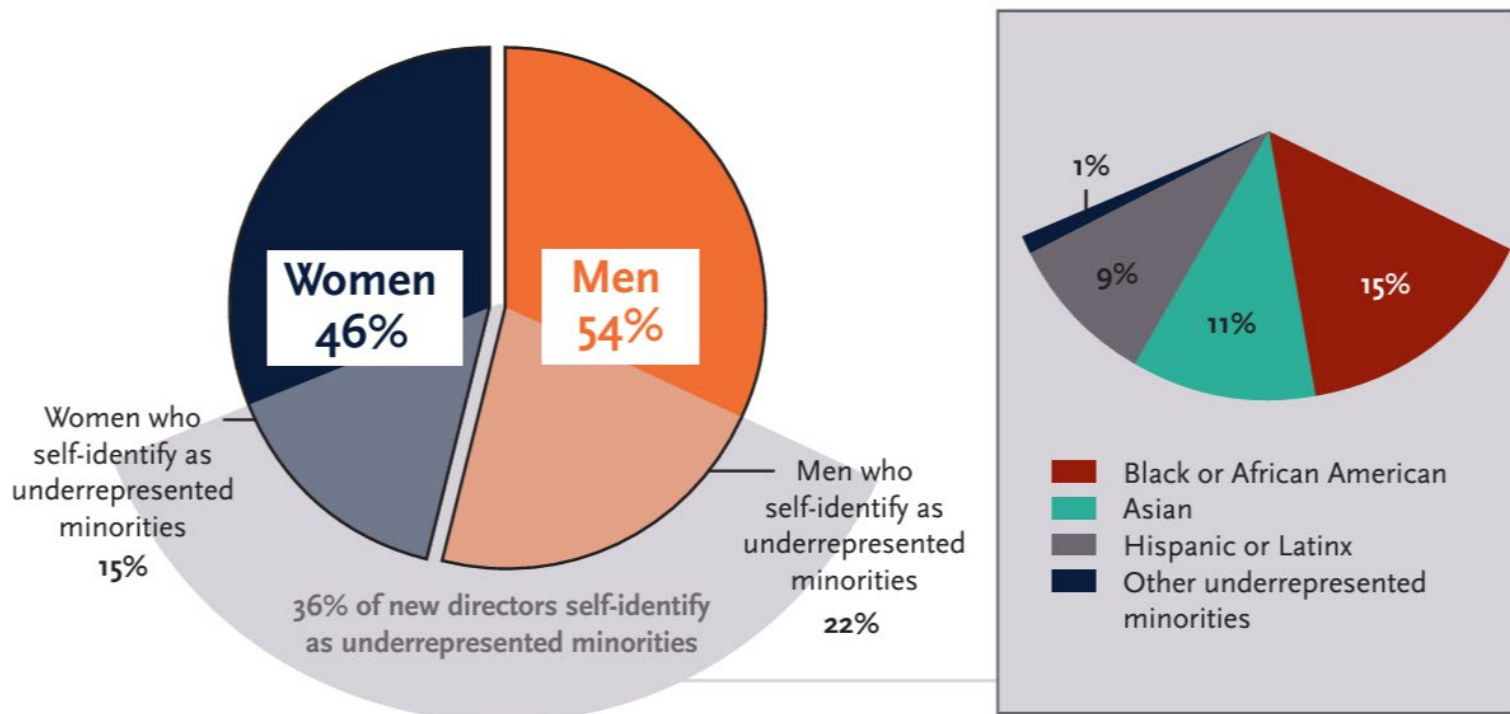


Board Diversity Snapshot 2023

DIVERSE DIRECTORS IN THE NEW S&P 500 CLASS						
	2023	2022	2018	2013	Five-year change	10-year change
New directors	388	395	428	339	-9%	14%
% women	46%	46%	40%	24%	15%	92%
% underrepresented minorities	36%	46%	19%	18%	89%	100%
% female	15%	20%	9%	4%	67%	275%
% male	22%	26%	10%	14%	12%	57%
% LGBTQ+ disclosed	<1%	<1%	N/A	N/A	N/A	N/A
% diverse	67%	72%	50%	38%	34%	76%

Board Diversity Snapshot 2023

NEW S&P 500 DIRECTORS: 2023 BREAKDOWN BY GENDER AND UNDERREPRESENTED MINORITIES



Board Diversity Snapshot 2023

UNDERREPRESENTED MINORITIES IN THE S&P 500 NEW DIRECTOR CLASS				
	2023	2022	2018	2013
New directors who self-identify as underrepresented minorities	36%	46%	19%	18%
Black or African American	15%	26%	11%	10%
Asian	11%	10%	5%	3%
Hispanic or Latinx	9%	8%	3%	5%
Native American or Alaska Native	0%	<1%	0%	0%
Native Hawaiian or Pacific Islander	0%	0%	0%	0%
Two or more races or ethnicities (multiracial)	1%	1%	0%	0%

7 Steps For Strengthening Board Diversity

- 1. Take stock of the current state:** The first step is to take an honest look at the current makeup of your board. Document the experience, background, demographics and skills of each of your current board members.
- 2. Solidify your refreshment plan:** When a seat becomes vacant, it's a golden opportunity to fill it with a more diverse candidate.
- 3. Expand your governance structure:** Consider delegating Diversity, equity, and inclusion work to a designated committee. Oftentimes, a smaller, focused committee can make more headway than the entire board.
- 4. Be strategic about committee leadership:** Board leadership roles are often awarded to the loudest voices in the room. Instead, rotate committee chairs regularly to provide opportunities to everyone and offer fresh perspectives.

7 Steps For Strengthening Board Diversity

5. Embrace digital inclusiveness: Post-pandemic, many boards are adopting a hybrid format with some attendees in person and others online. Whenever possible, avoid this type of meeting. Meetings that are either all digital or all in person are a better approach, as everyone is on equal footing.

6. Set ground rules and ensure understanding and compliance: The right ground rules will allow for active participation from all board members. Be sure to review rules annually and adjust as necessary.

7. Incorporate diversity into succession planning: Diversity should be baked into the very fabric of your succession planning efforts. For starters, leverage a nominating and governance committee—and don't renominate directors by default.

¿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



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.

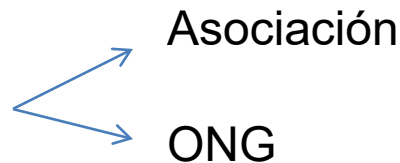
ARTÍCULO 12

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

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



Inversores



Reguladores

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

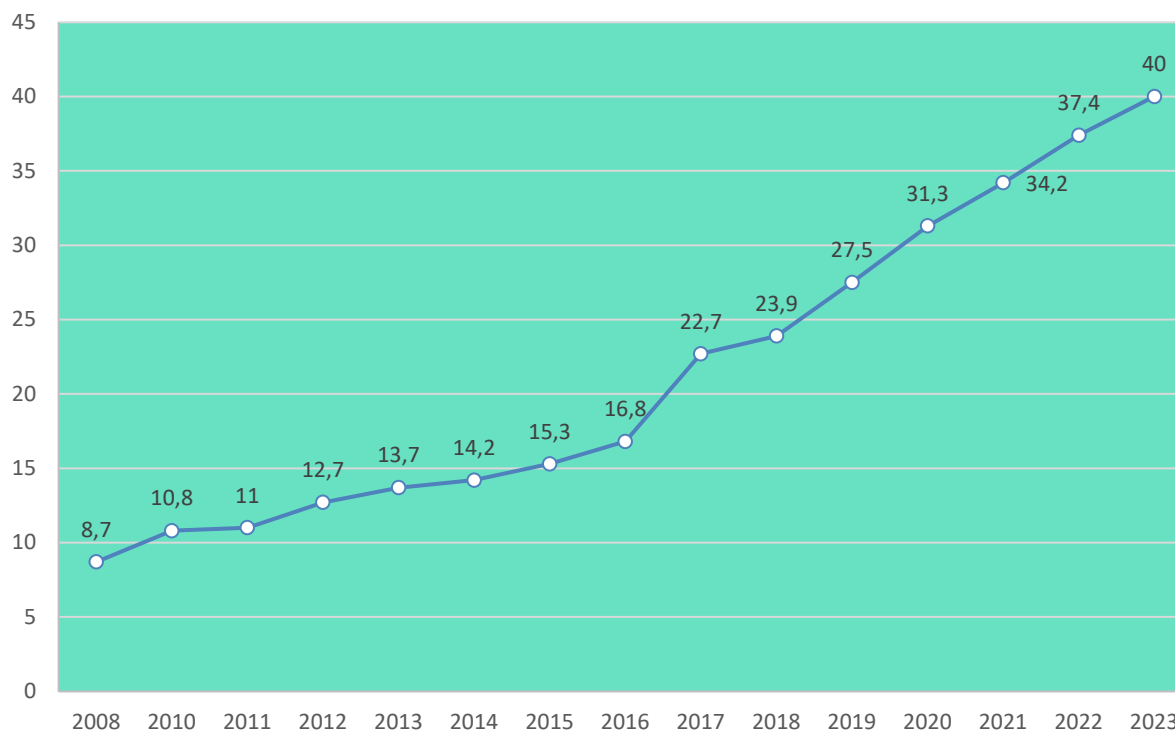
- This does not happen overnight
- Relationships take time to build
- Managing your career is an ongoing task



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

Evolución Anual Consejeras IBEX-35

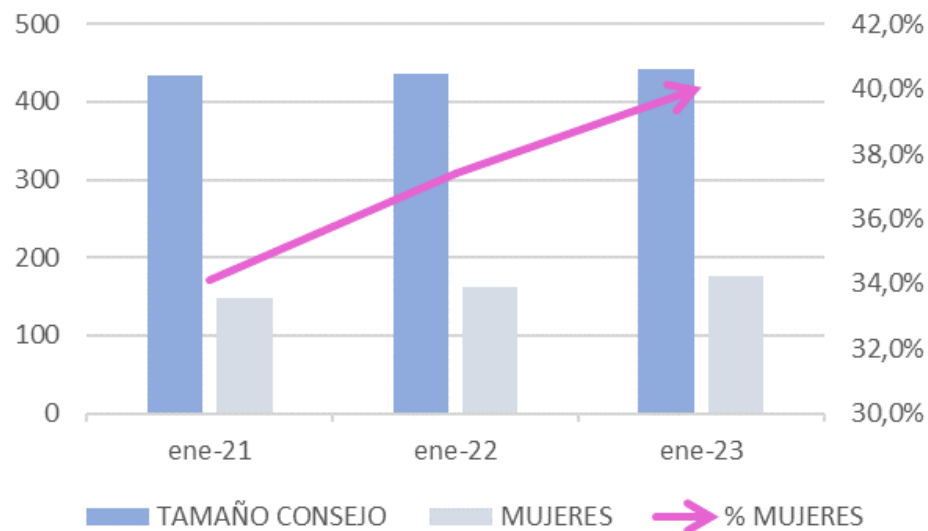
La presencia femenina en los últimos 13 años casi se ha triplicado, pasando del 12,7% en 2010 al 40% en el 2023



Evolución Anual Consejeras IBEX-35

AÑO	TAMAÑO CONSEJO	MUJERES	% MUJERES
2021	421	144	34,2
2022	428	160	37,4
2023	442	177	40,0

Mujeres en Consejos
Empresas del IBEX



A finales de 2023 hay 177 mujeres en los Consejos del IBEX-35, lo que representa un 40% del total de los 442 consejeros, con un crecimiento de 2,5 puntos porcentuales sobre 2022.

Consejeras IBEX-35 más del 40%

	diciembre -21			diciembre -22			diciembre -23		
	MUJERES	CONSEJO	% MUJERES	MUJERES	CONSEJO	% MUJERES	MUJERES	CONSEJO	% MUJERES
CELLNEX TELECOM	5	11	45,4	6	11	54,5	7	13	53,8
AENA	4	15	26,7	6	15	40,0	7	14	50,0
INDITEX	4	11	36,4	5	11	45,5	5	10	50,0
LOGISTA				5	12	41,7	6	12	50,0
REDEIA	6	12	50,0	6	12	50,0	6	12	50,0
MAPFRE	5	15	33,3	6	14	42,9	7	15	46,7
ACCIONA ENERGÍA				5	11	45,5	5	11	45,5
AMADEUS	5	12	41,7	5	11	45,5	5	11	45,5
BANKINTER	5	11	45,4	5	11	45,5	5	11	45,5
IAG	5	12	41,7	5	11	45,5	5	11	45,5
IBERDROLA	6	14	42,9	6	14	42,9	6	14	42,9
ROVI	1	6	16,7	3	7	42,9	3	7	42,9
UNICAJA				6	15	40,0	6	14	42,9
ENDESA	4	11	36,4	5	12	41,7	5	12	41,7
ACS	3	15	20,0	4	15	26,7	6	15	40,0
ARCELORMITTAL	4	11	36,4	3	10	30,0	4	10	40,0
BANCO SANTANDER	6	15	40,0	6	15	40,0	6	15	40,0
BBVA	5	15	33,3	6	15	40,0	6	15	40,0
CAIXABANK	6	15	40,0	6	15	40,0	6	15	40,0
ENAGAS	5	15	33,3	6	15	40,0	6	15	40,0
REPSOL	5	14	35,7	5	15	33,3	6	15	40,0
TELEFÓNICA	5	15	29,4	5	15	33,3	6	15	40,0

Consejeras IBEX-35 30% a 40%

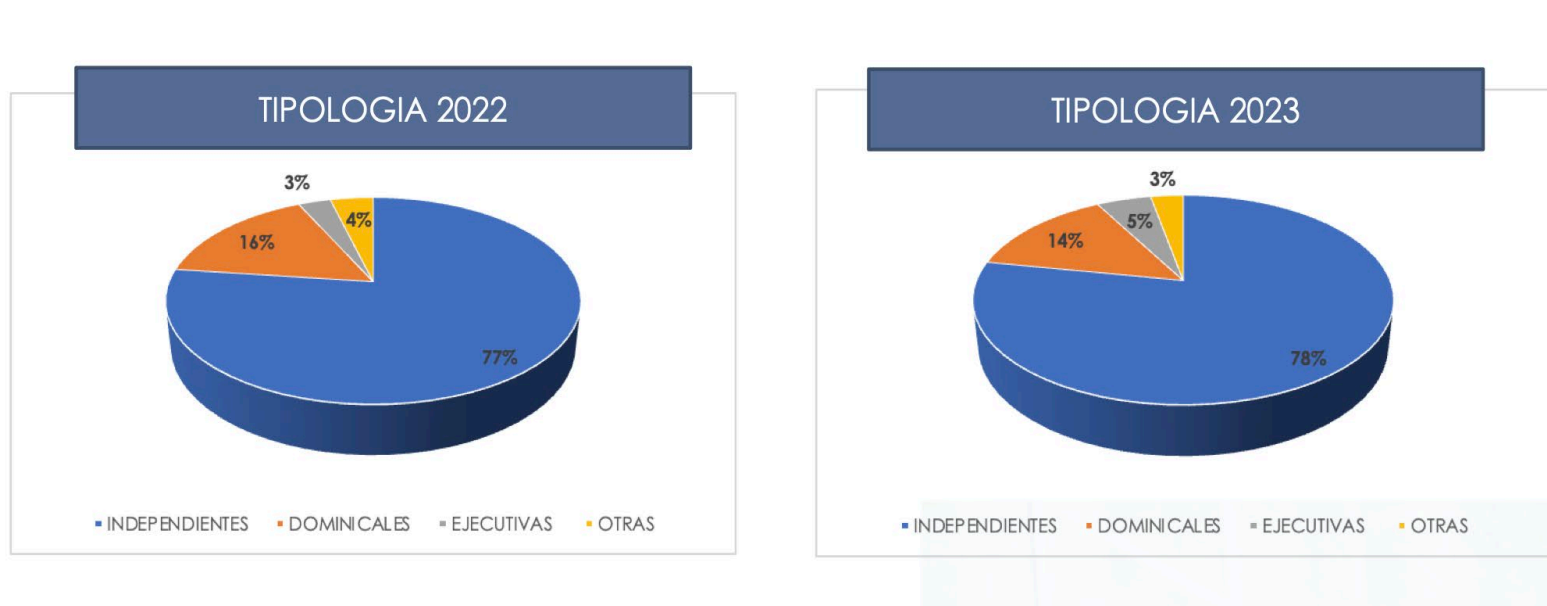
	diciembre-21			diciembre-22			diciembre-23		
	MUJERES	CONSEJO	% MUJERES	MUJERES	CONSEJO	% MUJERES	MUJERES	CONSEJO	% MUJERES
ACCIONA	4	12	33,3	4	12	33,3	5	13	38,5
INM. COLONIAL	3	11	27,3	4	11	36,4	5	13	38,5
INDRA	5	12	41,7	4	14	28,6	6	16	37,5
ACERINOX	4	12	33,3	4	11	36,4	4	11	36,4
GRIFOLS	4	12	33,3	4	12	33,3	4	11	36,4
MELIA HOTELS INT.	4	11	36,4	4	11	36,4	4	11	36,4
BANCO SABADELL	5	15	33,3	5	15	33,3	5	15	33,3
FERROVIAL	3	12	25,0	4	12	33,3	4	12	33,3
SOLARIA	1	6	16,7	2	6	33,3	2	6	33,3
MERLIN PROPERTIES	5	13	38,4	5	13	38,5	4	13	30,8
NATURGY	3	12	25,0	3	12	30,0	3	12	30,0

Consejeras IBEX-35 menos de 30%

	diciembre-21			diciembre-22			diciembre-23		
	MUJERES	CONSEJO	% MUJERES	MUJERES	CONSEJO	% MUJERES	MUJERES	CONSEJO	% MUJERES
SACYR				3	13	23,1	4	14	28,6
FLUIDRA	2	12	16,7	2	12	16,7	3	13	23,1

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

Tipología Consejeras IBEX-35



No ha habido grandes cambios en el año 2023 con respecto al 2022

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

Comisiones del CONSEJO con MAYOR PRESENCIA femenina IBEX 35



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

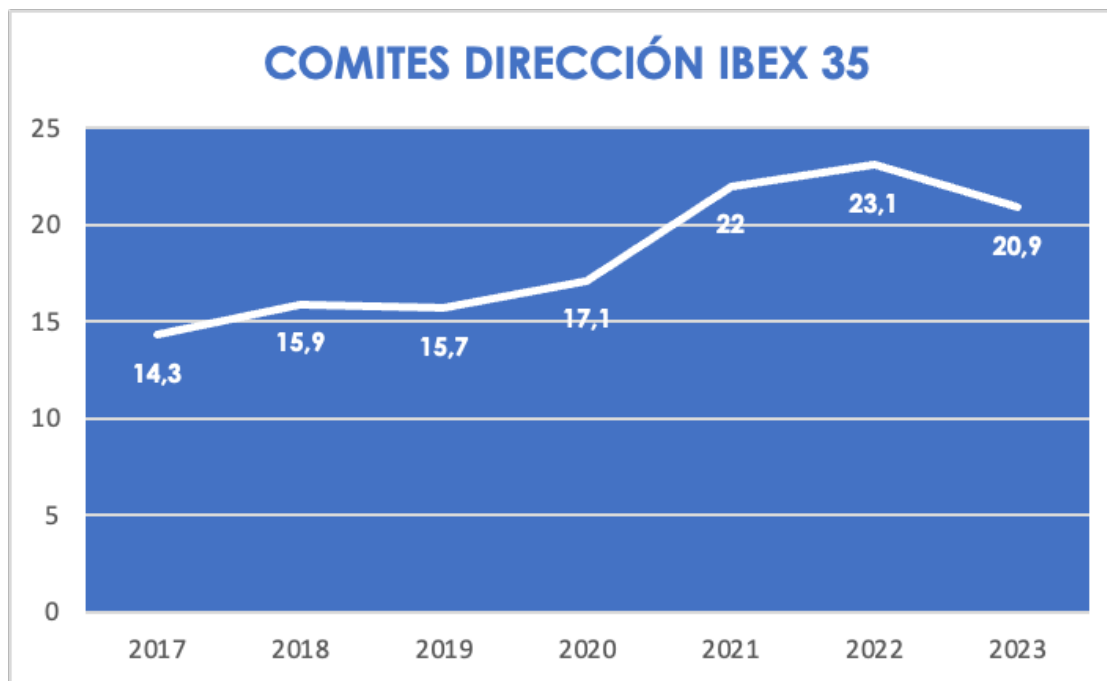
Evolución Anual Comités de Dirección

AÑO	TAMAÑO COMITÉ	MUJERES	% MUJERES
2021	409	90	22,0
2022	423	98	23,1
2023	500	103	20,6

De los 500 miembros que integran los Comités de Dirección, las mujeres en el año 2023 representan un 20,6% con un retroceso de dos puntos con respecto al 2022

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

Evolución Anual Comités de Dirección



La evolución es realmente lenta, ya que a lo largo de los 6 últimos años, la presencia de mujeres sólo se ha incrementado en 7 puntos porcentuales.

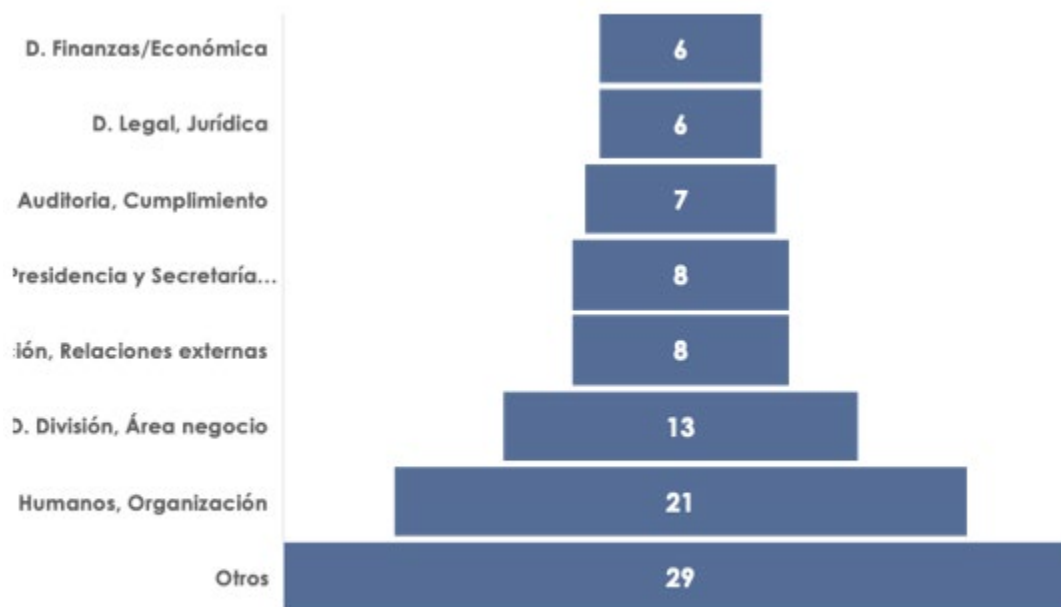
Altas Directivas IBEX-35 más del 30%

EMPRESA	diciembre -21			diciembre -22			diciembre -23		
	MUJERES	COMITÉ	%MUJERES	MUJERES	COMITÉ	%MUJERES	MUJERES	COMITÉ	%MUJERES
AENA	4	9	44,4	6	9	66,7	6	10	60,0
REDEIA	7	15	46,7	6	12	50,0	7	14	50,0
INM. COLONIAL	4	9	44,4	3	6	50,0	4	9	44,4
ROVI *	4	13	30,8	4	10	40,0	4	10	40,0
BANKINTER	5	12	41,7	3	8	37,5	3	8	37,5
ENAGAS	1	12	8,3	4	9	44,4	3	9	33,3
IBERDROLA	4	18	22,2	3	10	30,0	2	6	33,3
LOGISTA				2	8	25,0	3	9	33,3

* INFORMACIÓN NO DISPONIBLE EN WEB Y RECOGIDA DEL INFORME DE LA CNMV a 31-12-22

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

Cargos Ocupados Altas Directivas IBEX-35



Número de Consejeras Diciembre 2023

EMPRESA	diciembre-21			diciembre-22			diciembre-23		
	MUJERES	T. CONSEJO	% MUJERES	MUJERES	T. CONSEJO	% MUJERES	MUJERES	T. CONSEJO	% MUJERES
ACCIONA	4	12	33,3	4	12	33,3	5	13	38,5
ACCIONA ENERGÍA				5	11	45,5	5	11	45,5
ACERINOX	4	12	33,3	4	11	36,4	4	11	36,4
ACS	3	15	20,0	4	15	26,7	6	15	40,0
AENA	4	15	26,7	6	15	40,0	7	14	50,0
ALMIRALL	4	13	30,8						
AMADEUS	5	12	41,7	5	11	45,5	5	11	45,5
ARCELORMITTAL	4	11	36,4	3	10	30,0	4	10	40,0
BANCO SABADELL	5	15	33,3	5	15	33,3	5	15	33,3
BANCO SANTANDER	6	15	40,0	6	15	40,0	6	15	40,0
BANKINTER	5	11	45,4	5	11	45,5	5	11	45,5
BBVA	5	15	33,3	6	15	40,0	6	15	40,0
CAIXABANK	6	15	40,0	6	15	40,0	6	15	40,0
CELLNEX TELECOM	5	11	45,4	6	11	54,5	7	13	53,8
CIE AUTOMOTIVE	5	13	38,4						
ENAGAS	5	15	33,3	6	15	40,0	6	15	40,0
ENDESA	4	11	36,4	5	12	41,7	5	12	41,7
FERROVIAL	3	12	25,0	4	12	33,3	4	12	33,3
FLUIDRA	2	12	16,7	2	12	16,7	3	13	23,1
GRIFOLS	4	12	33,3	4	12	33,3	4	11	36,4
IAG	5	12	41,7	5	11	45,5	5	11	45,5
IBERDROLA	6	14	42,9	6	14	42,9	6	14	42,9
INDITEX	4	11	36,4	5	11	45,5	5	10	50,0
INDRA	5	12	41,7	4	14	28,6	6	16	37,5
INM. COLONIAL	3	11	27,3	4	11	36,4	5	13	38,5
LOGISTA				5	12	41,7	6	12	50,0
MAPFRE	5	15	33,3	6	14	42,9	7	15	46,7
MELIA HOTELS INT.	4	11	36,4	4	11	36,4	4	11	36,4
MERLIN PROPERTIES	5	13	38,4	5	13	38,5	4	13	30,8
NATURGY	3	12	25,0	3	12	30,0	3	12	30,0
PHARMAMAR	4	11	36,4						
REDEIA	6	12	50,0	6	12	50,0	6	12	50,0
REPSOL	5	14	35,7	5	15	33,3	6	15	40,0
ROVI	1	6	16,7	3	7	42,9	3	7	42,9
SACYR				3	13	23,1	4	14	28,6
SIEMENS GAMESA	3	12	25,0						
SOLARIA	1	6	16,7	2	6	33,3	2	6	33,3
TELEFÓNICA	5	15	29,4	5	15	33,3	6	15	40,0
UNICAJA				6	15	40	6	14	42,9
TOTAL	148	434	33,9	163	436	37,4	177	442	40,0

Número de Consejeras Diciembre 2024

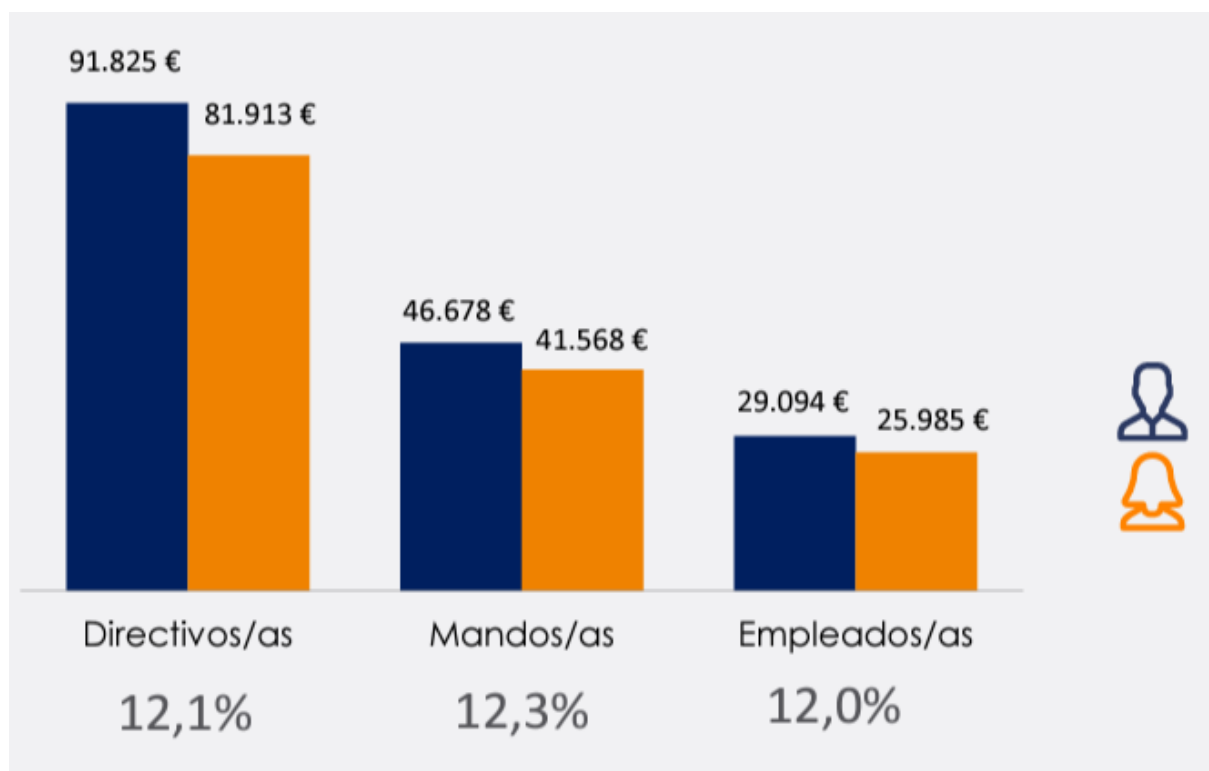
	diciembre-22			diciembre-23			junio-24			MUJERES	CONSEJOS
	MUJERES	CONSEJO	% MUJERES	MUJERES	CONSEJO	% MUJERES	MUJERES	CONSEJO	% MUJERES		
ACCIONA	4	12	33,3	5	13	38,5	5	12	41,7		-1
ACCIONA ENERGÍA	5	11	45,5	5	11	45,5	4	10	40,0		-1
ACERINOX	4	11	36,4	4	11	36,4	4	11	36,4		
ACS	4	15	26,7	6	15	40,0	6	15	40,0		
AENA	6	15	40,0	7	14	50,0	7	14	50,0		
AMADEUS	5	11	45,5	5	11	45,5	5	11	45,5		
ARCELORMITTAL	3	10	30,0	4	10	40,0	4	10	40,0		
BANCO SABADELL	5	15	33,3	5	15	33,3	6	15	40,0	1	
BANCO SANTANDER	6	15	40,0	6	15	40,0	6	15	40,0		
BANKINTER	5	11	45,5	5	11	45,5	7	11	63,6	2	
BBVA	6	15	40,0	6	15	40,0	6	15	40,0		
CAIXABANK	6	15	40,0	6	15	40,0	6	15	40,0		
CELLNEX TELECOM	6	11	54,5	7	13	53,8	7	13	53,8		
ENAGAS	6	15	40,0	6	15	40,0	6	15	40,0		
ENDESA	5	12	41,7	5	12	41,7	6	14	42,9	1	2
FERROVIAL	4	12	33,3	4	12	33,3	4	11	36,4		-1
FLUIDRA	2	12	16,7	3	13	23,1	4	14	28,6	1	1
GRIFOLS	4	12	33,3	4	11	36,4	6	14	42,9	2	3
IAG	5	11	45,5	5	11	45,5	5	11	45,5		
IBERDROLA	6	14	42,9	6	14	42,9	6	14	42,9		
INDITEX	5	11	45,5	5	10	50,0	5	10	50,0		
INDRA	4	14	28,6	6	16	37,5	6	16	37,5		
INM. COLONIAL	4	11	36,4	5	13	38,5	5	12	41,7		-1
LOGISTA	5	12	41,7	6	12	50,0	6	12	50,0		
MAPFRE	6	14	42,9	7	15	46,7	7	15	46,7		
MELIA HOTELS INT.	4	11	36,4	4	11	36,4	5	11	45,5	1	
MERLIN PROPERTIES	5	13	38,5	4	13	30,8	6	14	42,9	2	1
NATURGY	3	12	30,0	3	12	30,0	3	12	30,0		
REDEIA	6	12	50,0	6	12	50,0	6	12	50,0		
REPSOL	5	15	33,3	6	15	40,0	6	15	40,0		
ROVI	3	7	42,9	3	7	42,9	3	7	42,9		
SACYR	3	13	23,1	4	14	28,6	5	14	35,7	1	
SOLARIA	2	6	33,3	2	6	33,3	2	6	33,3		
TELFÓNICA	5	15	33,3	6	15	40,0	5	15	33,3	-1	
UNICAJA	6	15	40	6	14	42,9	6	13	46,2		-1
TOTAL	163	436	37,4	177	442	40,0	186	444	41,9	9	2

5. ESPAÑA

5.1. Mujeres Directivas

Brecha salarial y presencia de la mujer en puestos directivos en España 2023

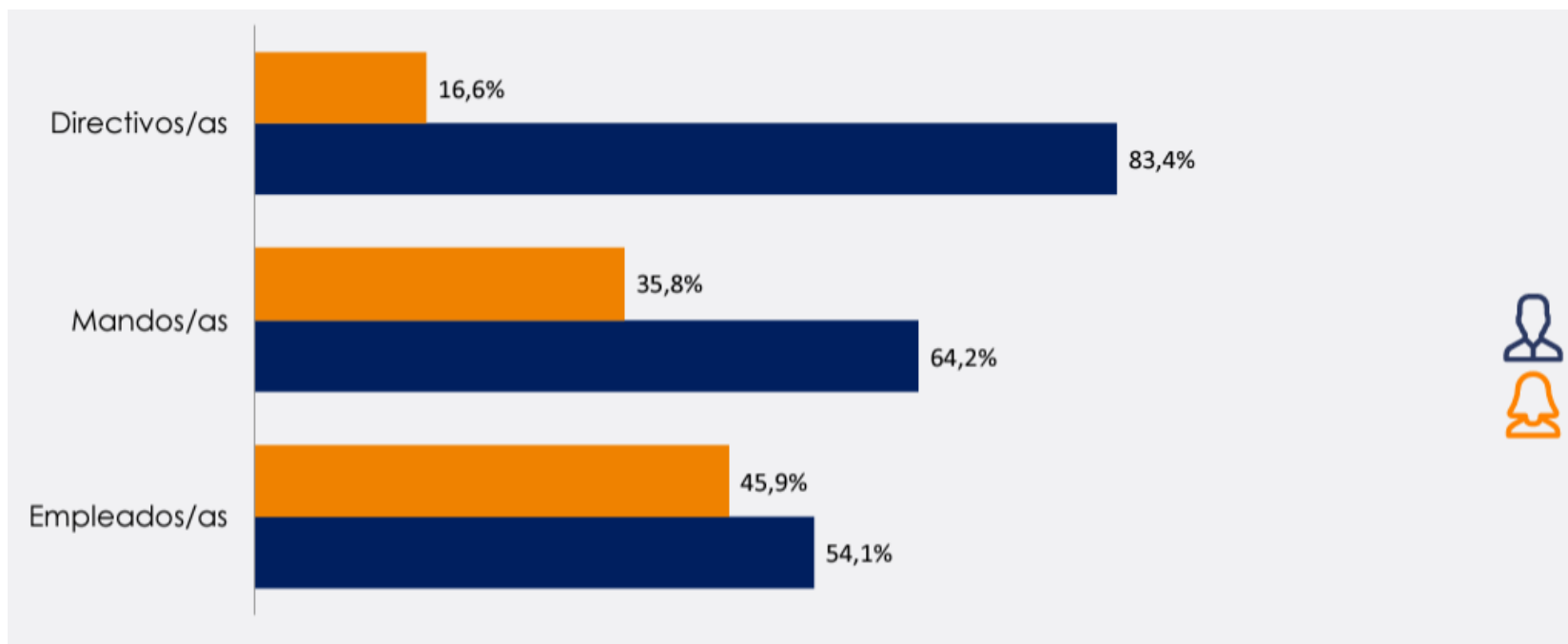
Diferencia retributiva por Categoría Profesional 2023



FUENTE: Informe de Remuneraciones ICSA Grupo 2023

Brecha salarial y presencia de la mujer en puestos directivos en España 2023

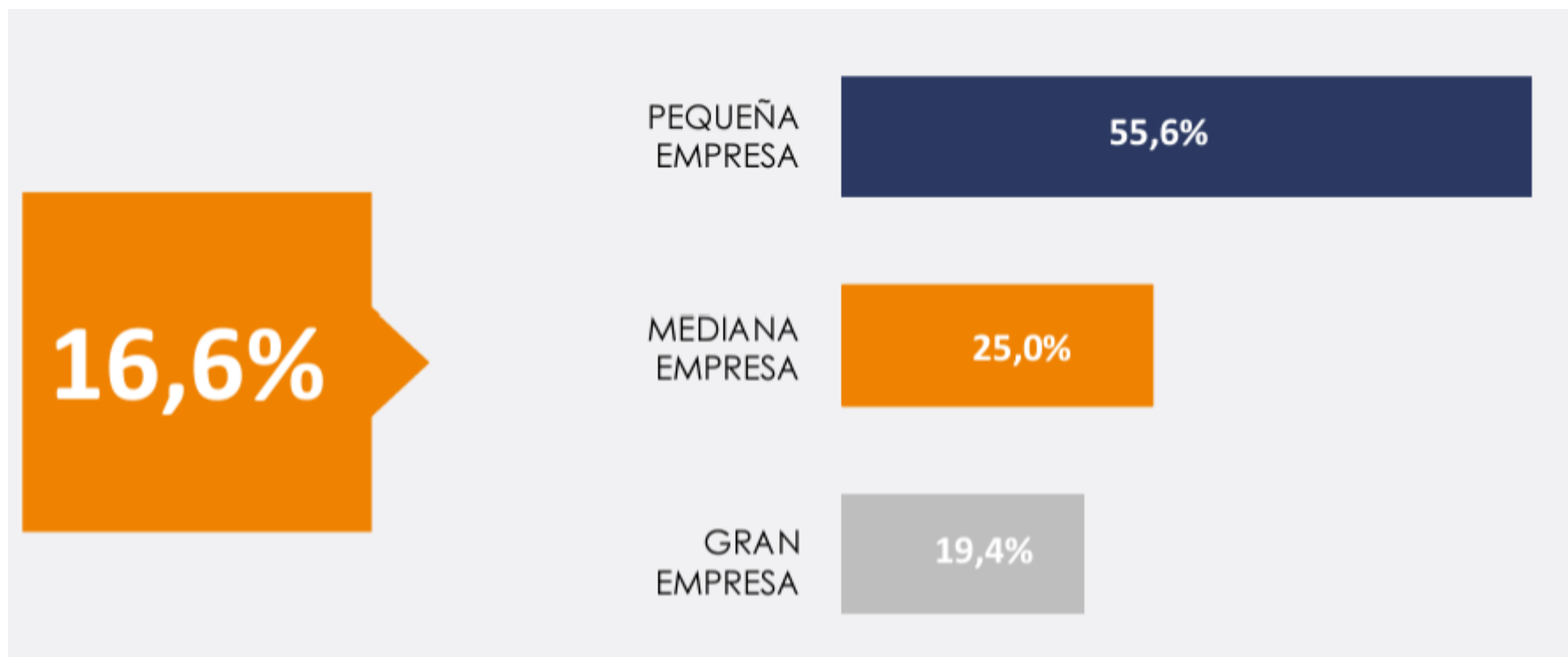
Cuota de presencia por Categoría Profesional 2023



FUENTE: Informe de Remuneraciones ICSA Grupo 2023

Brecha salarial y presencia de la mujer en puestos directivos en España 2023

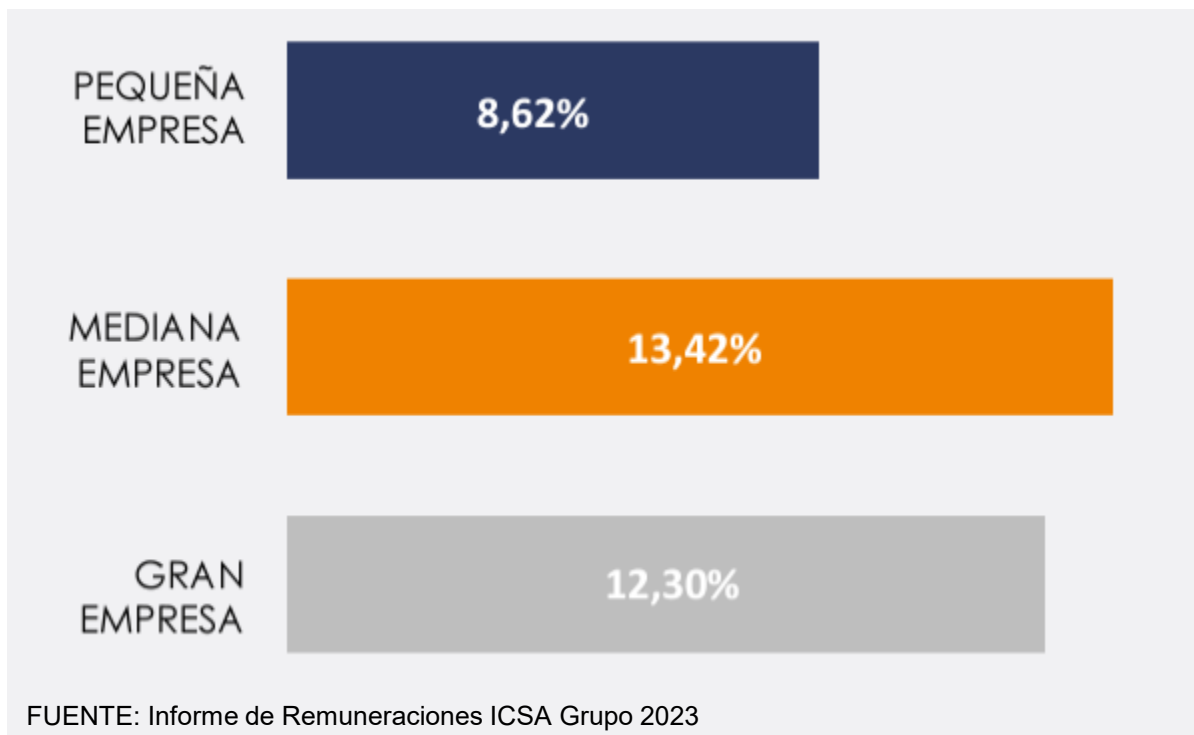
Porcentaje de cuota de presencia directiva según tamaño empresa



FUENTE: Informe de Remuneraciones ICOSA Grupo 2023

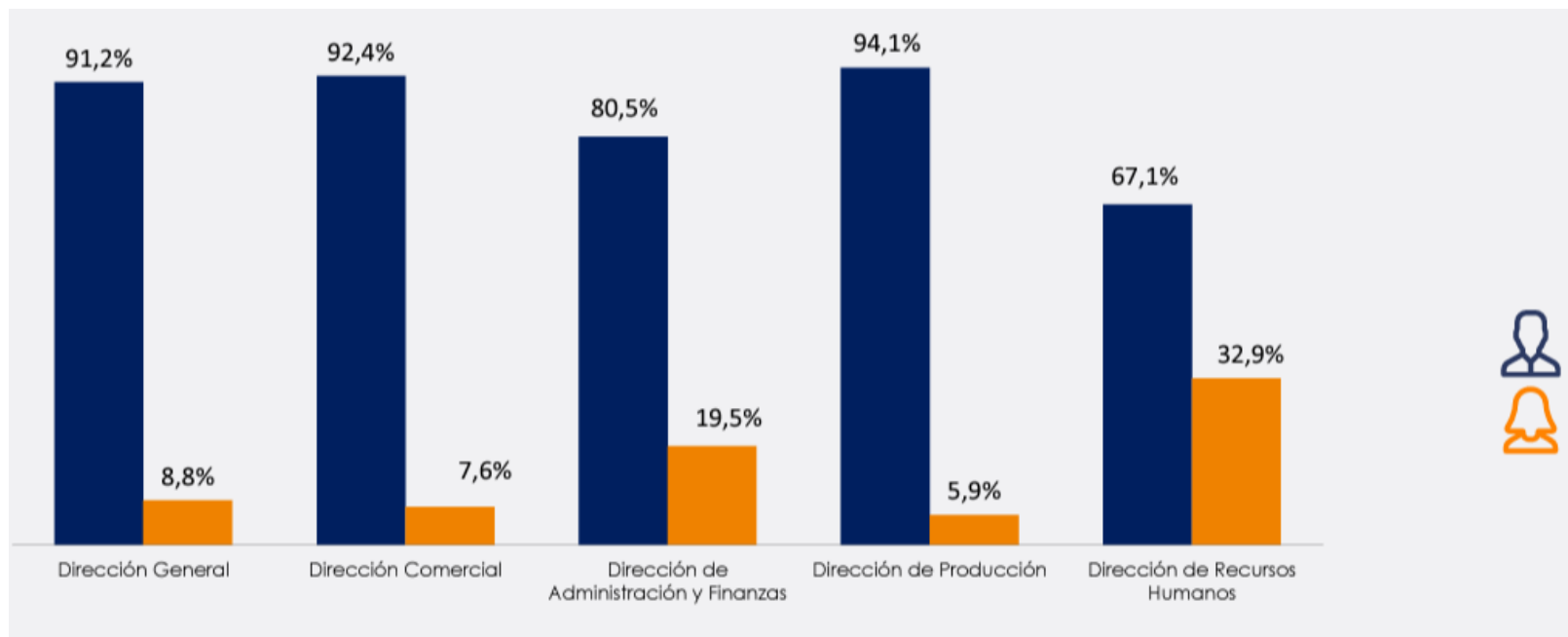
Brecha salarial y presencia de la mujer en puestos directivos en España 2023

Diferencia Retributiva directiva según tamaño empresa



Brecha salarial y presencia de la mujer en puestos directivos en España 2023

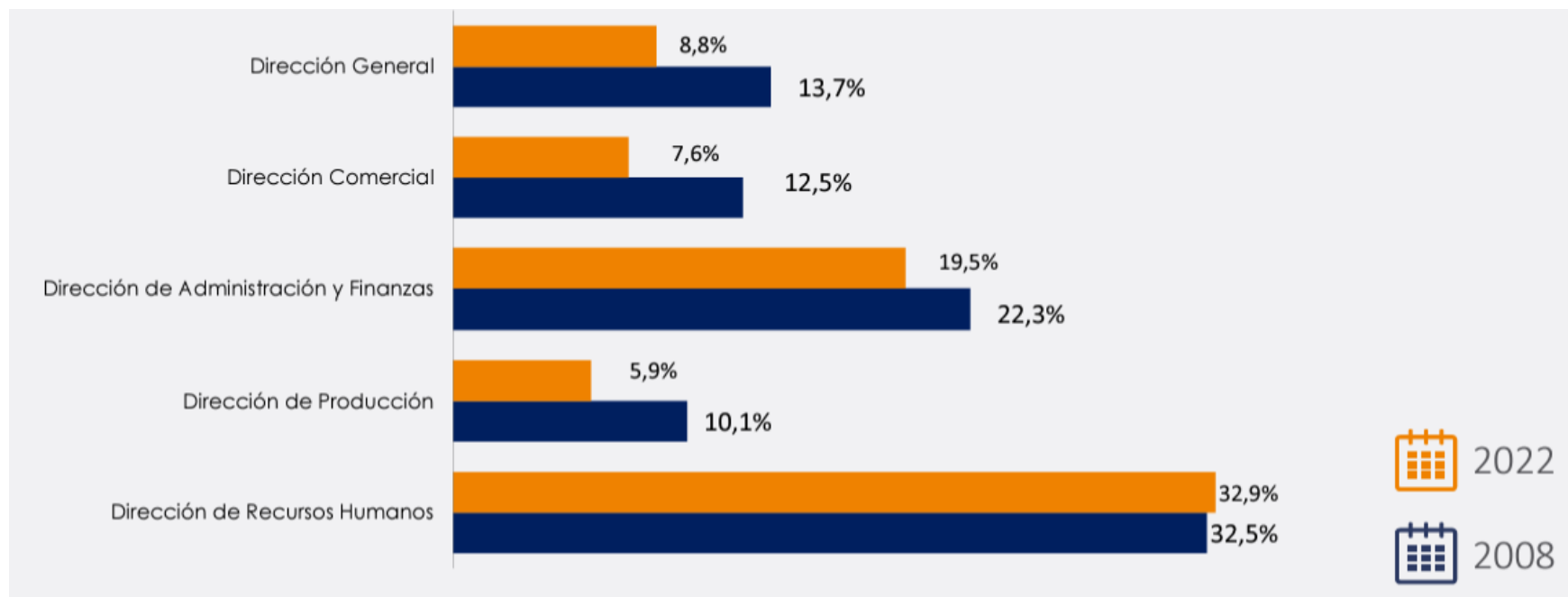
Cuota de presencia femenina en dirección



FUENTE: Informe de Remuneraciones ICSA Grupo 2023

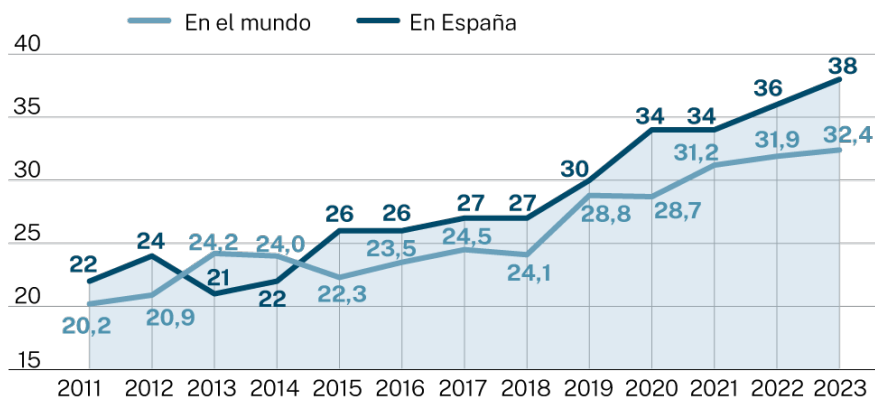
Brecha salarial y presencia de la mujer en puestos directivos en España 2023

Evolución presencia femenina en posiciones directivas



FUENTE: Informe de Remuneraciones ICSA Grupo 2023

PORCENTAJE GLOBAL DE MUJERES EN PUESTOS DIRECTIVOS (en %)



COMPARATIVA POR COMUNIDADES (en %)



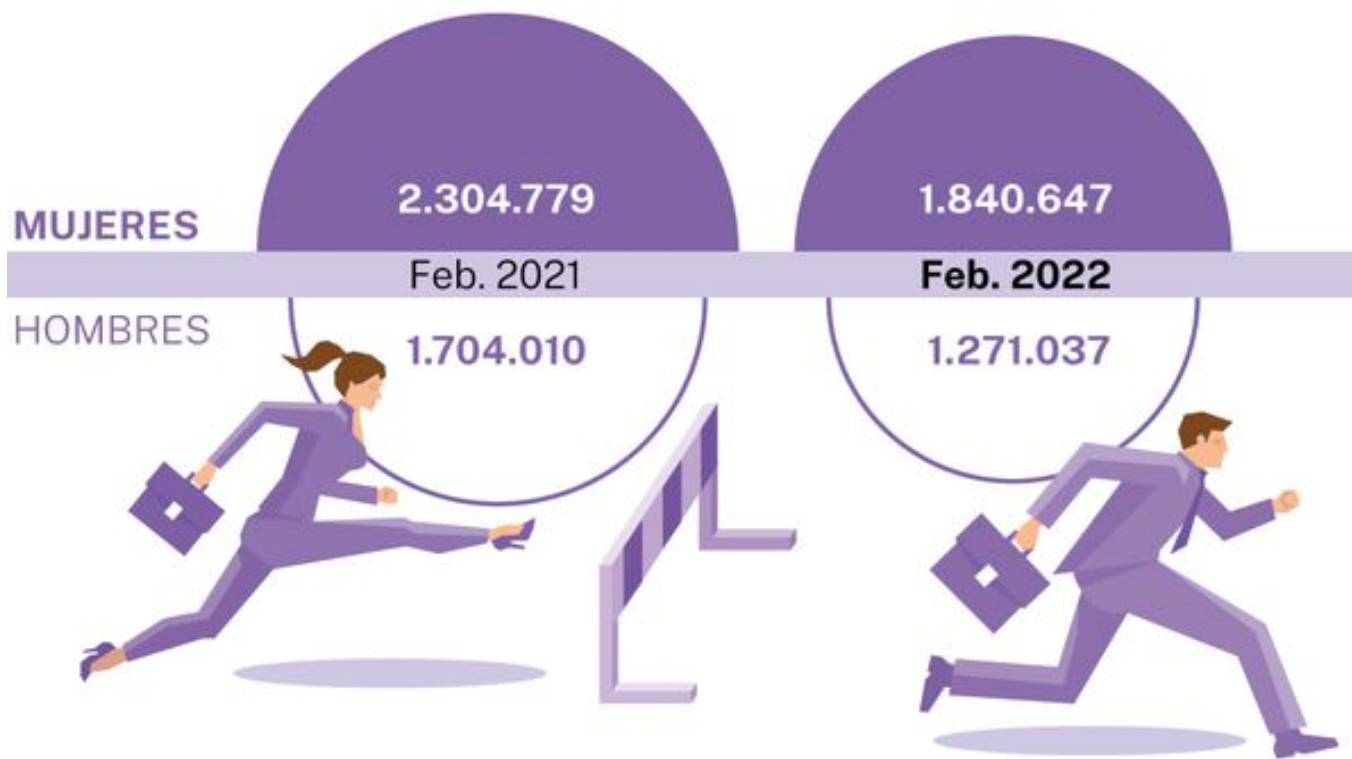
POR ÁREAS (en %)



España tiene ya más mujeres directivas que Europa

La brecha salarial en España 2022

EL DESEMPLEO CASTIGA MÁS A LAS MUJERES EVOLUCIÓN DEL PARO REGISTRADO



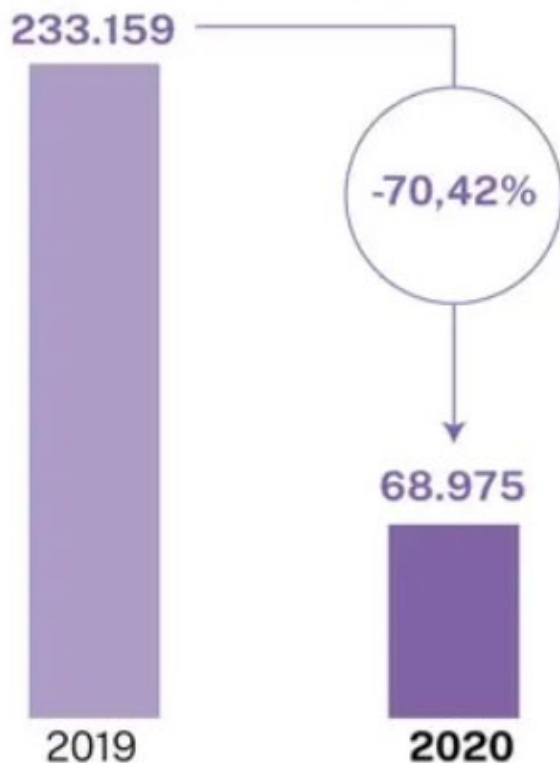
Fuente: Elaboración propia, Adecco, INE, ATREVIA, IESE: Encuesta de Fecundidad (INE), Ministerio de Trabajo

La brecha salarial en España 2022



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

MUJERES

Si
62,9%



No
37,1%

HOMBRES

Si
53,7%

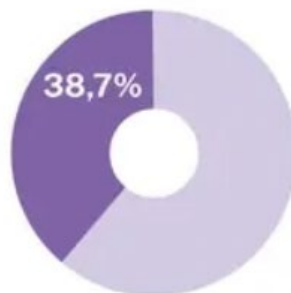


No
46,3%

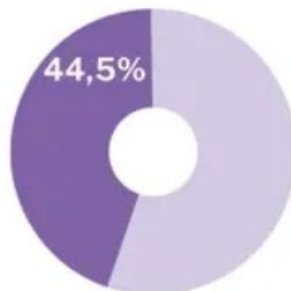
La brecha salarial en España 2022

MATERNIDAD Y RELACIÓN LABORAL

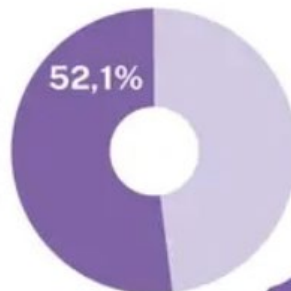
La conciliación familiar y el horario es lo que más valoran de un trabajo las mujeres menores de cuarenta años con hijos



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

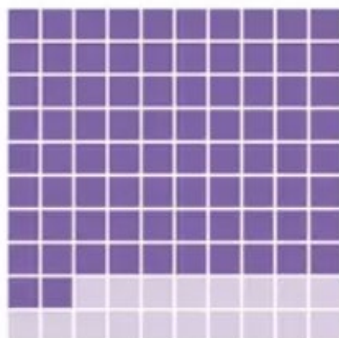


Recibe ayuda de los abuelos u otro familiar para cuidar a sus hijos de 0 a 3 años



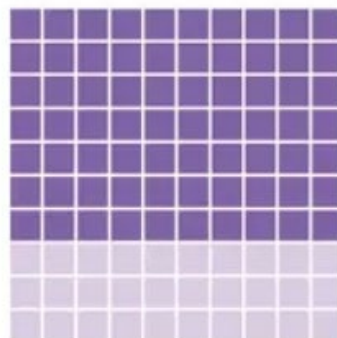
La brecha salarial en España 2022

IMPACTO DE LA PANDEMIA EN LAS MUJERES QUE TRABAJAN



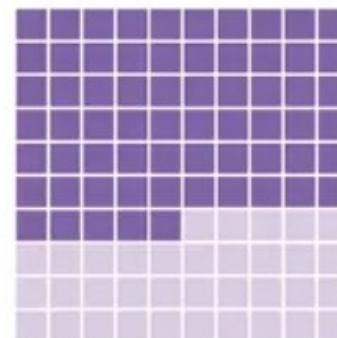
82%

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



70%

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



65%

Tiene ahora más responsabilidades domésticas



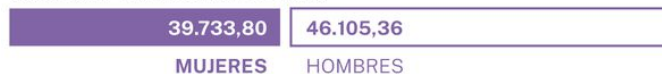
1/3 dice que su carga de trabajo ha aumentado debido a la pandemia

La brecha salarial en España 2022

SALARIO MEDIO BRUTO (en euros)



SALARIO PUESTOS DIRECTIVOS

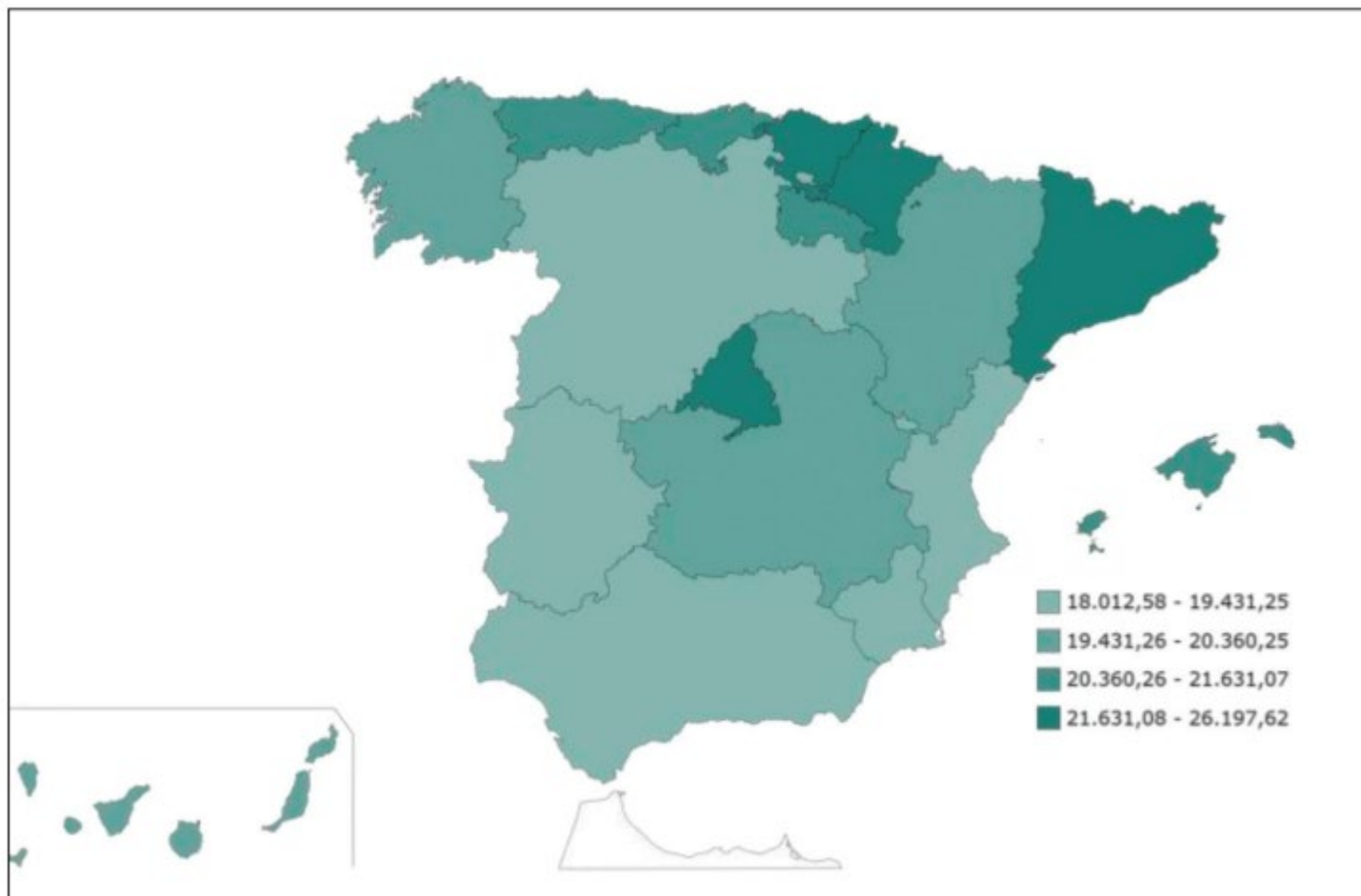


REPRESENTACIÓN DE LAS MUJERES EN CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN EN 2021



La brecha salarial en España 2022

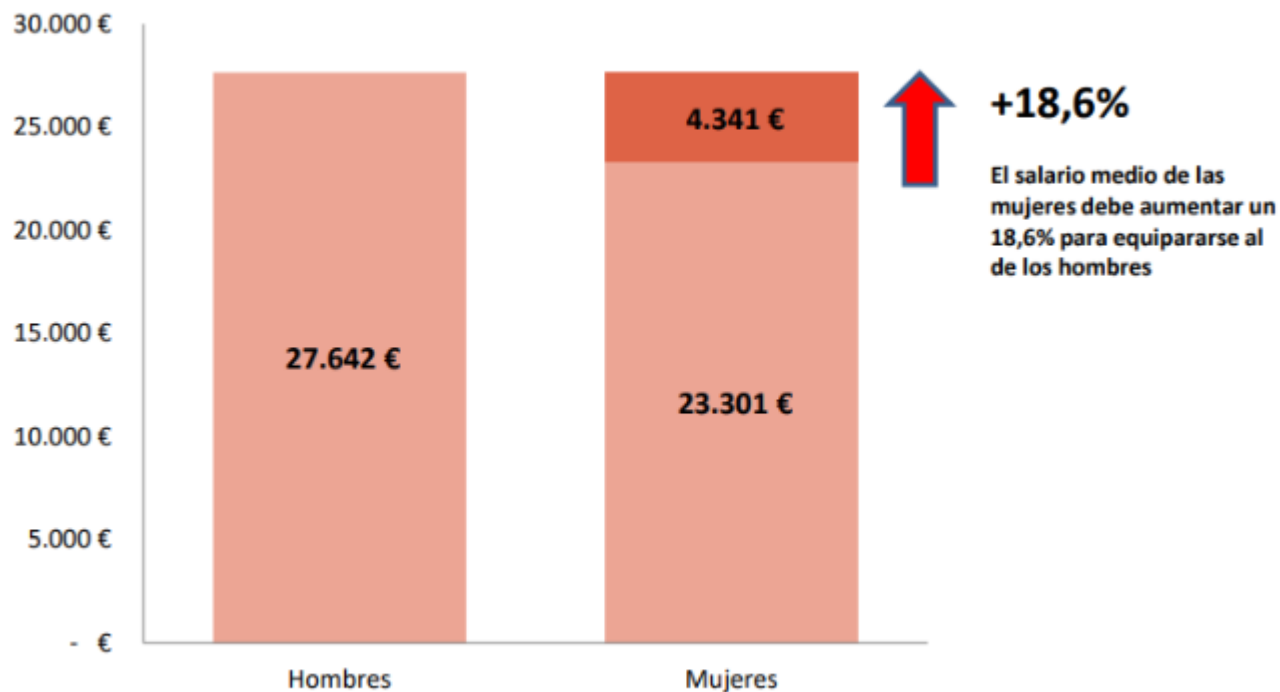
SALARIO MEDIO DE LAS MUJERES POR CCAA



Fuente: Encuesta Anual de Estructura Salarial (INE)

La brecha salarial de género: las mujeres ganan un 18,6% menos que los hombres

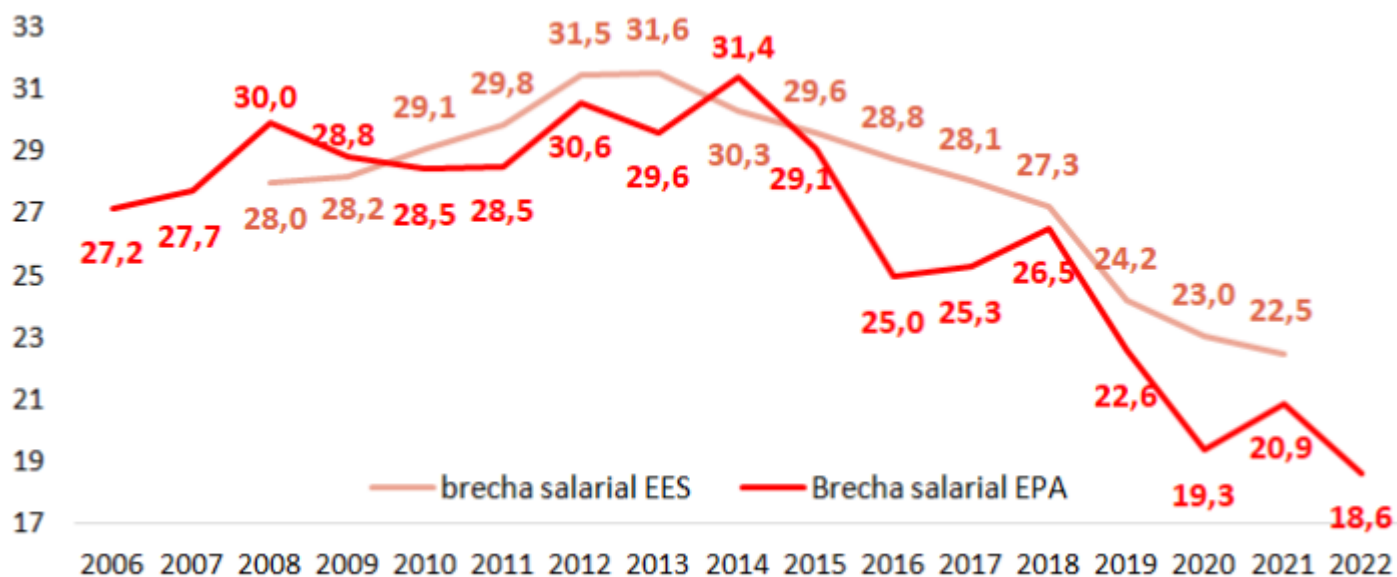
La brecha salarial de género era el 18,6% en 2022
(salario bruto anual, en euros)



Gabinete Económico de CCOO con datos del INE (salario EPA) de 2022

La brecha salarial de género: las mujeres ganan un 18,6% menos que los hombres

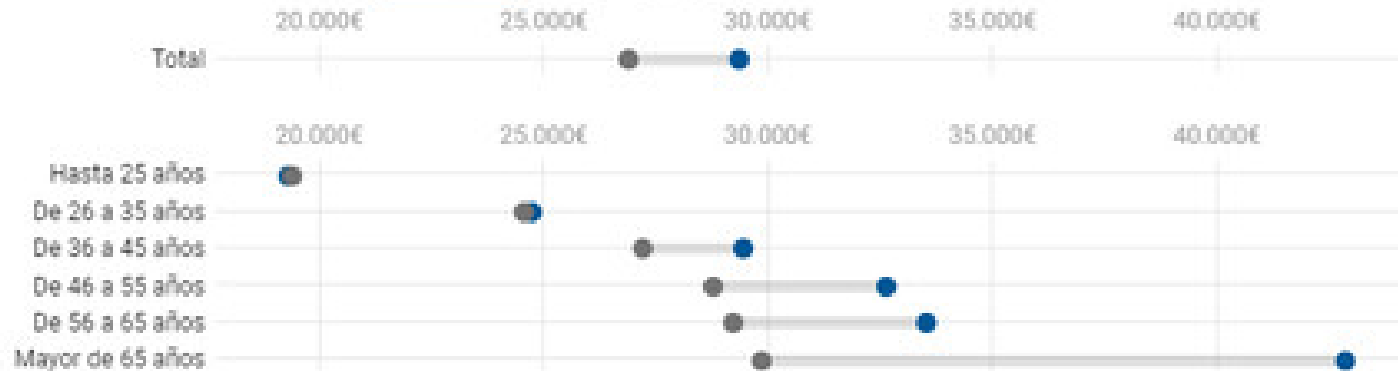
La brecha salarial se ha reducido tras las subidas del SMI
(% que debe aumentar el salario femenino para igualar al masculino)



Fuente: Gabinete Económico de CCOO con datos del INE (EPA, EES)

La brecha de género en el sueldo medio, a partir de los 36 años

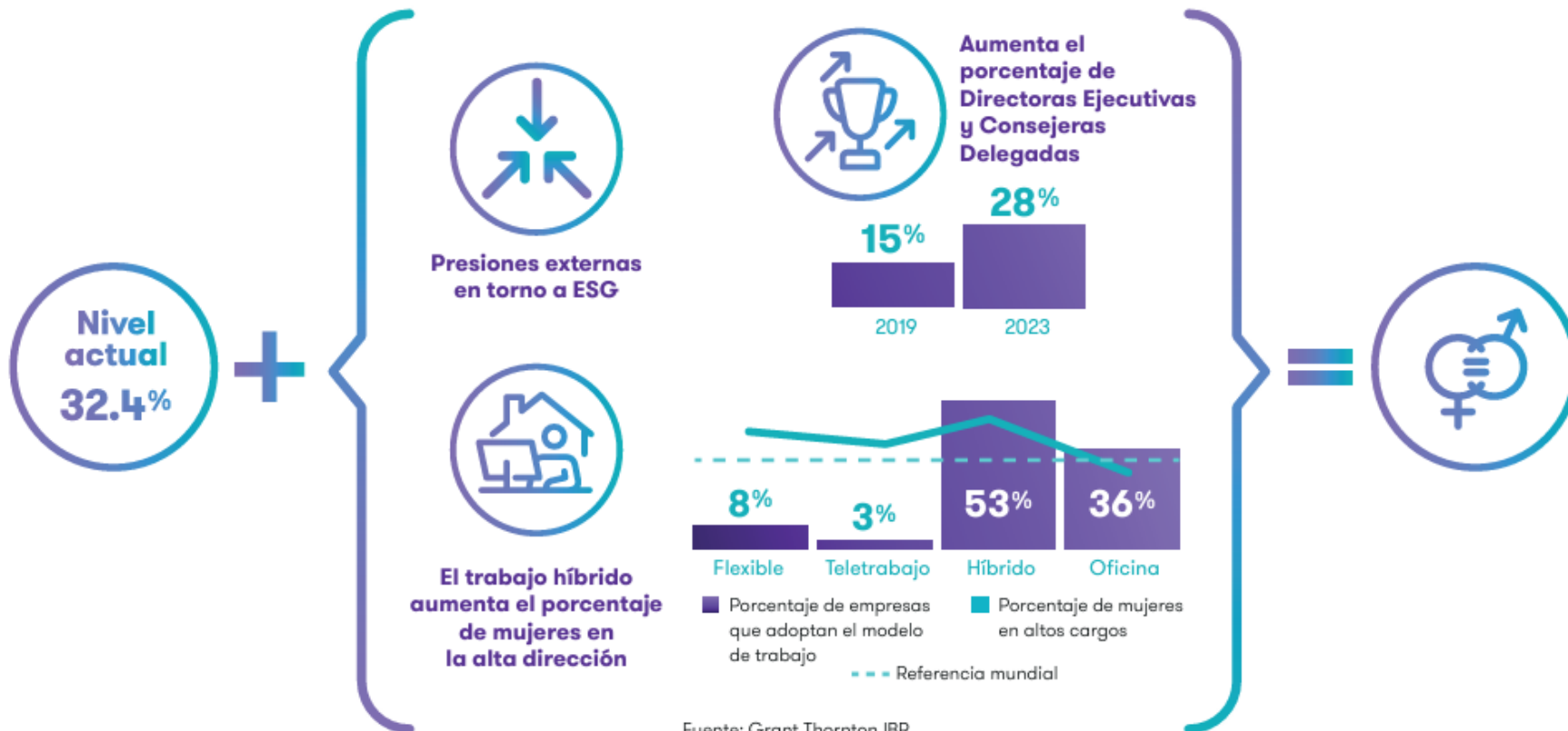
Sueldo bruto anual medio para **hombres** y **mujeres** por grupo de edad



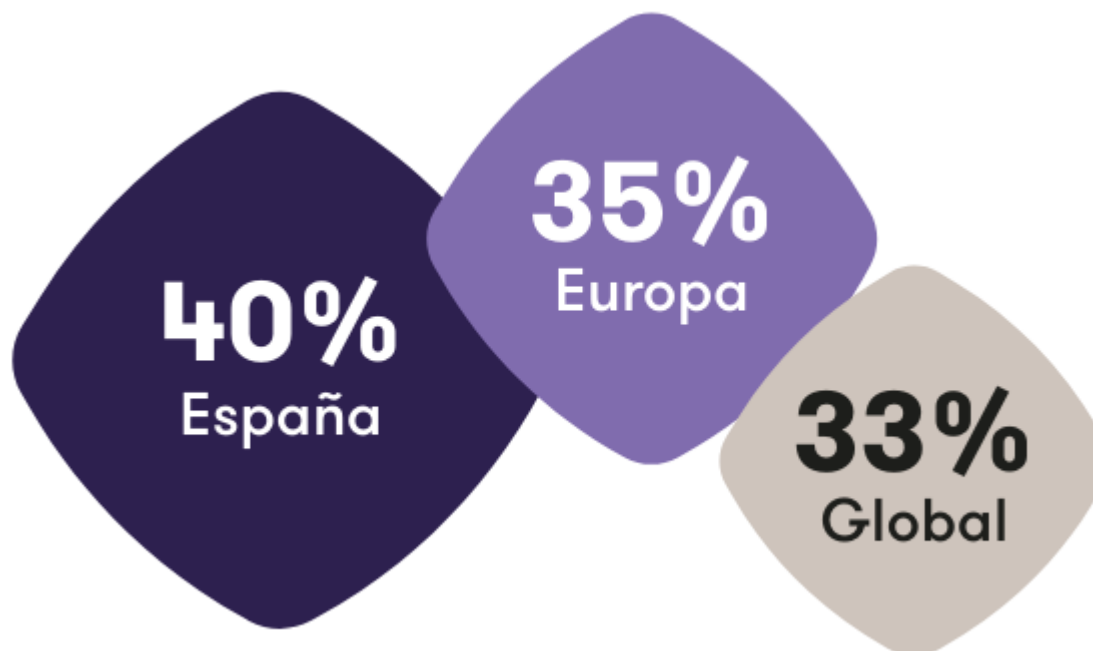
Fuente: Agencia Tributaria - Creado con [Datavizapper](#)

Impulsando la paridad

Mujeres que ocupan altos cargos directivos

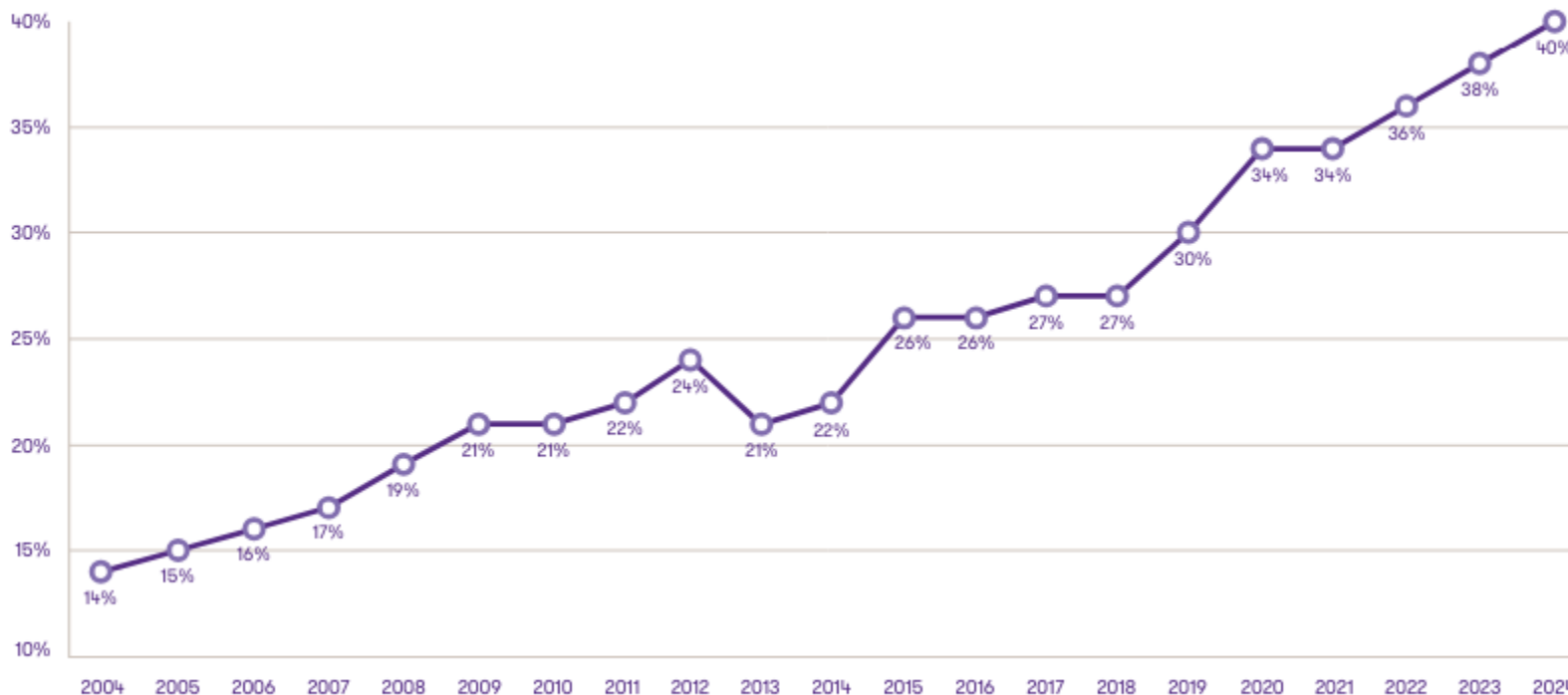


España, referencia mundial en liderazgo femenino



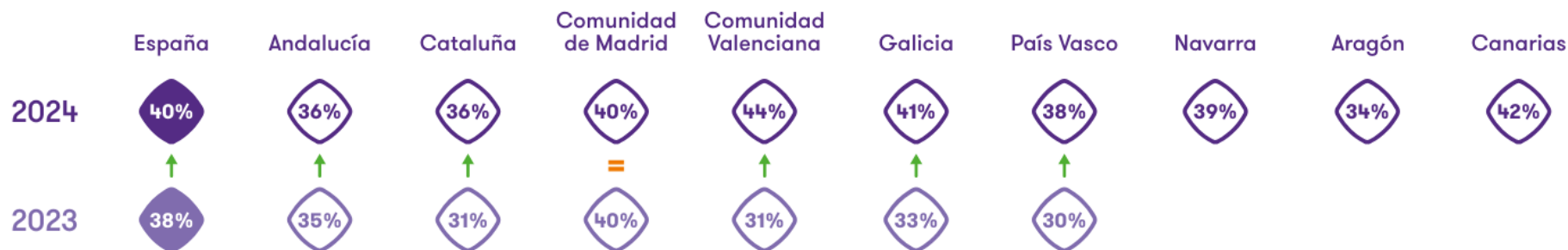


Histórico de mujeres directivas en España en los últimos 20 años



Número de mujeres en puestos directivos 2024 vs. 2023

Evolución del liderazgo femenino en Comunidades Autónomas



Evolución de la presencia de las mujeres en los Consejos de Administración españoles

La presencia de mujeres consejeras en los Consejos de Administración de las empresas cotizadas españolas ha crecido exponencialmente en los últimos años.

En 2020, el porcentaje de empresas que cumplía con la recomendación del 30% establecida en el Código de Buen Gobierno de las sociedades cotizadas de 2015 era reveladoramente mayor entre las empresas del IBEX 35 que entre las empresas del resto del mercado continuo.

Los organismos reguladores esperan que sea posible que el **IBEX 35** cumpla el objetivo de llegar a la cuota del **40% entre 2023 y 2024**, mientras que para el resto de empresas cotizadas no se alcanzaría el umbral antes de 2026.

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

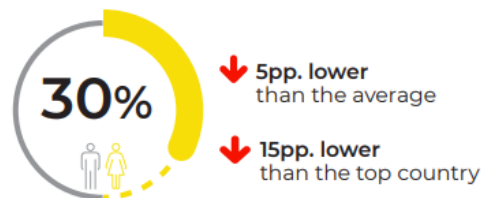
With a score of 0.54, Spain has the ninth lowest *Gender Diversity Index* score among the 19 European countries covered by this analysis. This score is 0.05 points below the European average and 0.18 points below the best-scoring country³¹.

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.

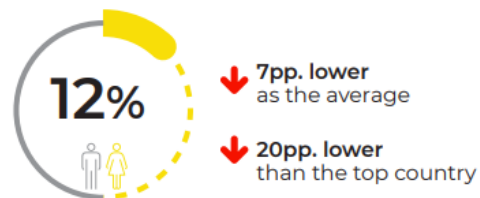
Spain scores close to the European average (5 pp difference) for the percentage of women on boards.

Women representation in leadership positions

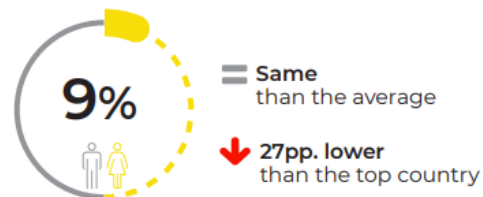
BOARD OF DIRECTORS / SUPERVISORY BOARD



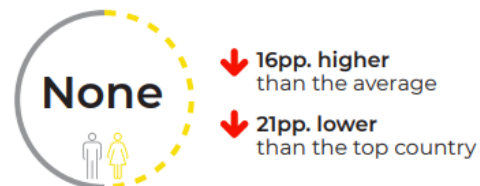
EXECUTIVE LEVEL



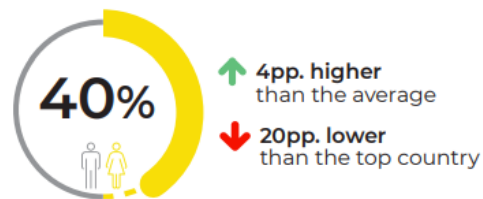
CHAIR OF BOARD OF DIRECTORS / SUPERVISORY BOARD



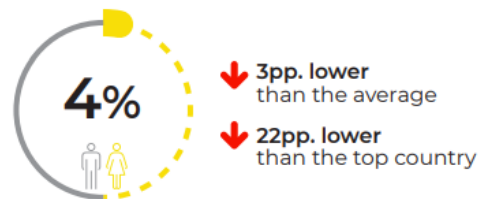
CFO



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	OVERALL RANKING	COUNTRY RANKING	COMPANY GDI	COMPANY
28	1	0,89	Red Electrica Corporation	447	12	0,50	Enagas
135	2	0,74	Merlin Properties Socimi	447	12	0,50	Endesa
163	3	0,71	Repsol	447	12	0,50	Inmobiliaria Colonial Socimi
179	4	0,70	Aena Sme	459	15	0,49	Grifols
196	5	0,68	Banco Santander	481	16	0,47	Acciona Sa
196	5	0,68	Bankinter	481	16	0,47	Amadeus It Group
260	7	0,63	Cellnex Telecom	498	18	0,45	Naturgy Energy Group
382	8	0,55	Caixabank	509	19	0,44	Banco Sabadell
398	9	0,54	Banco Bilbao Vizcaya Argentaria	520	20	0,43	Siemens Gamesa
398	9	0,54	Iberdrola	536	21	0,40	Telefonica
398	9	0,54	Industria De Diseno Textil Sa	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.

XII Informe sobre Mujeres en los Consejos del IBEX-35

Principales Novedades 2024

- En 2023, 17 mujeres más accedieron a consejos de administración, alcanzando ya un total de 407 consejerías siendo ya mujeres, alcanzando ya el 34,49%.
- El número de mujeres en los consejos de administración del IBEX-35 ha pasado de 163 a 176, lo que supone un aumento de 2,35 puntos porcentuales (de 37,47% en 2022 a 39,82% en 2023).

XII Informe sobre Mujeres en los Consejos del IBEX-35

Principales Novedades 2024

- El IBEX 35 se queda a una consejera de cumplir con el objetivo de paridad del 40%. Además, 21 empresas del selectivo alcanzan el requisito de paridad del 40%, 3 más que el año pasado. De entre ellas, 5 tienen un 50% de representación femenina en sus consejos de administración.
- El resto de empresas cotizadas también aumentan la presencia femenina en sus consejos de administración superando el umbral del 30%: pasan de 29,48% en 2022 a 31,30% en 2023.

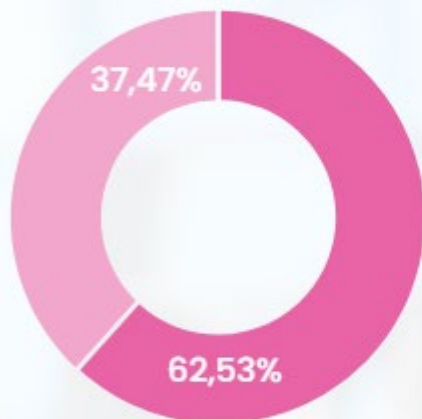
XII Informe sobre Mujeres en los Consejos del IBEX-35

Principales Novedades 2024

- Por primera vez, la media de consejeras del IBEX 35 supera a las 5 por empresa (5,03) continuando con la tendencia de años anteriores (4,26 en 2021 y 4,66 en 2022).
- Aumenta también la representación femenina en los comités ejecutivos de las empresas del IBEX 35, pasando de un 16,57% a un 22,06 %.
- En comparativa con el resto de países de la UE, España avanza posiciones, pasando de ocupar el puesto 8 al puesto 5, solo por detrás de Francia, Italia, Dinamarca y Países Bajos.

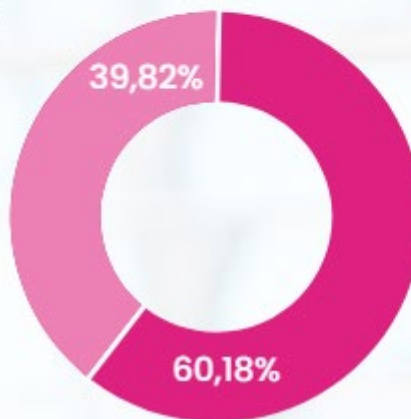
XII Informe sobre Mujeres en los Consejos del IBEX-35

COMPARATIVA 2022 - 2023



IBEX 35

- Consejeras: 163
- Consejeros: 272
- Total: 435
- N° Empresas: 35



IBEX 35

- Consejeras: 176
- Consejeros: 266
- Total: 442
- N° Empresas: 35

EN POSITIVO

Son ya 40 las empresas cotizadas que alcanzan o superan el 40% de representación femenina en sus consejos de administración: 21 pertenecen al IBEX 35 y 19 al resto del conjunto, siendo así 8 mujeres más respecto al año pasado.

De entre ellas, destacan especialmente 8 que llegan o superan el 50% de consejeras: Libertas 7, Línea Directa, Cellnex Telecom, Realia, AENA, Inditex, Logista y Redeia.

IBEX 35	
CELLNEX TELECOM	53,85%
AENA	50,00%
INDITEX	50,00%
LOGISTA	50,00%
REDEIA	50,00%
MAPFRE	46,67%
ACCIONA ENERGÍA	45,45%
AMADEUS IT GROUP	45,45%
IAG	45,45%
ROVI	42,86%
UNICAJA BANCO	42,86%
IBERDROLA	42,86%
ENDESA	41,66%
ACS	40,00%
ARCELORMITTAL	40,00%
BBVA	40,00%
CAIXABANK	40,00%
ENAGAS	40,00%
REPSOL	40,00%
SANTANDER	40,00%
TELFÓNICA	40,00%

RESTO DEL MC

LIBERTAS 7	57,14%
LINEA DIRECTA BR	57,14%
REALIA	50,00%
PRISA	46,67%
PRIM	45,45%
APPLUS	44,44%
FAES FARMA	44,44%
PROSEGUR	44,44%
ADOLFO DOMÍNGUEZ	42,86%
AMREST HOLDINGS	42,86%
APERAM	42,86%
GREENERGY RENOVABLES	42,86%
NICOLÁS CORREA	42,86%
OPDENERGY	42,86%
SOLTEC POWER HOLDINGS	42,86%
ATRY'S HEALTH	41,67%
PHARMAMAR	41,67%
AUDAX RENOVABLES	40,00%
Corporación Financiera ALBA	40,00%

ATREVIÁ

EN NEGATIVO

Al igual que en 2022, 6 empresas cotizadas (ninguna perteneciente al IBEX 35) siguen sin tener mujeres en sus consejos de administración.

BERKELEY ENERGIA LTD	0,00%
BORGES BAIN	0,00%
NEXTIL	0,00%
NYESA	0,00%
PESCANOVA	0,00%
URBAS	0,00%

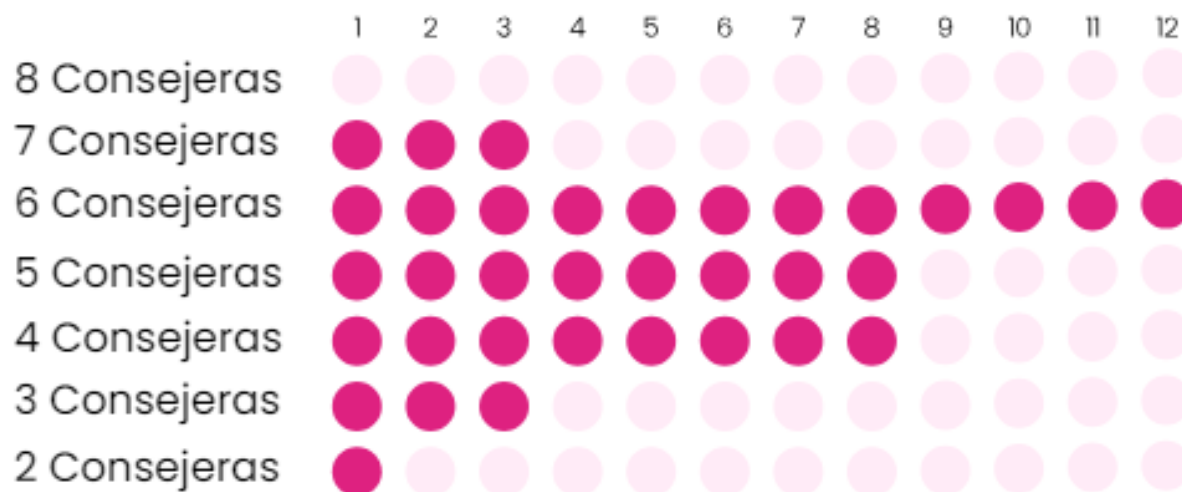
XII Informe sobre Mujeres en los Consejos del IBEX-35

DATOS COMPLETOS DEL IBEX 35



XII Informe sobre Mujeres en los Consejos del IBEX-35

El IBEX 35 supera el promedio de 5 mujeres en sus consejos de administración



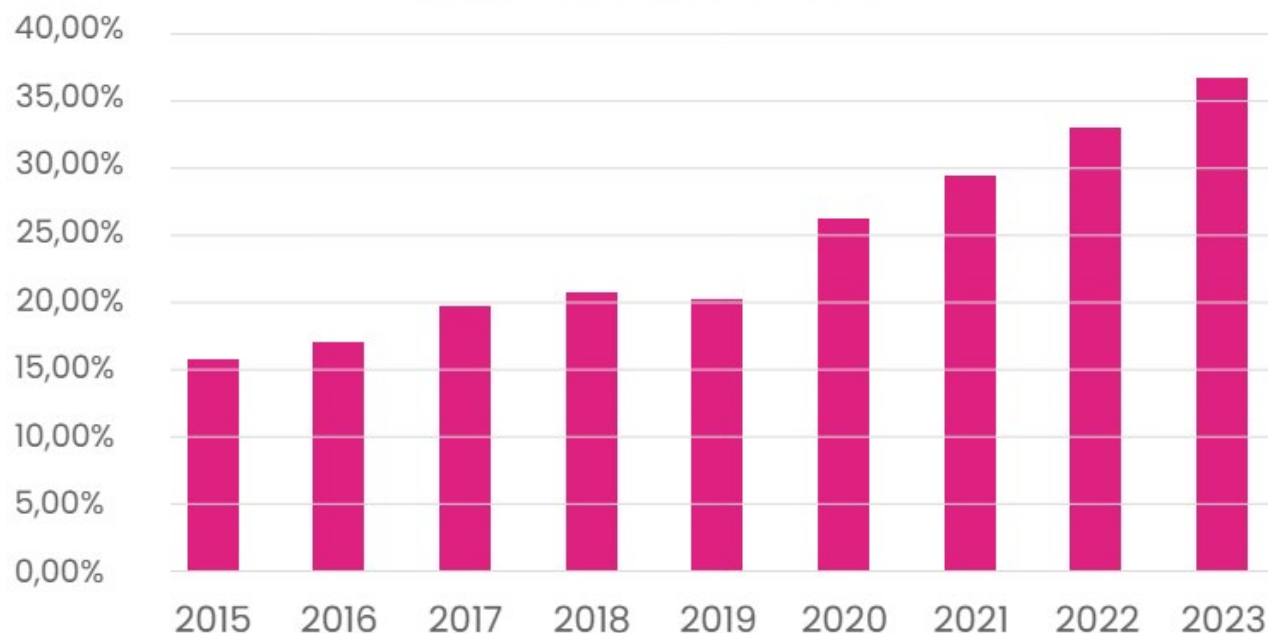
XII Informe sobre Mujeres en los Consejos del IBEX-35

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%

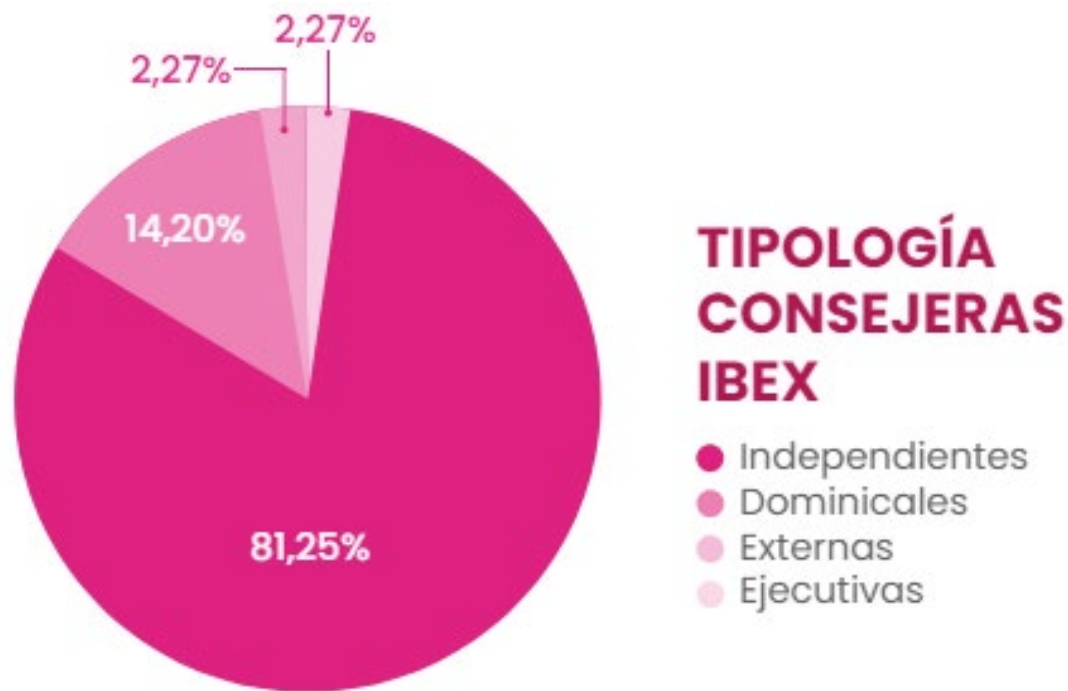
XII Informe sobre Mujeres en los Consejos del IBEX-35

El IBEX 35 se queda a una consejera del objetivo de paridad: en 2024 podría superar el 40% de representación femenina.

Progresión 2015-2023



XII Informe sobre Mujeres en los Consejos del IBEX-35



XII Informe sobre Mujeres en los Consejos del IBEX-35

Empresas motor del cambio

	2018				2023				Diferencia entre el peso de las mujeres en 2019 y 2023
	Hombres	Mujeres	Total	% Mujeres	Hombres	Mujeres	Total	% Mujeres	
AMREST	7	0	7	0%	4	3	7	42,86%	42,86%
GRUPO LOGISTA	9	1	10	10,00%	6	6	12	50,00%	40,00%
AUDAX RENOVAB.	6	0	6	0%	3	2	5	40,00%	40,00%
PRISA	11	1	12	8,33%	8	7	15	46,67%	38,33%
SOLARIA	5	0	5	0%	4	2	6	33,33%	33,33%
ARIMA	5	0	5	0%	6	3	9	33,33%	33,33%
DEOLEO	12	0	12	0%	4	2	6	33,33%	33,33%
PRIM	6	1	7	14,29%	6	5	11	45,45%	31,17%
FLUIDRA	12	0	12	0%	10	3	13	23,08%	23,08%
AMADEUS	9	2	11	18,18%	6	5	11	45,45%	27,27%
AENA	11	3	14	21,43%	7	7	14	50,00%	28,57%

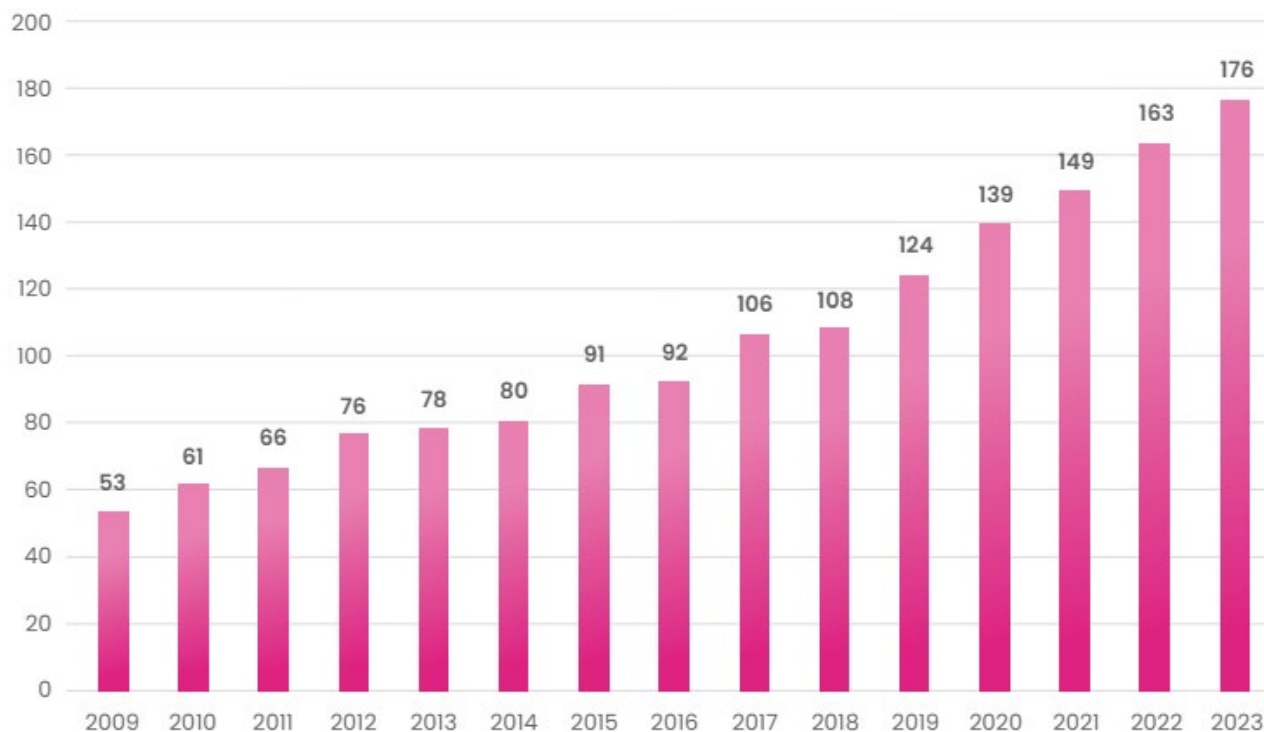
XII Informe sobre Mujeres en los Consejos del IBEX-35

Empresas comprometidas

	2019				2023			
	Hombres	Mujeres	Total	% Mujeres	Hombres	Mujeres	Total	% Mujeres
Redeia	7	5	12	41,67%	6	6	12	50,00%
Cellnex	8	4	12	33,33%	6	7	13	53,85%
Realia	3	4	7	57,14%	3	3	6	50,00%
Nicolás Correa	4	3	7	42,86%	4	3	7	42,86%
Unicaja Banco	7	5	12	41,67%	8	6	14	42,86%
Adolfo Domínguez	4	4	5	50,00%	4	3	7	42,86%

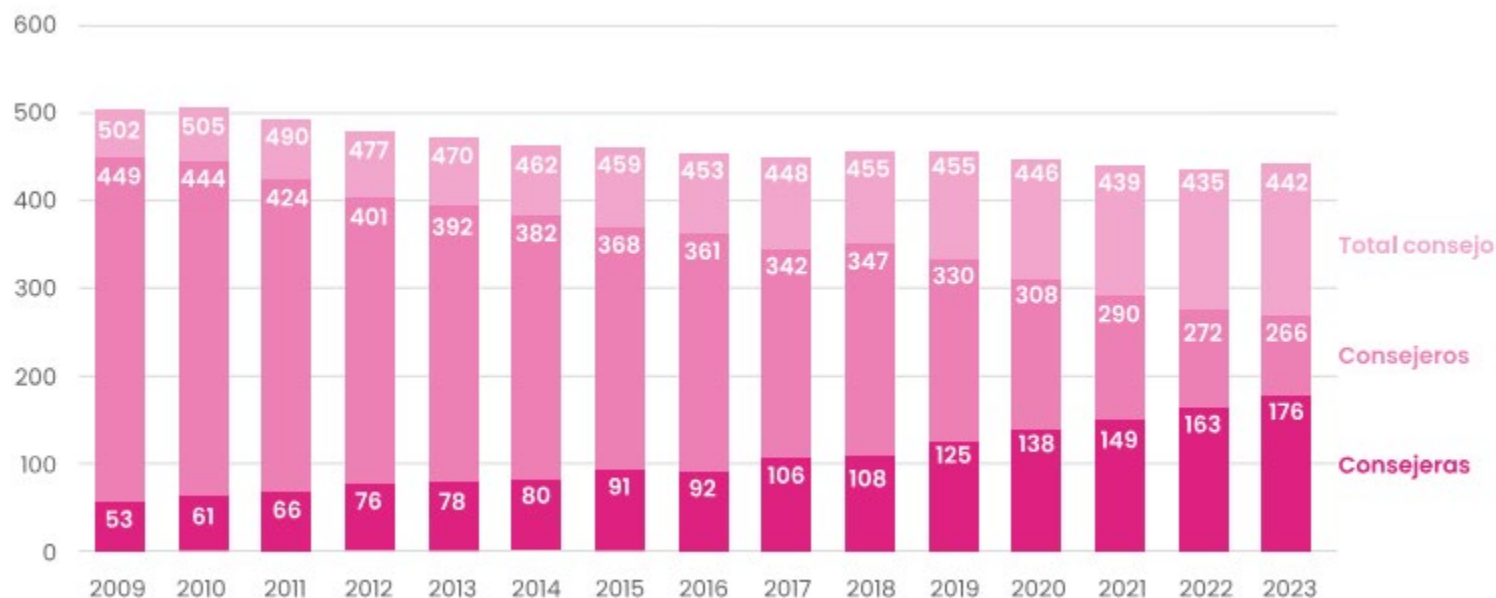
XII Informe sobre Mujeres en los Consejos del IBEX-35

Evolución y previsiones de cumplimiento



XII Informe sobre Mujeres en los Consejos del IBEX-35

Las 35 compañías del IBEX 35 concentran un 43,24% del total de consejeras en cotizadas.



XII Informe sobre Mujeres en los Consejos del IBEX-35

15 mujeres participan simultáneamente en dos consejos



Sonia Dulá
Acciona, Acciona
Energía, BBVA



María Salgado Madriñán
Acciona, Acciona
Energía



María Dolores Dancausa Treviño
Acciona, Bankinter



Laura González Molero
Acerinox, Sabadell



Leticia Iglesias
Acerinox, AENA



María José García Beato
ACS, Sabadell



Lourdes Máiz Carro
ACS BBVA



Catalina Miñarro Brugarolas
ACS, Mapfre

XII Informe sobre Mujeres en los Consejos del IBEX-35

15 mujeres participan simultáneamente en dos consejos



**Aurora
Catá Sala**

Sabadell, Repsol



**Alicia Reyes
Revuelta**

Sabadell, Ferrovial



**María Luisa
Jordá Castro**

Bankinter, Merlin



**Ana Peralta
Moreno**

BBVA, Colonial



**Eva Castillo
Sanz**

Caixabank, IAG



**Cristina
Garmendia
Mendizábal**

Caixabank,
Logista



**Ana García
Fau**

Cellnex, Merlin



**Carina Szpilka
Lázaro**

Grifols, Meliá

XII Informe sobre Mujeres en los Consejos del IBEX-35

Las consejeras en el IBEX 35 por sectores

SECTORES	Nº Empresas	Nº mujeres	Media de 2023	Media 2022
Petróleo y Energía	8	39	4,88	5,43
Industria y Construcción	7	30	4,29	3
Bienes de Consumo	3	12	4,00	4
Servicios de consumo	4	22	5,50	5
Servicios financieros	7	40	5,71	5,71
Tecnología y Telecom.	4	24	6,00	5
Servicios inmobiliarios	2	9	4,50	4,5
TOTALES	35	176	4,98	4,66

XII Informe sobre Mujeres en los Consejos del IBEX-35

Evolución de la media de mujeres en el IBEX 35



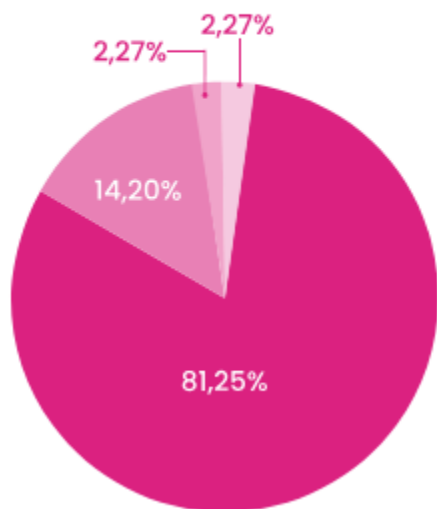
XII Informe sobre Mujeres en los Consejos del IBEX-35

Los consejos más paritarios (9 empresas más paritarias).



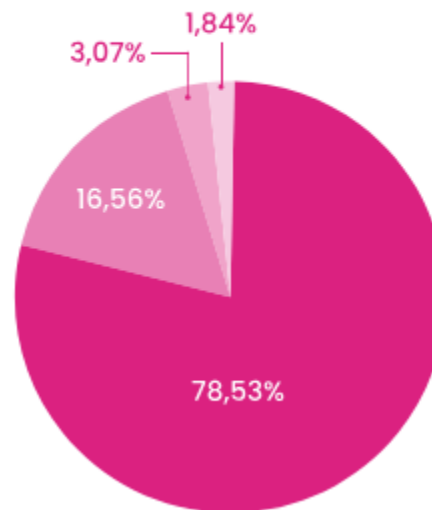
XI Informe sobre Mujeres en los Consejos del IBEX-35

Tipología de consejeras en el IBEX 35



**TIPOLOGÍA DE
CONSEJERAS
EN 2023**

- Independiente
- Dominical
- Externa
- Ejecutiva



**TIPOLOGÍA DE
CONSEJERAS
EN 2022**

- Independiente
- Dominical
- Externa
- Ejecutiva

XII Informe sobre Mujeres en los Consejos del IBEX-35

El IBEX 35 tiene 4 consejeras ejecutivas



**María Elena
Sanz Isla**

Mapfre



**María Dolores
Dancausa**

Bankinter



**Ana Patricia
Botín**

Santander

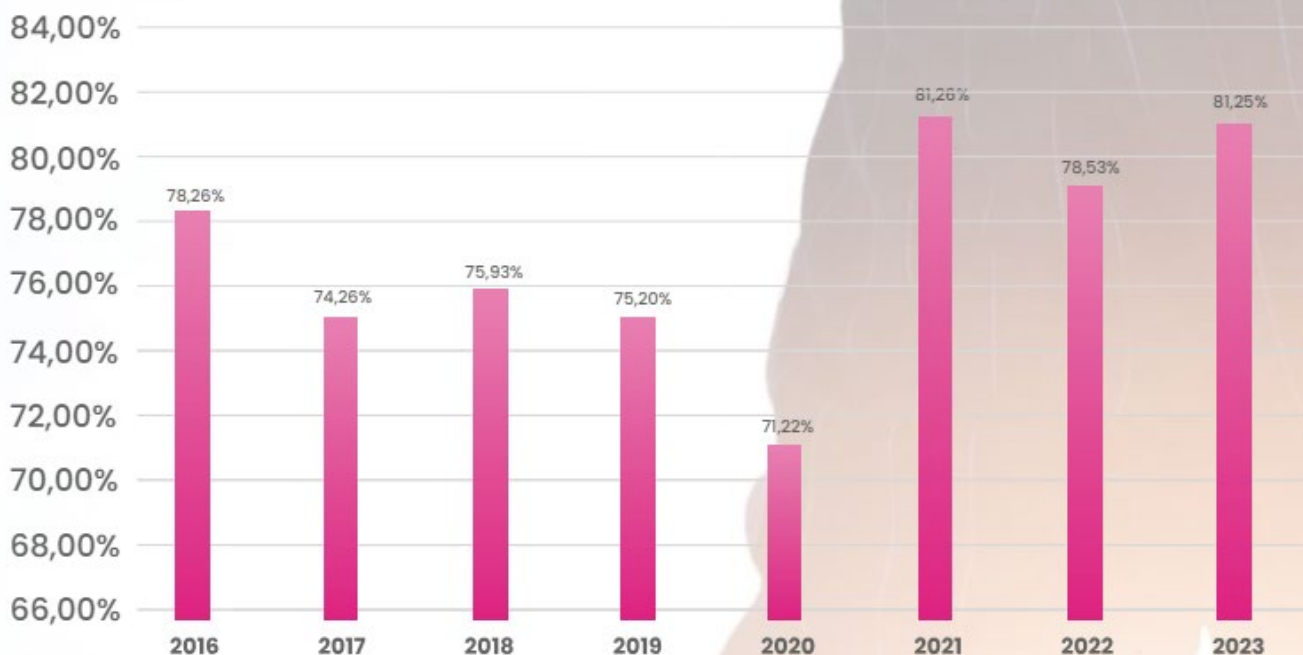


**María Carolina
Echenique
Moscoso del
Prado**

Logista

XII Informe sobre Mujeres en los Consejos del IBEX-35

Evolución del porcentaje de consejeras independientes en los consejos del IBEX 35:



XII Informe sobre Mujeres en los Consejos del IBEX-35

Las mujeres siguen siendo escasas en la presidencia del IBEX 35, aunque van aumentando

Presidencias



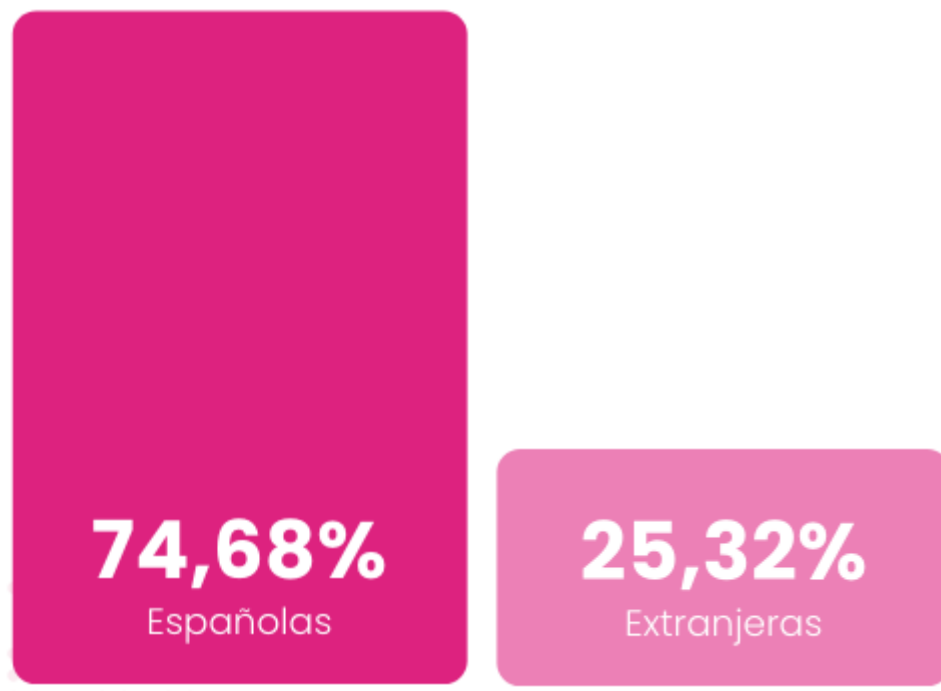
Consejeros delegados



■ Hombres
■ Mujeres

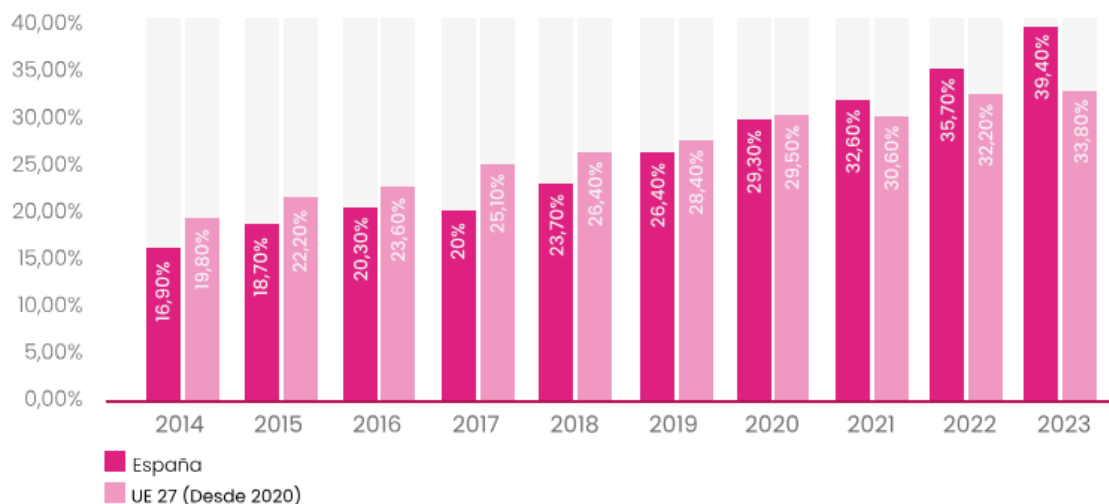
XII Informe sobre Mujeres en los Consejos del IBEX-35

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



XII Informe sobre Mujeres en los Consejos del IBEX-35

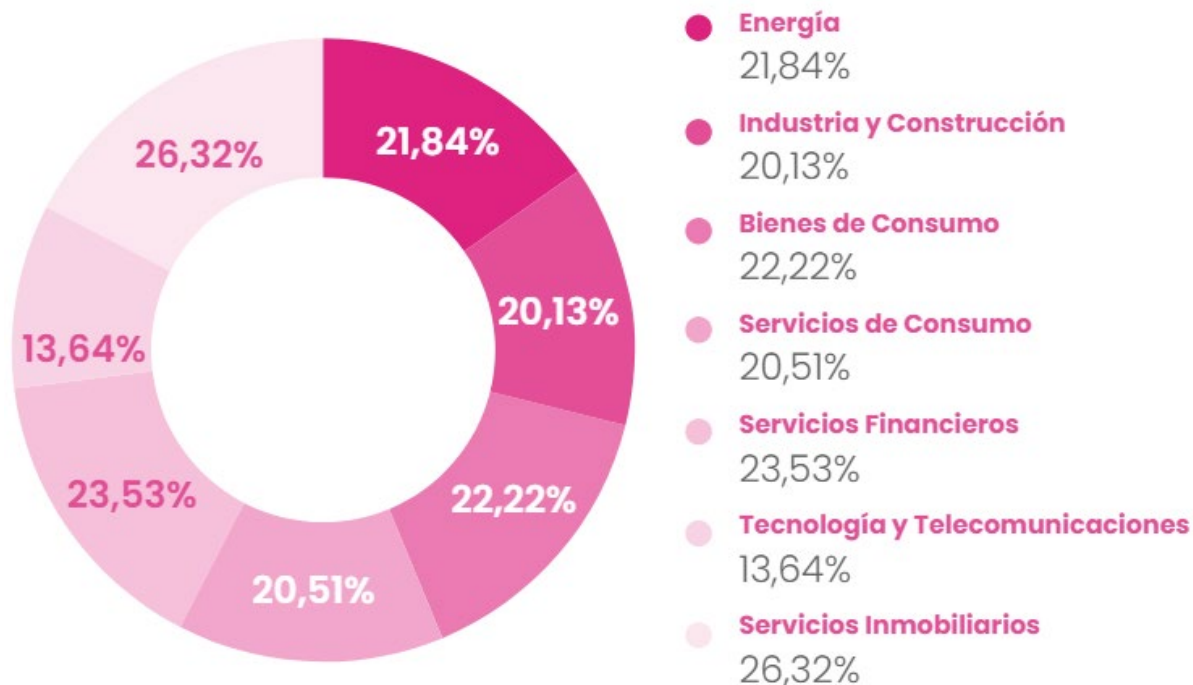
España escala posiciones a nivel europeo y se sitúa quinta en paridad entre los países de la UE.



	España	UE 27 (desde 2020)
2014	16,90%	19,80%
2015	18,70%	22,20%
2016	20,30%	23,60%
2017	22%	25,10%
2018	23,70%	26,40%
2019	26,40%	28,40%
2020	29,30%	29,50%
2021	32,60%	30,60%
2022	35,70%	32,20%
2023	39,40%	33,80%

XII Informe sobre Mujeres en los Consejos del IBEX-35

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

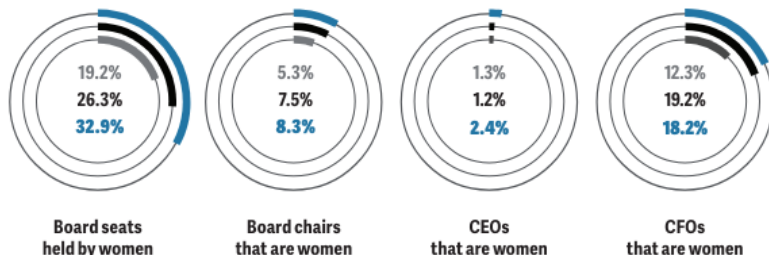


Women in the Boardroom 2024

Spain

Women on boards & in the C-suite

● 2023 ● 2021 ● 2018



260

Women on boards

86

Total companies analyzed

Quota for listed companies?

■

Quota percentage

■

Average age and tenure

● 2023 ● 2021 ● 2018

Age (years)

	BOARD MEMBER			CHAIR		
Men	61.9	61.9	62.7	63.6	64.2	64.9
Women	57.1	56.5	56.7	56.0	53.0	52.0

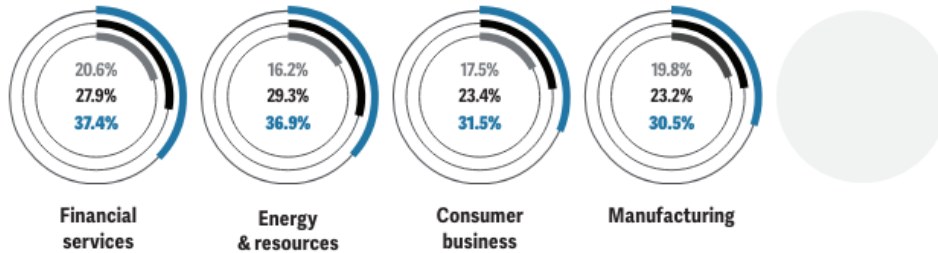
Tenure (years)

	BOARD MEMBER			CHAIR		
Men	8.7	8.1	8.4	10.2	10.1	10.4
Women	5.2	5.2	5.0	9.7	9.4	11.4

Women in the Boardroom 2024

Top industries with the highest percentage of women on boards

● 2023 ● 2021 ● 2018



Stretch factor

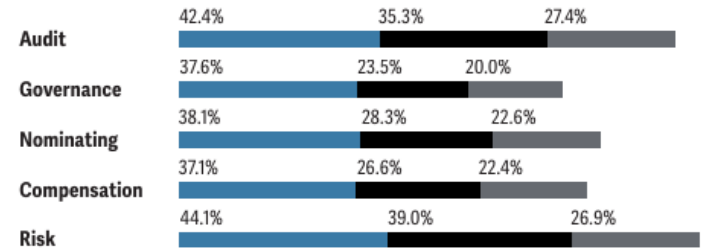
● 2023 ● 2021 ● 2018

Men	1.09	1.09	1.06
Women	1.16	1.16	1.06

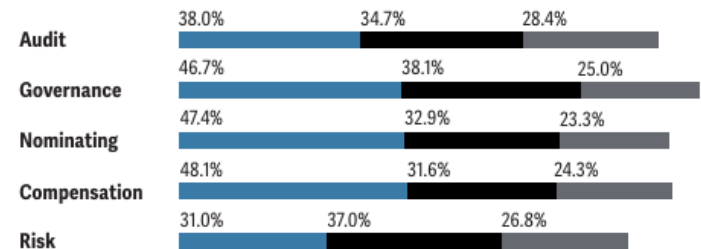
Women board committee presence

● 2023 ● 2021 ● 2018

Members



Chairs



Women in the Boardroom 2024

“For the first time, women hold more than 30% of board seats at Spanish publicly listed companies. Despite this milestone, there is still work to be done to reach the Good Corporate Governance Code’s 40% recommendation. Quota legislation may be on the horizon that would make it mandatory for public companies to have 40% of board seats occupied by women this year. Nonpublic companies would need to reach this threshold by 2026. Ibex 35 companies, the largest companies in Spain, are closer to achieving this goal, with an average number of women serving on their boards of 38%, according to recent CNMV data.¹”

The numbers for CEOs paint a bleaker picture: Only 2% of CEOs in Spain are women. While public companies have made an effort to achieve the target numbers for women on boards, the challenge now is to improve gender diversity across the C-suite, not just on the board.”

Xavier Angrill Vallés

Boardroom Program leader, Deloitte Spain

Women in the Boardroom 2024

Percentage of board seats held by women

By geography

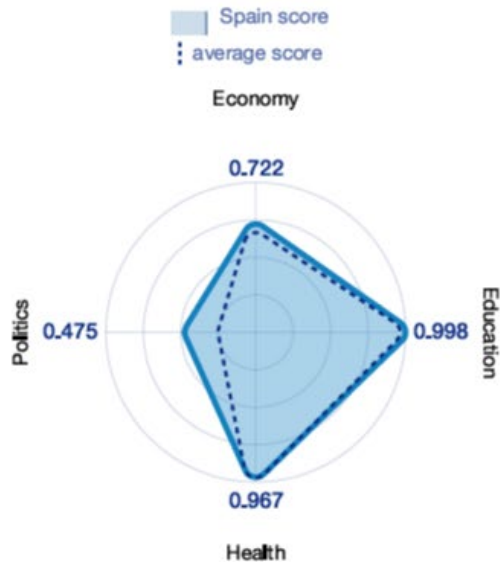
GEOGRAPHY	PERCENTAGE	GEOGRAPHY	PERCENTAGE	GEOGRAPHY	PERCENTAGE
France*	44.0	Denmark	34.2	Nigeria	28.9
Norway*	43.5	United Kingdom	34.1	Malaysia*	28.5
Italy*	40.4	Australia	33.4	United States	28.1
Belgium*	38.0	Spain	32.9	Switzerland*	27.2
New Zealand	36.3	Ireland	32.9	Poland	25.8
Netherlands*	35.8	Canada	32.5	Israel*	25.0
Sweden	35.3	Austria*	32.3	Greece*	24.7
Finland	35.1	Germany*	31.3	Bermuda	23.6
South Africa	34.9	Portugal*	29.1	Luxembourg	21.8

*Indicates the presence of a national quota or quota-equivalent for all or certain listed companies.

Global Gender Gap Index 2023

Economy Profile	Score (parity = 0, parity = 1)	Rank (out of 146 countries)	Index Edition
Spain	0.791	18th	2023

Global Gender Gap Index 2023 Edition



Overview

Index and Subindex	2023		2022	
	Score	Rank	Score	Rank
Global Gender Gap Index	0.791	18th	0.788	17th
Economic Participation and Opportunity	0.722	48th	0.709	64th
Educational Attainment	0.998	39th	0.998	36th
Health and Survival	0.967	98th	0.965	107th
Political Empowerment	0.475	18th	0.481	17th

Global Gender Gap Index Indicators **2023**

<https://www.weforum.org/publications/global-gender-gap-report-2023/>

Global Gender Gap Index 2023

Global Gender Gap Index Indicators

2023

Indicator	Rank	Score*	Compare with Global average	Difference F-M	Female vs Male	Min Max
Economic Participation and Opportunity	48th	0.722		-	Min - Max	-
Labour-force participation rate %	41st	0.847		-9.60	53.10 vs 62.70	0-100
Wage equality for similar work 1-7 (best)	64th	0.650		-	-	-
Estimated earned income int'l \$ 1,000	43rd	0.709		-12.96	31.56 vs 44.52	0-150
Legislators, senior officials and managers %	82nd	0.500		-33.35	33.33 vs 66.68	0-100
Professional and technical workers %	1st	1.000		2.19	48.91 vs 51.10	0-100
Educational Attainment	39th	0.998		-	-	-
Literacy rate %	76th	0.992		-	-	-
Enrolment in primary education %	1st	1.000		0.38	97.96 vs 98.34	0-100
Enrolment in secondary education %	1st	1.000		3.61	123.08 vs 126.70	0-200
Enrolment in tertiary education %	1st	1.000		20.34	86.04 vs 106.39	0-200
Health and Survival	98th	0.967		-	-	-
Sex ratio at birth** %	115th	0.943		-	-	-
Healthy life expectancy** years	100th	1.022		-	-	-
Political Empowerment	18th	0.475		-	-	-
Women in parliament %	20th	0.736		-15.20	42.40 vs 57.60	0-100
Women in ministerial positions %	1st	1.000		27.27	36.36 vs 63.64	0-100
Years with female/male head of state (last 50)	80th	0.000		-50.00	0 vs 50.00	0-50

<https://www.weforum.org/publications/global-gender-gap-report-2023/>

Global Gender Gap Index 2023

Economy Profile
Spain

Score
0.791

Rank
18th

Page 2 of 2

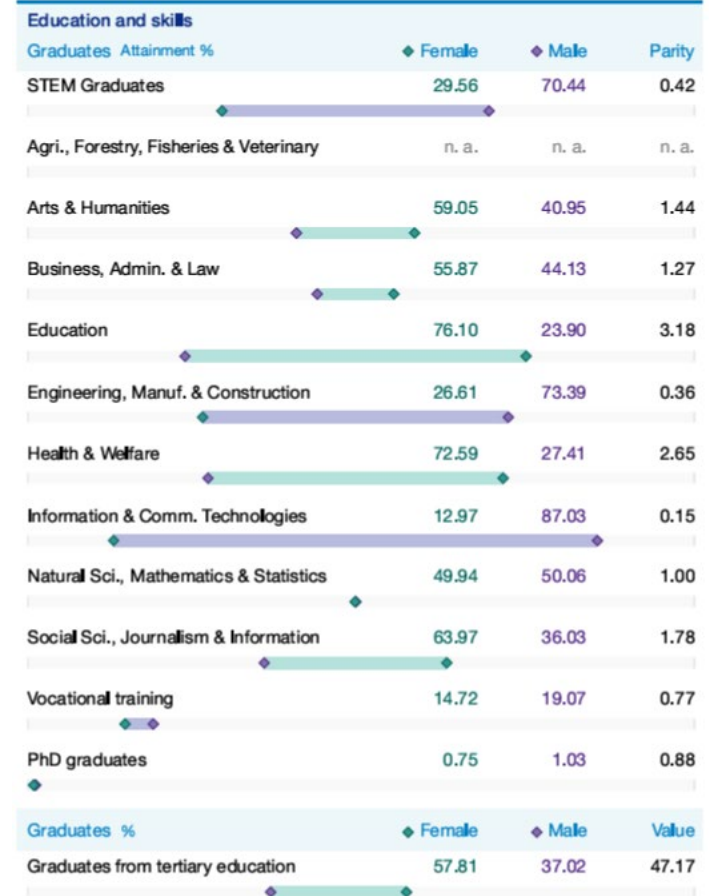
Complementary Targets and Contextual Indicators

2023

General indicators				Family and care			
Indicator	Unit		Value	Indicator	Unit		Value
GDP	US\$ billions		1,427.38	Public spending on family benefits	% GDP		1.27
GDP per capita	constant '17, intl. \$ 1000		37.91	Unmet family planning	% women 15-49		n. a.
Population sex ratio	female/male		1.04	Early marriage	%		4.00
Population growth rate	%		0.11	Mean age of women at birth of first child	years		31.20
Indicator	Million people	◆ Female	◆ Male	Value	Indicator 0-1 (Equal rights)		
Total population		24.25	23.31	47.56	Right to divorce		Equal rights ◆
Work participation and leadership				Health			
Indicator	Unit		Value	Indicator	Days	◆ Female	◆ Male
Gender pay gap	% (OECD countries only)		8.09	Length of parental leave		112.00	112.00
Share of women's membership in boards	% (OECD countries only)		32.60				0
Firms with female majority ownership	% firms		10.10	Indicator 0-1 (Equal rights)			
Firms with female top managers	% firms		17.60	Reproductive autonomy			Equal rights ◆
Share of workers in informal sector	% workers		6.20				
Indicator	1-7 (best)		Value				
Advancement of women to leadership roles			4.92				
Indicator	Unit	◆ Female	◆ Male	Value			
Unemployed adults	% of labour force (15-64)	14.90	11.40	13.00			
Workers employed part-time	% of employed people	45.58	27.87	36.04			
Proportion of time spent on unpaid domestic and care work	%	n. a.	n. a.	n. a.			

Global Gender Gap Index 2023

Indicator	Million people	◆ Female	◆ Male	Value
Labour-force		10.32	11.48	21.79
Access to finance				
Indicator	0-1 (Equal rights)			Value
Access to financial services		Equal rights ◆		
Inheritance rights for widows and daughters		Near-equal rights ◆		
Access to land assets		Near-equal rights ◆		
Access to non-land assets		Equal rights ◆		
Civil and political freedom				
Indicator	Unit			Value
Year women received right to vote	year			1931
Number of female heads of state to date	number			0
Seats held in upper house	% total seats			39.30
Indicator	Yes/No			Value
Election list quotas for women, national		Yes		
Party membership quotas, voluntary		Yes		
Indicator	0-1 (Equal rights)			Value
Access to justice		Equal rights ◆		
Freedom of movement		Equal rights ◆		



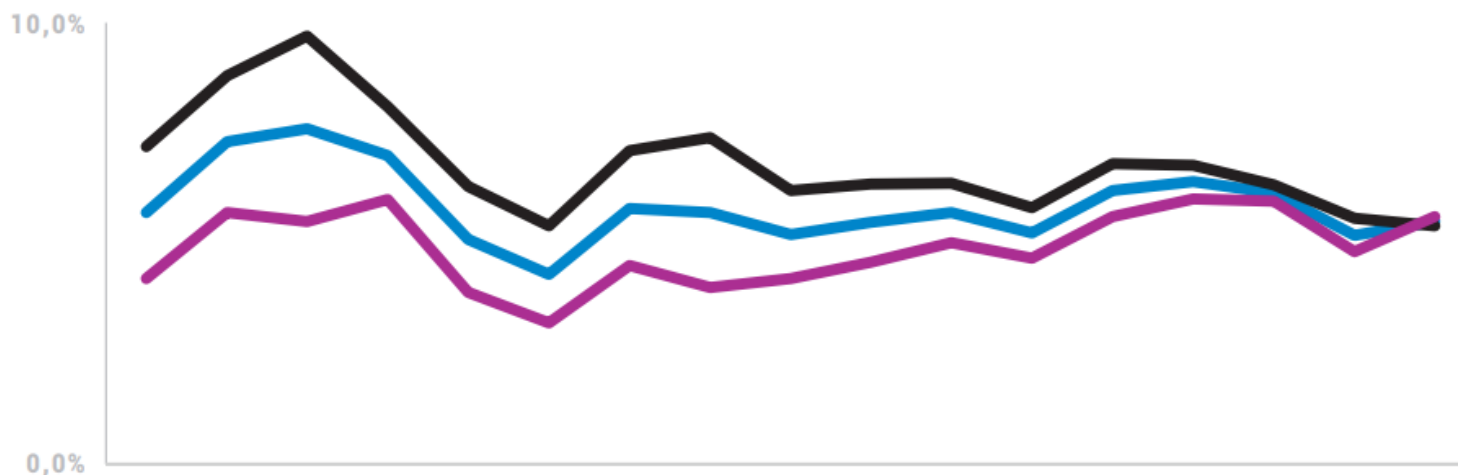
5. ESPAÑA

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

TEA: Porcentaje de la población adulta involucrada en iniciativas emprendedoras en los últimos 3,5 años	2021	2022
TEA Total	5,5%	6,0%
TEA Mujeres (sobre total de mujeres de 18-64 años)	5,6%	5,9%
TEA Hombres (sobre total de hombres de 18-64 años)	5,4%	6,0%

Tabla 3. Distribución de las tasas de emprendimiento en función de la educación y el sexo de los emprendedores

Fuente: GEM-España APS 2022

							
		Emprendimiento potencial	TEA	Empresas consolidadas	Emprendimiento potencial	TEA	Empresas consolidadas
Primaria	Total	4%	3%	5%	7%	3%	7%
	Total	9%	5%	6%	10%	5%	7%
Secundaria	Secundaria	10%	4%	5%	11%	5%	6%
	FP Superior	9%	5%	6%	9%	5%	7%
	Total	11%	9%	8%	12%	9%	9%
Universidad	Grado	9%	7%	9%	10%	9%	11%
	Máster	15%	13%	7%	14%	9%	8%
	Doctorado	12%	14%	8%	9%	9%	7%

Mujeres & hombres que fundan startups en España



4447

Nº total de Startups



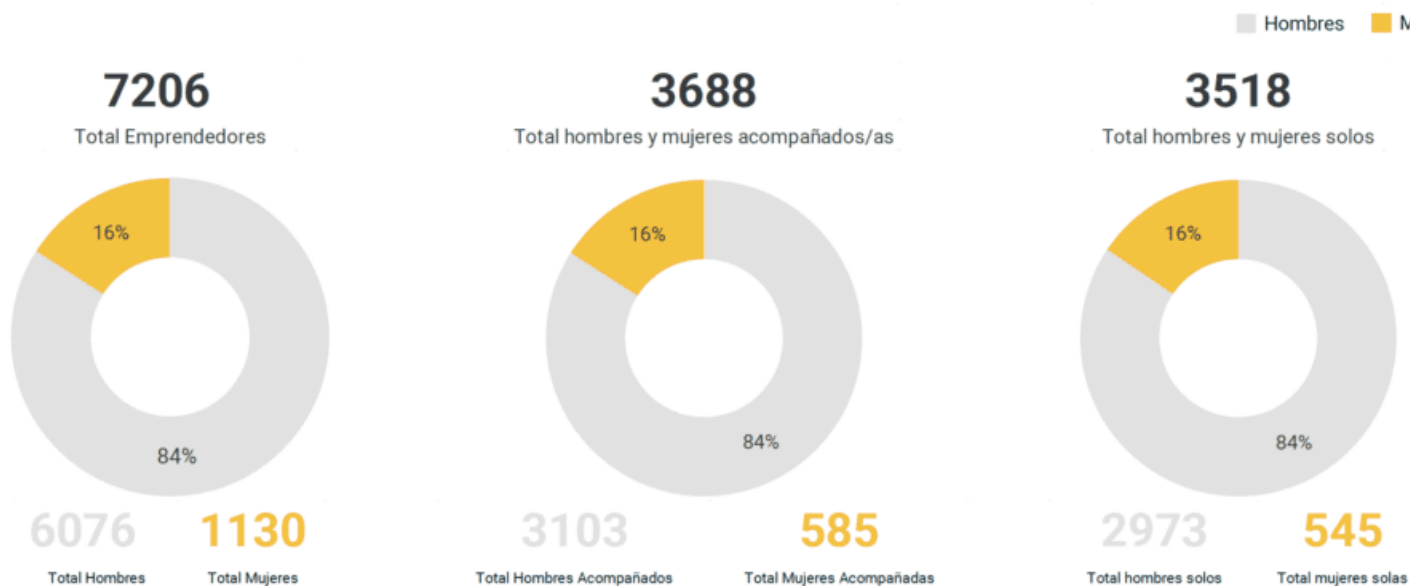
6076

Nº total de hombres



1130

Nº total de mujeres



El rol de la mujer emprendedora en el ecosistema startup español 2023

<https://elreferente.es/informe/el-rol-de-la-mujer-en-el-ecosistema-startup-espanol-ano-2023/>

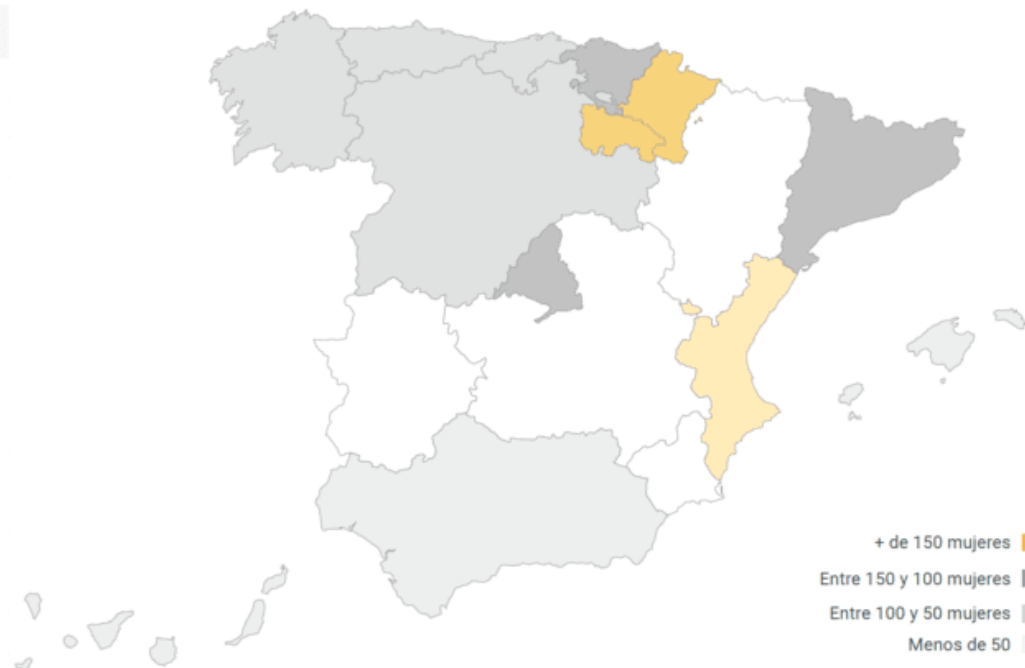
Mujeres & hombres que emprenden en España



El rol de la mujer emprendedora en el ecosistema startup español 2023
<https://elreferente.es/informe/el-rol-de-la-mujer-en-el-ecosistema-startup-espanol-ano-2023/>

Número de mujeres emprendedoras por ubicación (CC.AA.)

CCAA	Mujeres	Hombres
Cataluña	342	1876
Comunidad de Madrid	318	1743
Comunidad Valenciana	127	705
Andalucía	112	527
País Vasco	67	316
Galicia	54	254
Aragón	18	114
Asturias	11	53
Baleares	13	64
Canarias	12	64
Castilla y León	15	84
Región de Murcia	12	96
Extremadura	12	47
Navarra	9	64
La Rioja	3	22
Castilla-La Mancha	3	28
Cantabria	2	15



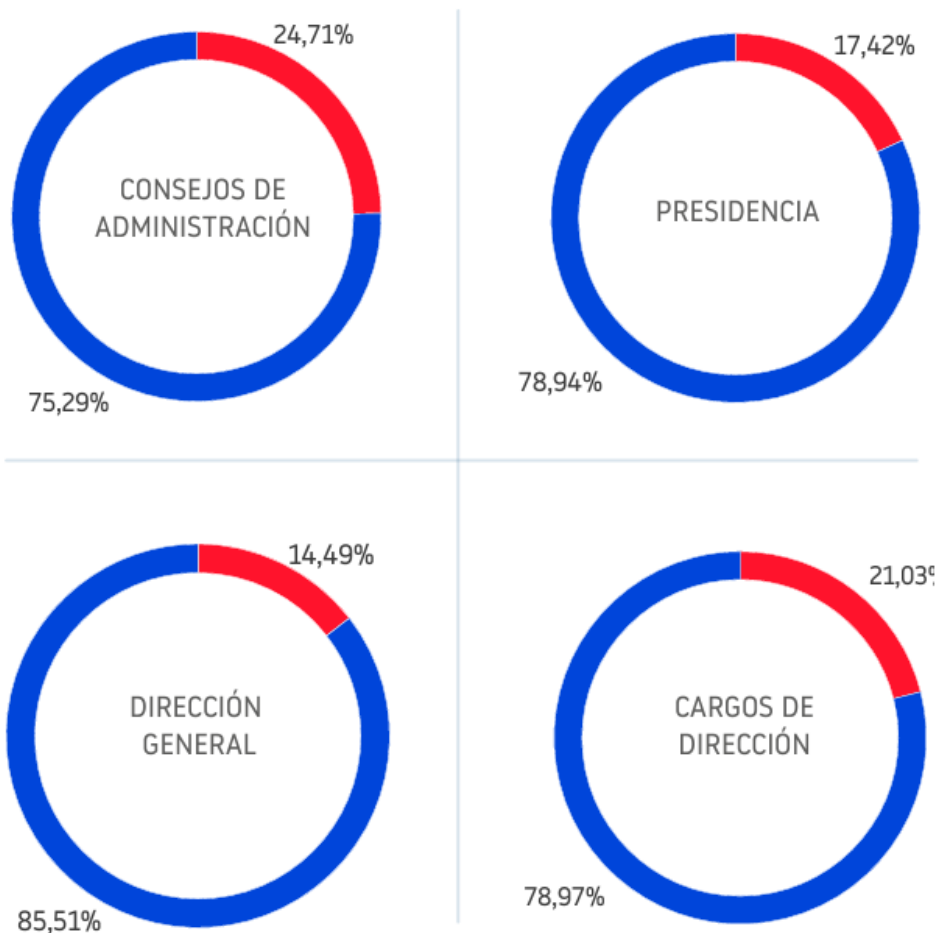
El rol de la mujer emprendedora en el ecosistema startup español 2023

<https://elreferente.es/informe/el-rol-de-la-mujer-en-el-ecosistema-startup-espanol-ano-2023/>

Presencia de Mujeres en la Empresa Española 2023

PARTICIPACIÓN DE LAS MUJERES EN LA EMPRESA SEGÚN EL CARGO

● Mujeres ● Hombres



Presencia de Mujeres en la Empresa Española 2023

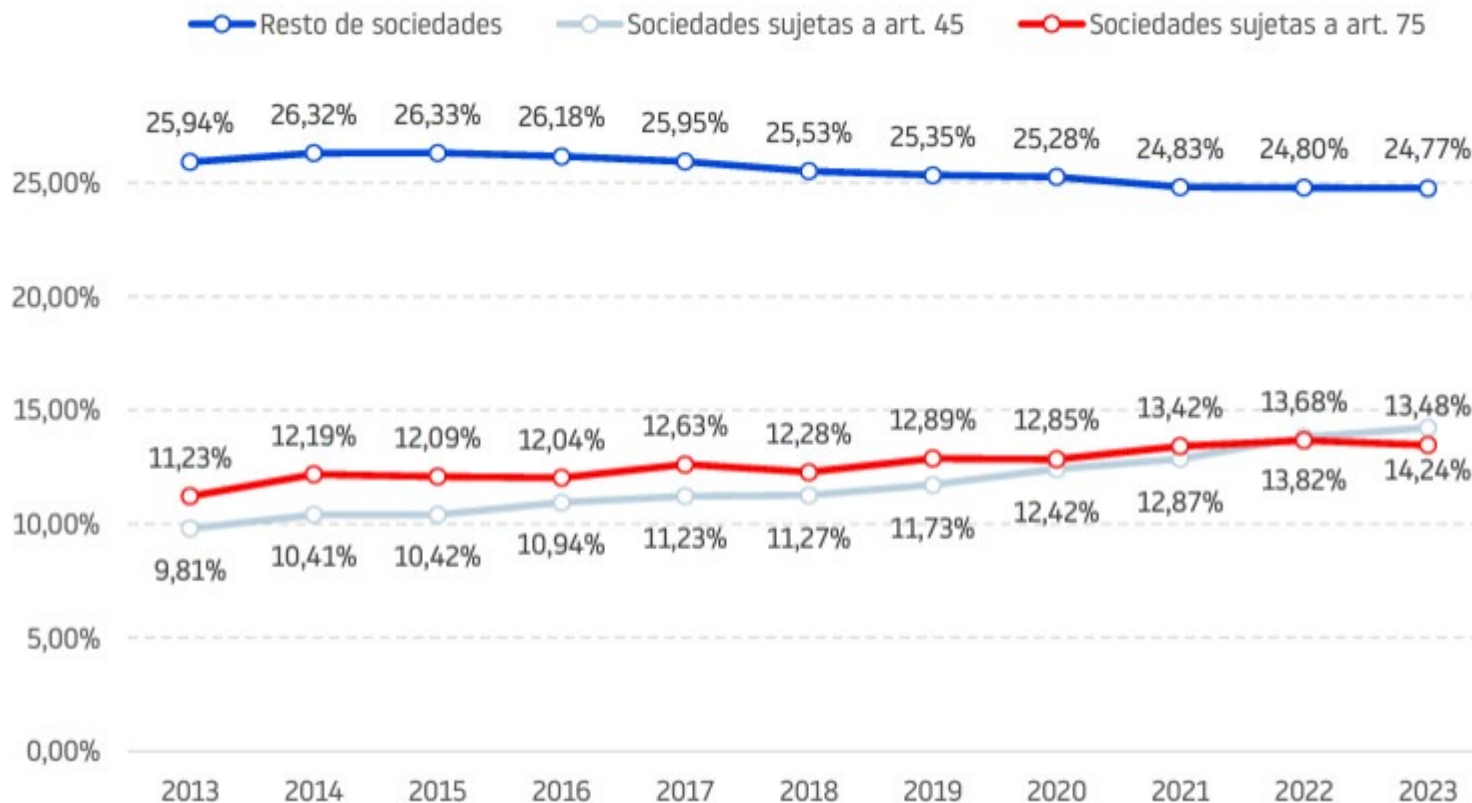
	Sociedades estudiadas	Sociedades con más del 40 % de mujeres en el consejo	% Sociedades con más del 40 % de mujeres
Sociedades sujetas al art.75	17.947	2.419	13,48%
Resto de sociedades	964.674	238.902	24,77%

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	-	3.573	18,96%	22,86%
Empresas entre 150-250 empleados	mar.-20	2.894	17,05%	22,74%
Empresas entre 100-150 empleados	mar.-21	3.597	17,08%	22,46%
Empresas entre 50-100 empleados	mar.-22	11.291	17,74%	22,84%
Empresas entre 50-250 empleados		17.782	17,46%	22,74%

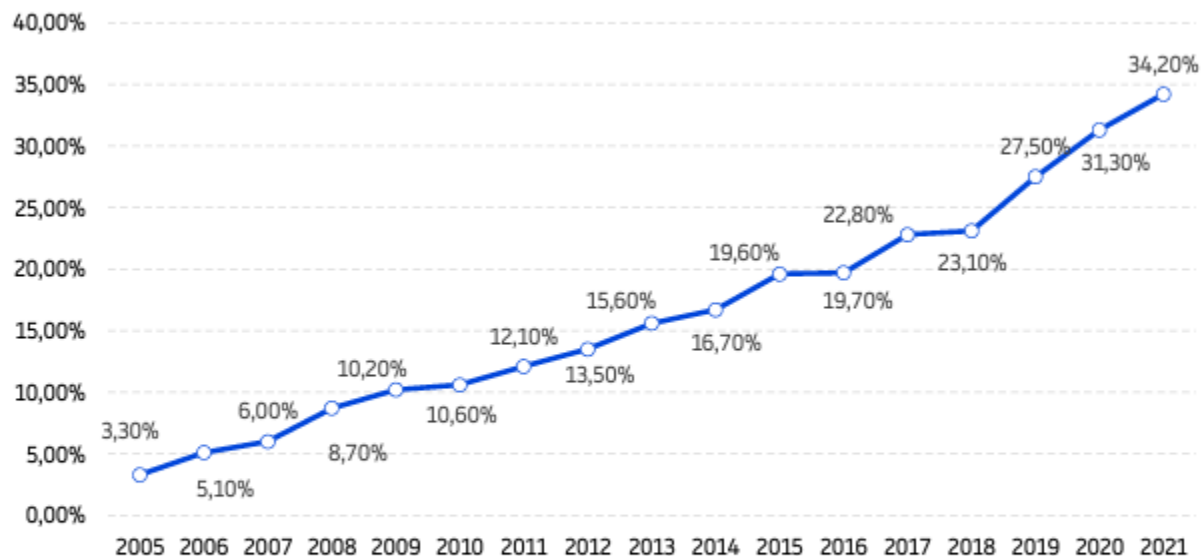
Presencia de Mujeres en la Empresa Española 2023

EVOLUCIÓN DE LOS ÚLTIMOS AÑOS



Presencia de Mujeres en la Empresa Española 2023

EVOLUCIÓN DE CONSEJERAS EN EMPRESAS DEL IBEX 35

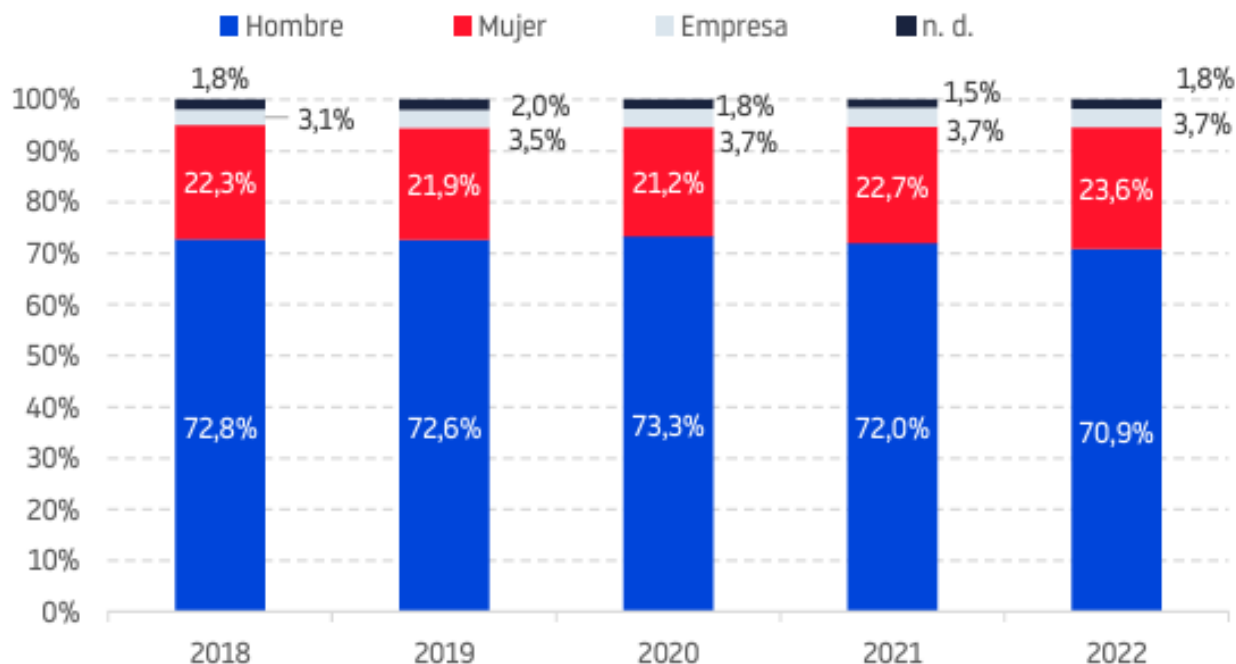


Fuente: Informe de Gobierno Corporativo de las entidades emisoras de valores admitidos a negociación en mercados secundarios oficiales CNMV

https://www.cnmv.es/DocPortal/Publicaciones/Informes/IAGC_2021.pdf

Presencia de Mujeres en la Empresa Española 2023

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



Presencia de Mujeres en la Empresa Española 2023

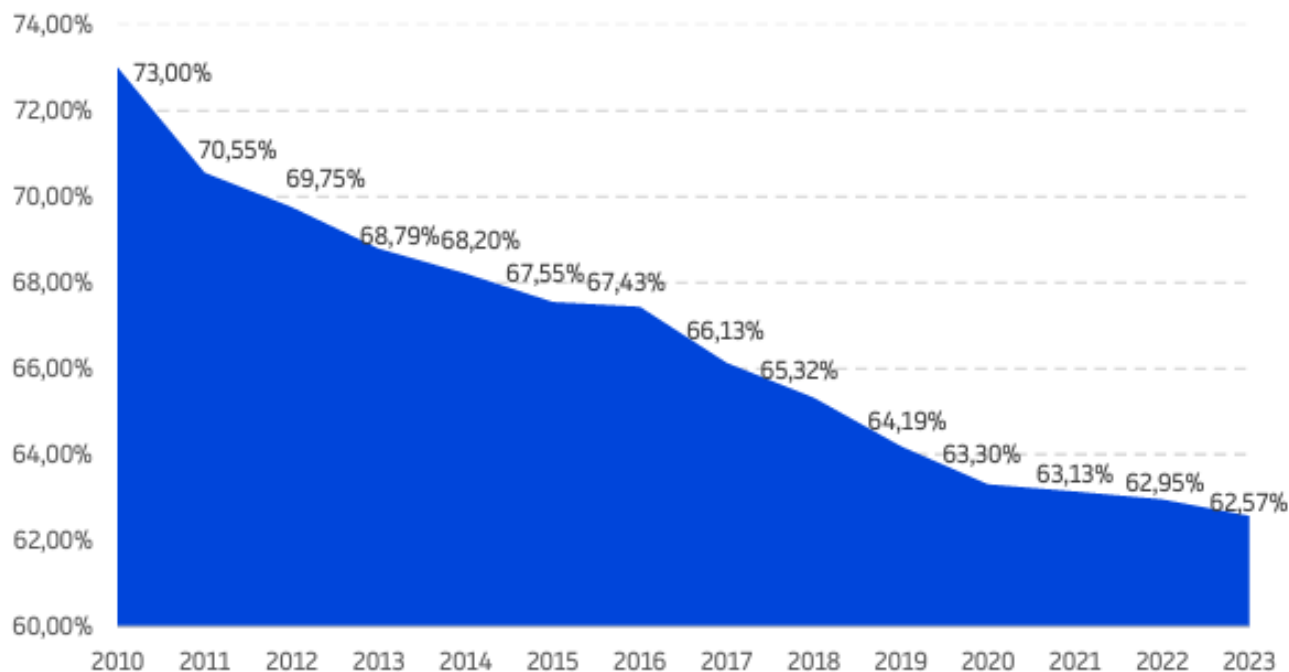
EMPRESAS SEGÚN EL Nº DE CARGOS DIRECTIVOS EN LOS TRES GRUPOS ANALIZADOS

- Ningún cargo directivo
- Con 1 directiva
- Con 2 directivas
- Con 3 directivas
- Con 4 directivas
- Con 5 directivas
- Con 6 directivas
- Con 7 directivas
- Con 8 directivas o más



Presencia de Mujeres en la Empresa Española 2023

EVOLUCIÓN DE EMPRESAS SIN NINGUNA DIRECTIVA

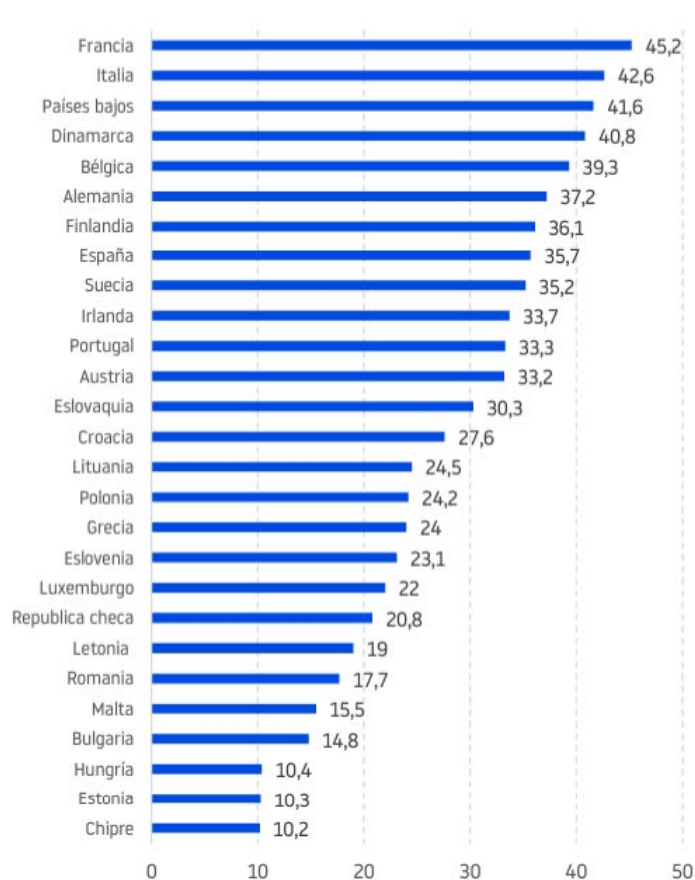


Presencia de Mujeres en la Empresa Española 2023

PRESENCIA DE MUJERES EN GRANDES EMPRESAS QUE COTIZAN



Fuente: Estadísticas EIGE, Comisión europea y elaboración propia.



Presencia de mujeres (presidentes, miembros del Consejo de Administración y representantes de los empleados) en grandes empresas y que cotizan.

5. ESPAÑA

5.3. Mujeres en la Empresa Familiar

Las Empresas Familiares en España

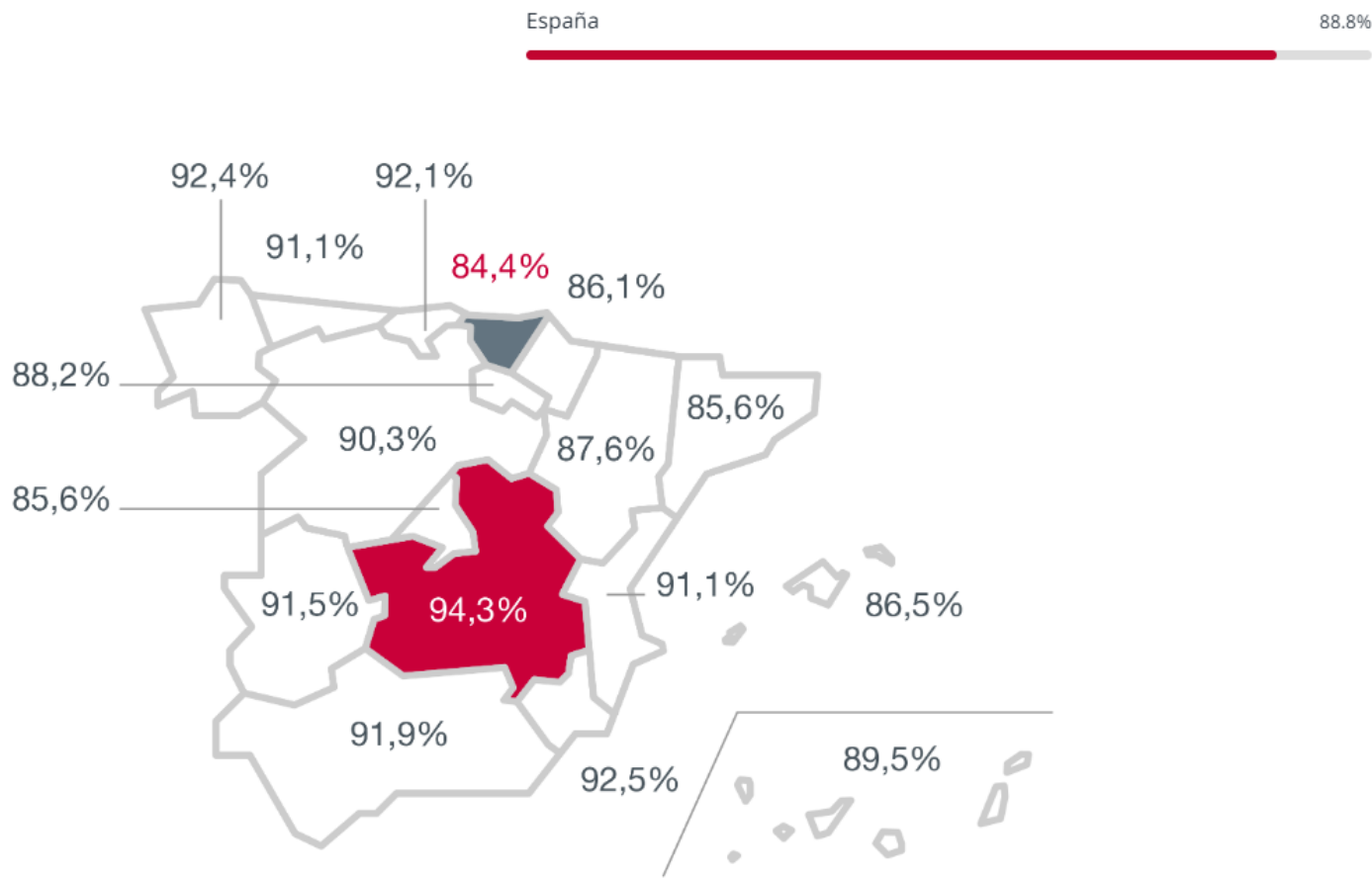
- ✓ Las empresas familiares son la base de la economía española.
- ✓ El **88,8% de las empresas españolas son familiares**, según datos del Instituto de la Empresa Familiar.
- ✓ Generan el **67% del empleo privado** y están presentes en todos los sectores de la actividad económica.
- ✓ Representan el **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** par 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

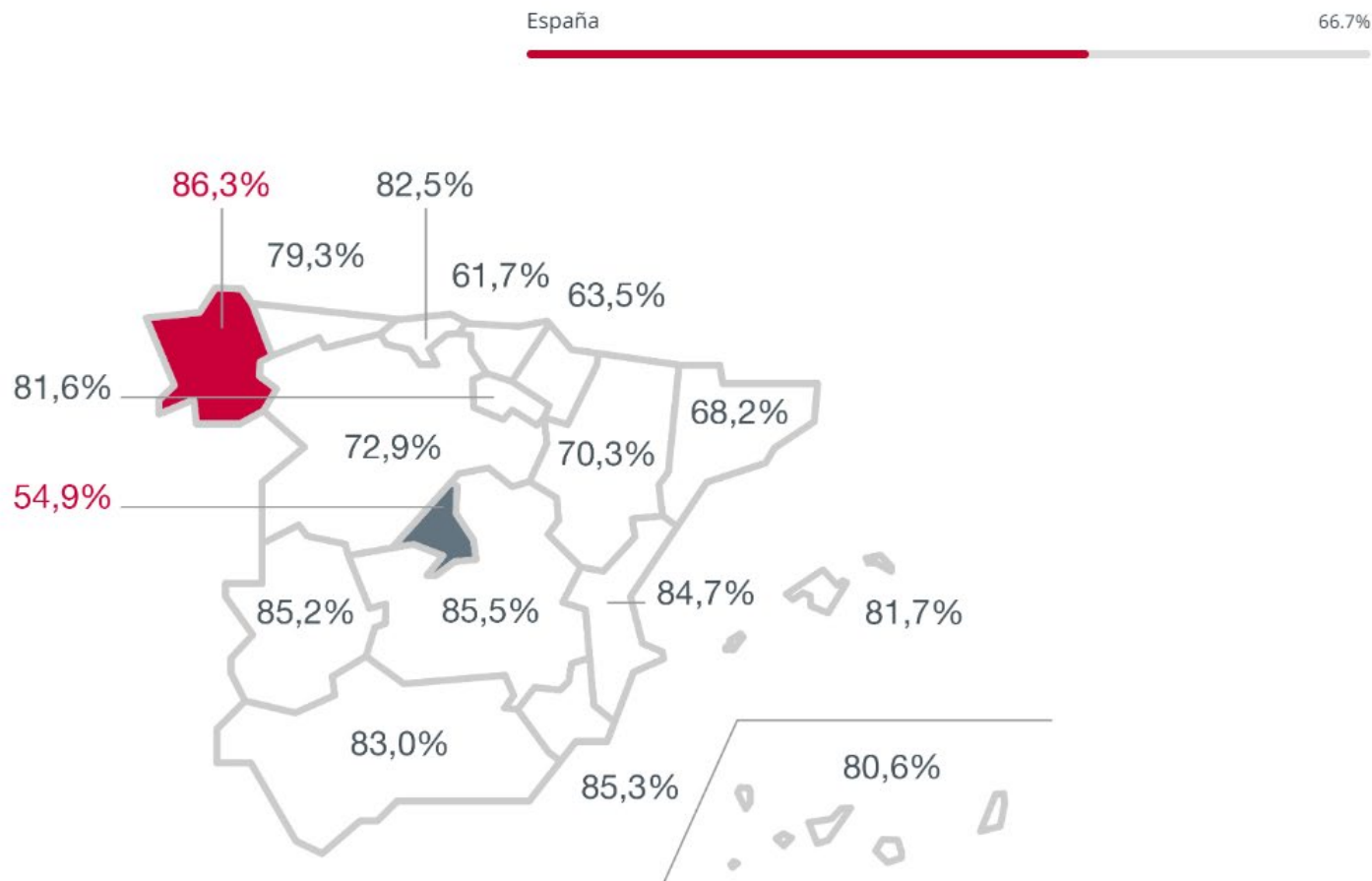
Distribución de empresas



Radiografía de la Empresa Familiar en España



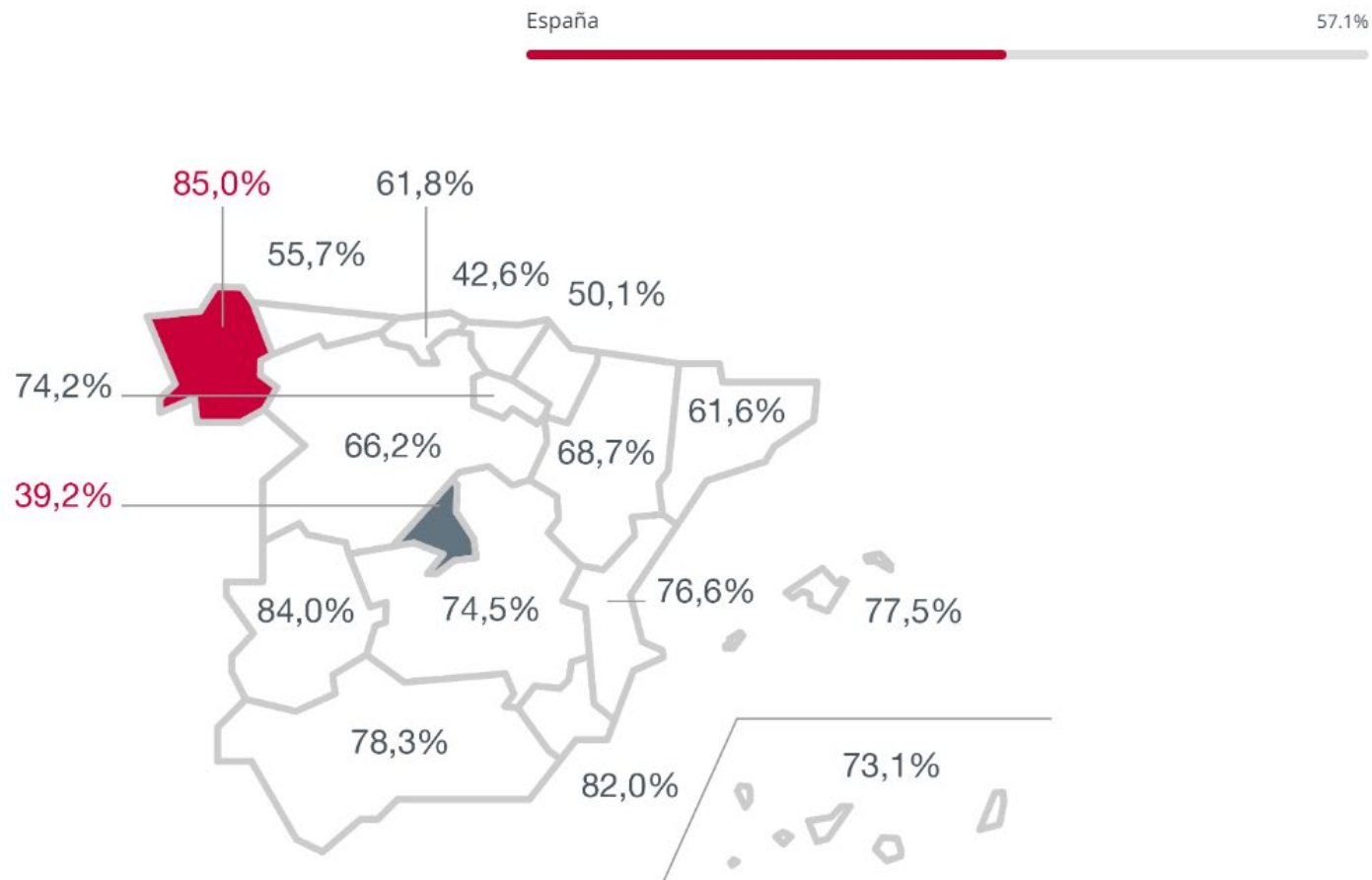
Distribución
por empleo



Radiografía de la Empresa Familiar en España



Distribución
por PIB



Radiografía de la Empresa Familiar en España

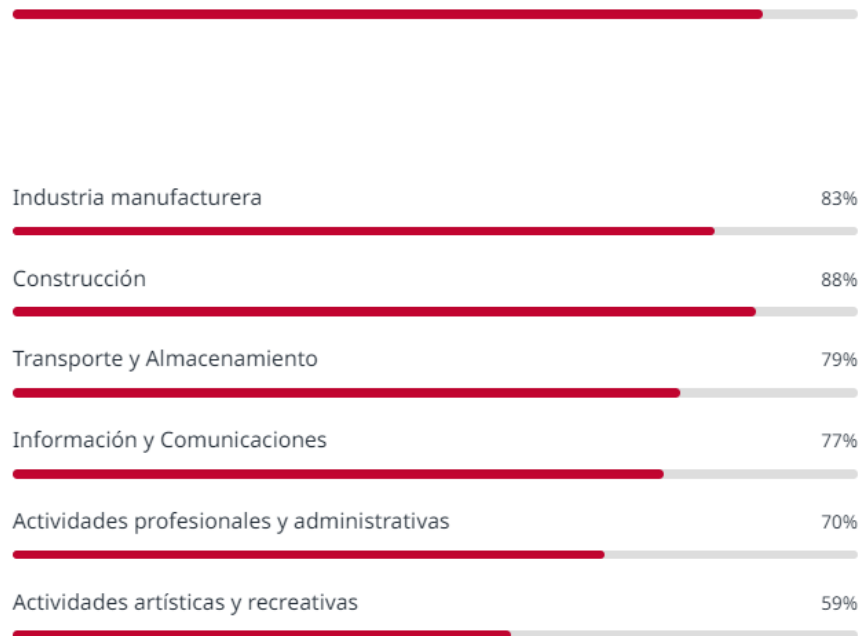
Representación por sectores

Familiar  No Familiar 



Total

88.8%



Empresa Familiar

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

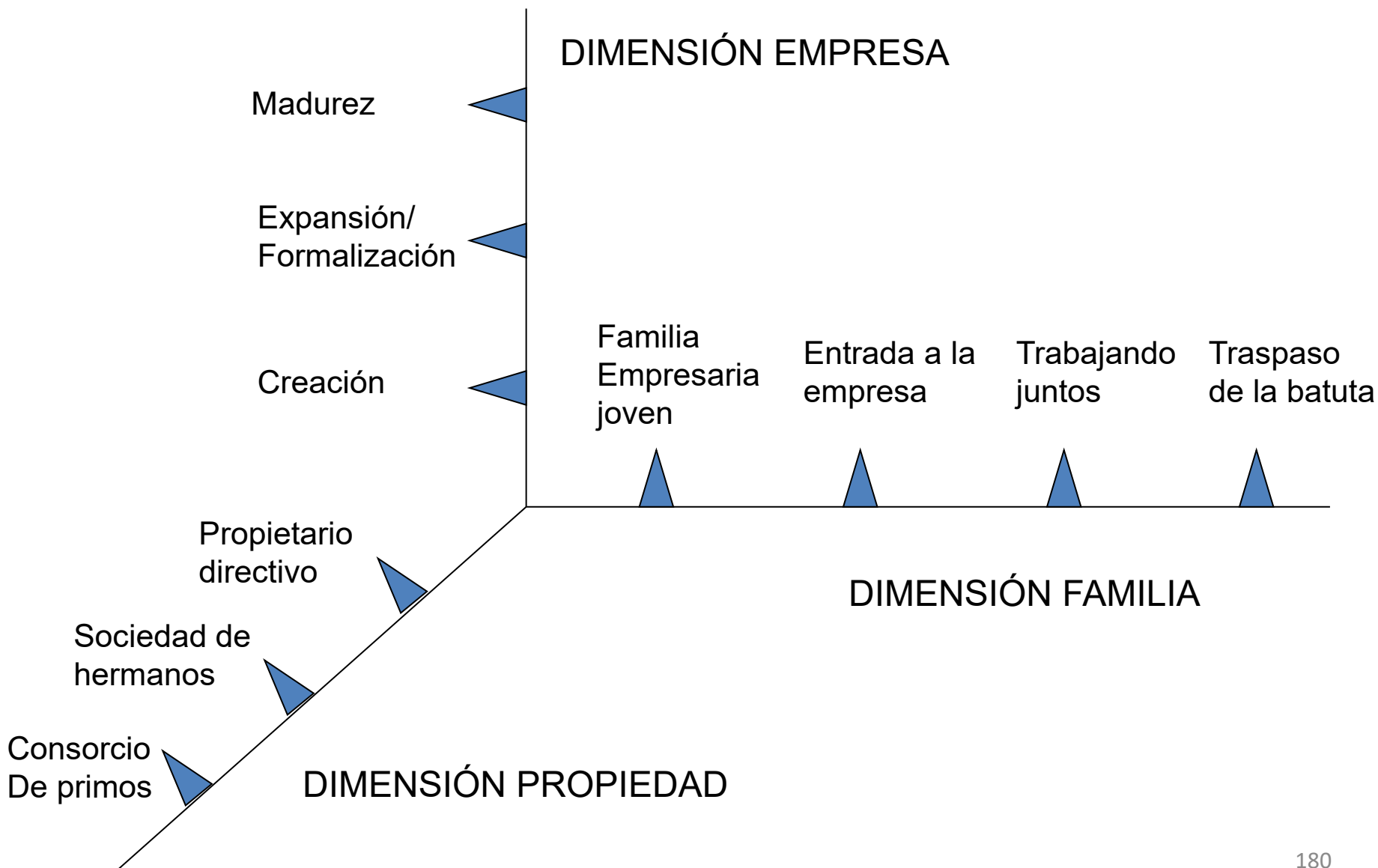
- GESTIÓN DE LA EMPRESA
- ACCIONARIADO
- CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

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 1ª y la 2ª generación (o entre la 2ª y la 3ª generación) es muy baja.
3. La mayoría de empresas familiares sufren fuertes tensiones familiares en los periodos en los que se inicia, se planifica y se produce el relevo generacional, así como en los periodos 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 aquellas 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.

77%

de las empresas familiares prevé crecer en los próximos dos años y el 14% confía en hacerlo "de forma rápida y agresiva".

51%

afirma que su principal prioridad es expandirse a nuevos mercados.

Fuente: Encuesta Global de Empresas Familiares 2023

<https://www.pwc.es/es/publicaciones/empresa-familiar/pwc-family-business-survey-2023.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 toma 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).

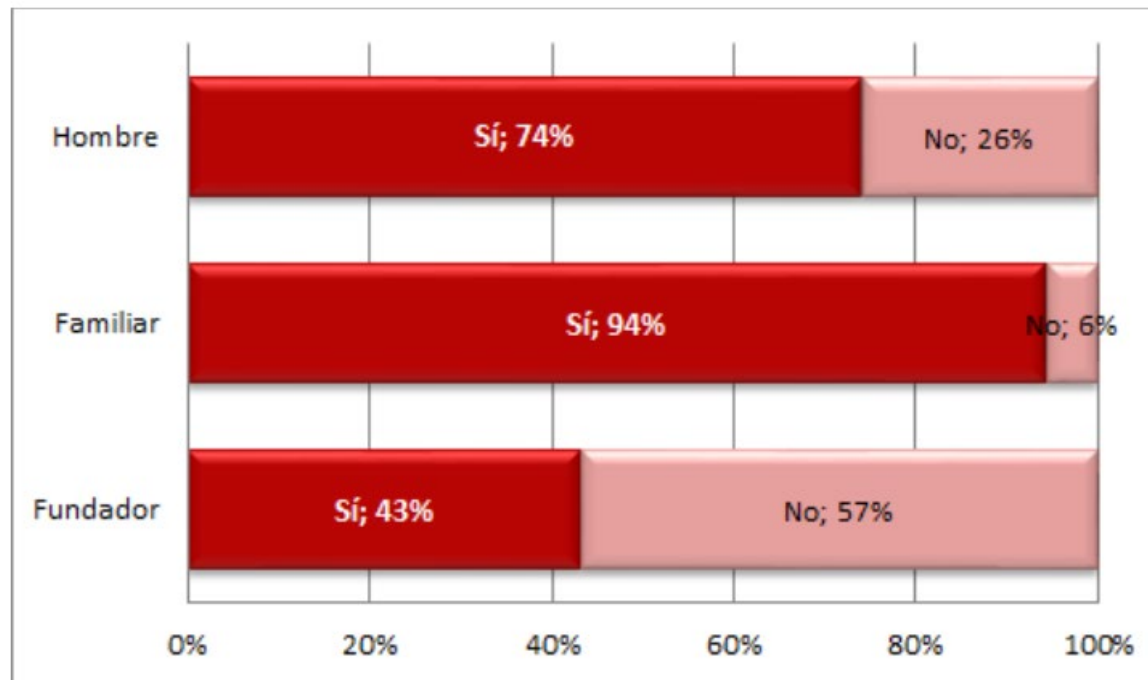
Fuente: Encuesta Global de Empresas Familiares 2022

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

Mujeres en la Dirección de la Empresa Familiar

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)

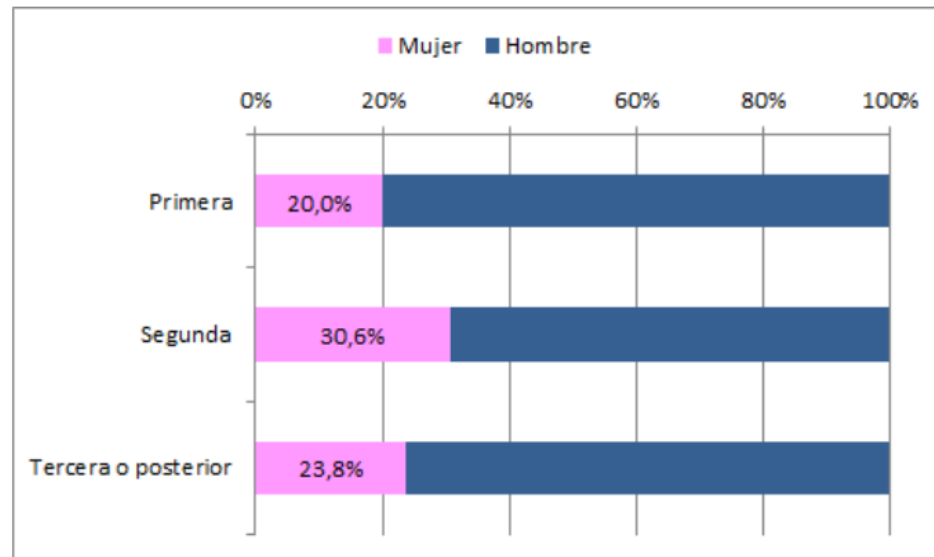


Tabla 2. Mujeres gerente por generación (IEF 2018)

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)

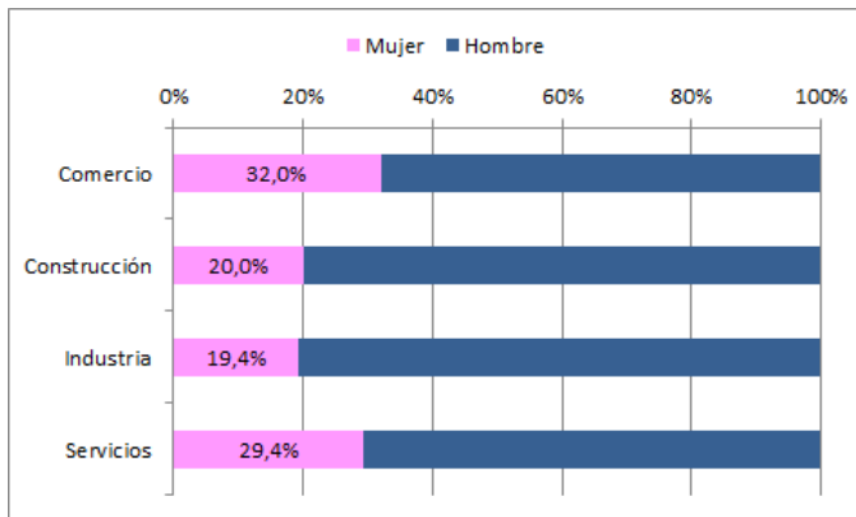


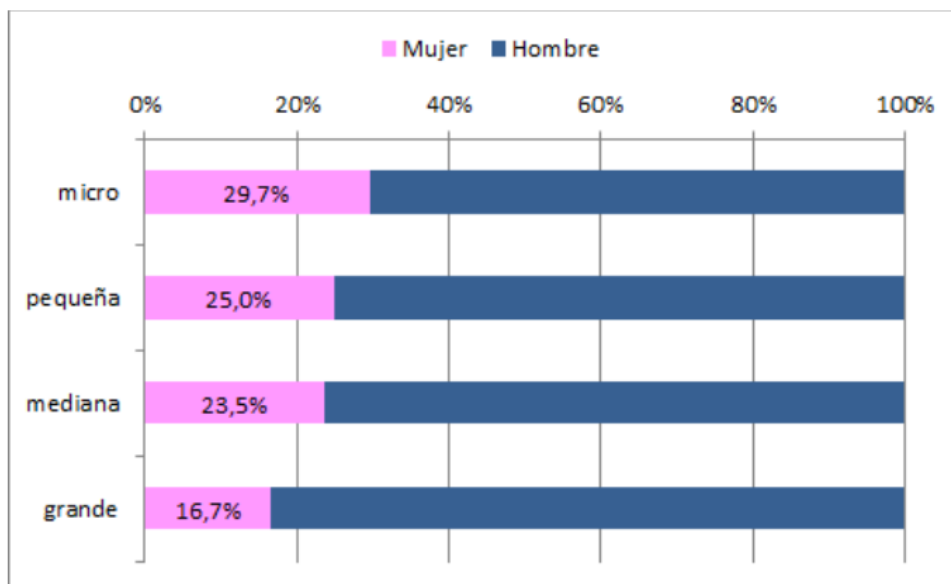
Tabla 3. Mujeres gerente por sector industrial (IEF 2018)

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

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



Aquellas empresa dirigidas por mujeres son de menor tamaño.

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

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

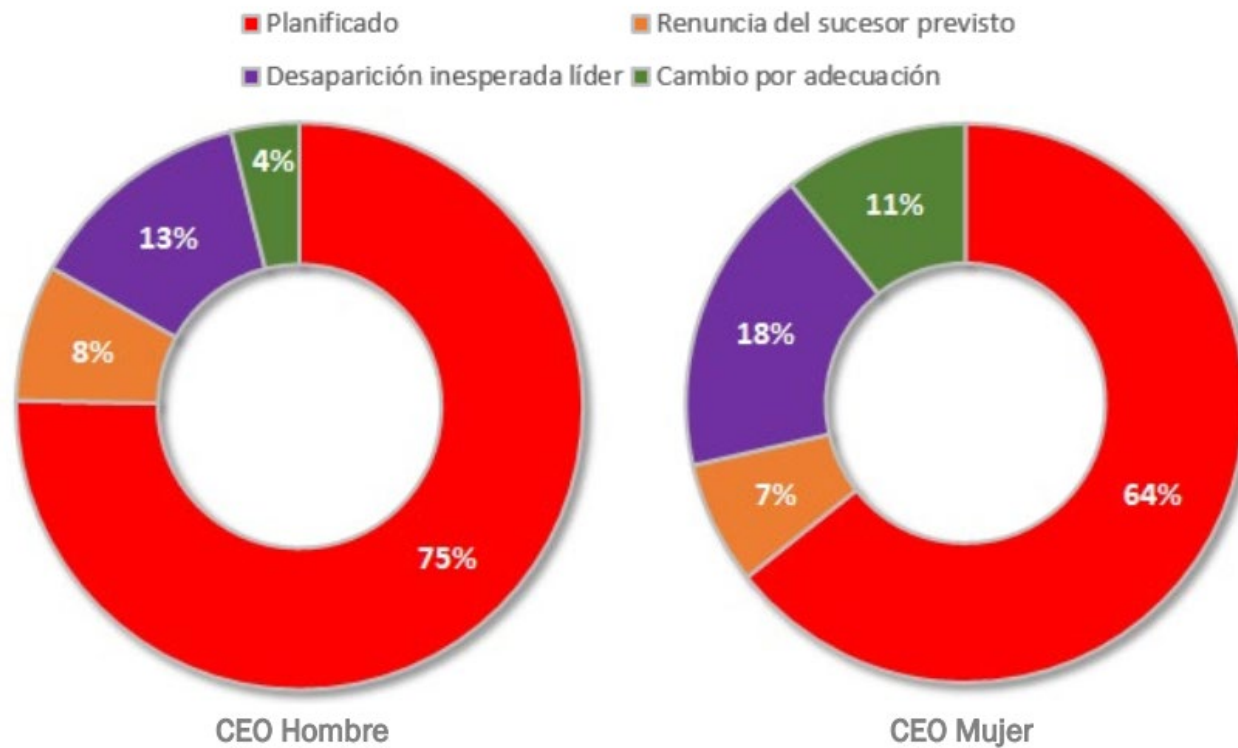
Tamaño	Total	G1	G2+
Micro	23%	18%	29%
Pequeña	21%	21%	22%
Mediana	18%	19%	17%
media	21%	19%	23%

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>

Jefa por sorpresa

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 2023




































The 2023 IMD World Competitiveness Ranking

2023 COMPETITIVENESS RANKING

			Score	
01	Denmark		100.00	-
02	Ireland		99.71	↗ 9
03	Switzerland		99.13	↙ 1
04	Singapore		97.44	↙ 1
05	Netherlands		95.58	↗ 1
06	Taiwan, China		93.11	↗ 1
07	Hong Kong SAR		92.05	↙ 2
08	Sweden		91.86	↙ 4
09	USA		91.14	↗ 1
10	UAE		90.52	↗ 2
11	Finland		89.73	↙ 3
12	Qatar		89.72	↗ 6
13	Belgium		89.69	↗ 8
14	Norway		88.43	↙ 5
15	Canada		88.21	↙ 1
16	Iceland		86.74	-
17	Saudi Arabia		86.06	↗ 7
18	Czech Republic		83.48	↗ 8
19	Australia		83.02	-
20	Luxembourg		82.46	↙ 7
21	China		82.10	↙ 4
22	Germany		80.47	↙ 7
23	Israel		78.84	↗ 2
24	Austria		78.16	↙ 4
25	Bahrain		77.82	↗ 5
26	Estonia		76.84	↙ 4
27	Malaysia		75.75	↗ 5
28	Korea Rep.		75.71	↙ 1
29	United Kingdom		75.48	↙ 6
30	Thailand		74.54	↗ 3

2023 COMPETITIVENESS RANKING

			Score	
31	New Zealand		73.30	-
32	Lithuania		71.67	↙ 3
33	France		71.05	↙ 5
34	Indonesia		70.75	↗ 10
35	Japan		67.84	↙ 1
36	Spain		67.22	-
37	Kazakhstan		66.11	↗ 6
38	Kuwait		65.59	-
39	Portugal		65.54	↗ 3
40	India		64.63	↙ 3
41	Italy		63.32	-
42	Slovenia		62.82	↙ 4
43	Poland		60.48	↗ 7
44	Chile		60.25	↗ 1
45	Cyprus		60.21	↙ 5
46	Hungary		59.85	↙ 7
47	Turkey		55.64	↗ 5
48	Romania		55.34	↗ 3
49	Greece		55.12	↙ 2
50	Croatia		54.93	↙ 4
51	Latvia		54.70	↙ 16
52	Philippines		54.14	↙ 4
53	Slovak Republic		53.84	↙ 4
54	Jordan		52.82	↗ 2
55	Peru		48.10	↙ 1
56	Mexico		47.68	↙ 1
57	Bulgaria		46.83	↙ 4
58	Colombia		46.26	↙ 1
59	Botswana		45.36	↙ 1
60	Brazil		42.09	↙ 1
61	South Africa		40.19	↙ 1
62	Mongolia		35.56	↙ 1
63	Argentina		34.03	↙ 1
64	Venezuela		26.18	↙ 1

Camino hacia la equidad



Liderazgo:

Un miembro del C-suite debe tener la responsabilidad, pero debería trabajar en compañía de una mujer directiva Senior.



Estrategia:

Debe ponerse en práctica una estrategia clara. Las compañías deben tener objetivos específicos de DE&I y deben medir regularmente sus avances.



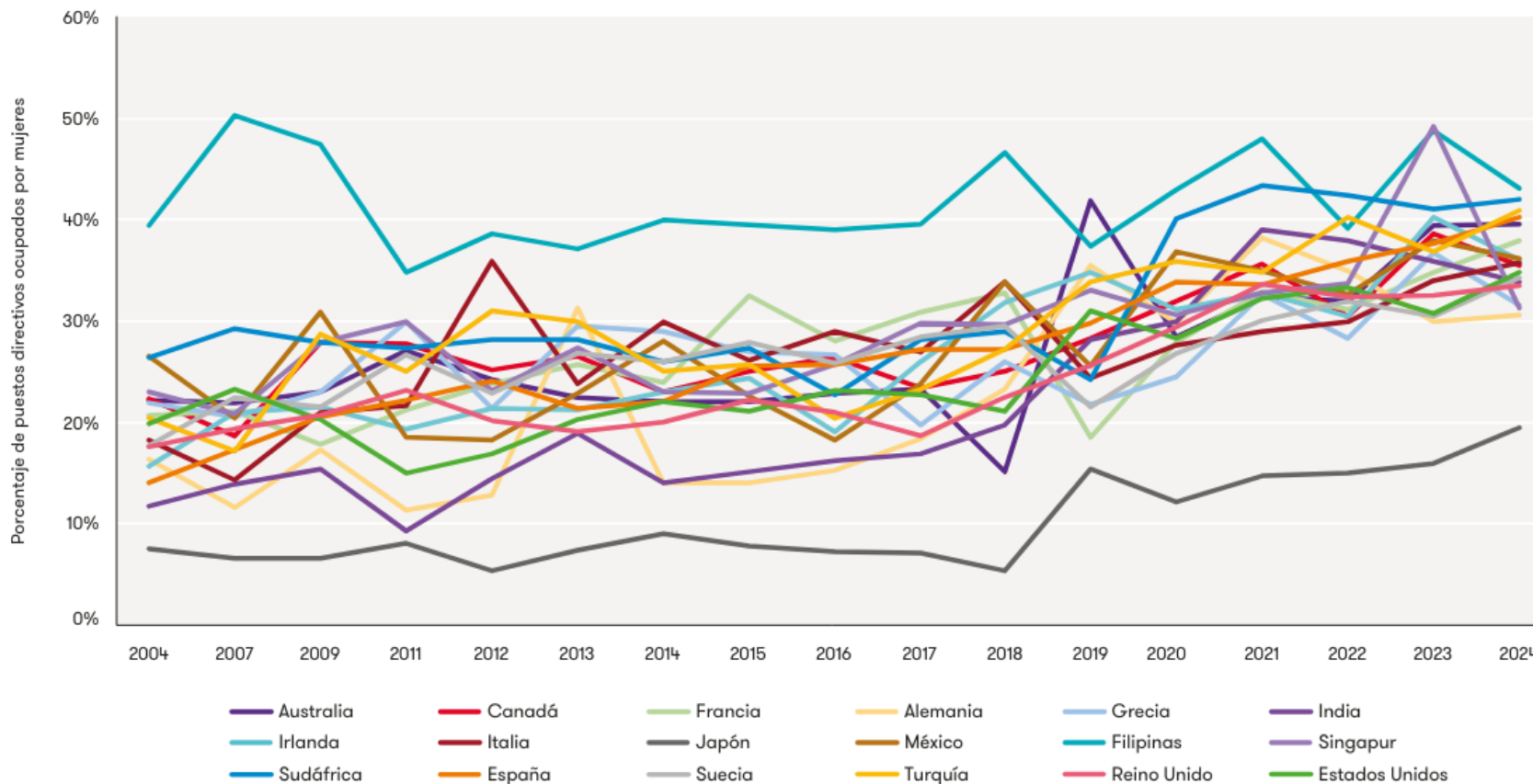
Forma de trabajar:

Las empresas que ofrecen más flexibilidad tienen un porcentaje superior de mujeres directivas.



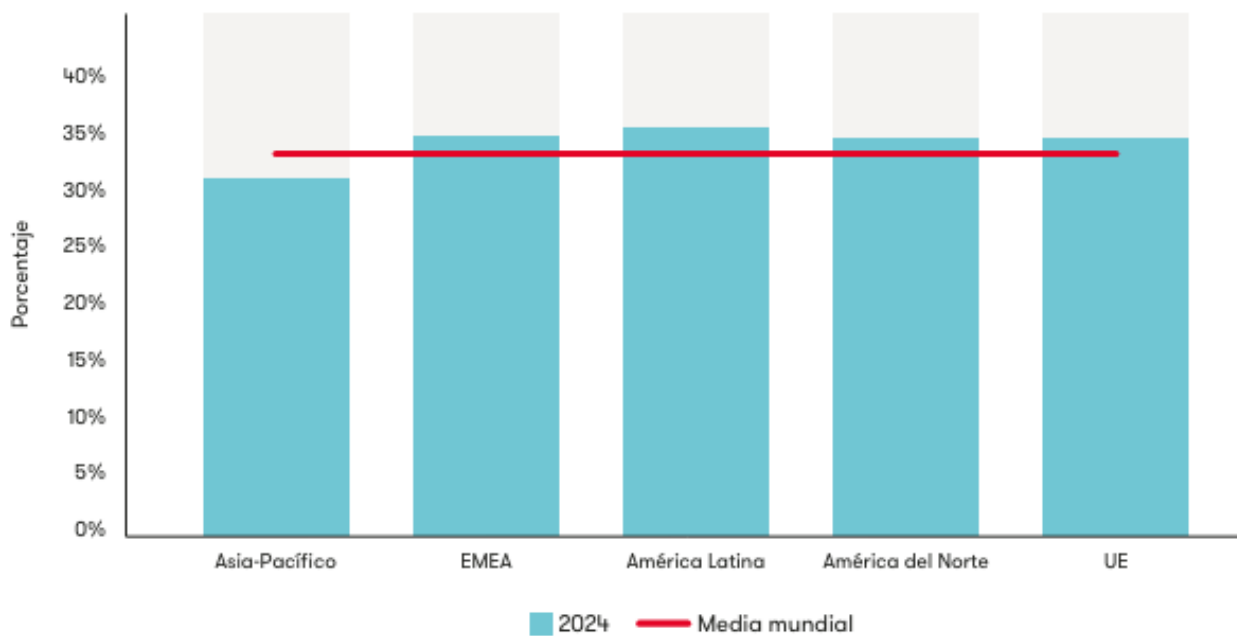
Paridad en las posiciones de liderazgo ocupadas por mujeres

20 años de cambios históricos por país



Fuente: Grant Thornton IBR

Porcentaje de puestos ocupados por mujeres en la alta dirección, por región

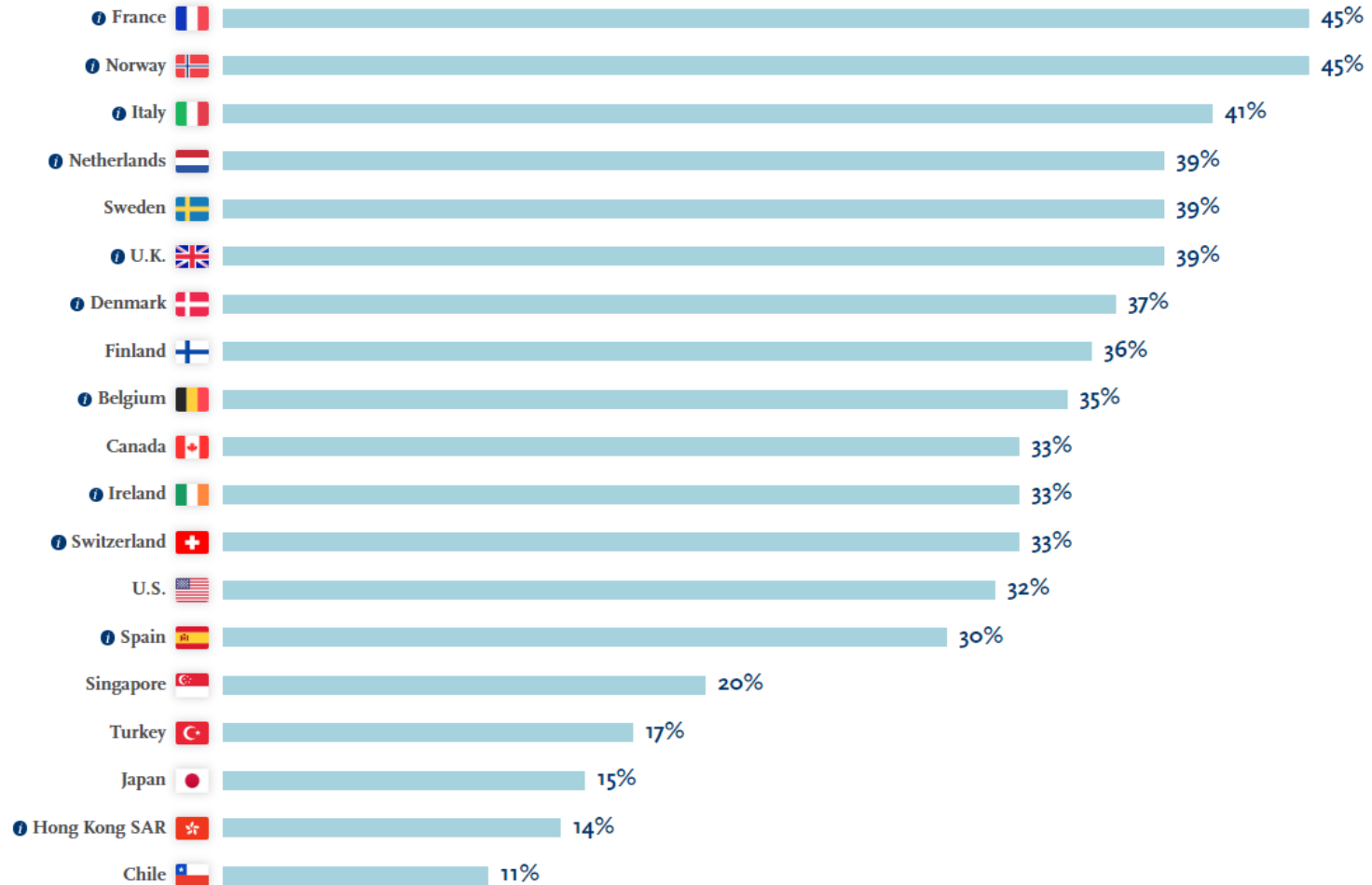


Fuente: Grant Thornton IBR

Boards Around the World 2023

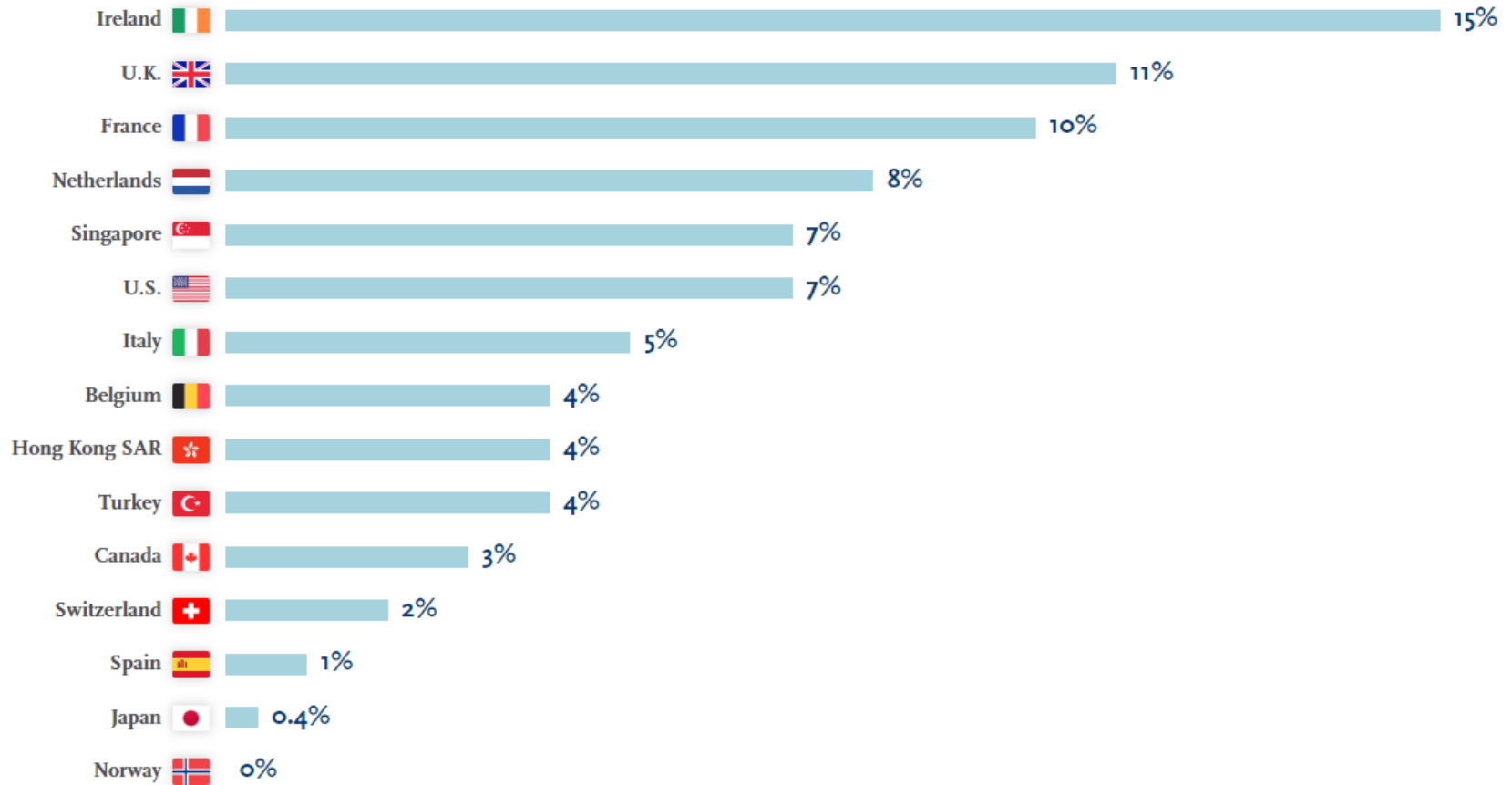
% Female Board Directors

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



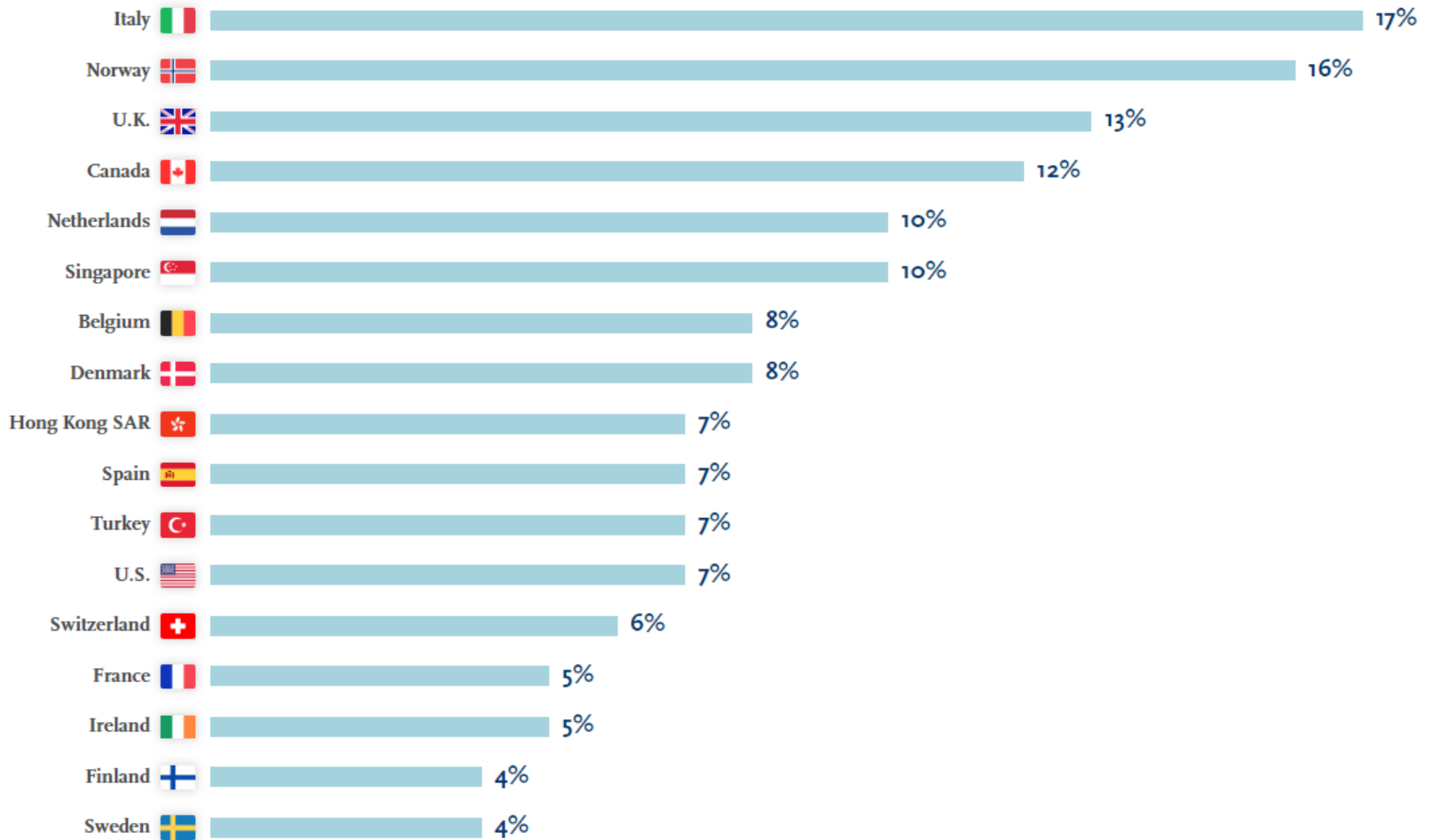
Boards Around the World 2023

% Female CEOs



Boards Around the World 2023

% Female Chairs



Global overview

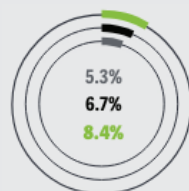


Women on boards & in the C-suite

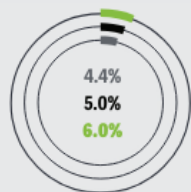
● 2023 ● 2021 ● 2018



Board seats held by women



Board chairs that are women



CEOs that are women



CFOs that are women

Average age and tenure

● 2023 ● 2021 ● 2018

Age (years)

	BOARD MEMBER			CHAIR		
Men	60.3	60.3	60.9	61.9	61.9	63.1
Women	57.5	57.2	57.0	58.2	57.7	59.4

Tenure (years)

	BOARD MEMBER			CHAIR		
Men	7.9	7.6	8.0	8.1	7.7	7.7
Women	5.2	5.1	5.5	4.9	5.0	5.4

18,532

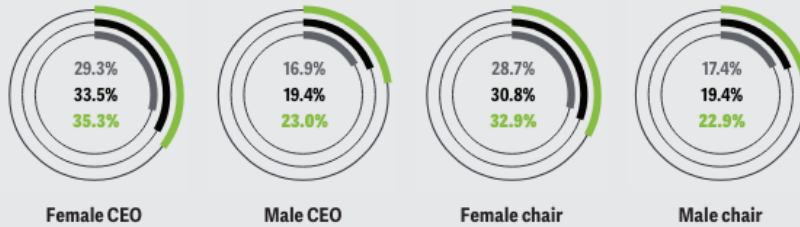
Women on boards

18,085

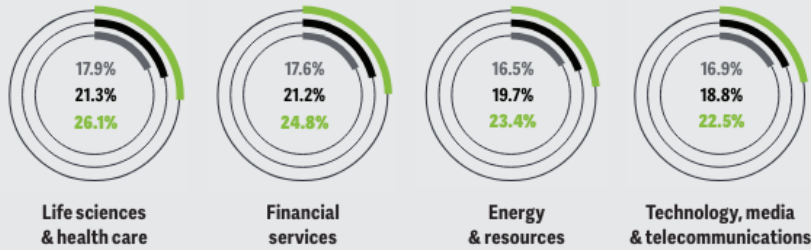
Total companies analyzed

Women on boards with

● 2023 ● 2021 ● 2018



Top industries with the highest percentage of women on boards



Stretch factor

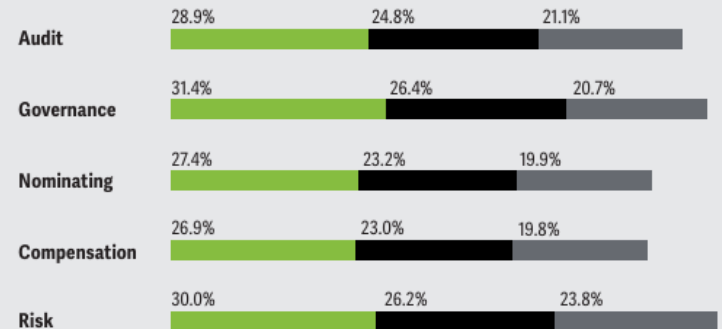
● 2023 ● 2021 ● 2018

Gender	2018	2021	2023
Men	1.17	1.17	1.17
Women	1.26	1.30	1.30

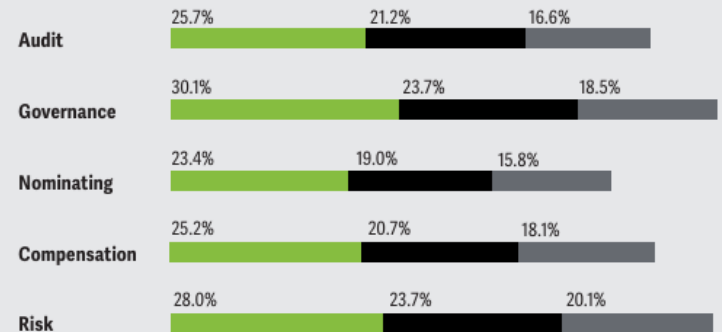
Women board committee presence

● 2023 ● 2021 ● 2018

Members

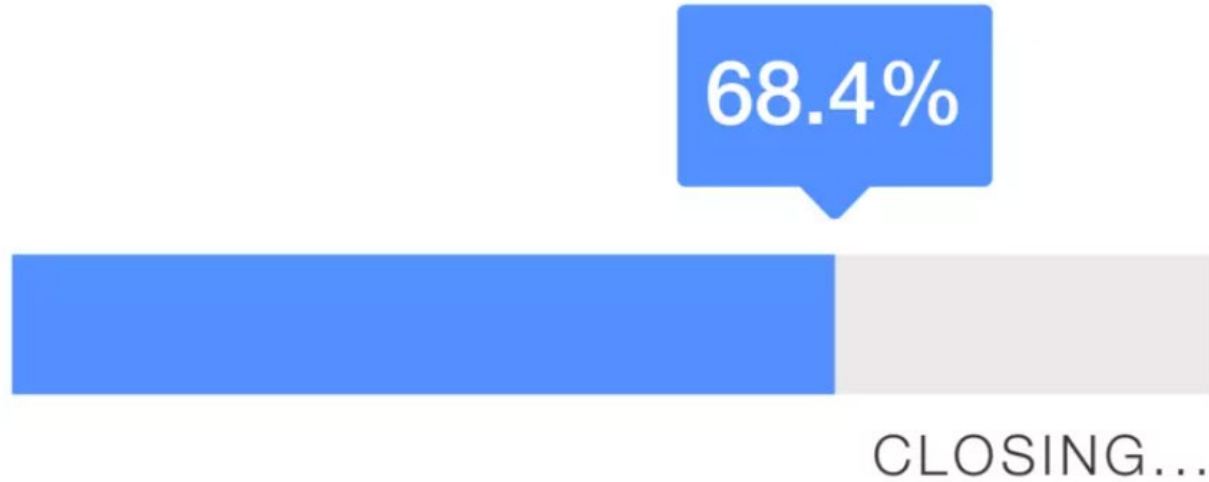


Chairs



Global Gender Gap Index 2023

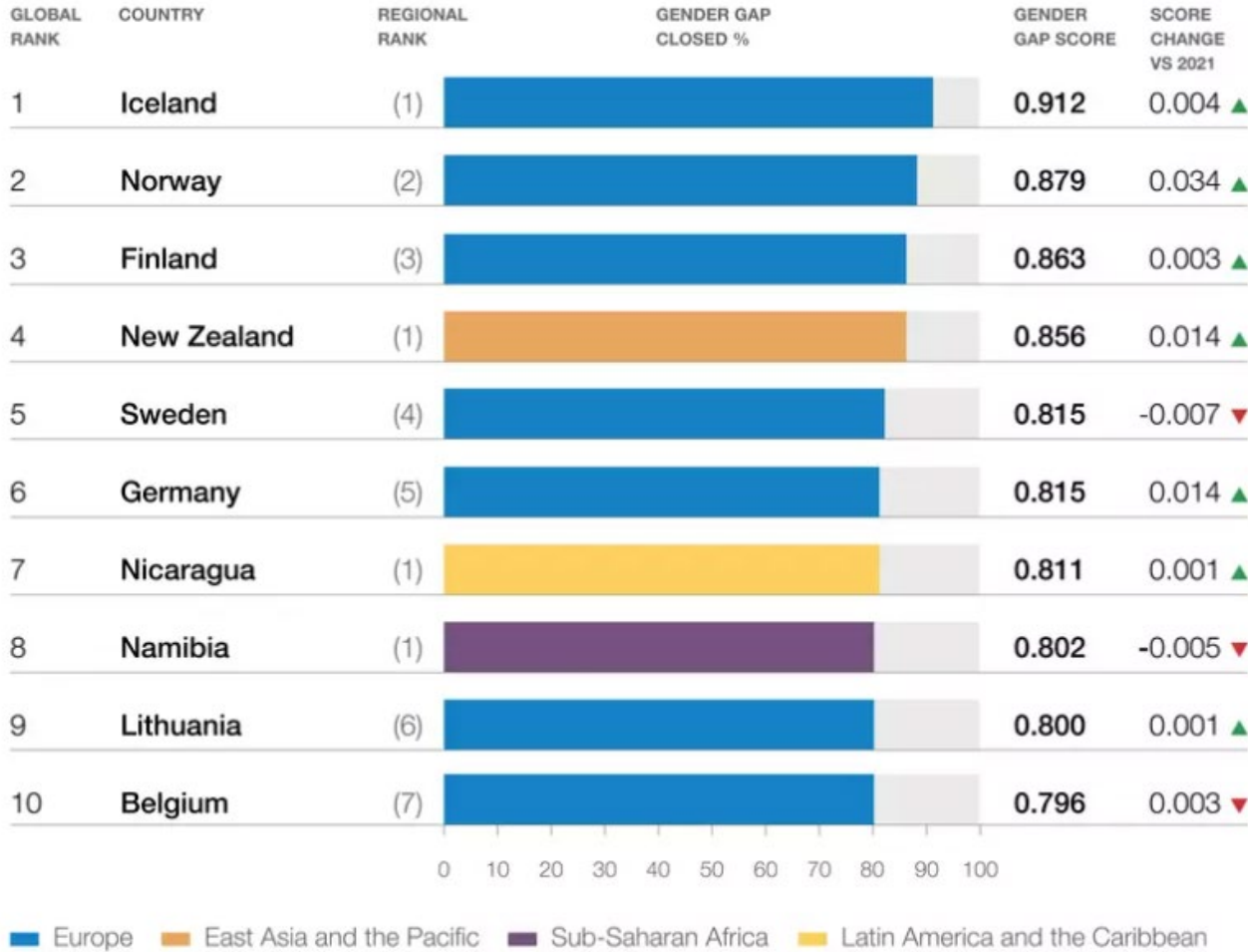
Global Gender Gap



The gender gap is back to 2019 levels, but the year of parity remains the same as last year: 2154.

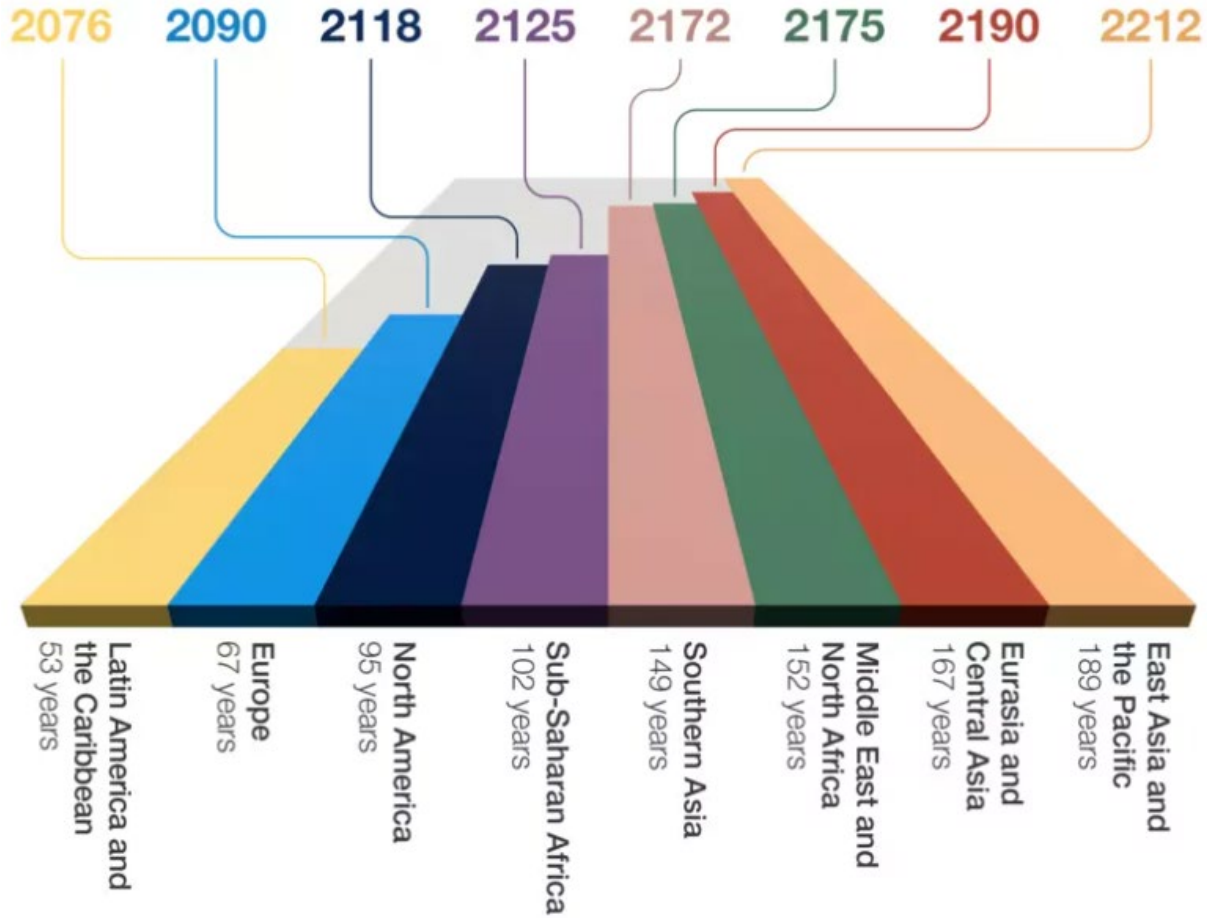
Source: Global Gender Gap Report 2023

Global, Top 10



Source: Global Gender Gap Report 2023

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

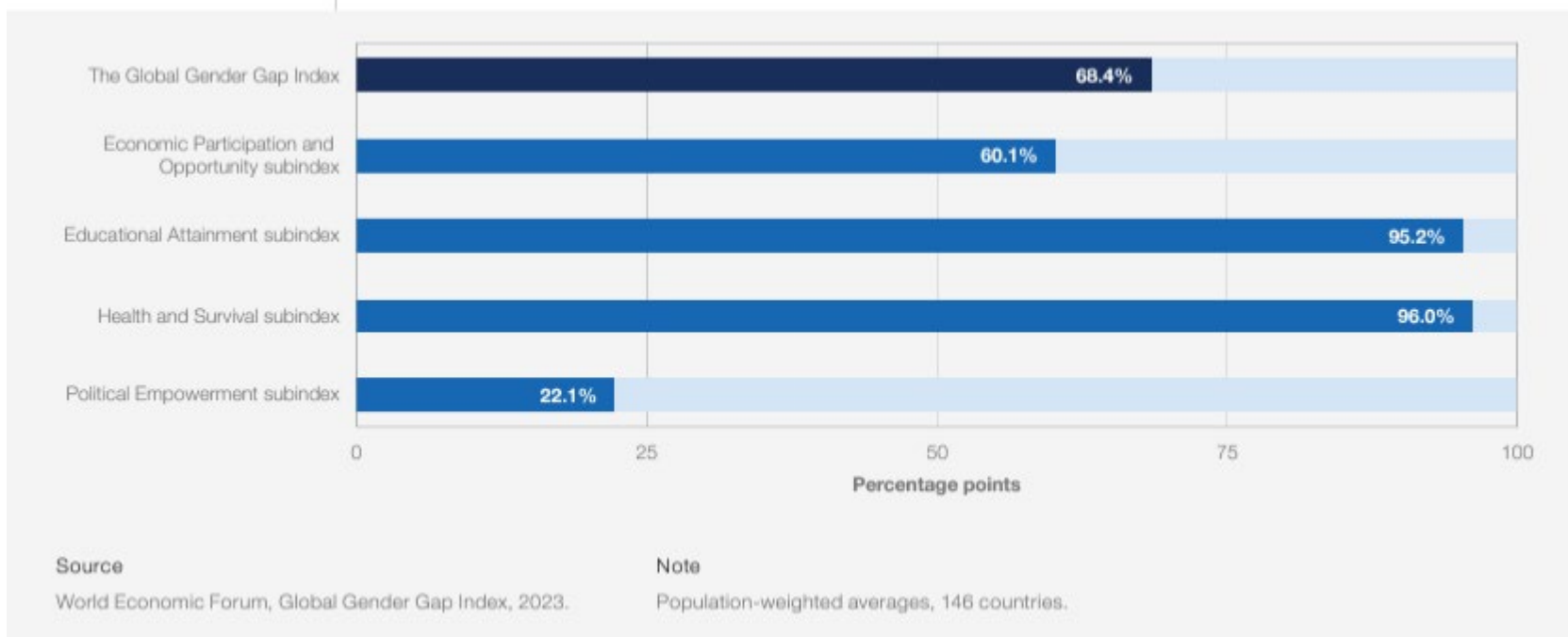


Source: Global Gender Gap Report 2023

GLOBAL GENDER GAP INDEX 2023

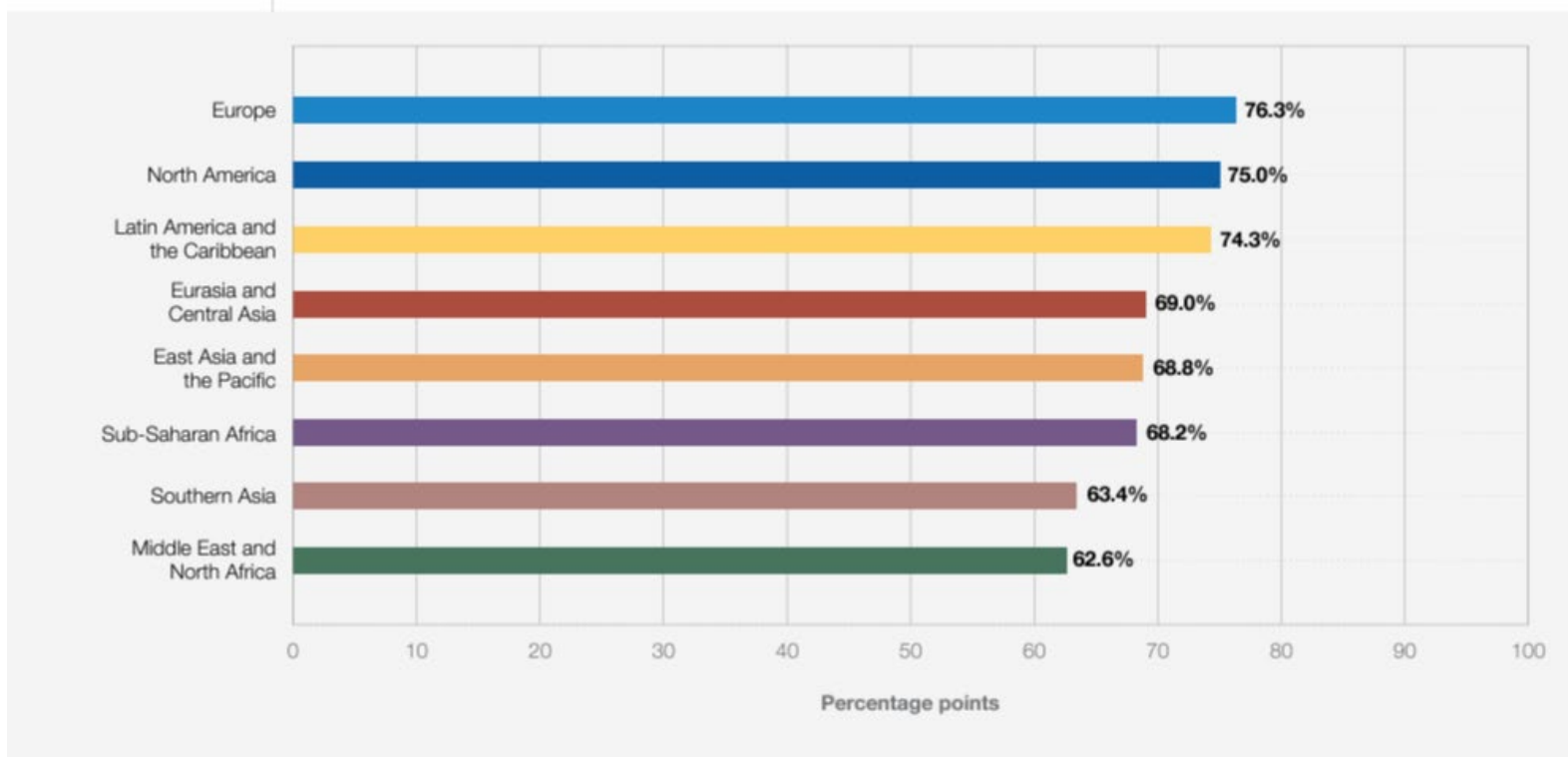
FIGURE 1.2 | **The state of gender gaps, by subindex**

Percentage of the gender gap closed to date, 2023



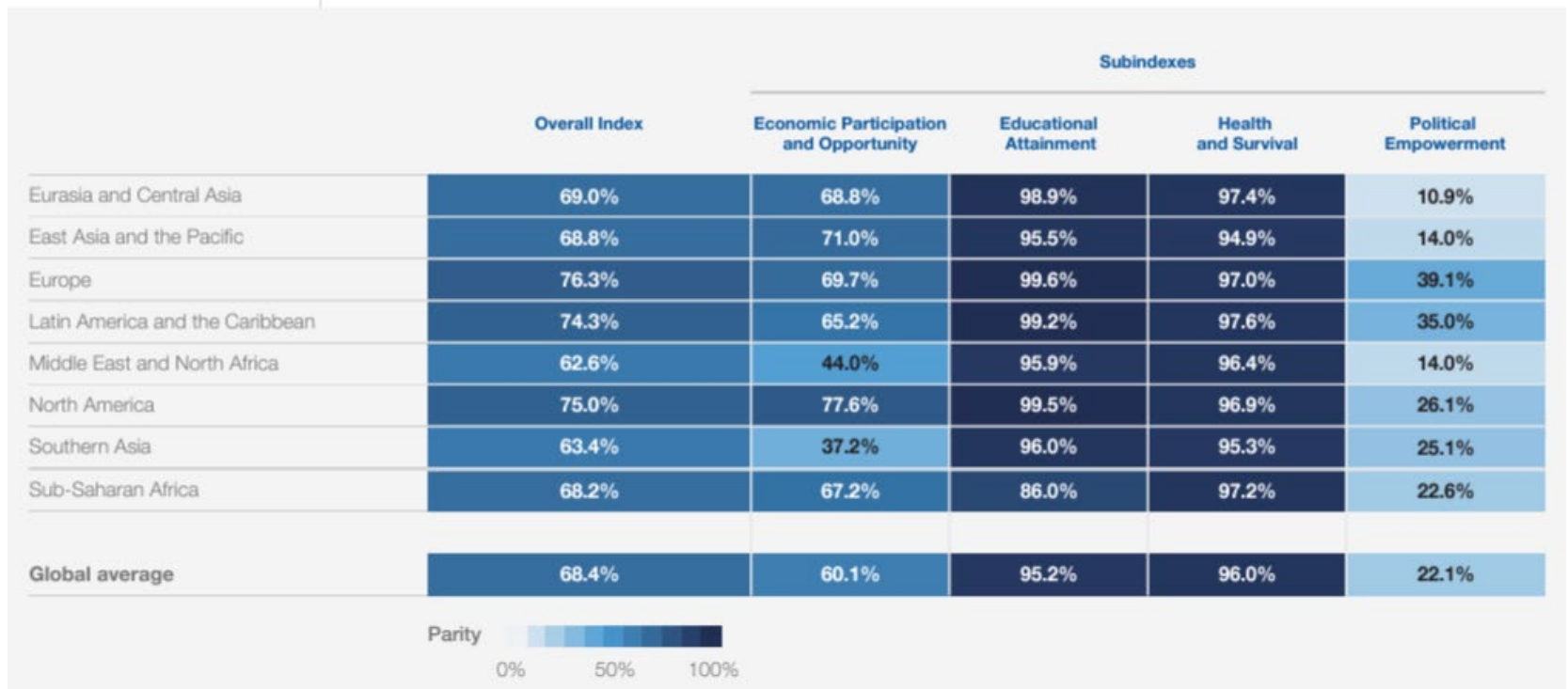
GLOBAL GENDER GAP INDEX 2023

FIGURE 1.5 Gender gap closed to date, by region



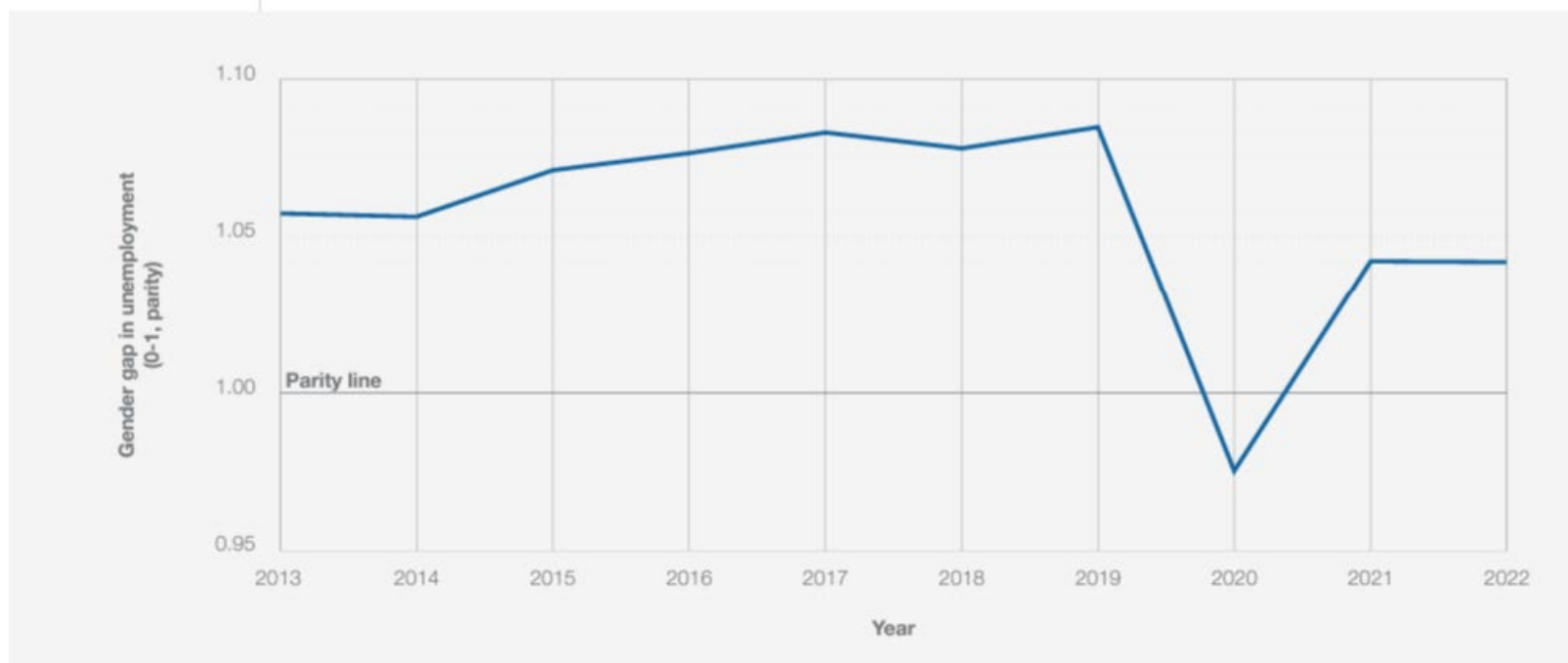
GLOBAL GENDER GAP INDEX 2023

FIGURE 1.6 | Regional performance 2023, by subindex



GLOBAL GENDER GAP INDEX 2023

FIGURE 2.3 Gender gap in unemployment, 2013-2022



Women Leaders in 2022

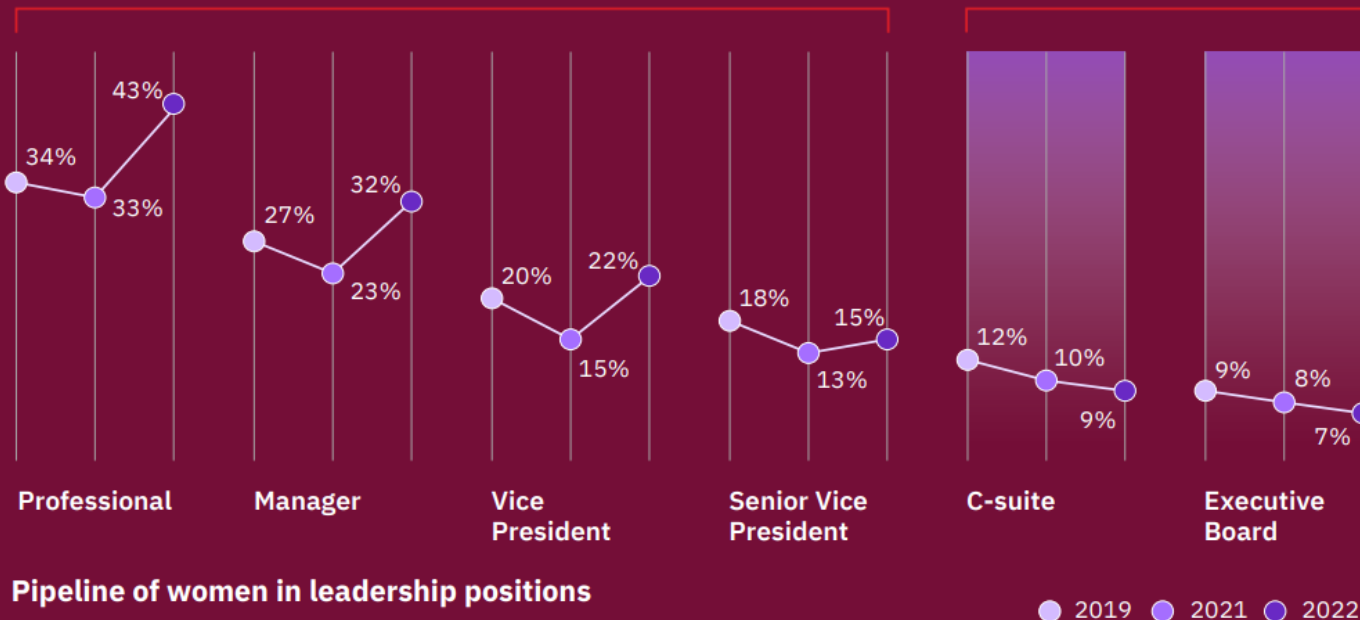
The devastation of the pandemic forced millions of American women out of the workforce as part of the Great Resignation. But for those who were able to stay, 2022 has revealed an unexpected upside: the pipeline for women leaders has actually expanded for some roles.

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

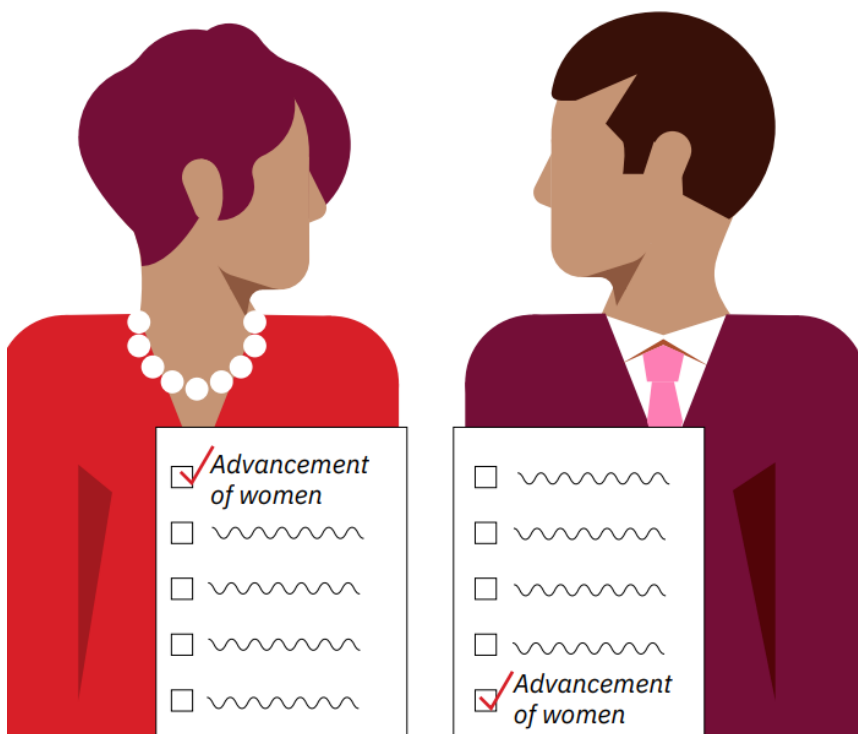
Good news, bad news

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%

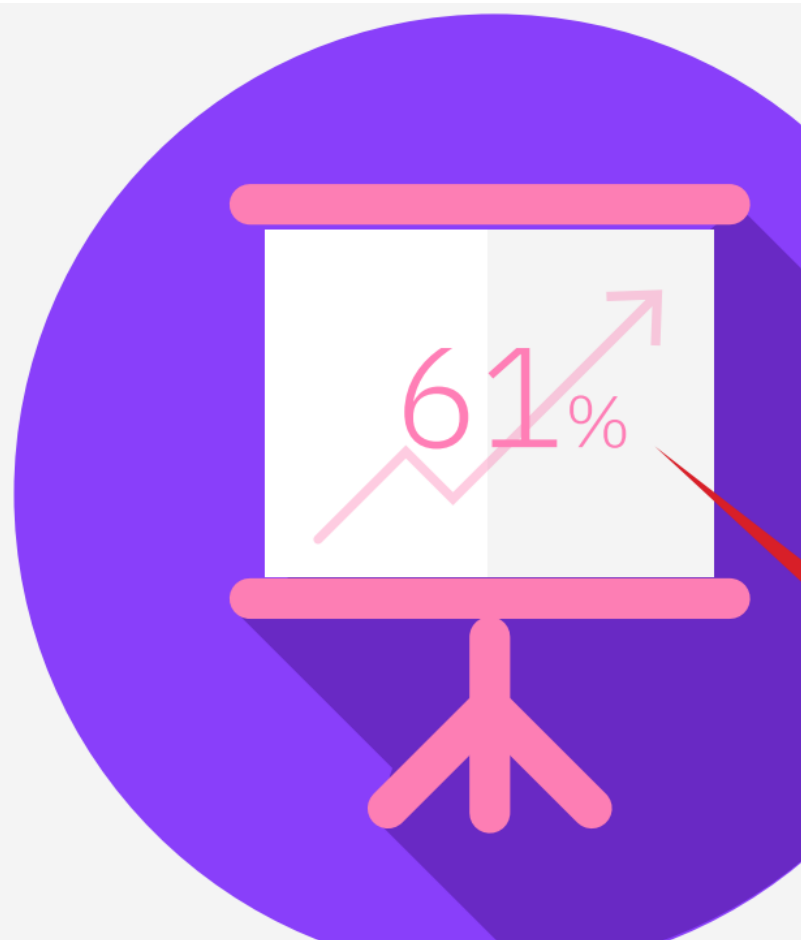
say their organizations have made the advancement of more women a **top formal business priority**.

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

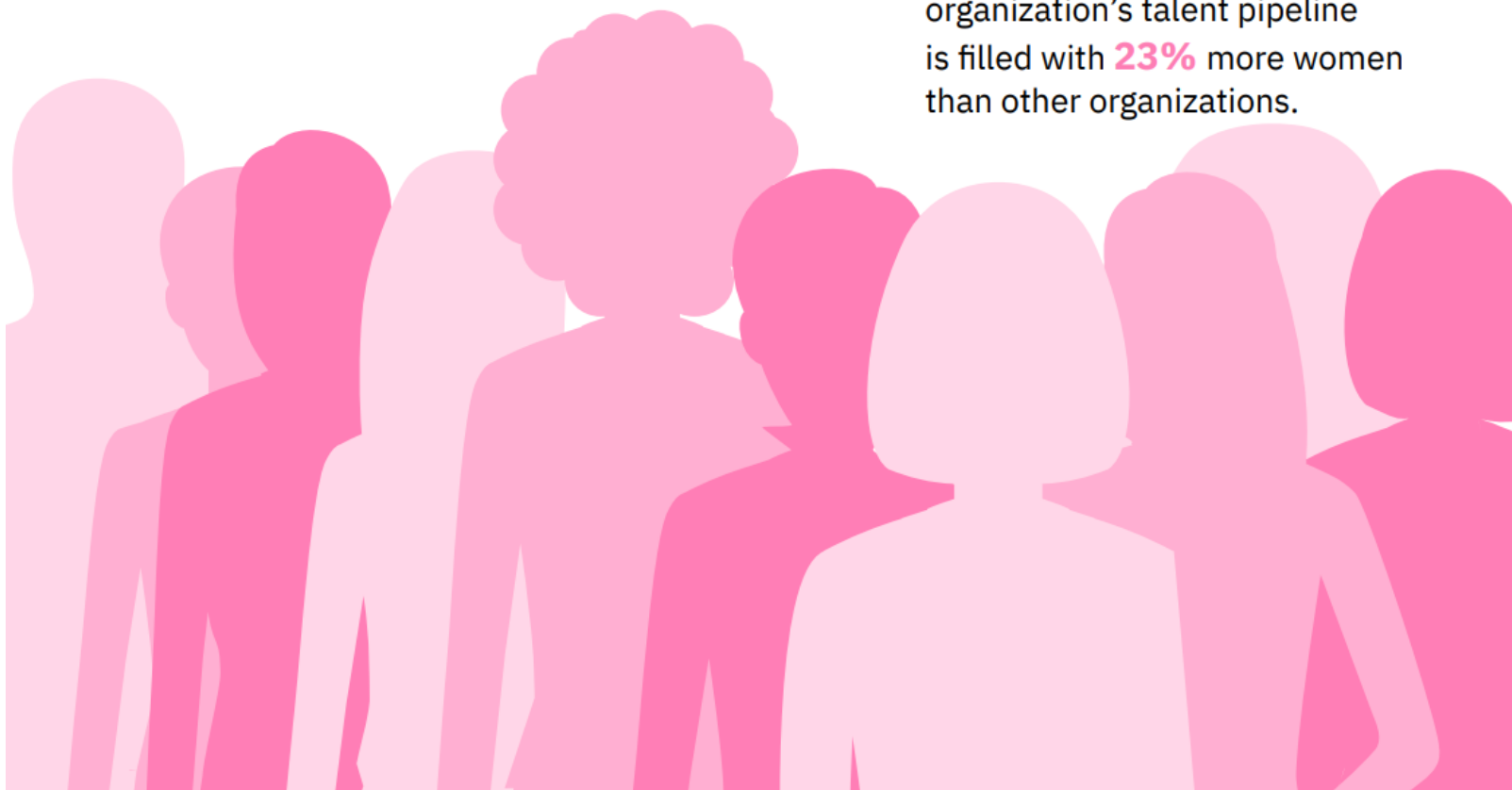
Organizations experience a 61% higher rate of revenue growth when they:

- ✓ 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



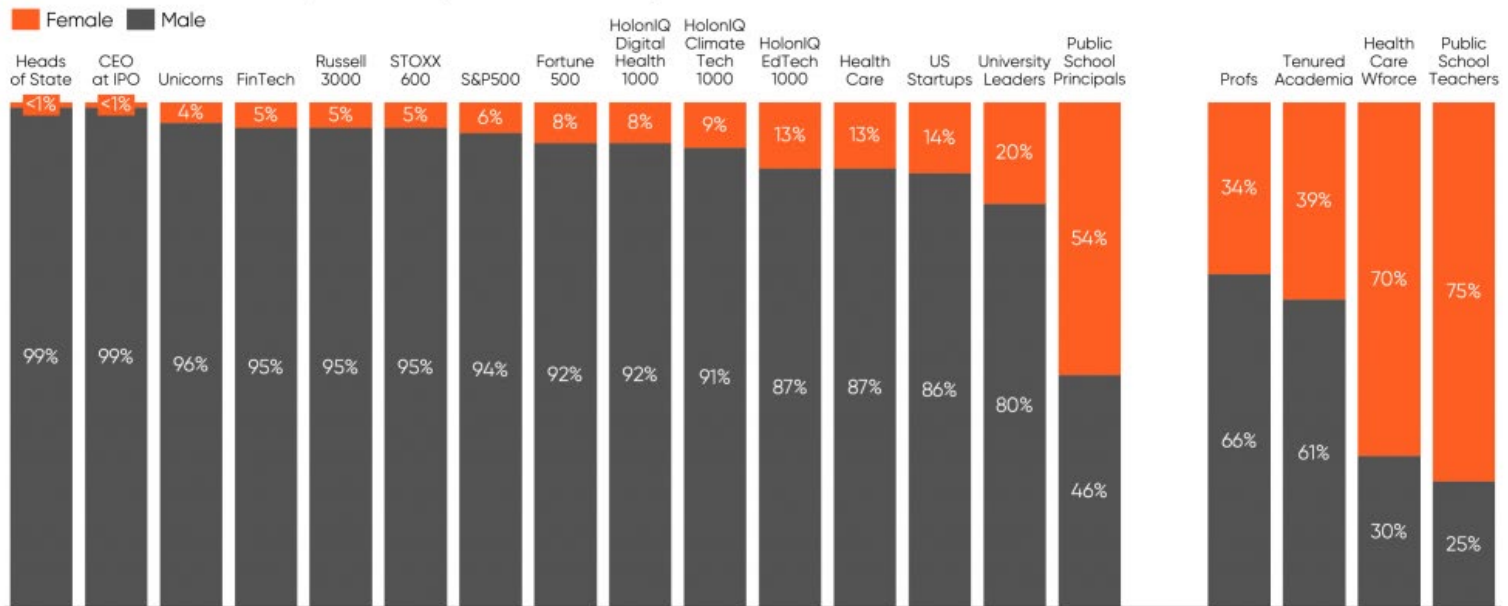
Pipeline potential

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

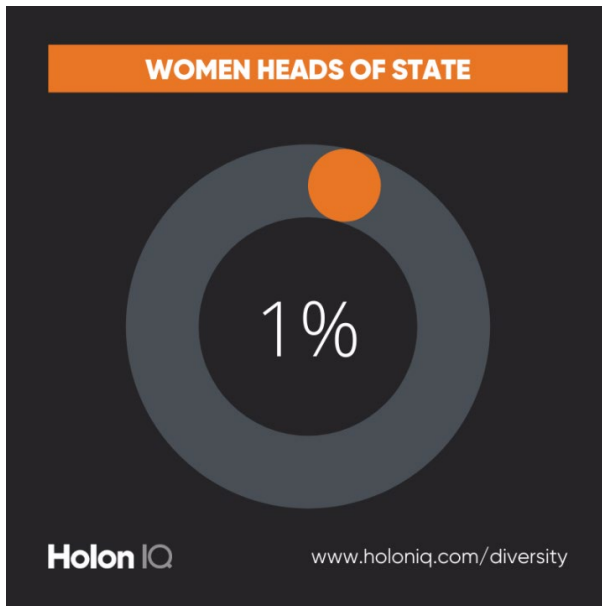
Global CEO and Industry Leadership Gender Diversity Benchmarks.



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 Sakellariopoulou](#) – 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 Zurbishvili](#) – 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

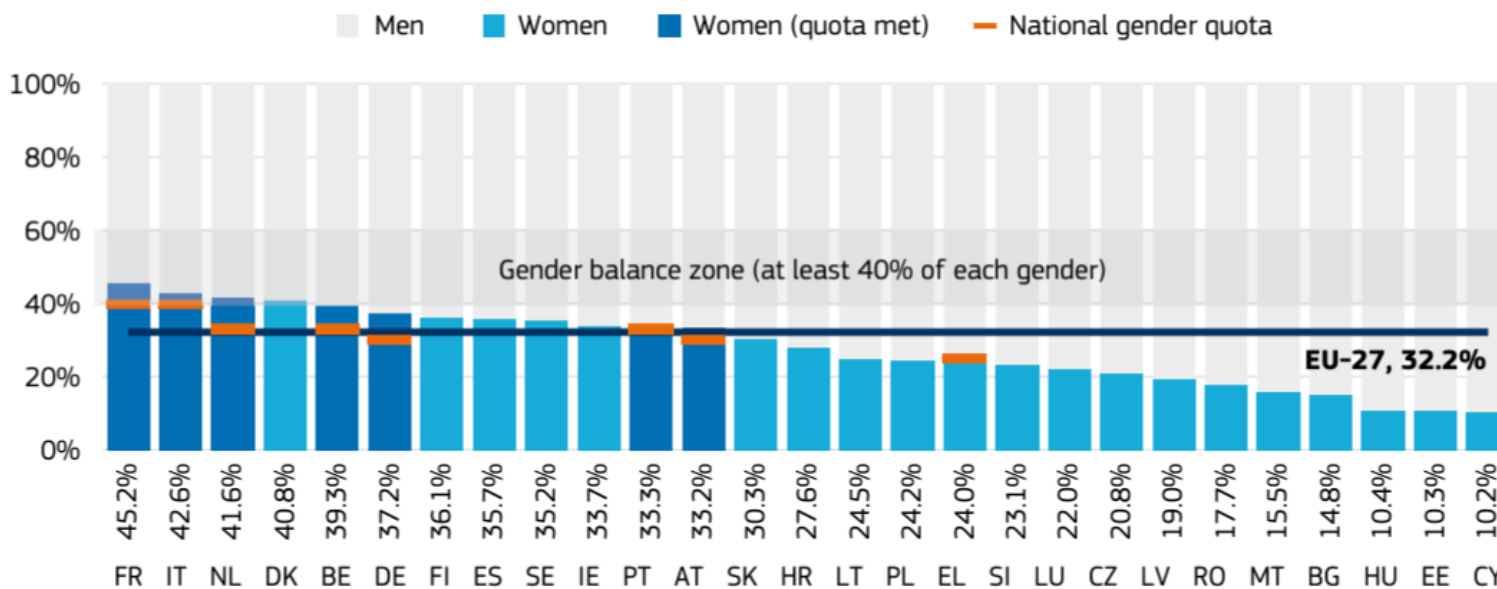
*Data extracted in May 2020.
Planned article update: June 2021.*



EU trend of SDG 5 on gender equality

2023 REPORT ON GENDER EQUALITY IN THE EU

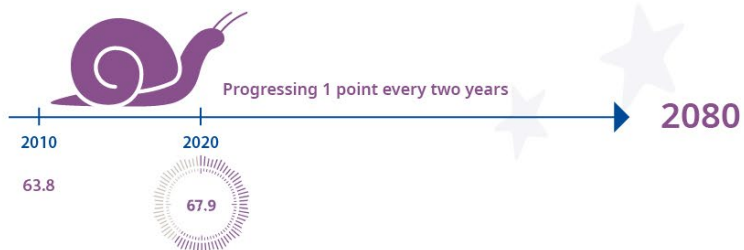
Figure 6: Share of women and men on the boards of the largest listed companies in the EU, October 2022



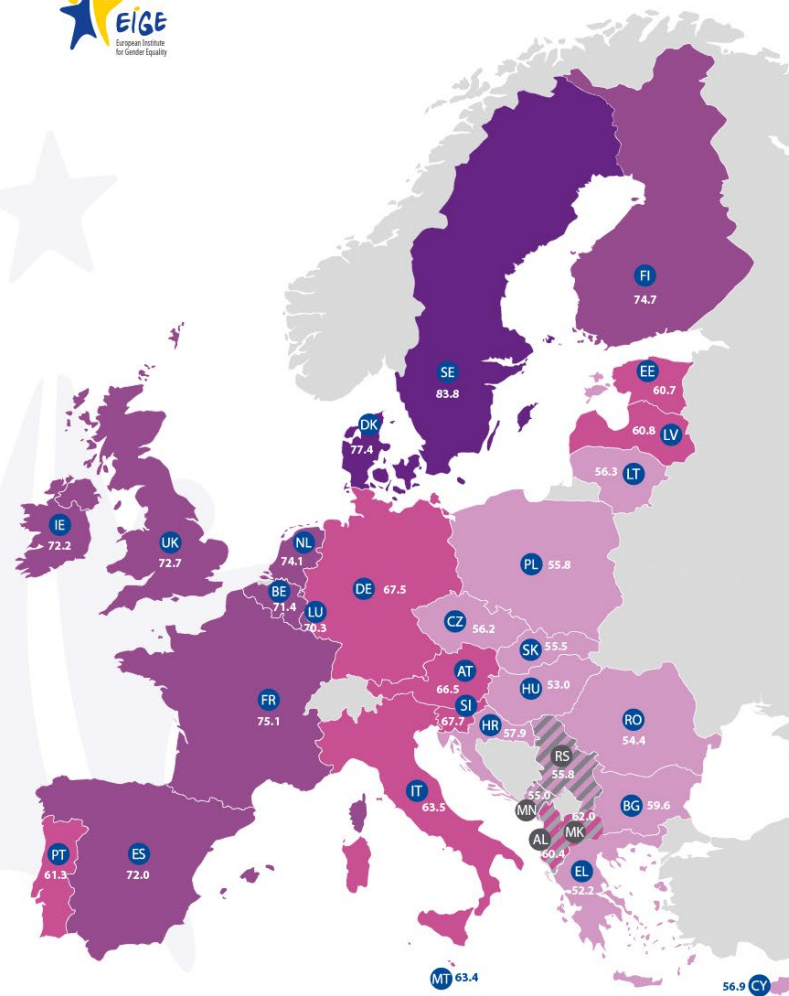
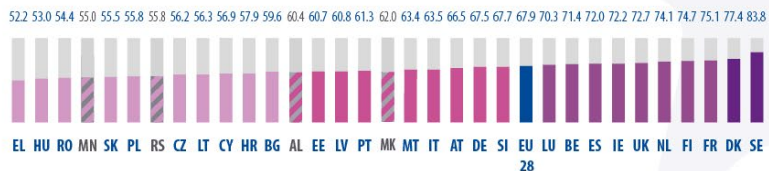
Source: EIGE, Gender Statistics Database

https://commission.europa.eu/system/files/2023-04/annual_report_GE_2023_web_EN.pdf

Can we wait 60 more years to reach gender equality?



1 FULL INEQUALITY FULL EQUALITY 100



eige.europa.eu

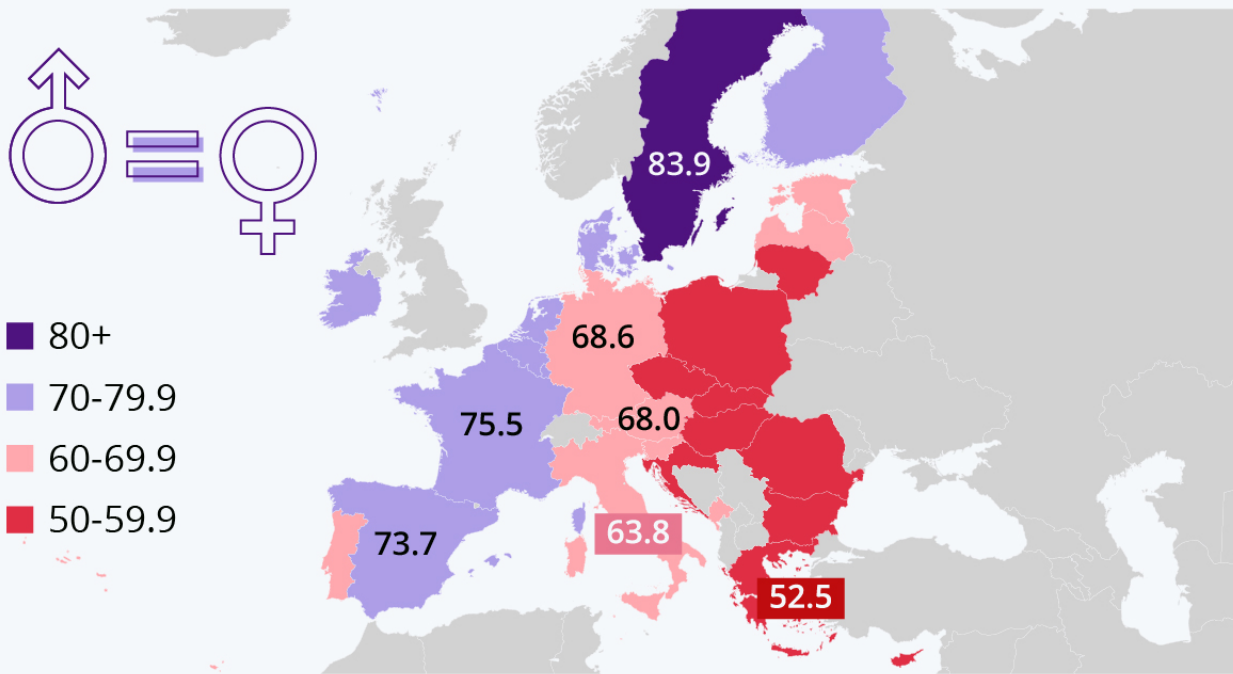


#EIGEIndex

<https://eige.europa.eu/gender-equality-indices-western-balkans-and-turkey>

The State Of Gender Equality Across The EU

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

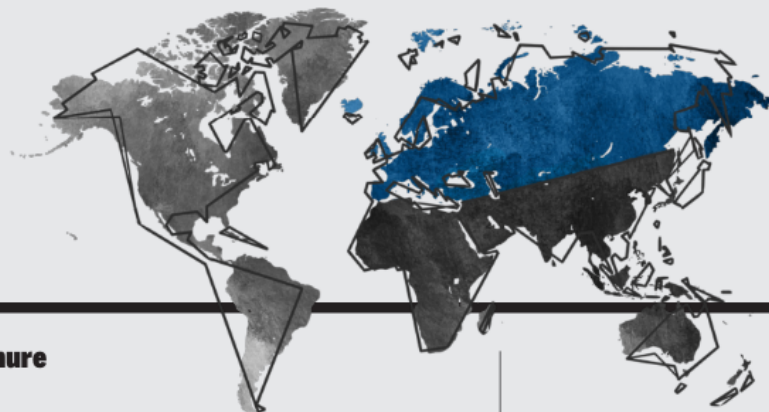


Index is composed of 6 categories (including work, power and health)

Source: European Institute for Gender Equality

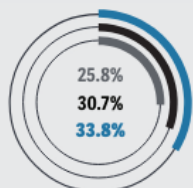


Europe



Women on boards & in the C-suite

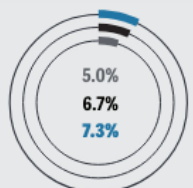
● 2023 ● 2021 ● 2018



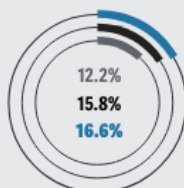
Board seats held by women



Board chairs that are women



CEOs that are women



CFOs that are women

Average age and tenure

● 2023 ● 2021 ● 2018

Age (years)

	BOARD MEMBER			CHAIR		
Men	59.1	59.0	59.4	63.1	62.8	62.7
Women	56.1	55.6	55.1	59.0	58.7	57.5

Tenure (years)

	BOARD MEMBER			CHAIR		
Men	6.9	6.7	7.3	6.7	6.5	6.6
Women	4.9	4.6	4.8	4.5	4.1	3.6

5,673

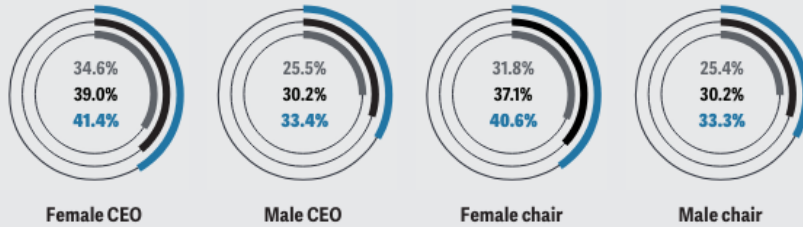
Women on boards

3,825

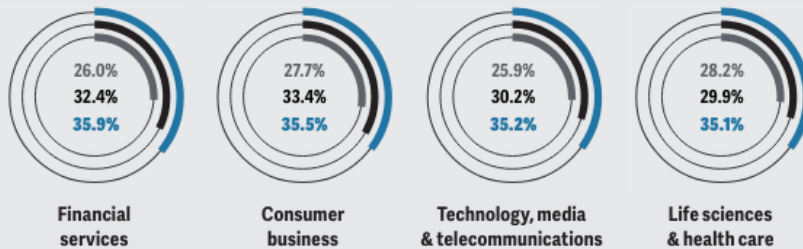
Total companies analyzed

Women on boards with

● 2023 ● 2021 ● 2018



Top industries with the highest percentage of women on boards



Stretch factor

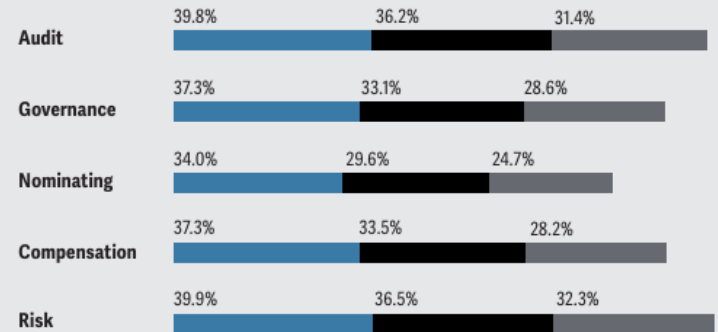
● 2023 ● 2021 ● 2018

Men	1.14	1.14	1.14
Women	1.22	1.22	1.20

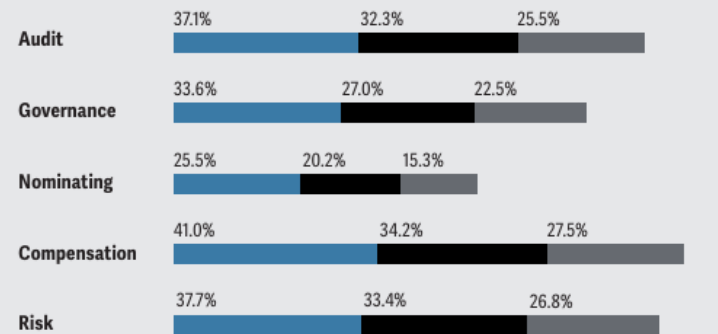
Women board committee presence

● 2023 ● 2021 ● 2018

Members



Chairs



6. INTERNACIONAL

6.2. USA

North America

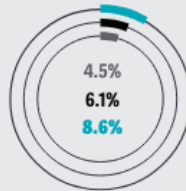


Women on boards & in the C-suite

● 2023 ● 2021 ● 2018



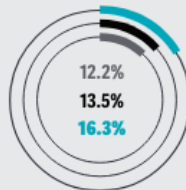
Board seats held by women



Board chairs that are women



CEOs that are women



CFOs that are women

Average age and tenure

● 2023 ● 2021 ● 2018

Age (years)

	BOARD MEMBER			CHAIR		
Men	62.0	62.3	62.2	63.5	63.5	63.4
Women	59.4	59.3	59.1	62.7	61.7	62.3

Tenure (years)

	BOARD MEMBER			CHAIR		
Men	9.0	8.8	9.1	8.6	8.2	8.4
Women	5.4	5.3	6.2	4.5	4.7	6.1

6,805

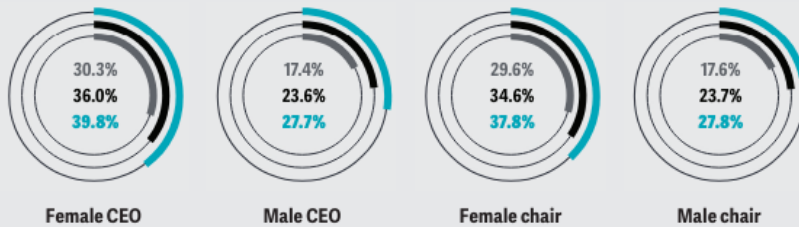
Women on boards

6,007

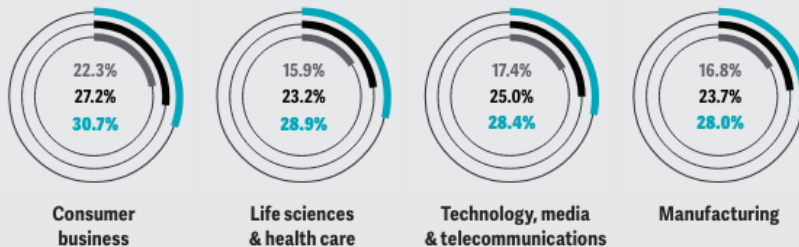
Total companies analyzed

Women on boards with

● 2023 ● 2021 ● 2018



Top industries with the highest percentage of women on boards



Stretch factor

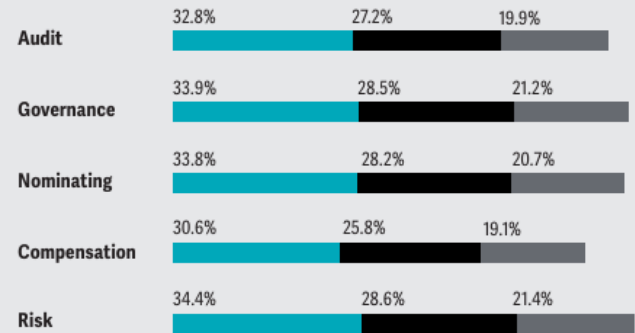
● 2023 ● 2021 ● 2018

Men	1.22	1.23	1.21
Women	1.35	1.35	1.30

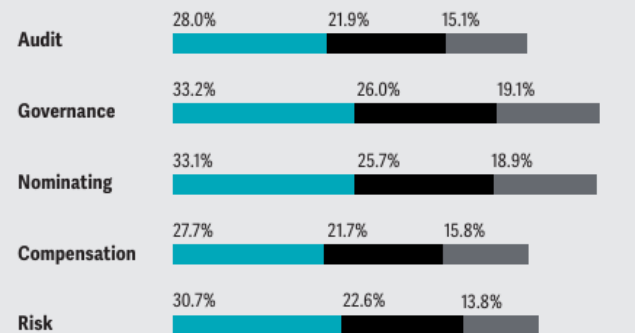
Women board committee presence

● 2023 ● 2021 ● 2018

Members



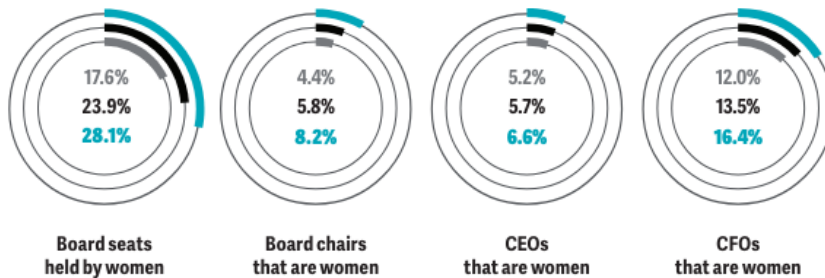
Chairs



United States

Women on boards & in the C-suite

● 2023 ● 2021 ● 2018



6,052

Women on boards

3,181

Total companies analyzed

Quota for listed companies?

—

Quota percentage

—

Average age and tenure

● 2023 ● 2021 ● 2018

Age (years)

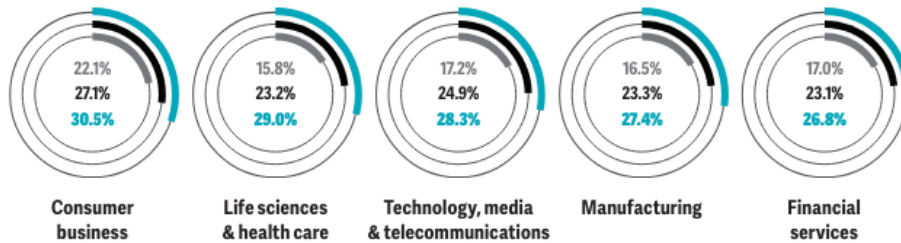
	BOARD MEMBER			CHAIR		
Men	62.0	62.3	62.1	63.5	63.5	63.4
Women	59.4	59.3	59.2	62.9	62.0	62.6

Tenure (years)

	BOARD MEMBER			CHAIR		
Men	9.0	8.8	9.0	8.6	8.2	8.4
Women	5.4	5.3	6.3	4.4	4.7	6.1

Top industries with the highest percentage of women on boards

● 2023 ● 2021 ● 2018



Stretch factor

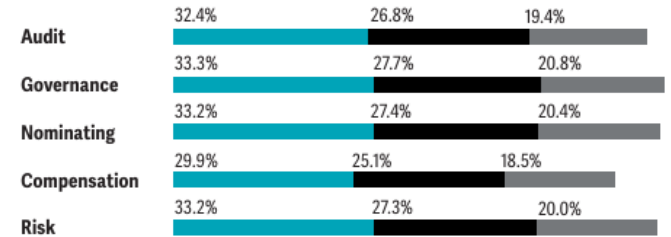
● 2023 ● 2021 ● 2018

Men	1.21	1.22	1.21
Women	1.34	1.33	1.28

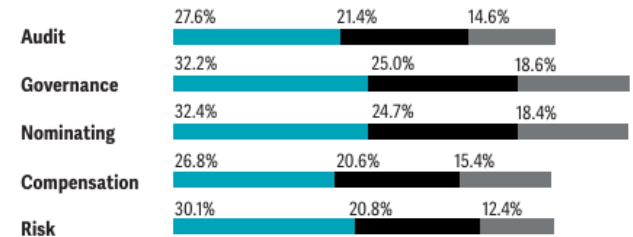
Women board committee presence

● 2023 ● 2021 ● 2018

Members



Chairs



6. INTERNACIONAL

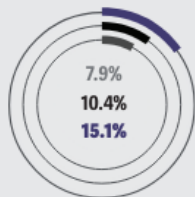
6.3. LATAM

Latin and South America

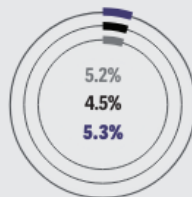


Women on boards & in the C-suite

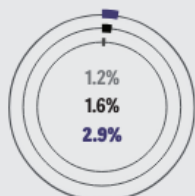
● 2023 ● 2021 ● 2018



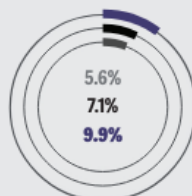
Board seats held by women



Board chairs that are women



CEOs that are women



CFOs that are women

Average age and tenure

● 2023 ● 2021 ● 2018

Age (years)

	BOARD MEMBER			CHAIR		
Men	60.4	59.9	60.2	61.6	61.5	62.2
Women	54.4	54.3	53.3	62.4	62.2	59.7

Tenure (years)

	BOARD MEMBER			CHAIR		
Men	8.8	8.1	8.0	9.5	8.2	8.2
Women	4.8	5.1	5.8	5.4	4.0	3.1

349

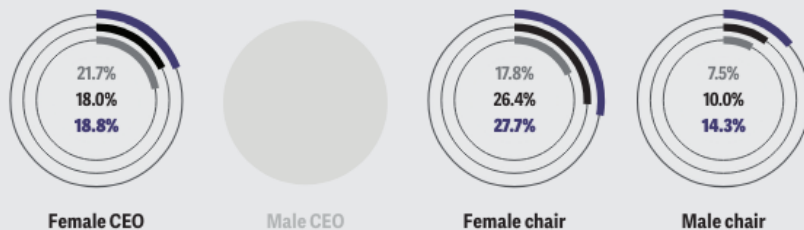
Women on boards

753

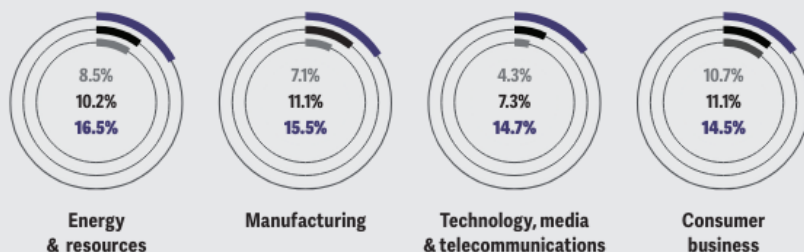
Total companies analyzed

Women on boards with

● 2023 ● 2021 ● 2018



Top industries with the highest percentage of women on boards



Stretch factor

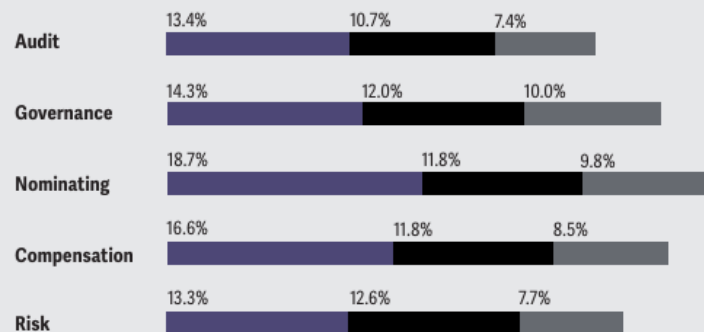
● 2023 ● 2021 ● 2018

Men	1.17	1.19	1.12
Women	1.16	1.11	1.04

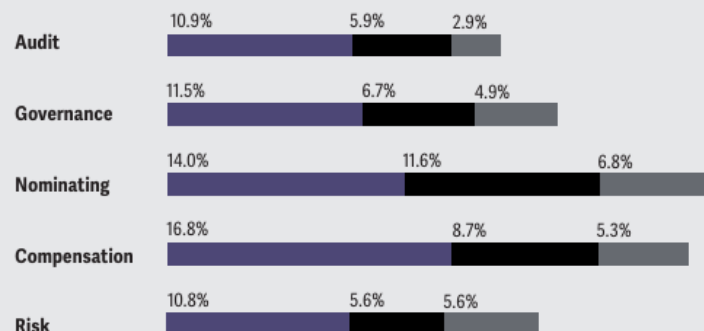
Women board committee presence

● 2023 ● 2021 ● 2018

Members



Chairs

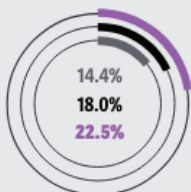


Caribbean

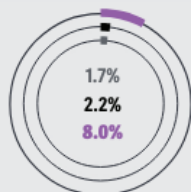


Women on boards & in the C-suite

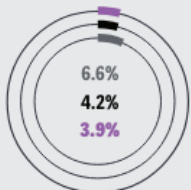
● 2023 ● 2021 ● 2018



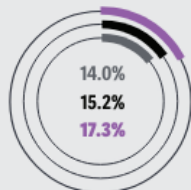
Board seats held by women



Board chairs that are women



CEOs that are women



CFOs that are women

Average age and tenure

● 2023 ● 2021 ● 2018

Age (years)

	BOARD MEMBER			CHAIR		
Men	61.4	61.3	60.6	63.0	62.7	61.8
Women	60.2	60.0	59.2	57.3	69.0	53.0

Tenure (years)

	BOARD MEMBER			CHAIR		
Men	9.0	8.4	8.2	9.9	8.9	8.4
Women	4.9	4.5	4.2	6.1	1.1	0.5

100

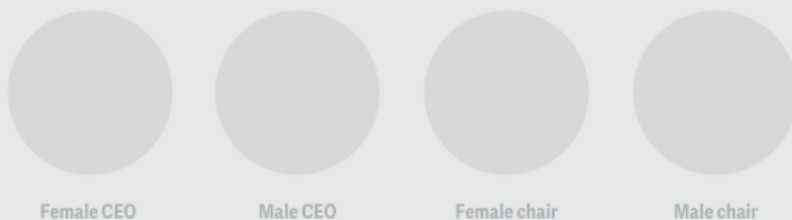
Women on boards

262

Total companies analyzed

Women on boards with

● 2023 ● 2021 ● 2018



Top industries with the highest percentage of women on boards



Stretch factor

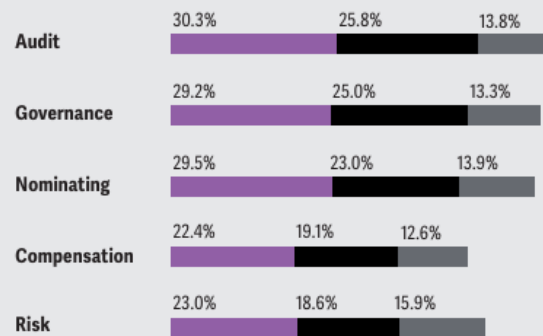
● 2023 ● 2021 ● 2018

Men	1.04	1.03	1.02
Women	1.01	1.00	1.04

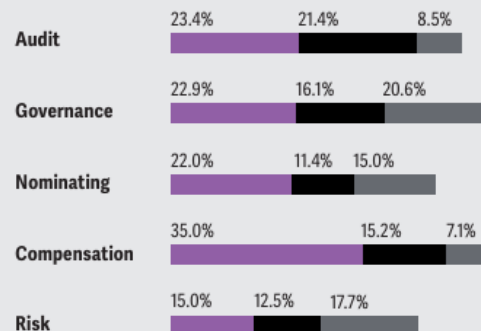
Women board committee presence

● 2023 ● 2021 ● 2018

Members



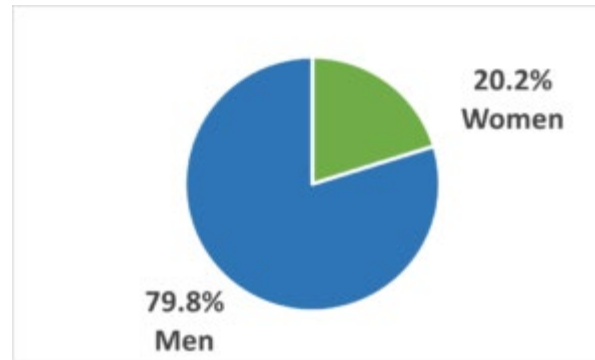
Chairs



6. INTERNACIONAL

6.4. GLOBAL

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

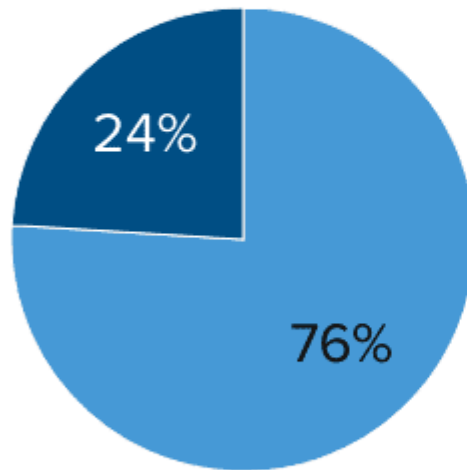


Women now hold 20.2% of all director positions on the boards of the 200 largest companies in the world – the Fortune Global 200 – and 17.6% of executive officer positions on these same companies.

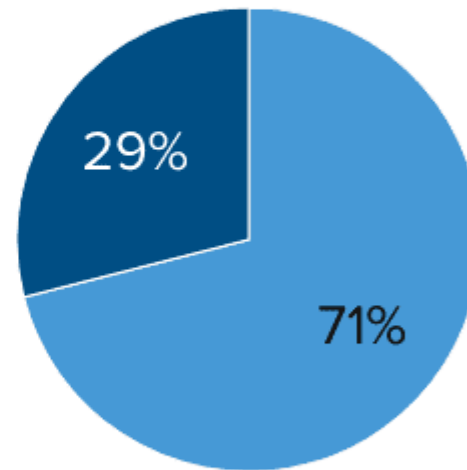
Female board representation

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 ▼
CapitalLand 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

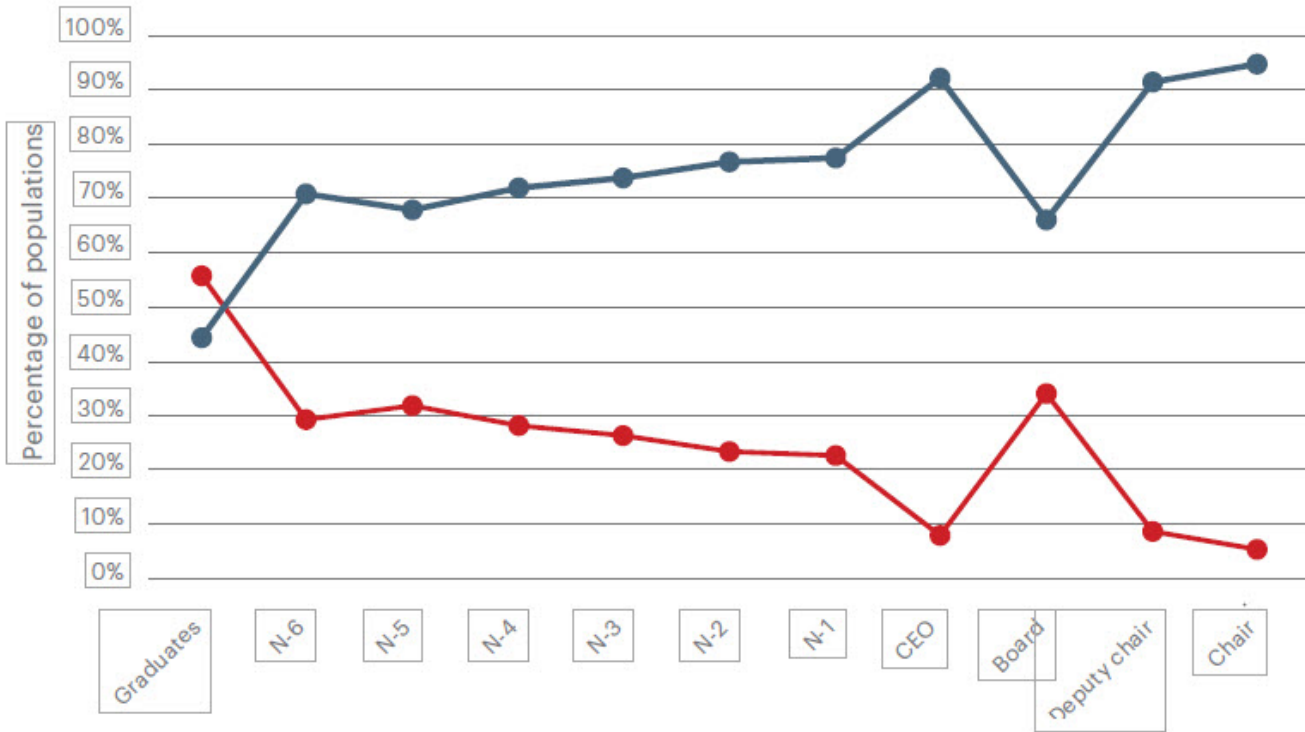


Changing the Foundation for Female Leadership



FIGURE 1
Female/Male Representation from Classroom to Board Room

—●— Women
—●— Men



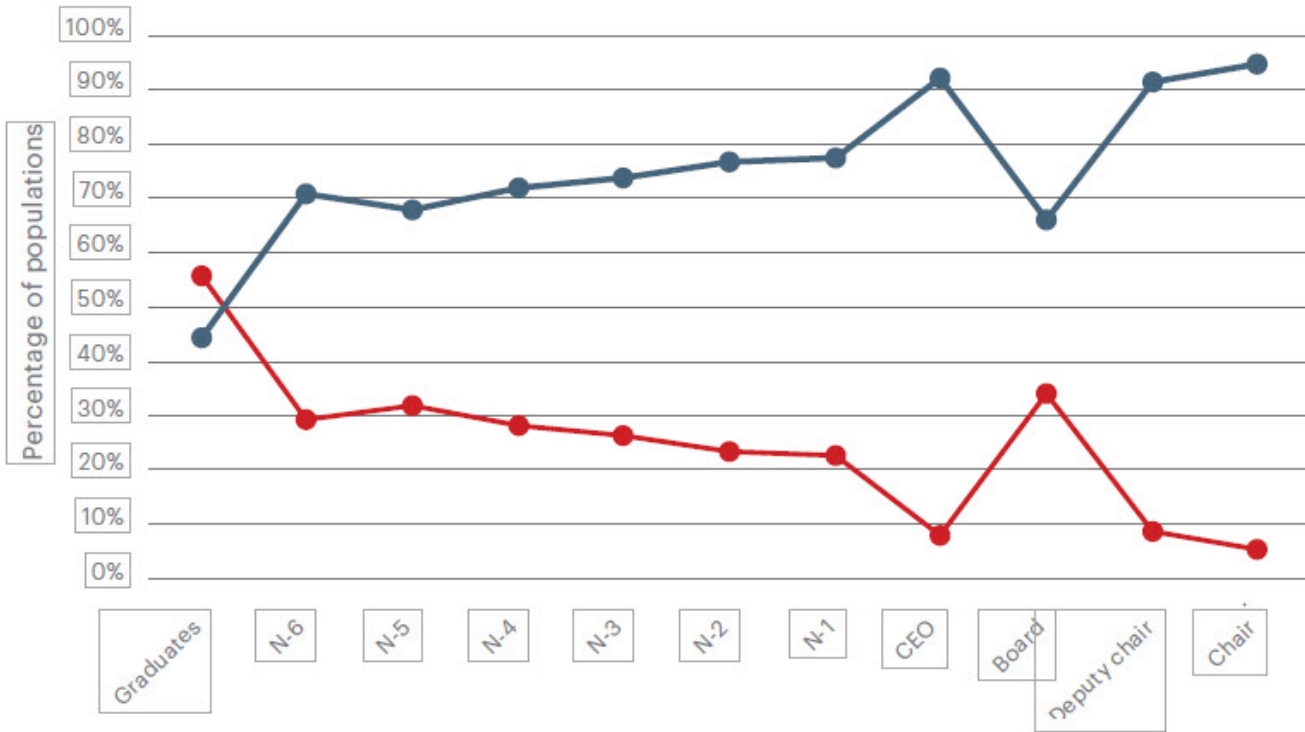
Source: Participating companies and Egon Zehnder & Bain analyses. Data collected late 2021 and early 2022. University graduates from higher education 2022, Danmarks Statistik.
Note: N1-N6 represents the six management levels below CEO-level.

Changing the Foundation for Female Leadership



FIGURE 1
Female/Male Representation from Classroom to Board Room

—●— Women
—●— Men



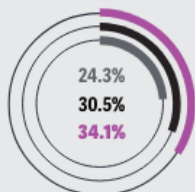
Source: Participating companies and Egon Zehnder & Bain analyses. Data collected late 2021 and early 2022. University graduates from higher education 2022, Danmarks Statistik.
Note: N1-N6 represents the six management levels below CEO-level.

Africa

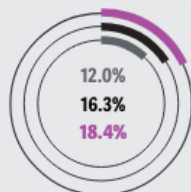


Women on boards & in the C-suite

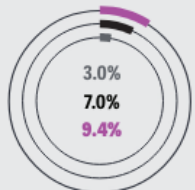
● 2023 ● 2021 ● 2018



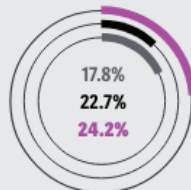
Board seats held by women



Board chairs that are women



CEOs that are women



CFOs that are women

Average age and tenure

● 2023 ● 2021 ● 2018

Age (years)

	BOARD MEMBER			CHAIR		
Men	59.2	58.8	58.1	63.2	63.5	62.9
Women	53.9	52.4	51.5	62.1	59.1	57.0

Tenure (years)

	BOARD MEMBER			CHAIR		
Men	7.2	6.9	7.8	5.9	6.1	6.9
Women	4.6	4.6	5.4	2.3	3.4	4.7

311

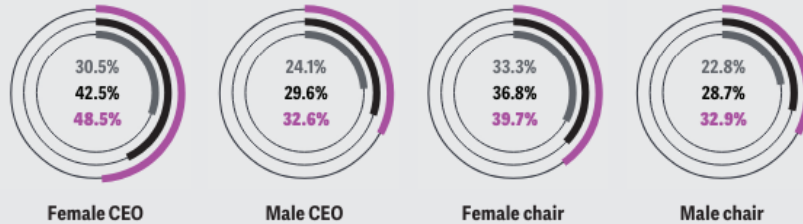
Women on boards

138

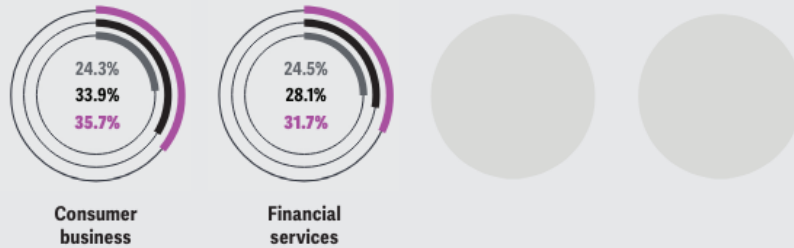
Total companies analyzed

Women on boards with

● 2023 ● 2021 ● 2018



Top industries with the highest percentage of women on boards



Stretch factor

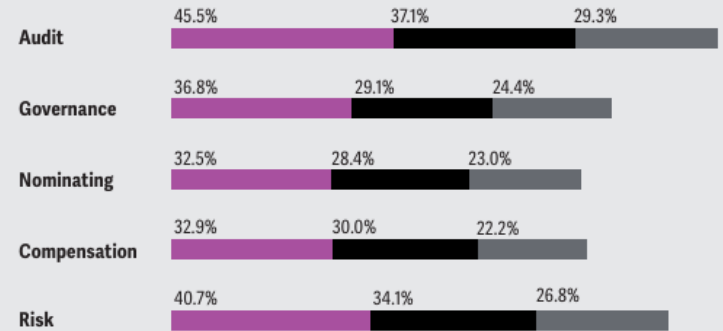
● 2023 ● 2021 ● 2018

Men	1.13	1.14	1.16
Women	1.24	1.24	1.31

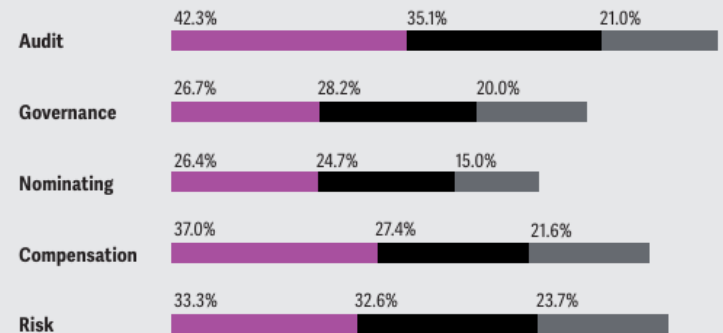
Women board committee presence

● 2023 ● 2021 ● 2018

Members



Chairs



Middle East and North Africa

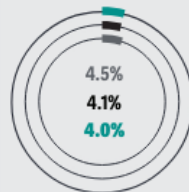


Women on boards & in the C-suite

● 2023 ● 2021 ● 2018



Board seats held by women



Board chairs that are women



CEOs that are women



CFOs that are women

Average age and tenure

● 2023 ● 2021 ● 2018

Age (years)

	BOARD MEMBER			CHAIR		
Men	58.9	60.0	59.7	61.6	62.2	61.5
Women	57.2	57.6	57.0	59.3	58.6	58.4

Tenure (years)

	BOARD MEMBER			CHAIR		
Men	7.2	6.6	6.8	7.8	7.4	7.5
Women	4.9	4.9	4.9	6.9	7.0	8.7

282

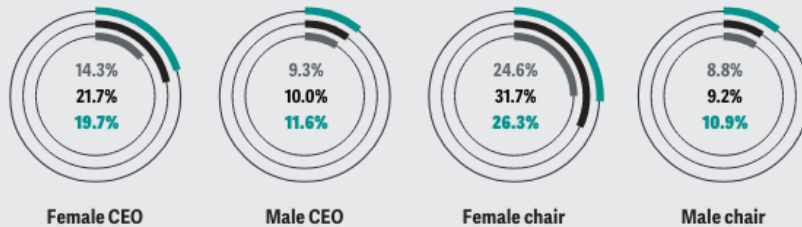
Women on boards

386

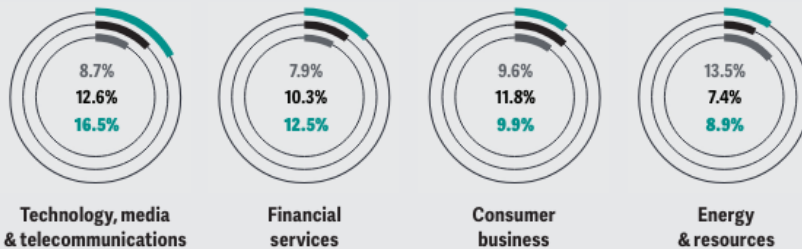
Total companies analyzed

Women on boards with

● 2023 ● 2021 ● 2018



Top industries with the highest percentage of women on boards



Stretch factor

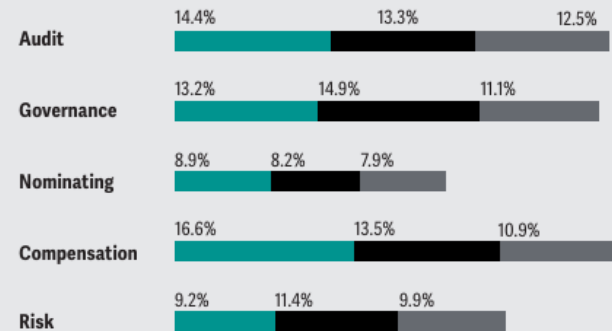
● 2023 ● 2021 ● 2018

Men	1.11	1.12	1.06
Women	1.14	1.10	1.05

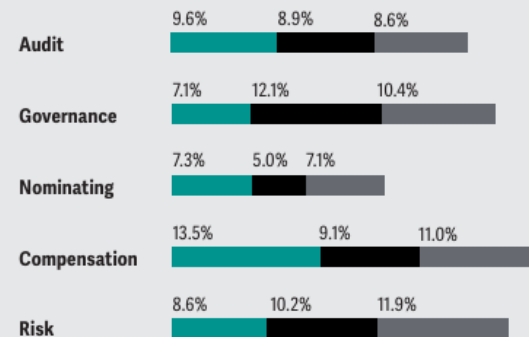
Women board committee presence

● 2023 ● 2021 ● 2018

Members



Chairs

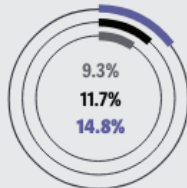


Asia Pacific

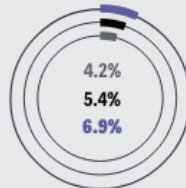


Women on boards & in the C-suite

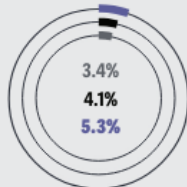
● 2023 ● 2021 ● 2018



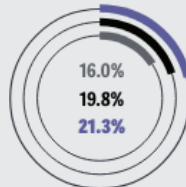
Board seats held by women



Board chairs that are women



CEOs that are women



CFOs that are women

Average age and tenure

● 2023 ● 2021 ● 2018

Age (years)

	BOARD MEMBER			CHAIR		
Men	59.4	59.4	60.6	60.0	60.0	63.3
Women	56.0	55.8	57.0	52.8	52.5	57.1

Tenure (years)

	BOARD MEMBER			CHAIR		
Men	7.6	7.3	7.2	8.5	8.1	7.6
Women	5.4	5.5	5.6	6.0	6.4	8.0

4,821

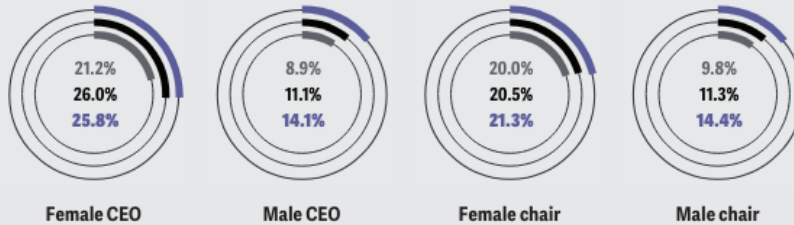
Women on boards

5,832

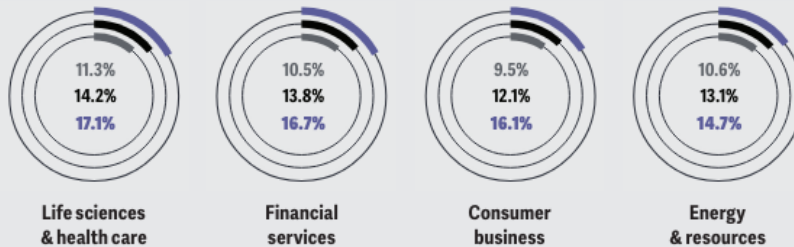
Total companies analyzed

Women on boards with

● 2023 ● 2021 ● 2018



Top industries with the highest percentage of women on boards



Stretch factor

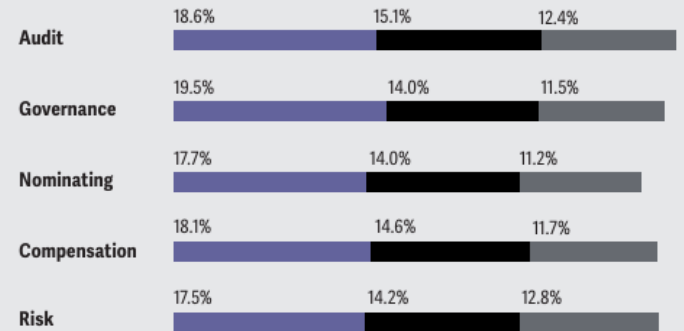
● 2023 ● 2021 ● 2018

Men	1.11	1.11	1.09
Women	1.17	1.16	1.12

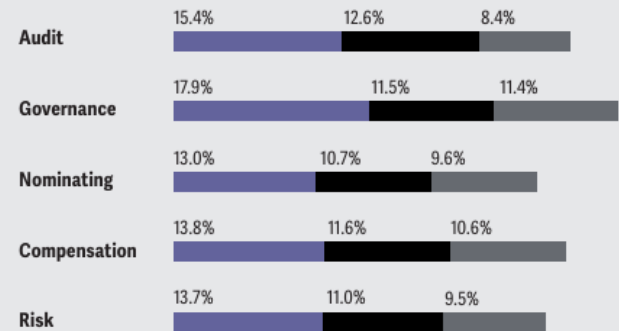
Women board committee presence

● 2023 ● 2021 ● 2018

Members



Chairs

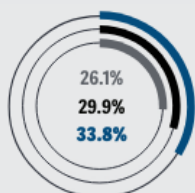


Australasia

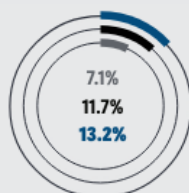


Women on boards & in the C-suite

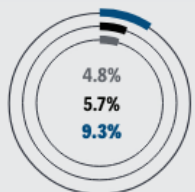
● 2023 ● 2021 ● 2018



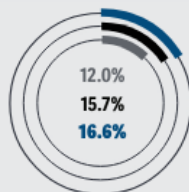
Board seats held by women



Board chairs that are women



CEOs that are women



CFOs that are women

Average age and tenure

● 2023 ● 2021 ● 2018

Age (years)

	BOARD MEMBER			CHAIR		
Men	62.2	61.8	61.6	64.9	64.9	63.9
Women	59.2	58.0	57.0	59.9	60.1	62.8

Tenure (years)

	BOARD MEMBER			CHAIR		
Men	7.0	6.9	7.5	6.2	6.3	6.1
Women	4.5	4.1	4.3	3.1	2.7	4.3

663

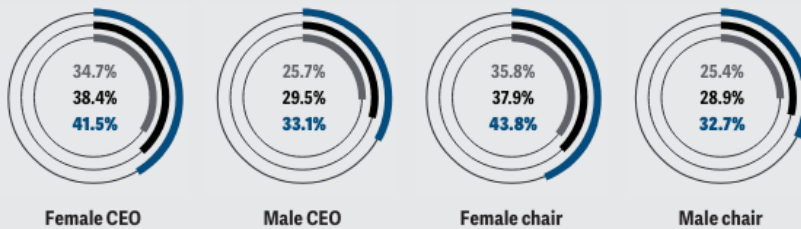
Women on boards

597

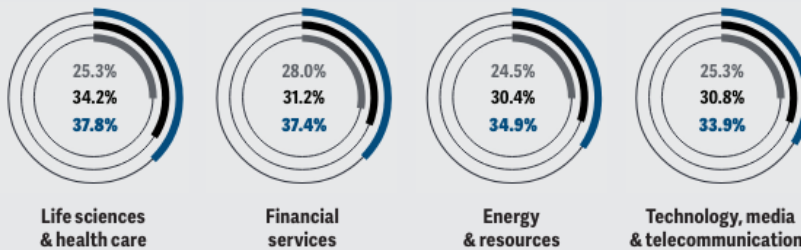
Total companies analyzed

Women on boards with

● 2023 ● 2021 ● 2018



Top industries with the highest percentage of women on boards



Stretch factor

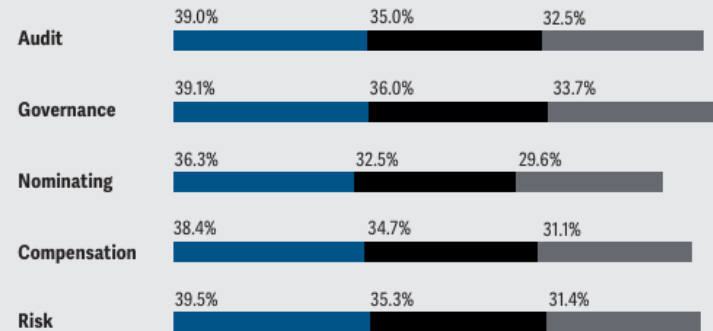
● 2023 ● 2021 ● 2018

Men	1.18	1.19	1.16
Women	1.39	1.42	1.39

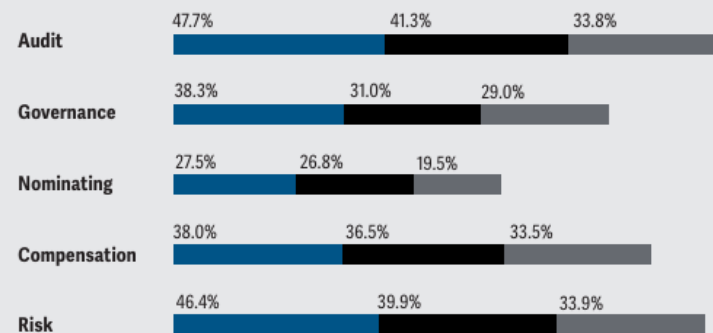
Women board committee presence

● 2023 ● 2021 ● 2018

Members



Chairs



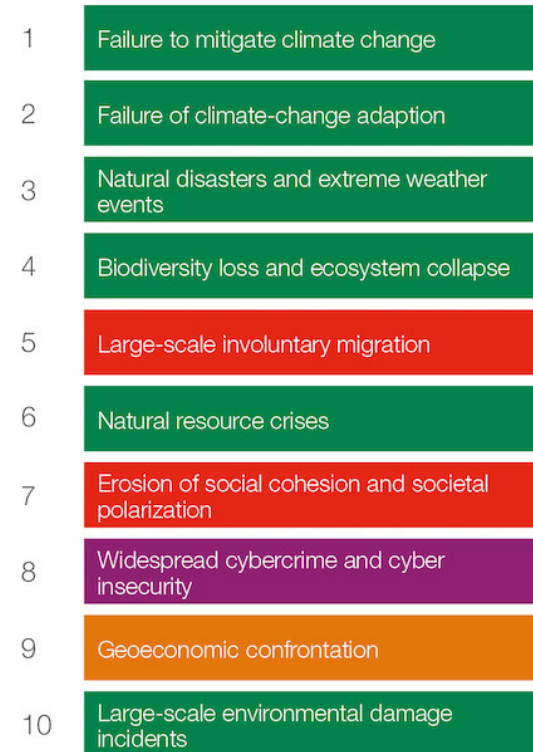
Top 10 Risks

“Please estimate the likely impact (severity) of the following risks over a 2-year and 10-year period”

2 years



10 years



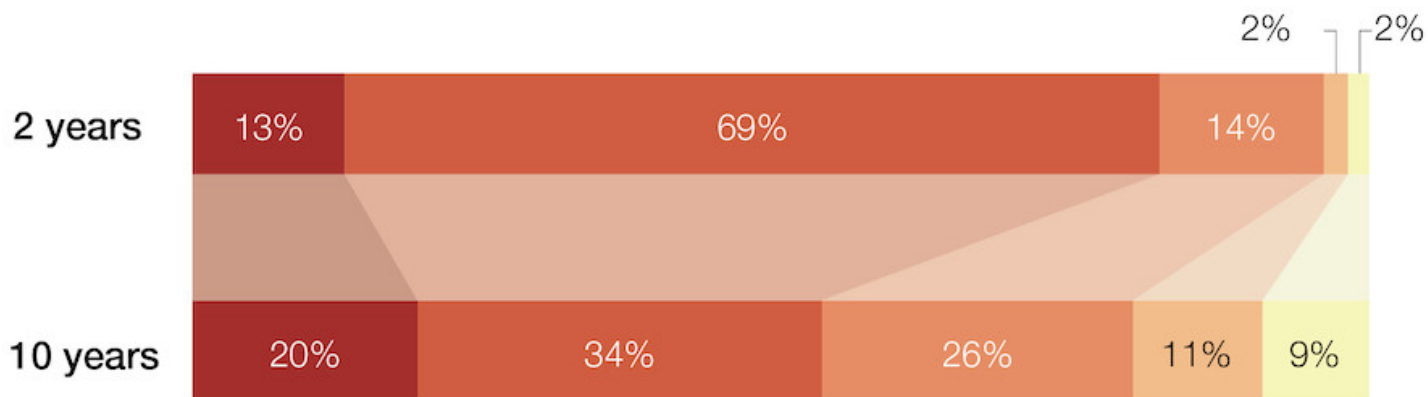
Risk categories

■ Economic
 ■ Environmental
 ■ Geopolitical
 ■ Societal
 ■ Technological

Source: World Economic Forum, Global Risks Perception Survey 2022-2023

Global Outlook

“Which of the following best characterizes your outlook for the world over the short term (2 years) and long term (10 years)?”



- Progressive tipping points and persistent crises leading to catastrophic outcomes
- Consistently volatile across economies and industries with multiple shocks accentuating divergent trajectories
- Slightly volatile with occasional localised surprises
- Limited volatility with relative stability
- Renewed stability with a revival of global resilience

Source: World Economic Forum, Global Risks Perception Survey 2022-2023

7. CONCLUSIONES

Fuentes de Información

- G20/OECD Principles of Corporate Governance 2023
- MCKINSEY, How to lead in a hybrid environment?
- III Radiografía del Teletrabajo en España – Septiembre 2023
- NORD LAYER Global Remote Work Index 2023
- ETIAS – Digital Nomad Index 2022
- ONTSI – Radiografía del trabajo a distancia: Preferencias y posibilidades de la sociedad española 2022
- KPMG – El Consejo de Administración y la caja de Pandora 2023
- KPMG Tendencias – Retos y Estrategias en los CA 2022
- ICA Instituto de Consejeros-Administradores –Funciones de los Consejeros
- INDEED – 8 Skills for Company Directors in 2023
- INFOJOBS – Essential Traits of Effective Board Members
- MSCI – Women on Boards Report 2023
- DELOITTE – Board Diversity Report 2024
- SPENCER STUART – Board Diversity Snapshot 2023
- WomenCEO – La Diversidad de Género en los Consejos de Administración del IBEX 35 (Diciembre 2023)
- EADA – Brecha salarial y presencia de la mujer en puestos directivos en España 2023
- LA RAZÓN – La brecha salarial en España 2022
- GRANT THORNTON – Women in Business 2024

Fuentes de Información

- DILIGENT – Mujeres en Consejos de Administración 2023
- KANTAR – Gender Diversity Index 2021
- ATREVIA – XII Informe sobre Mujeres en los Consejos del IBEX-35 2024
- DELOITTE – Women in the Boardroom 2024
- WORLD ECONOMIC FORUM – Global Gender Gap Index 2023
- GEM Observatorio del Emprendimiento – Mujeres Emprendedoras 2023
- EL REFERENTE – El rol de la mujer emprendedora en el ecosistema startup español 2023
- INFORMA – Presencia de las mujeres en la empresa española 2023
- Instituto de Empresa Familiar – Encuesta Global de Empresas Familiares 2023
- PWC – Encuesta Global de Empresas Familiares 2023
- Cátedra de Empresa Familiar Mare Nostrum – Mujeres en la Dirección de la Empresa Familiar 2022
- IMD – World Competitiveness Ranking 2023
- MCKINSEY – Women in the Workplace 2023
- CATALYST – Women on Corporate Boards 2023
- IBM – Women Leaders in 2022
- HOLONIQ – 2022 Global State of Women’s Leadership
- EGON ZEHNDER – Changing the Foundation for Female Leadership
- EUROPEAN COMMISSION – Gender Equality in the EU Report 2022
- WEF – Global Risks Report 2023



MUCHAS GRACIAS
POR VUESTRA
ATENCIÓN!!!

WOMEN
CEO