



Liderazgo Femenino y Mujeres en Consejos de Administración

Abril 2026

ELIZABETH TRALLERO

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

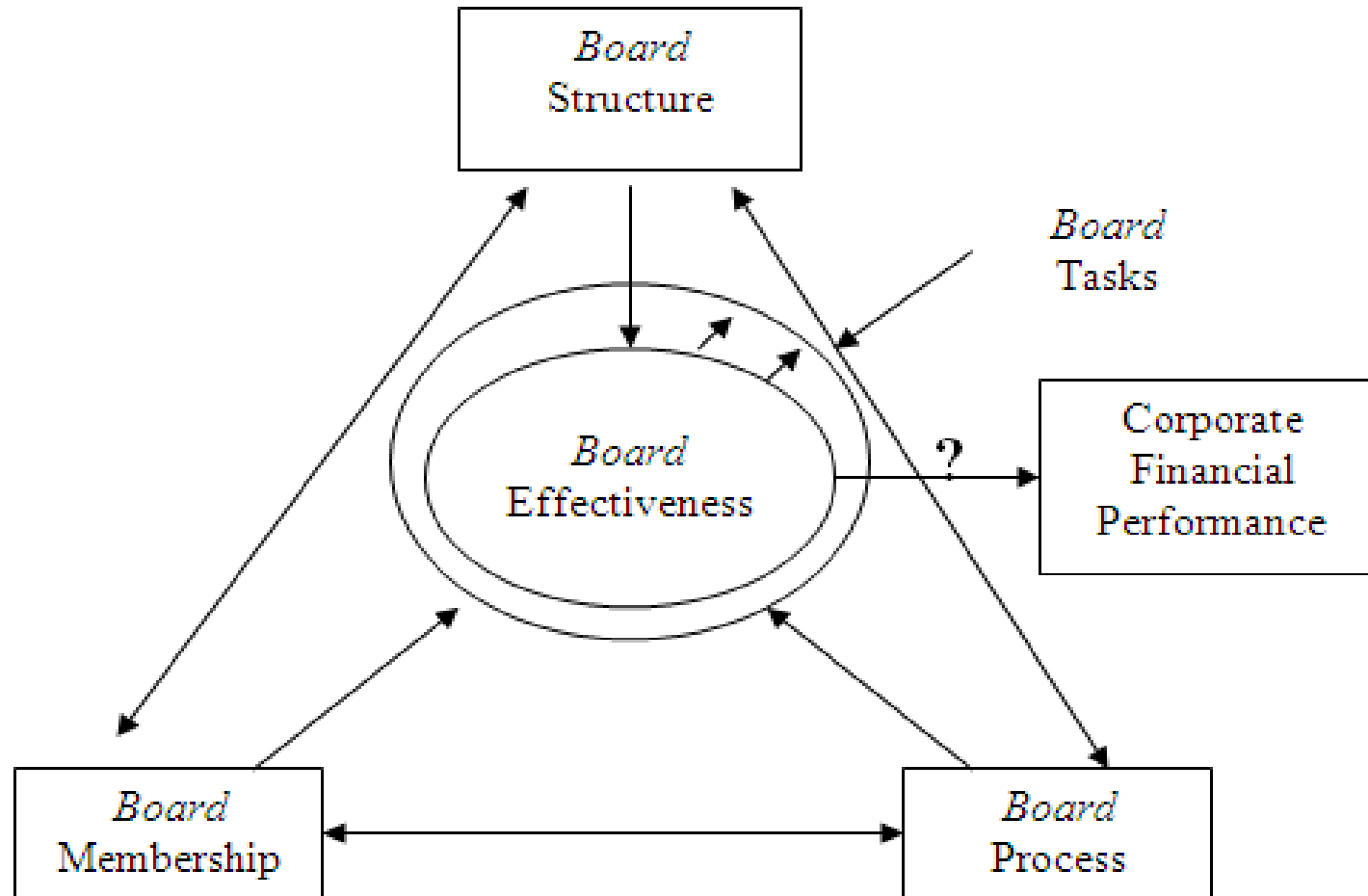
“Female CEOs have often faced significant challenges to get into such roles in the first place. I think there are different expectations of female and male CEOs and, generally, it is more difficult for women to be perceived positively when they speak up or disagree. This could lead to the belief that female CEOs are not as clear and decisive - traits that are typically associated with male CEOs.”



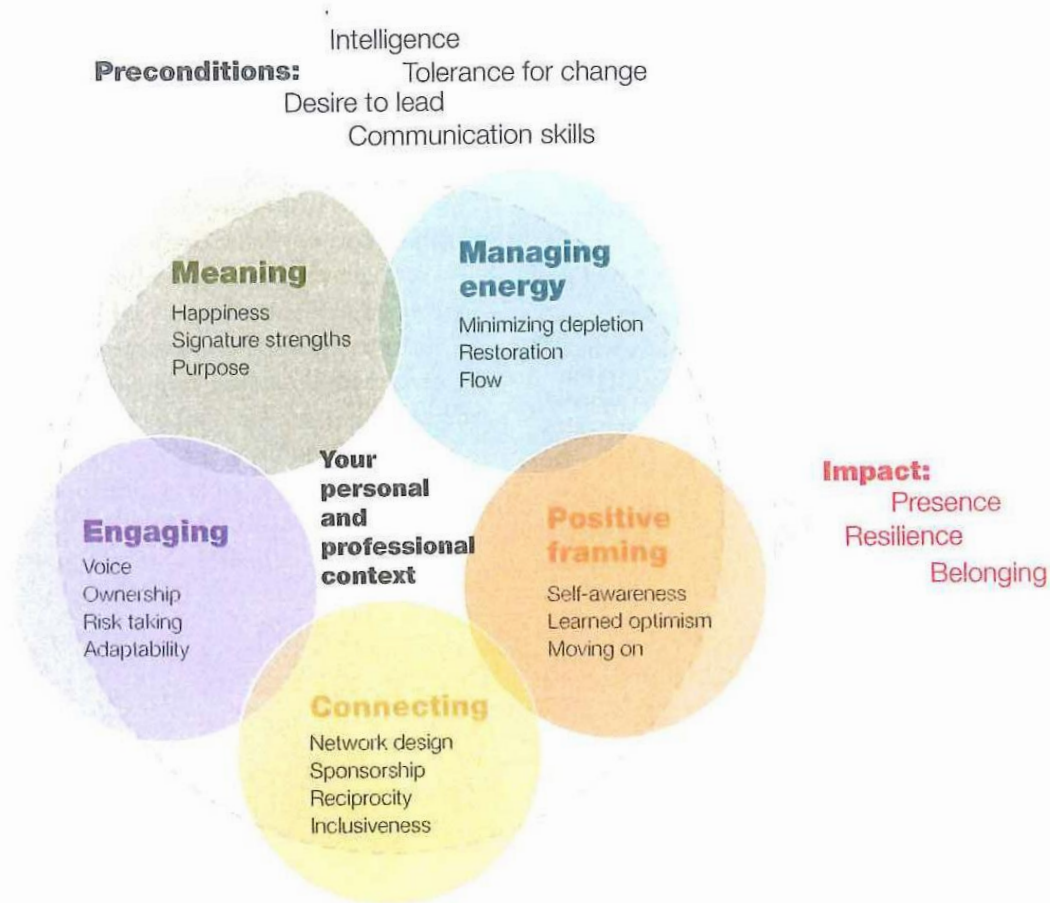
Karitha Ericson

Global leader - Network capability and culture at Grant Thornton International Ltd

A model of Board effectiveness



Five dimensions of leadership



Fuente: Mckinsey

A Well-Balanced *Board of Directors* Mix

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

G20/OECD Principles of Corporate Governance 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

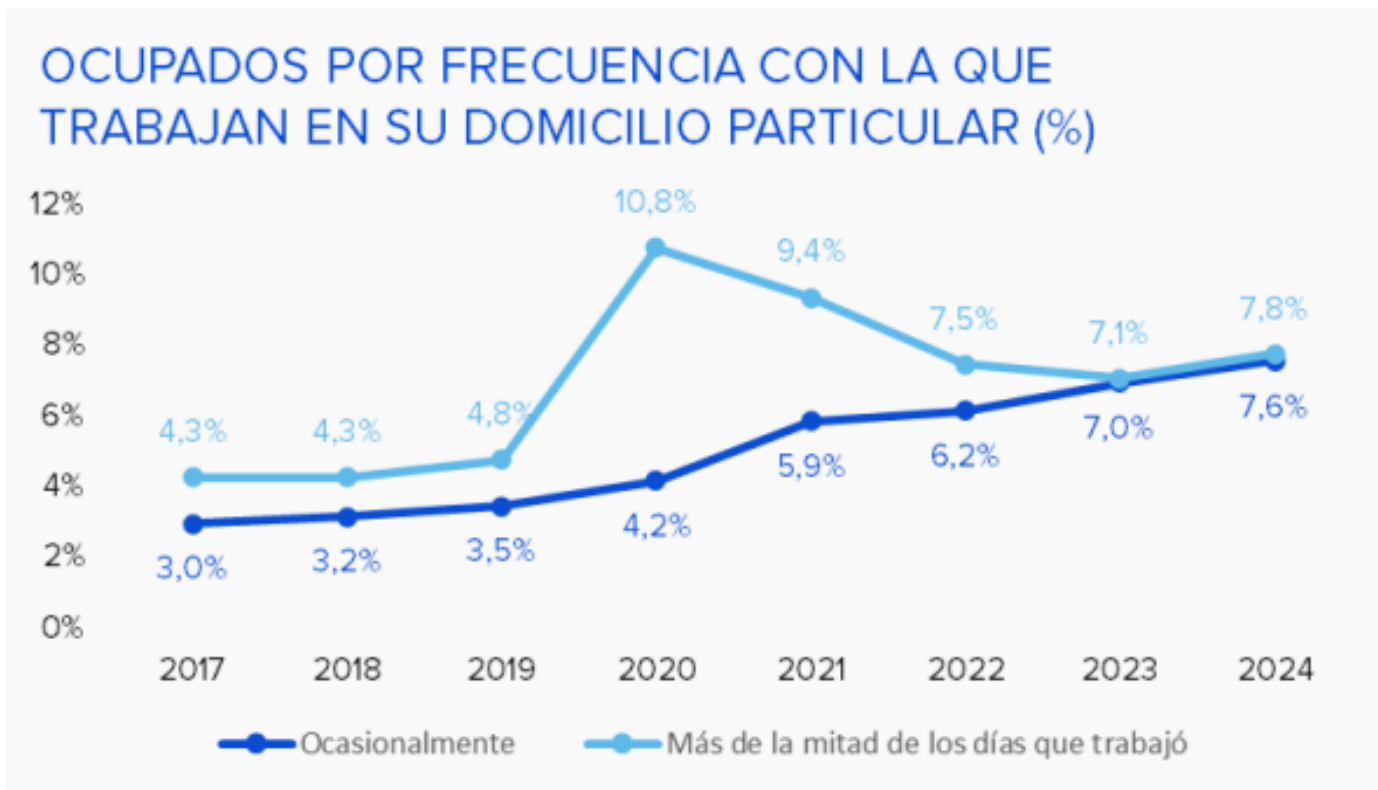
Work has changed—and so must leaders. These four management shifts are making the biggest impact in today’s hybrid work environment.

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.

McKinsey
& Company

V Radiografía del Teletrabajo en España Septiembre 2025

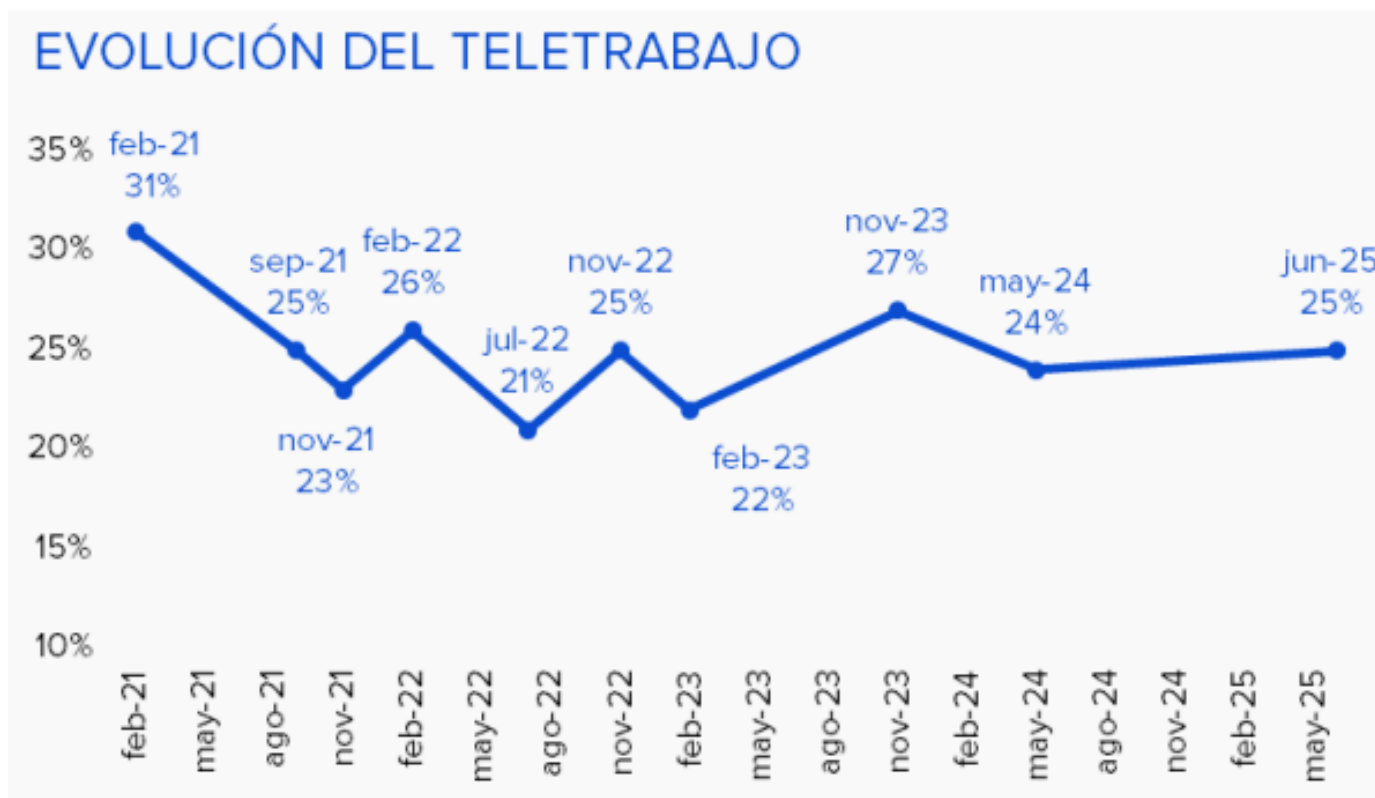
Más de 1,692 millones de personas teletrabajan en España



Fuente: EPA (INE)

Fuente: https://nosotros.infojobs.net/wp-content/uploads/2025/09/Informe_teletrabajo_2025.pdf

V Radiografía del Teletrabajo en España Septiembre 2025



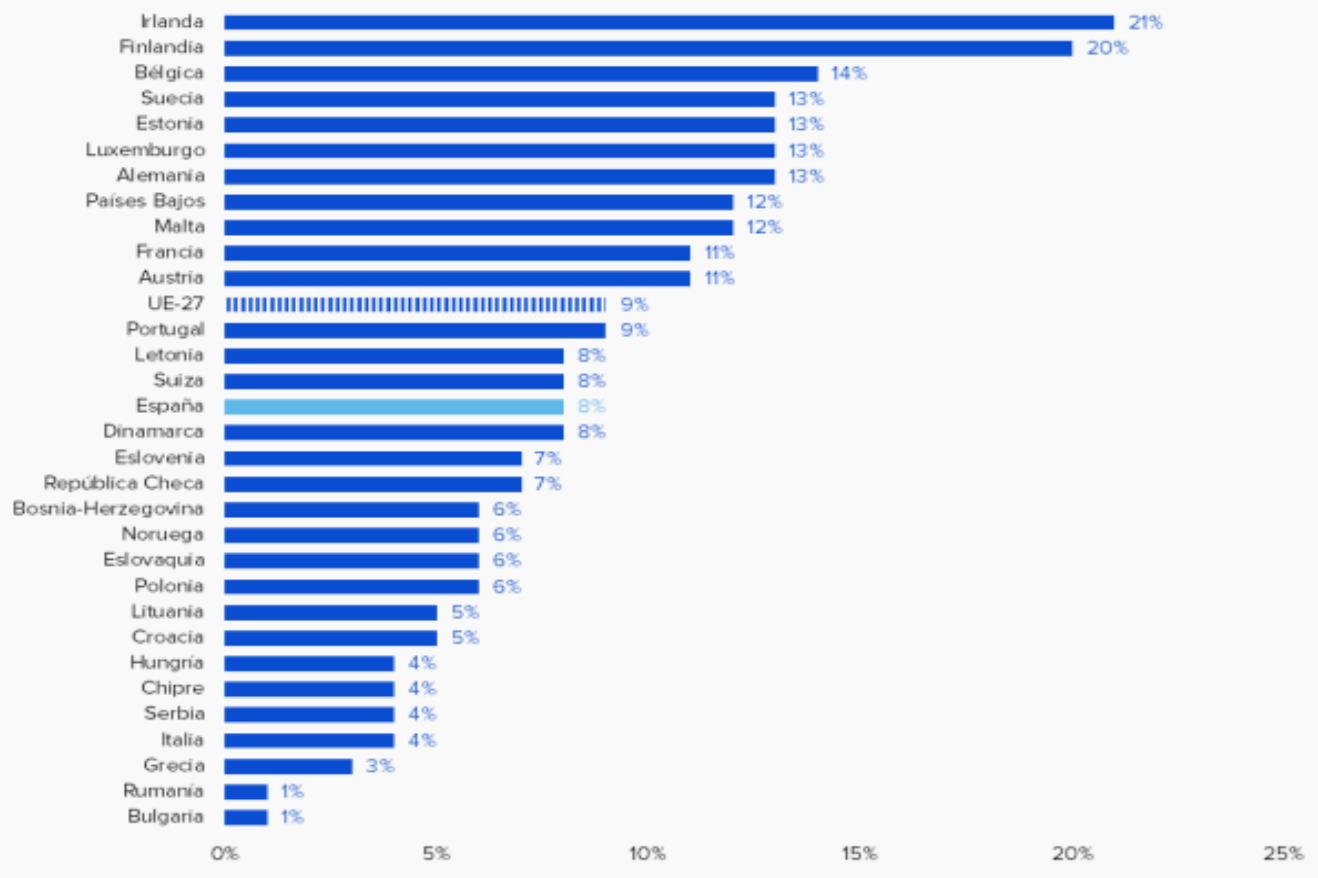
Base: Población ocupada

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 / May-24: 4.162 / Jun-25: 4.165 / **Fuente:** InfoJobs

Fuente: https://nosotros.infojobs.net/wp-content/uploads/2025/09/Informe_teletrabajo_2025.pdf

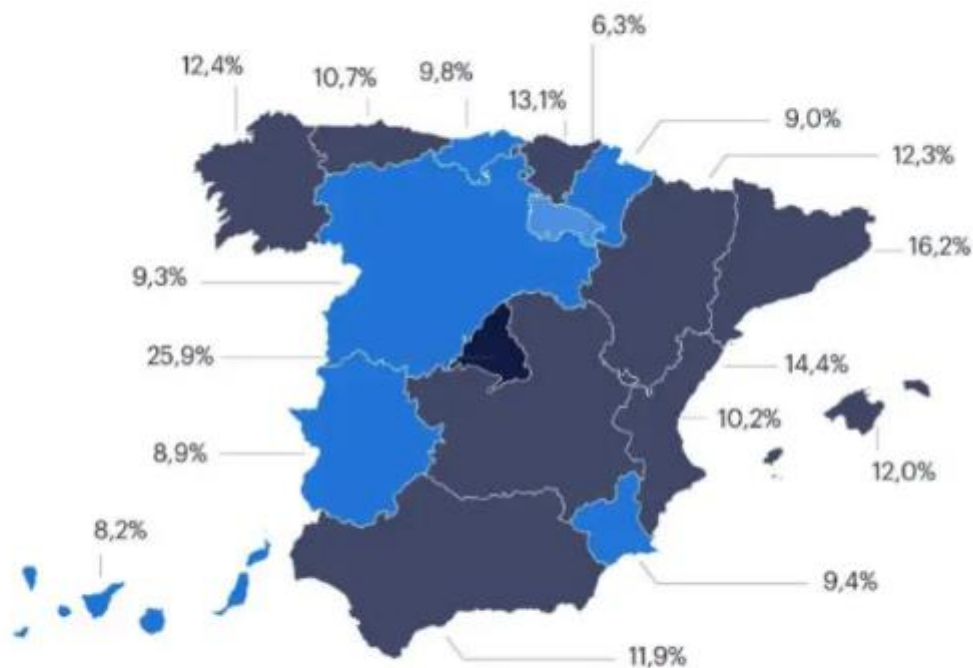
V Radiografía del Teletrabajo en España Septiembre 2025

PERSONAS QUE TELETRABAJAN HABITUALMENTE EN EUROPA SOBRE EL TOTAL DE PERSONAS OCUPADAS (%) - 2024



Fuente: Eurostat

Teletrabajo en España CCAA



[Fuente INE]

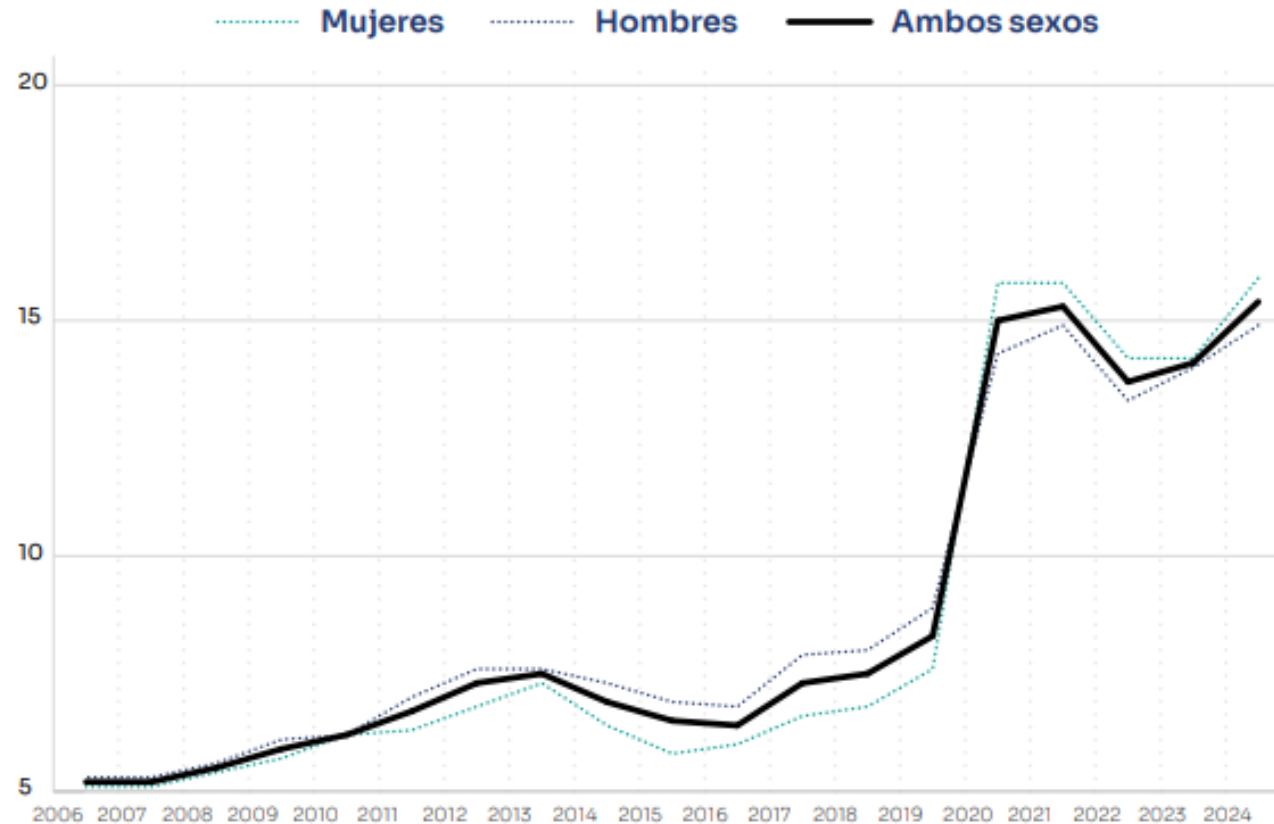
Fuente: <https://www.randstad.es/nosotros/sala-prensa/teletrabajo-se-consolida-15-espanoles-utiliza-regularmente/>

Estadísticas clave de trabajo remoto en 2025

- 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 España 2024

Gráfico 1.
Evolución del teletrabajo por sexo (2006 – 2024)

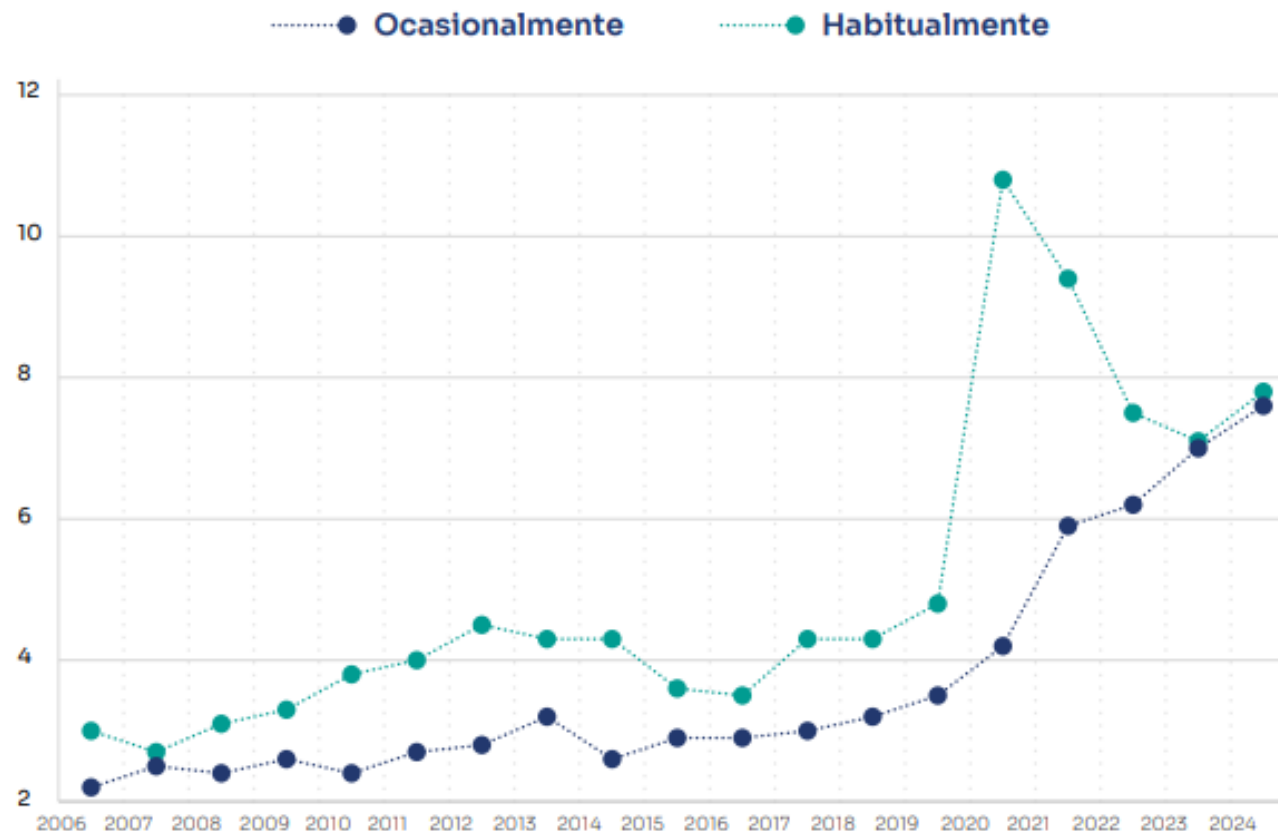


Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE)

El Teletrabajo en España 2024

Gráfico 2.

Evolución del teletrabajo habitual y ocasional (2006 – 2024)



Fuente: INE

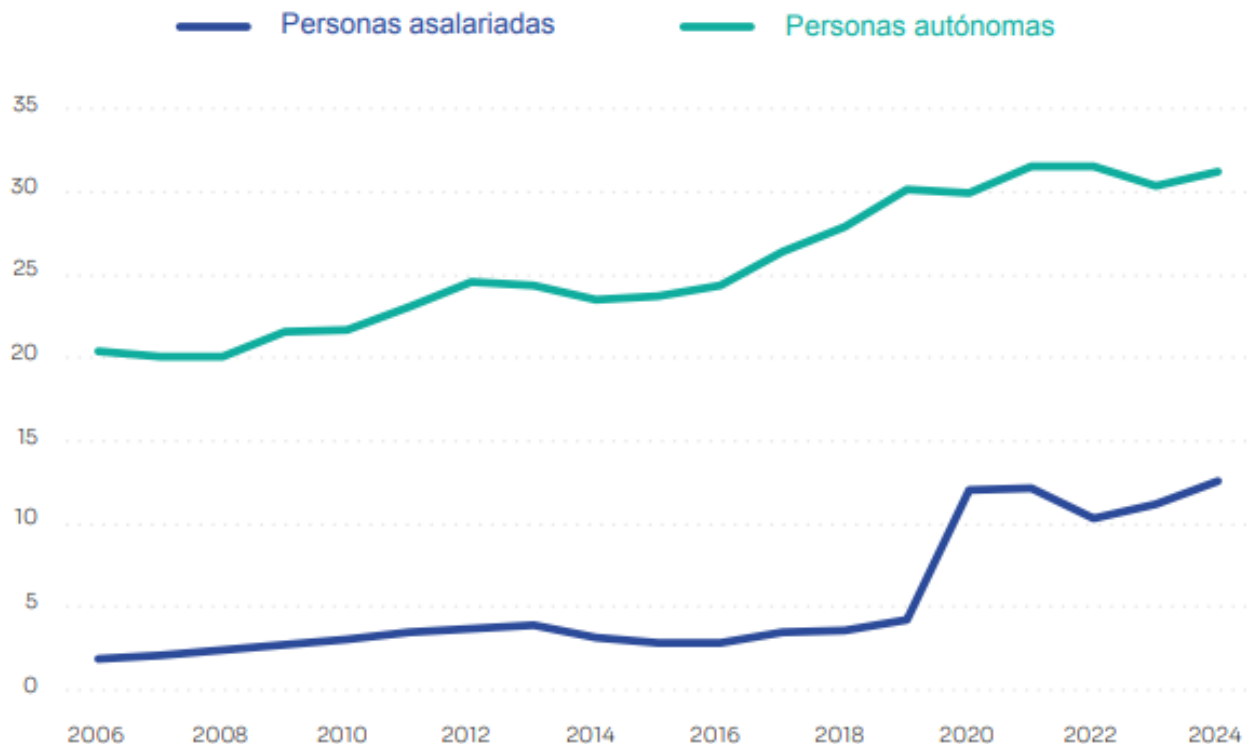
Fuente: Teletrabajo 2025

<https://www.ontsi.es/sites/ontsi/files/2025-12/teletrabajo2025.pdf>

El Teletrabajo en España 2024

Gráfico 5.

Evolución del teletrabajo total por tipo de relación laboral (2006 – 2024)



Fuente: INE

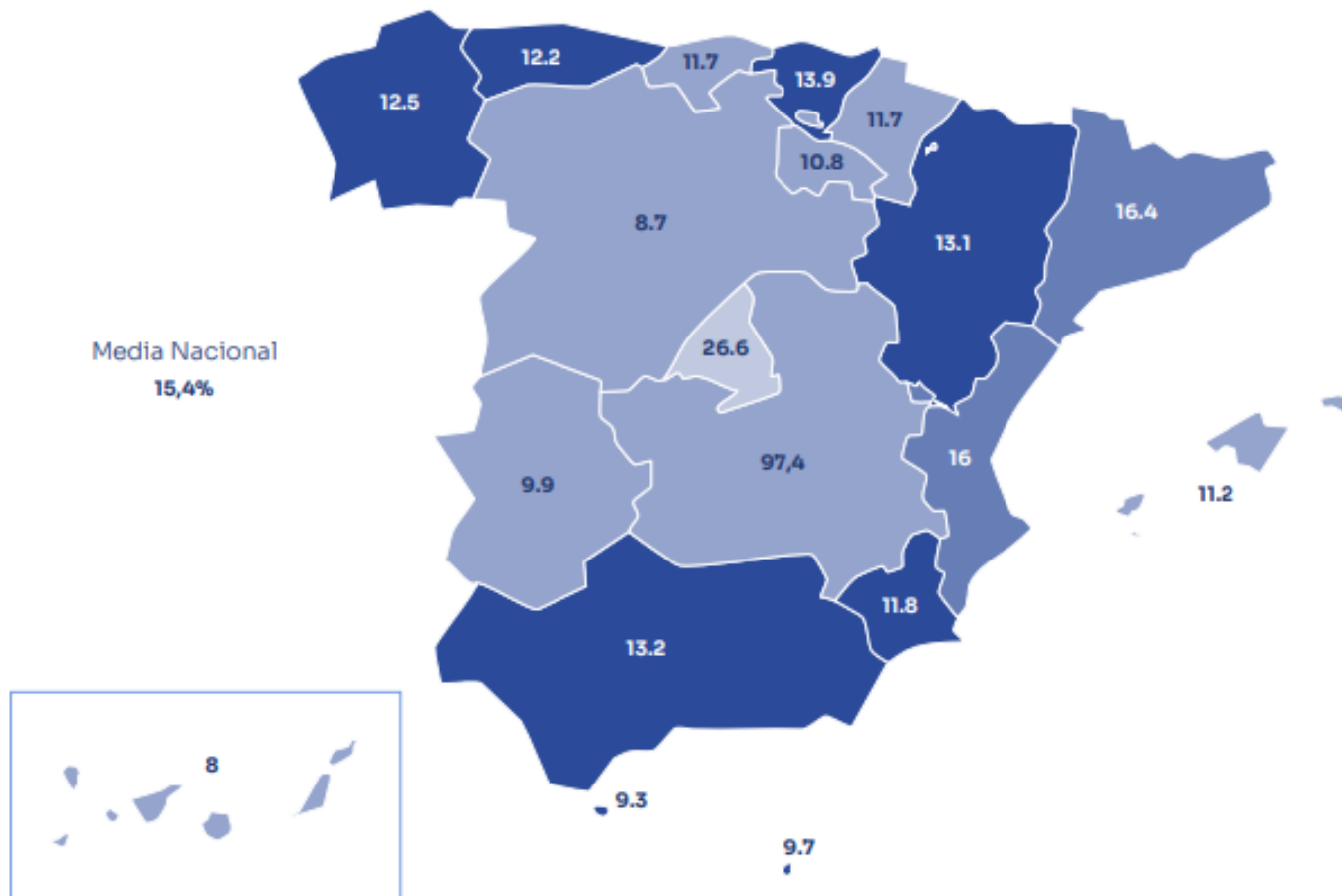
Fuente: Teletrabajo 2025

<https://www.ontsi.es/sites/ontsi/files/2025-12/teletrabajo2025.pdf>

El Teletrabajo en España

Gráfico 7.

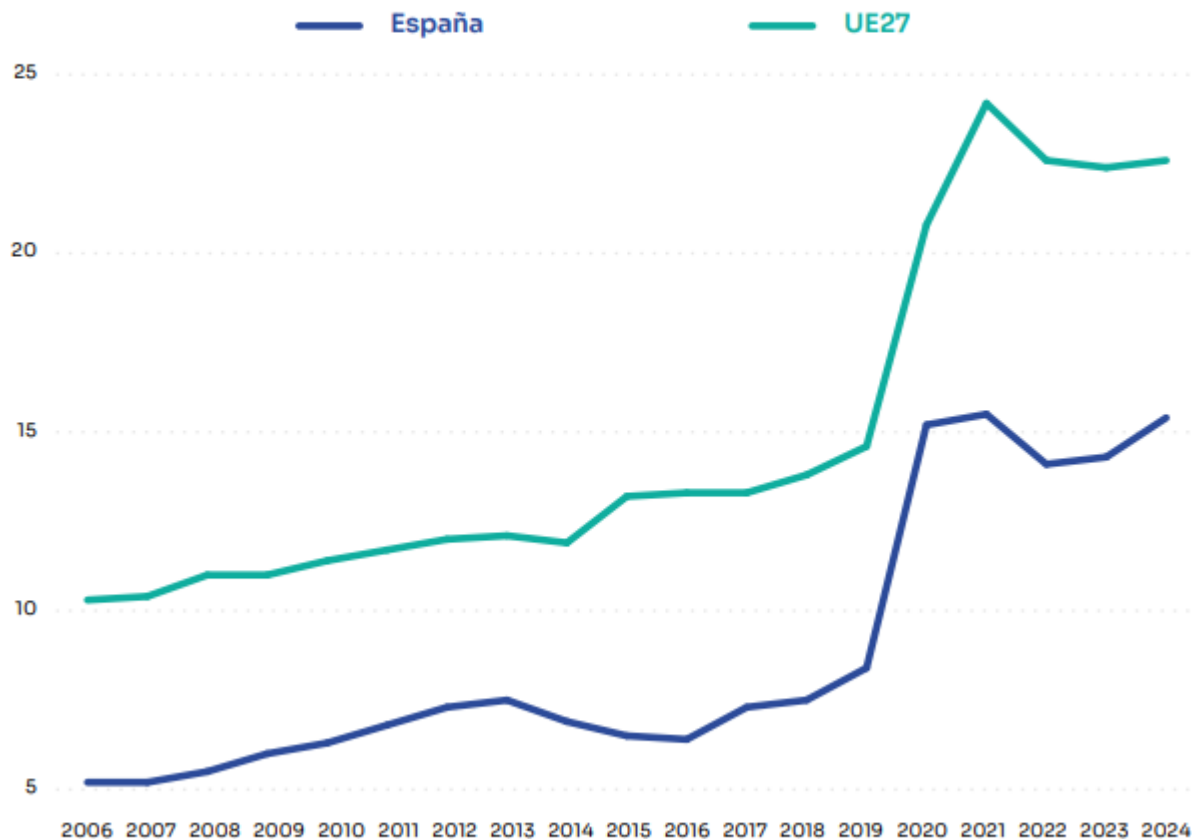
Prevalencia del teletrabajo total por comunidades autónomas (2024)



Fuente: INE

El Teletrabajo en España 2024

Gráfico 11.
Evolución del teletrabajo total en España y la UE27 (2006 – 2024)



Fuente: Eurostat

Fuente: Teletrabajo 2025

<https://www.ontsi.es/sites/ontsi/files/2025-12/teletrabajo2025.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. **Dedica 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

Consejo de Administración: una guía hacia la transformación en 2025

“

En el entorno actual, las exigencias de los inversores, reguladores, trabajadores, y del resto de los stakeholders, solicitando una mayor transparencia e información, especialmente respecto a los riesgos y la estrategia de las compañías, van a intensificarse, por lo que la presión, tanto en el equipo directivo como en el Consejo de Administración, también lo hará”

Pedro León y Francia

Socio responsable del Board Leadership Center

Consejo de Administración: una guía hacia la transformación en 2025

IA, ciberseguridad y datos: no solo hablamos de regulación



A la vista de la importancia que la IA generativa va a tener para las estrategias y negocios, el Consejo debe supervisar adecuadamente la labor de los ejecutivos en su utilización y gobierno, y aprobar las políticas necesarias para ello”

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

9 Skills for Company Directors in 2025

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
9. Be open to feedback

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

10 Critical Skills Every Leader Must Master In 2026

1. Agentic Workflow Management
2. AI Innovation And Entrepreneurship
3. Data Stewardship
4. AI Ethics
5. Data Communication
6. Cybersecurity Strategy
7. Workforce Planning
8. Learning Agility
9. ESG Specialists
10. Emotional Intelligence And Human Empathy

3. DIVERSIDAD EN CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN

Board Diversity

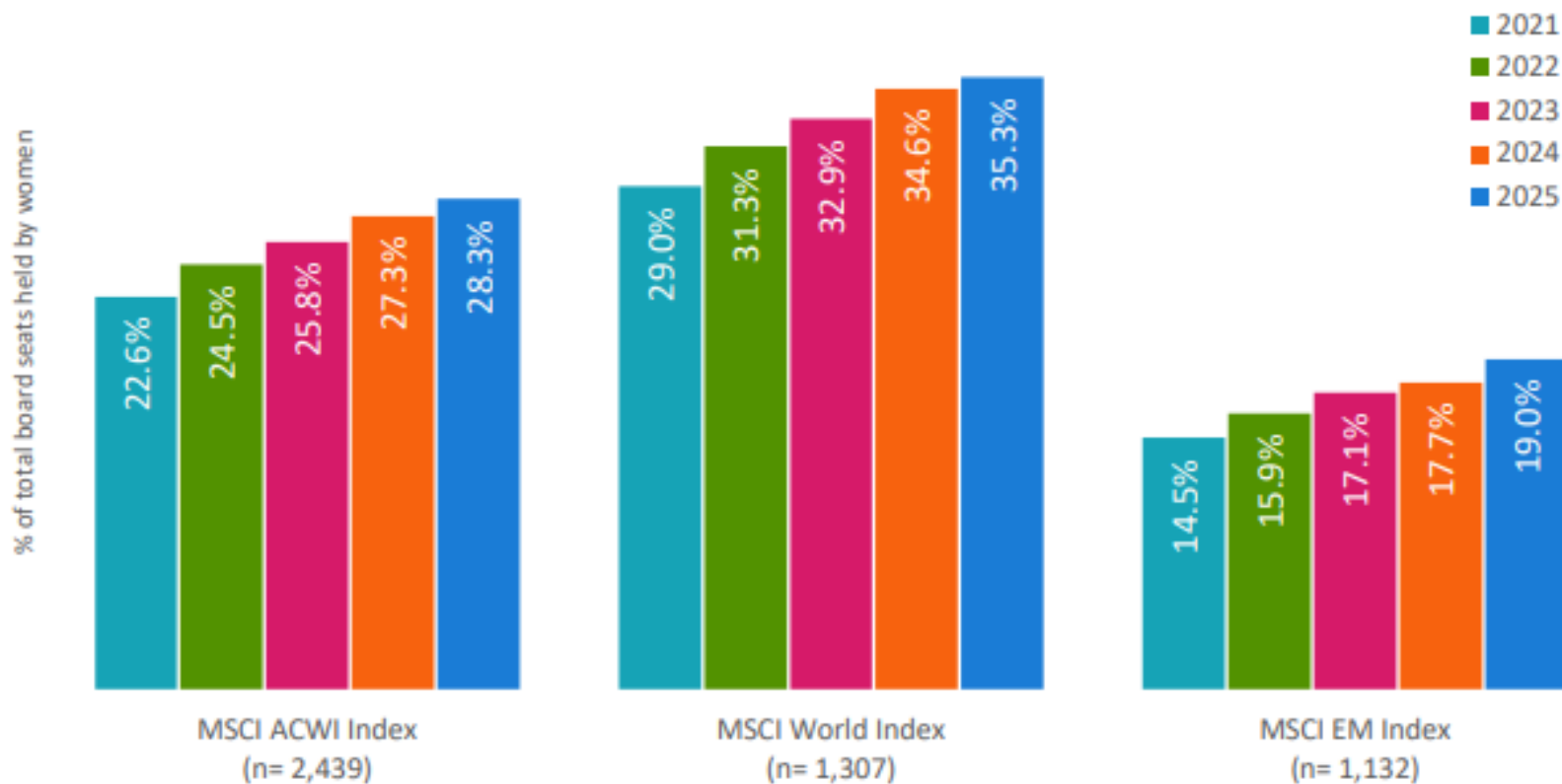
Although male and female directors are remarkably aligned in their outlooks on many economic and policy questions, they continue to diverge sharply on the issue of gender diversity at the board level.

3. DIVERSIDAD EN CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN

3.1. Diversidad de Género

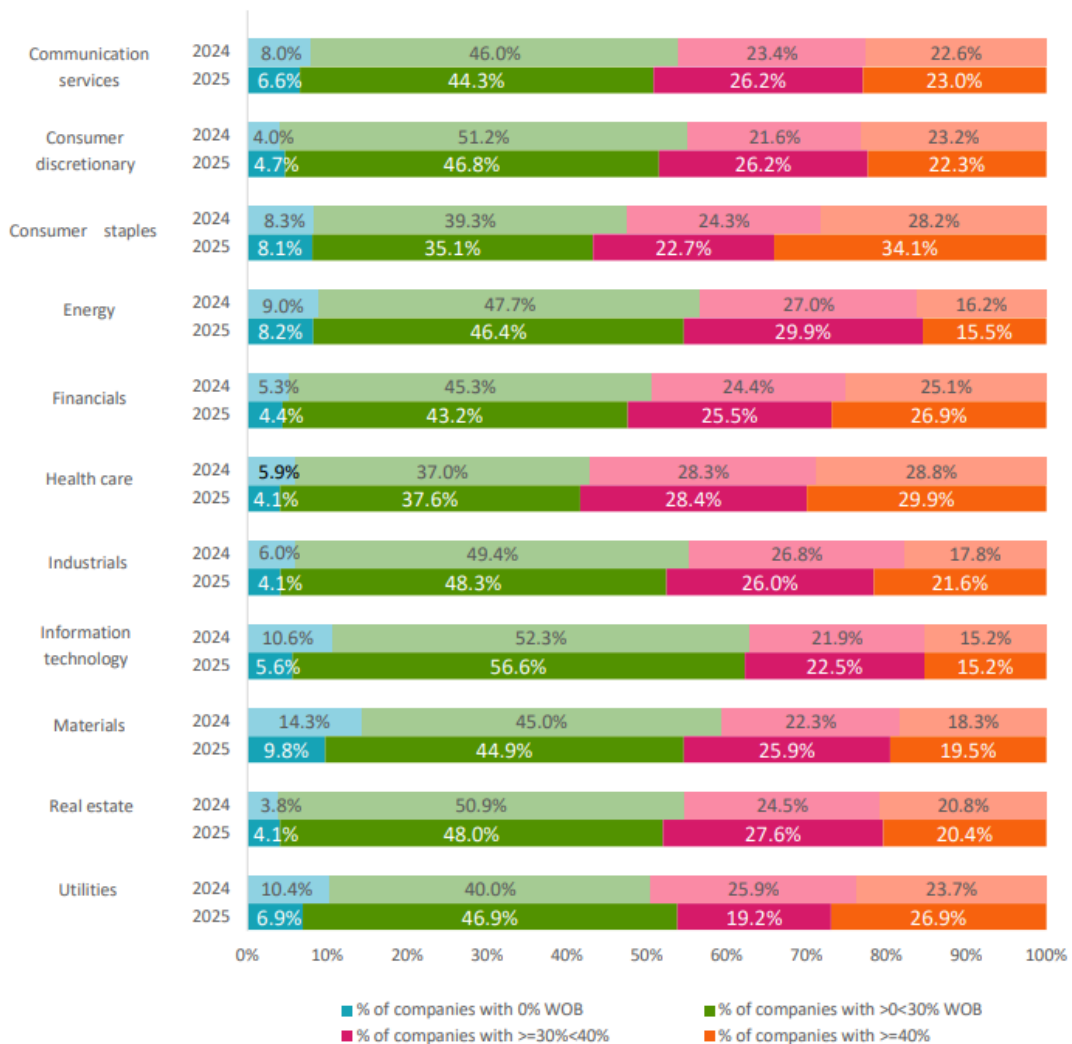
Women on Boards: Progress Report 2025

Overall percentage of board seats held by women



Women on Boards: Progress Report 2025

Percentage of women on boards by sector



Board Diversity Snapshot 2025

OVERALL DIVERSITY IS STEADY

50%

of S&P 500 directors
identify as diverse
Unchanged from 2024

24%

of directors self-identify as
underrepresented minorities
Unchanged from 2024

2025 INCOMING CLASS BREAKDOWN BY GENDER AND UNDERREPRESENTED MINORITIES

● Women ● Men

Total new directors

38%

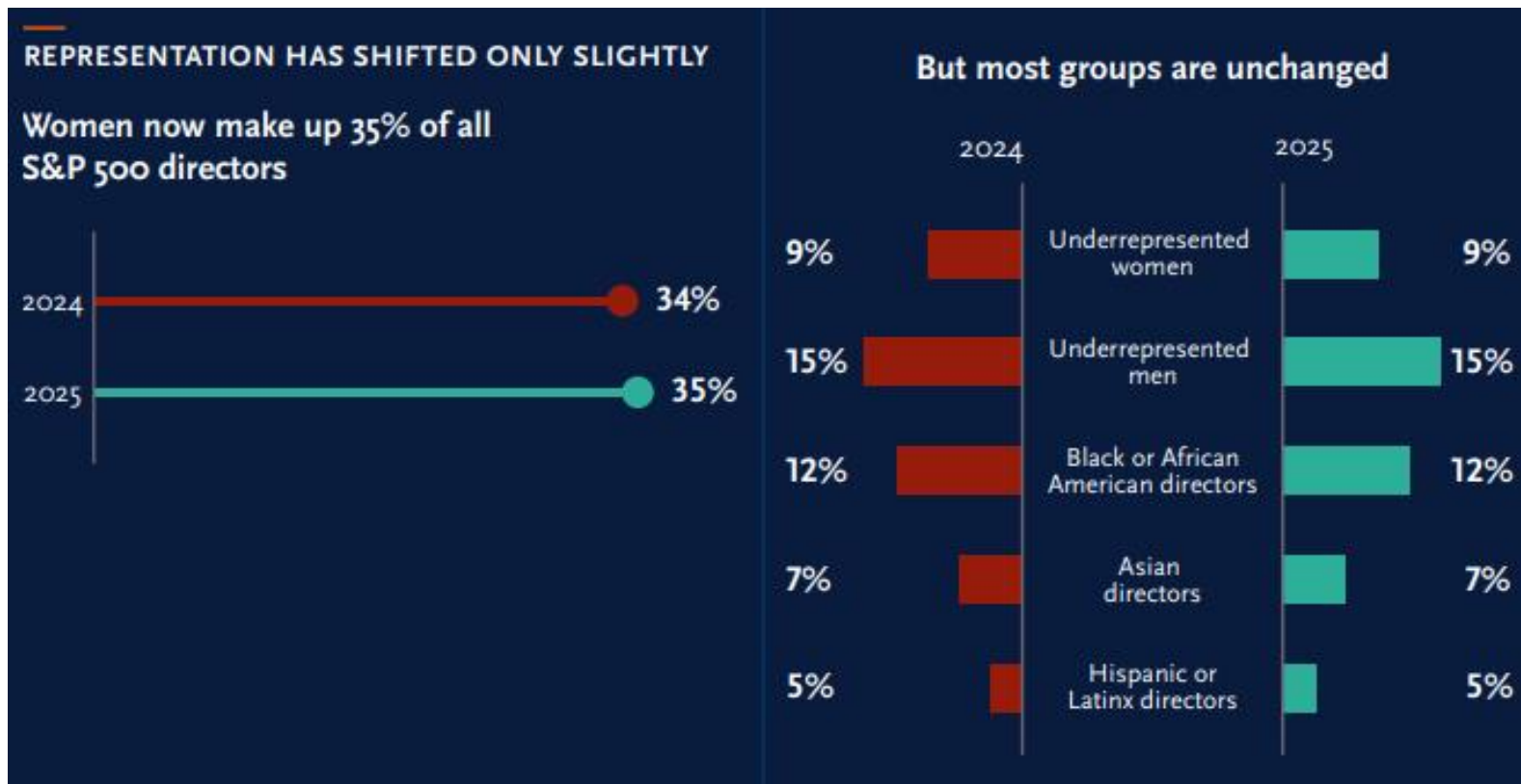
62%

% of new directors who self-identify
as underrepresented minorities

9%

8%

Board Diversity Snapshot 2025



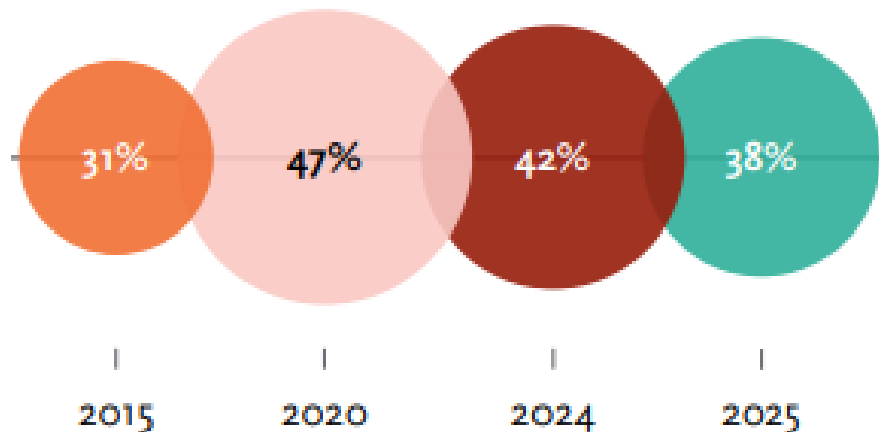
Board Diversity Snapshot 2025

DIVERSE DIRECTORS IN THE NEW S&P 500 CLASS

	2025	2024	2020	2015	Five-year change	10-year change
New directors	374	406	413	376	-9%	1%
% female	38%	42%	47%	31%	-19%	23%
% underrepresented minorities	17%	26%	22%	18%	-23%	-6%
% female	9%	10%	10%	7%	-10%	29%
% male	8%	17%	12%	11%	-33%	-27%
% LGBTQ+ disclosed	0%	0%	n/a	n/a	n/a	n/a
% diverse	46%	59%	59%	42%	-22%	10%

Board Diversity Snapshot 2025

NEW INDEPENDENT FEMALE DIRECTORS

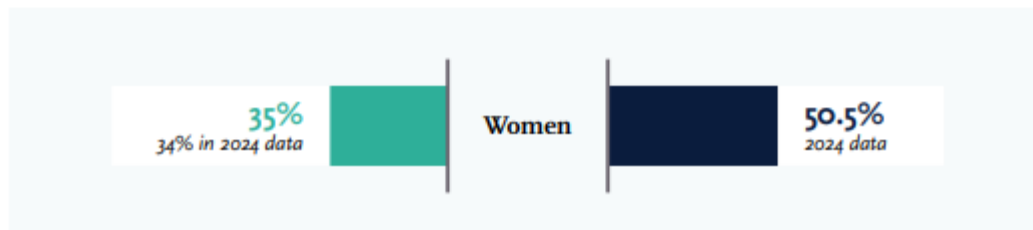
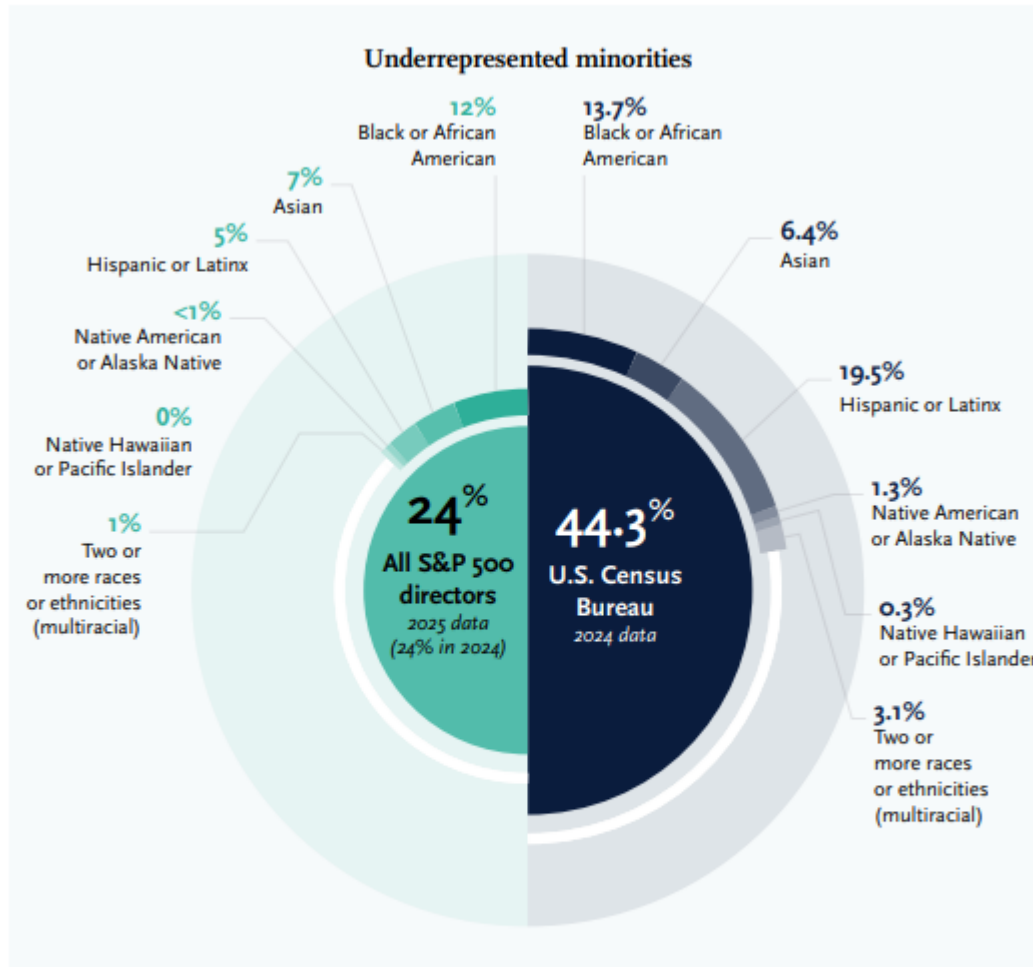


Board Diversity Snapshot 2025

UNDERREPRESENTED MINORITIES IN THE S&P 500 NEW DIRECTOR CLASS

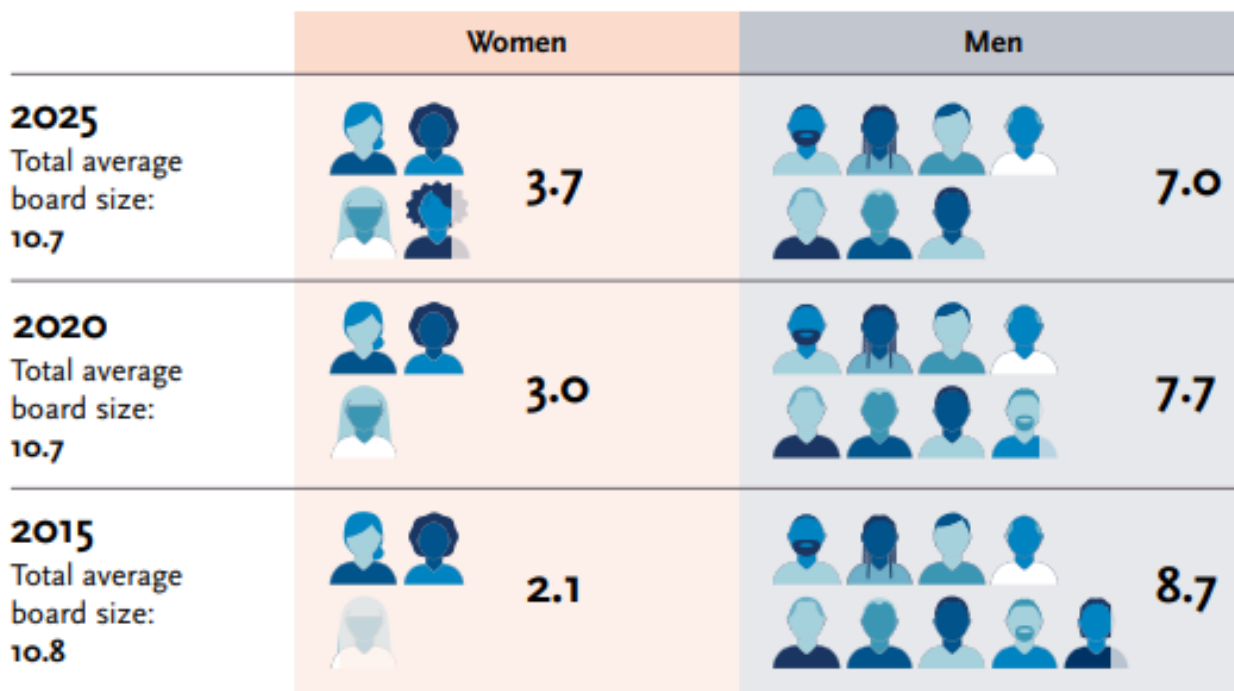
	2025	2024	2020	2015
New directors who self-identify as underrepresented minorities	17%	26%	22%	18%
Black or African American	5%	10%	11%	10%
Asian	6%	10%	8%	2%
Hispanic or Latinx	5%	6%	3%	6%
Native American or Alaska Native	<1%	<1%	0%	0%
Native Hawaiian or Pacific Islander	0%	<1%	0%	0%
Two or more races or ethnicities (multiracial)	1%	<1%	0%	0%

DIVERSITY OF S&P 500 BOARDS COMPARED WITH THE U.S. POPULATION



Board Diversity Snapshot 2025

GENDER DIVERSITY ON S&P 500 BOARDS



Board Diversity Snapshot 2025

S&P 500 FEMALE DIRECTORS

	2025	2024	2020	2015
Female directors as a % of all S&P 500 directors	35%	34%	28%	20%
Boards with at least one female director	100%	100%	100%	97%
Average number of female directors on all S&P 500 boards	3.7	3.7	3.0	2.1

BOARD AND COMMITTEE LEADERSHIP ROLES

	Underrepresented minorities		Women	
	2025	2024	2025	2024
Independent board chair	10%	7%	19%	18%
Lead director	13%	11%	25%	20%
Committee chair				
<i>Audit committee chair</i>	18%	16%	34%	36%
<i>Compensation committee chair</i>	20%	18%	37%	39%
<i>Nominating/governance committee chair</i>	21%	20%	40%	40%

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.

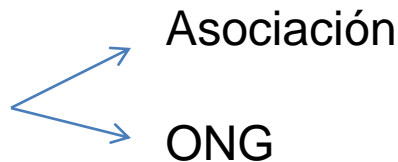
ARTÍCULO 12

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)

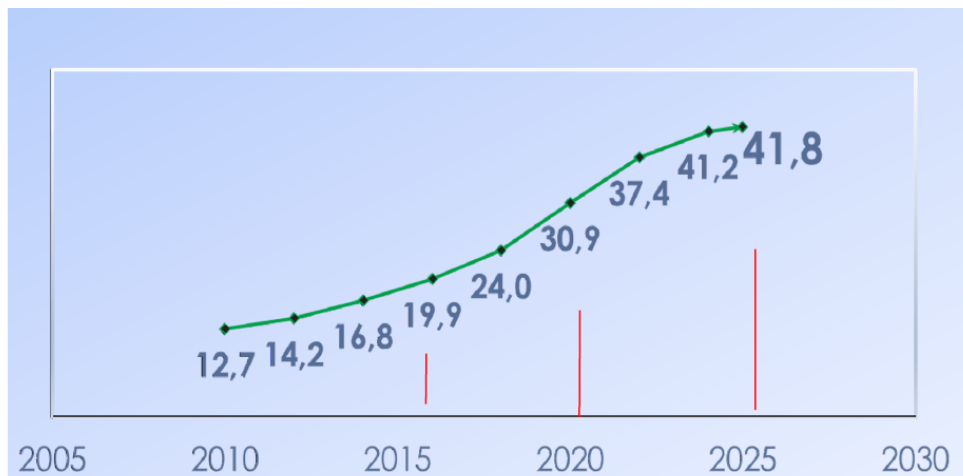
Gaining Visibility

- 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

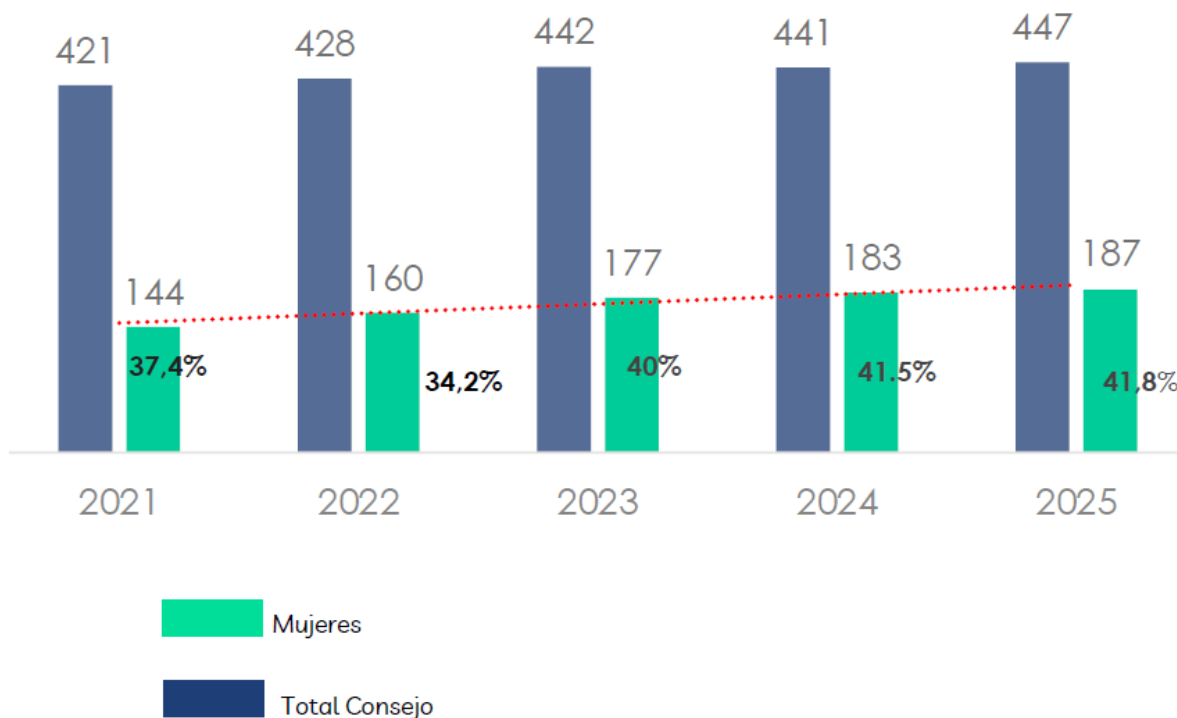
Evolución Anual Consejeras IBEX-35



<u>Fase</u>	<u>Período</u>	<u>Evolución</u>	<u>Característica</u>
Primera	~2010-2015	12,7% → 19,9%	Crecimiento moderado
Segunda	2015-2020	19,9% → 30,9%	Aceleración tras Código CNMV
Tercera	2020-2025	30,9% → 41,8%	Superación del objetivo 40%

Y hay que destacar que, en los últimos 15 años la evolución ha sido muy positiva, ya que la presencia femenina ha pasado del 12,7% en 2010 al 41,8 %, en 2025, con lo que se ha triplicado.

Evolución Anual Consejeras IBEX-35



Se aumenta progresivamente el número de consejeras, pero también se incrementa el número de miembros del Consejo, situándose la media en 13 miembros. Comparando 2024→2025 presencia mujeres:

Variación	Nº empresas
Aumentan tamaño del consejo	11
Reducen tamaño del consejo	3
Mantienen tamaño	21

Consejeras IBEX-35 más del 40%

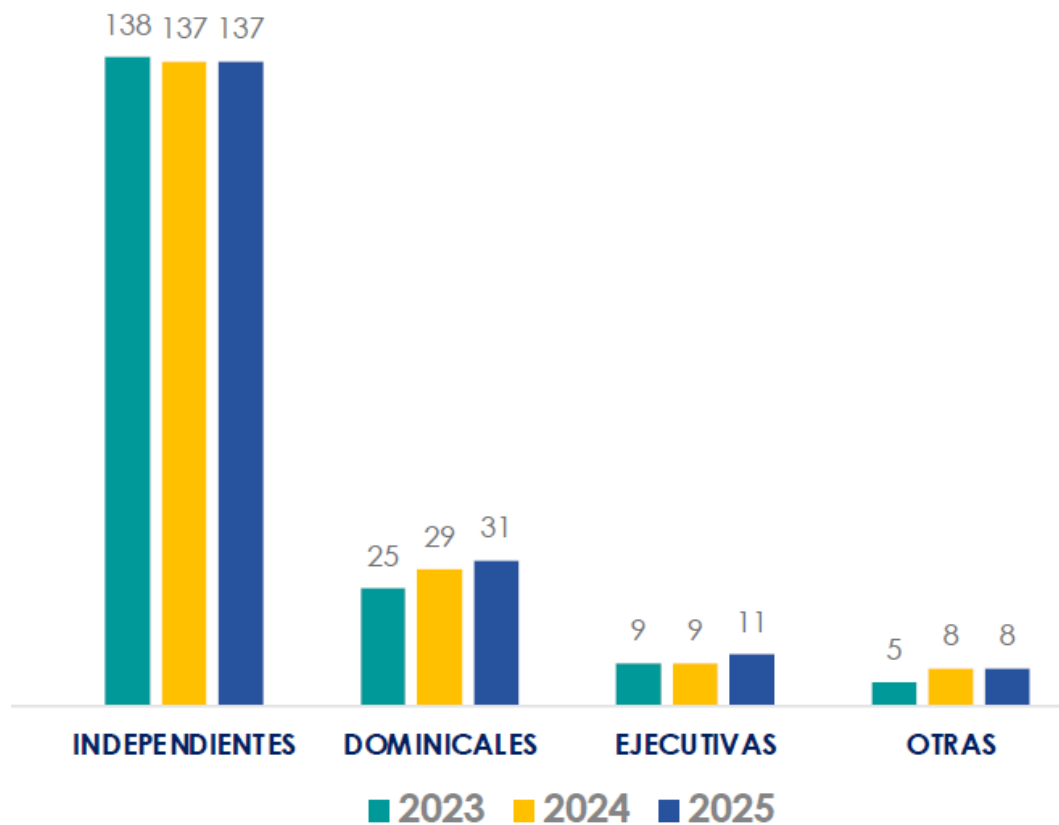
EMPRESA	diciembre-23			diciembre-24			diciembre-25		
	MUJERES	CONSEJO	% MUJERES	MUJERES	CONSEJO	% MUJERES	MUJERES	CONSEJO	% MUJERES
BANKINTER	5	11	45,5	7	11	63,6	7	12	58,3
REDEIA	6	12	50,0	6	12	50,0	7	12	58,3
IAG	5	11	45,5	5	11	45,5	6	11	54,5
INDITEX	5	10	50,0	5	10	50,0	5	10	50,0
LOGISTA	6	12	50,0	6	12	50,0	6	12	50,0
BBVA	6	15	40,0	7	15	46,7	7	15	46,7
MAPFRE	7	15	46,7	7	15	46,7	7	15	46,7
INMB. COLONIAL	5	13	38,5	6	13	46,2	6	13	46,2
ACCIONA ENERGÍA	5	11	45,5	4	10	40,0	5	11	45,5
ARCELORMITTAL	4	10	40,0	4	9	44,4	4	9	44,4
ACS	6	15	40,0	6	14	42,9	6	14	42,9
BANCO SABADELL	5	15	33,3	6	15	40,0	6	14	42,9
ENDESA	5	12	41,7	6	14	42,9	6	14	42,9
FLUIDRA	3	13	23,1	4	14	28,6	6	14	42,9
IBERDROLA	6	14	42,9	6	14	42,9	6	14	42,9
LAB. FARM. ROVI	3	7	42,9	3	7	42,9	3	7	42,9
SACYR	4	14	28,6	5	14	35,7	6	14	42,9
ACCIONA	5	13	38,5	5	12	41,7	5	12	41,7
AMADEUS	5	11	45,5	5	11	45,5	5	12	41,7
MERLIN PROPERTIES	4	13	30,8	6	14	42,9	5	12	41,7
AENA	7	14	50,0	7	15	46,7	6	15	40,0
BANCO SANTANDER	6	15	40,0	6	15	40,0	6	15	40,0
CAIXABANK	6	15	40,0	6	14	42,9	6	15	40,0
CELLNEX TELECOM	7	13	53,8	6	12	50,0	4	10	40,0
ENAGAS	6	15	40,0	6	15	40,0	6	15	40,0
REPSOL	6	15	40,0	6	15	40,0	6	15	40,0
TELEFÓNICA	6	15	40,0	5	14	35,7	6	15	40,0
UNICAJA	6	14	42,9	6	14	42,9	6	15	40,0

Consejeras IBEX-35 menos de 40%

EMPRESA	diciembre-23			diciembre-24			diciembre-25		
	MUJERES	CONSEJO	% MUJERES	MUJERES	CONSEJO	% MUJERES	MUJERES	CONSEJO	% MUJERES
ACERINOX	4	11	36,4	4	11	36,4	4	11	36,4
FERROVIAL	4	12	33,3	4	12	33,3	4	12	33,3
INDRA	6	16	37,5	5	16	31,3	5	15	33,3
NATURGY	3	12	30,0	3	12	30,0	5	15	33,3
GRIFOLS	4	11	36,4	4	13	30,8	4	13	30,8
PUIG BRANDS				4	13	30,8	4	13	30,8
SOLARIA	2	6	33,3	2	6	33,3	1	6	16,7

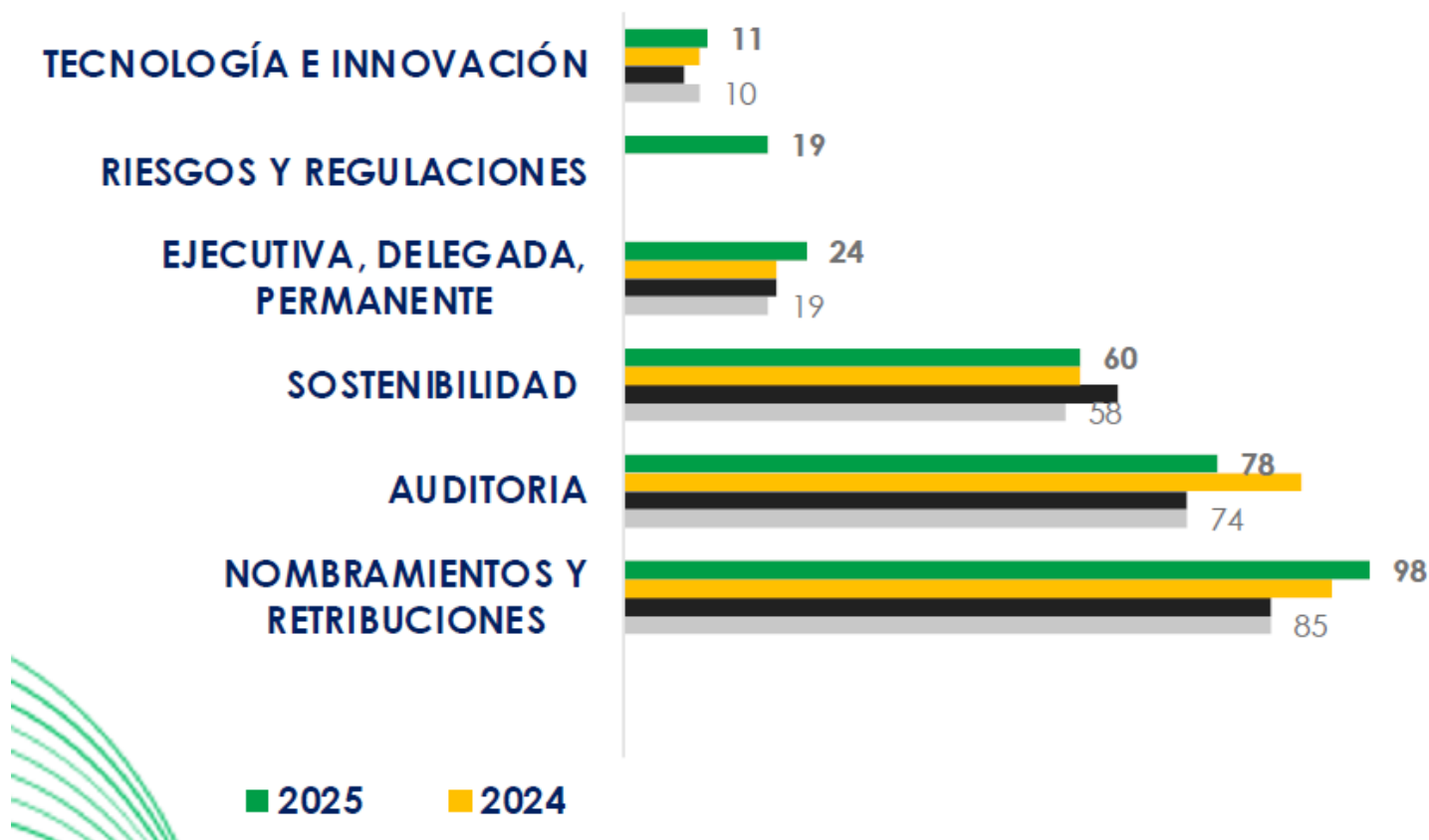
La DIVERSIDAD DE GÉNERO en los CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN y los COMITÉS DE DIRECCIÓN

Tipología Consejeras IBEX-35



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

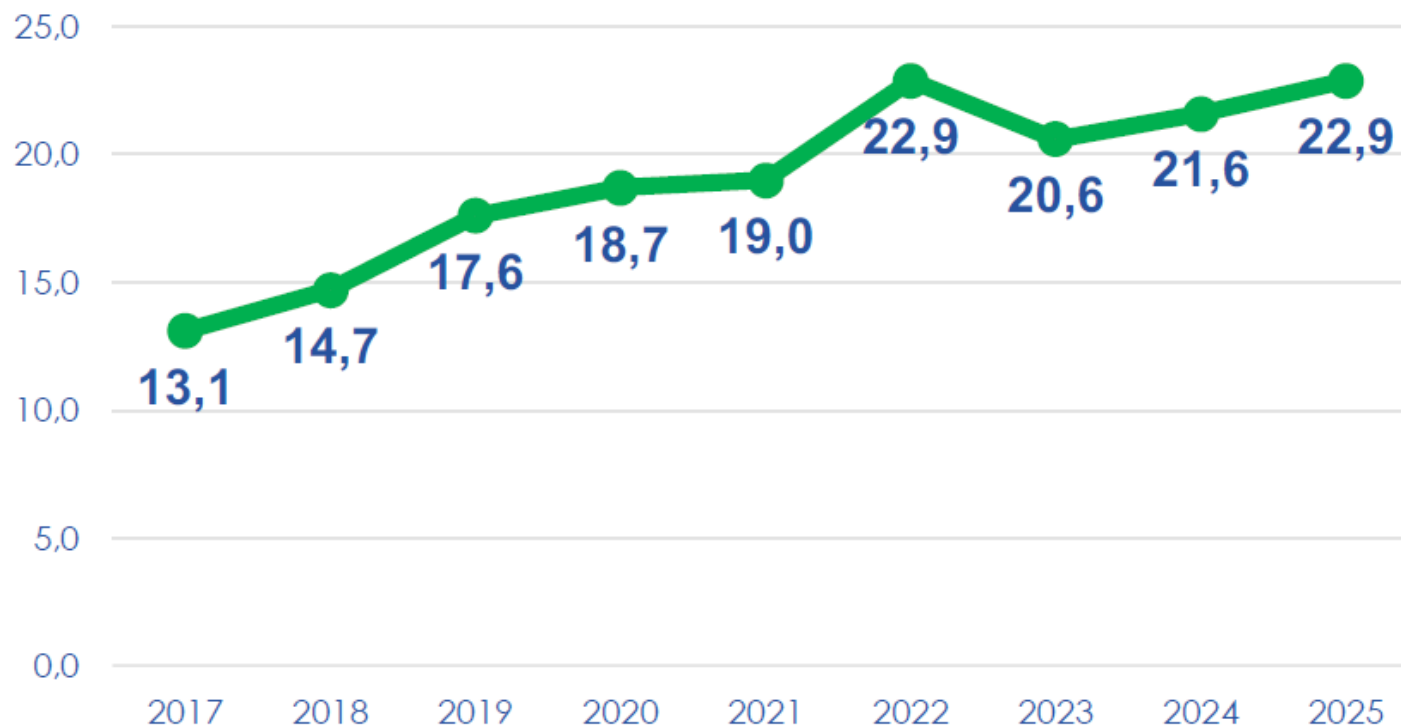
dic-23		
MUJERES	T. COMITÉ	% MUJERES
98	478	20,6

dic-24		
MUJERES	T.COMITÉ	% MUJERES
95	439	21,6

dic-25		
MUJERES	T.COMITÉ	% MUJERES
102	446	22,9

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

Evolución Anual Comités de Dirección



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

Altas Directivas IBEX-35 más del 40%

EMPRESA	diciembre-23			diciembre-24			diciembre-25		
	MUJERES	COMITÉ	% MUJERES	MUJERES	COMITÉ	% MUJERES	MUJERES	COMITÉ	% MUJERES
AENA	6	10	60,0	6	10	60,0	6	10	60,0
LAB. FAR. ROVI "	4	10	40,0	5	11	45,5	5	11	45,5
ENAGAS	3	9	33,3	4	11	36,4	5	11	45,5
ACCIONA	4	23	17,4	4	23	17,4	9	20	45,0
REDEIA	7	14	50,0	7	16	43,8	7	16	43,8
INMB. COLONIAL	4	9	44,4	4	10	40,0	4	10	40,0

" INFORMACION NO DISPONIBLE EN WEB Y RECOGIDA DEL INFORME DE LA CNMV a 31-12-24

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

Cargos Ocupados Altas Directivas IBEX-35

% CARGOS OCUPADOS	2023	2024	2025
D. Recursos Humanos, Corporativos y Organización	17	18	20
D. División, Área negocio	14	12	17
D. Auditoria, Legal, Jurídica, Cumplimiento	20	18	15
D. Tecnología, Sistemas, Innovación	8	9	15
D. Comunicación, Relaciones Externas e Inversores	8	11	14
D. Gabin. Presidencia, CEO y Secretaría Consejo	6	7	7
Otros	27	25	12
TOTAL	100	100	100

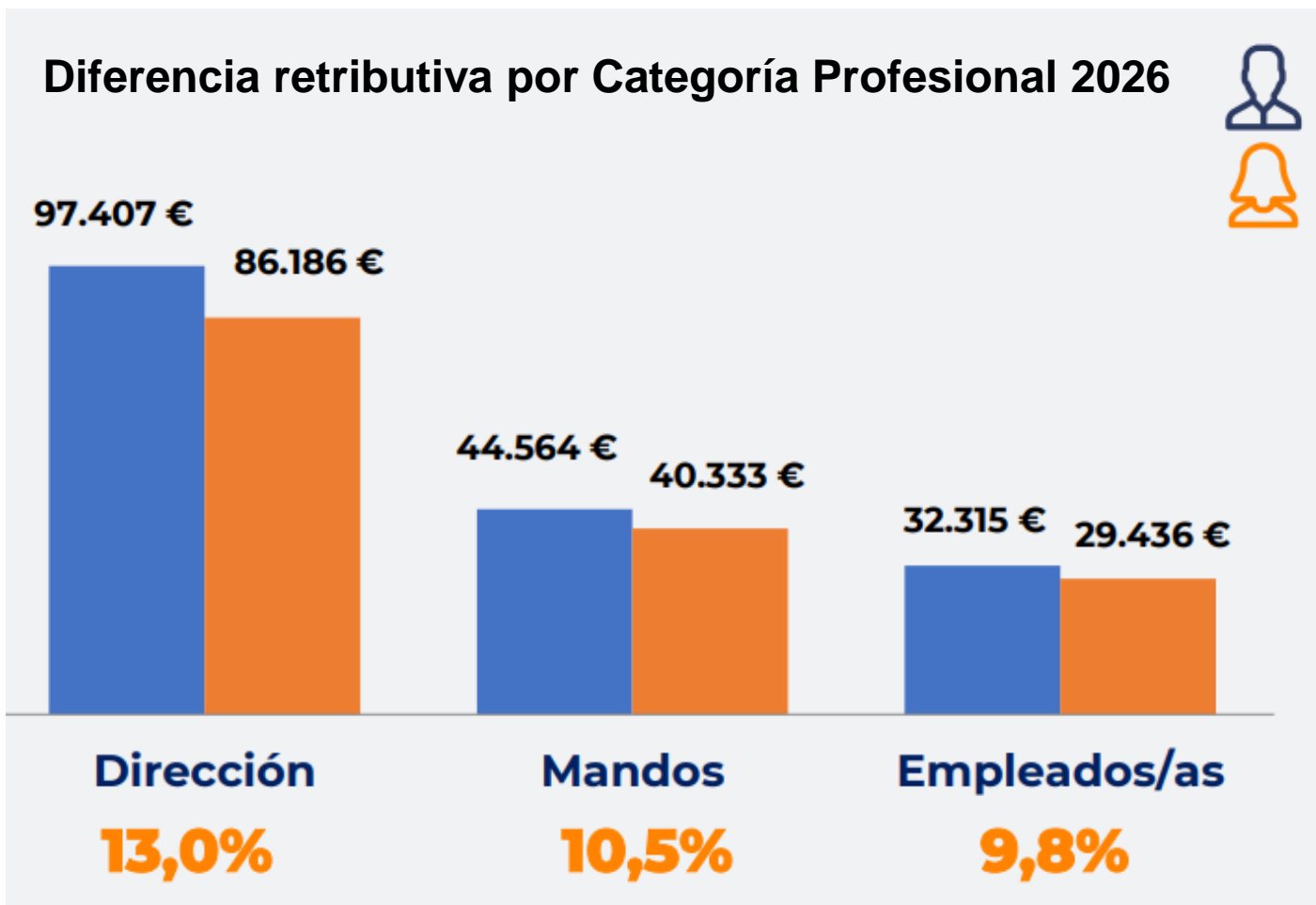
ALTAS DIRECTIVAS IBEX 35 menos de 40%

EMPRESA	diciembre-23			diciembre-24			diciembre-25		
	MUJERES	COMITÉ	% MUJERES	MUJERES	COMITÉ	% MUJERES	MUJERES	COMITÉ	% MUJERES
PUIG BRANDS				3	8	37,5	3	8	37,5
IBERDROLA	2	6	33,3	2	6	33,3	2	6	33,3
LOGISTA	3	9	33,3	2	8	25,0	3	9	33,3
BANKINTER	3	8	37,5	4	8	50,0	2	7	28,6
IAG	3	12	25,0	3	11	27,3	3	11	27,3
AMADEUS	1	8	12,5	1	7	14,3	2	8	25,0
B. SABADELL	2	12	16,7	2	12	16,7	3	12	25,0
NATURGY "	0	9	0,0	1	10	10,0	4	16	25,0
BBVA	4	20	20,0	5	22	22,7	5	22	22,7
SACYR	2	9	22,2	2	9	22,2	2	9	22,2
SOLARIA "	1	7	14,3	1	7	14,3	2	9	22,2
ACERINOX	5	25	20,0	5	23	21,7	5	24	20,8
ACCIONA ENERGÍA	4	24	16,7	4	23	17,4	4	20	20,0
FERROVIAL	2	10	20,0	3	11	27,3	2	10	20,0
INDITEX °	6	23	26,1	3	12	25,0	2	10	20,0
REPSOL	1	13	7,7	1	13	7,7	2	10	20,0
CAIXABANK	3	16	18,7	3	16	18,7	3	16	18,7
FLUIDRA	1	9	11,1	2	11	18,2	2	11	18,2
MAPFRE	4	18	22,2	2	18	11,1	2	12	16,7
B. SANTANDER "	3	14	21,4	3	14	21,4	2	14	14,3
TELFÓNICA	3	17	17,6	3	17	17,6	2	15	13,3
ENDESA	2	16	12,5	3	17	17,6	2	16	12,5
ARCELORMITTAL	3	25	12,0	3	26	11,5	3	25	12,0
MERLIN PROPERTIES	1	10	10,0	1	10	10,0	1	10	10,0
UNICAJA "	3	18	16,7	1	9	11,1	1	14	7,1
CELLNEX TELECOM	1	6	16,7	1	5	20,0	1	15	6,7
INDRA	1	13	7,7	1	12	8,3	1	16	6,3
ACS	0	5	0,0	0	5	0,0	0	5	0,0
GRIFOLS	3	15	20,0	0	8	0,0	0	8	0,0

5. ESPAÑA

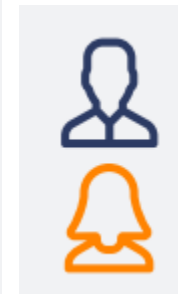
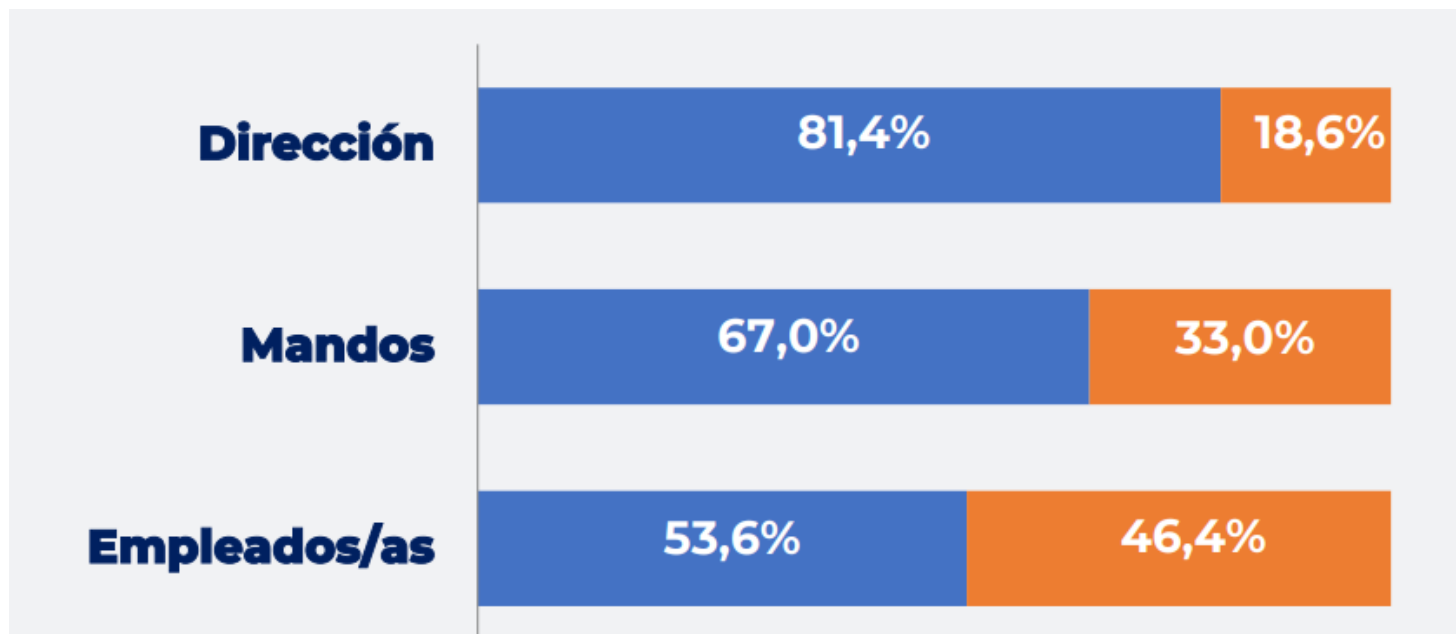
5.1. Mujeres Directivas

Brecha salarial y presencia de la mujer en puestos directivos en España 2026



Brecha salarial y presencia de la mujer en puestos directivos en España 2026

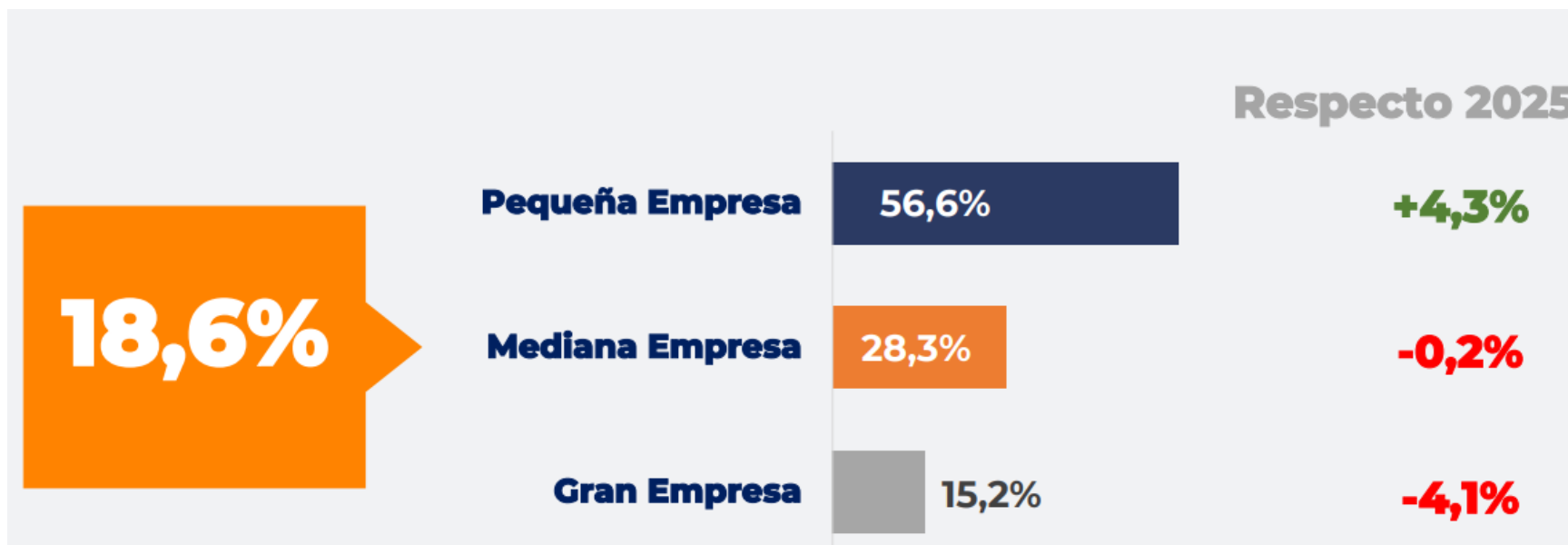
Cuota de presencia por Categoría Profesional 2026



FUENTE: Informe de Remuneraciones ICOSA Grupo 2026

Brecha salarial y presencia de la mujer en puestos directivos en España 2026

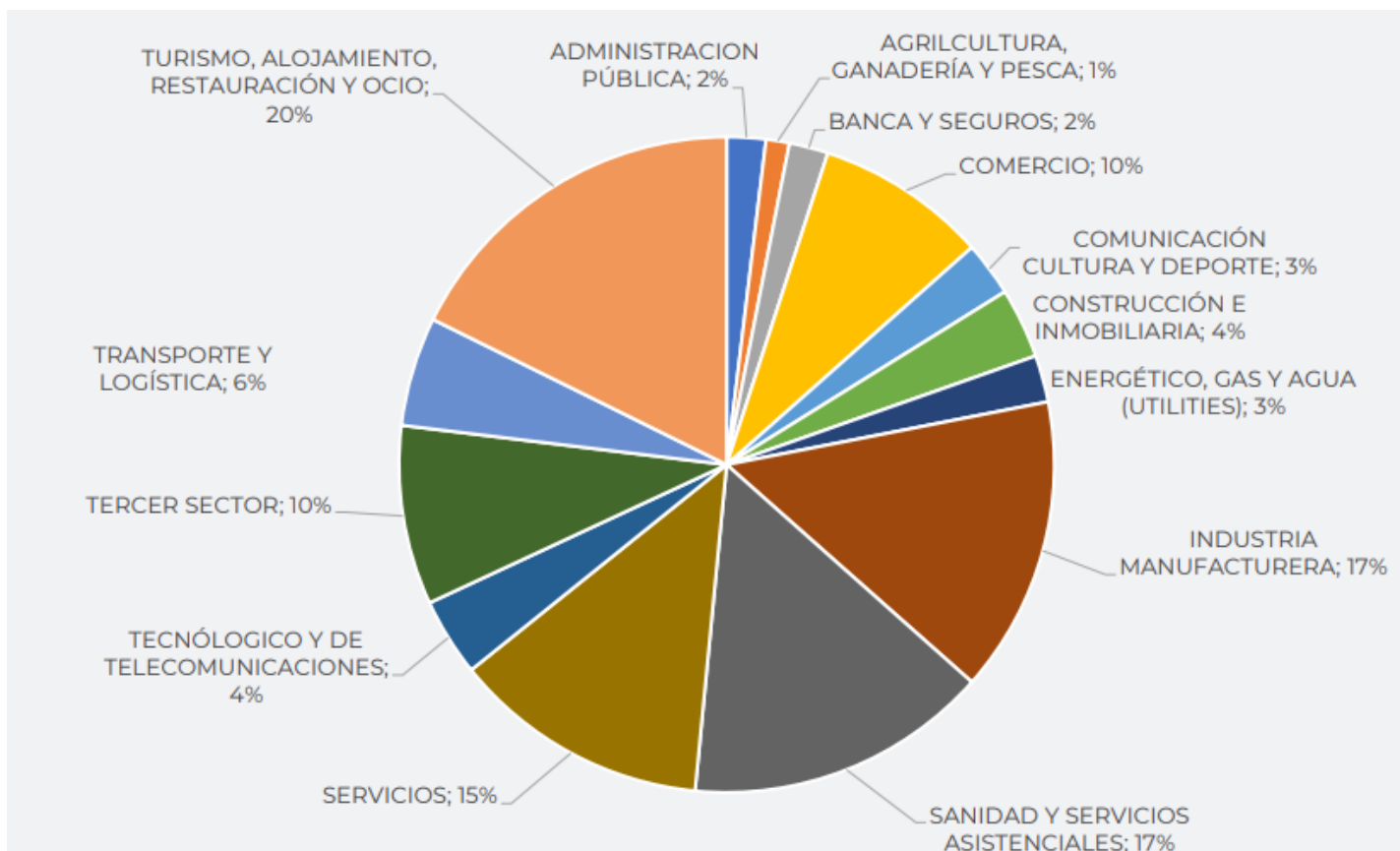
Porcentaje de cuota de presencia directiva según tamaño empresa 2026



FUENTE: Informe de Remuneraciones ICSA Grupo 2026

Brecha salarial y presencia de la mujer en puestos directivos en España 2026

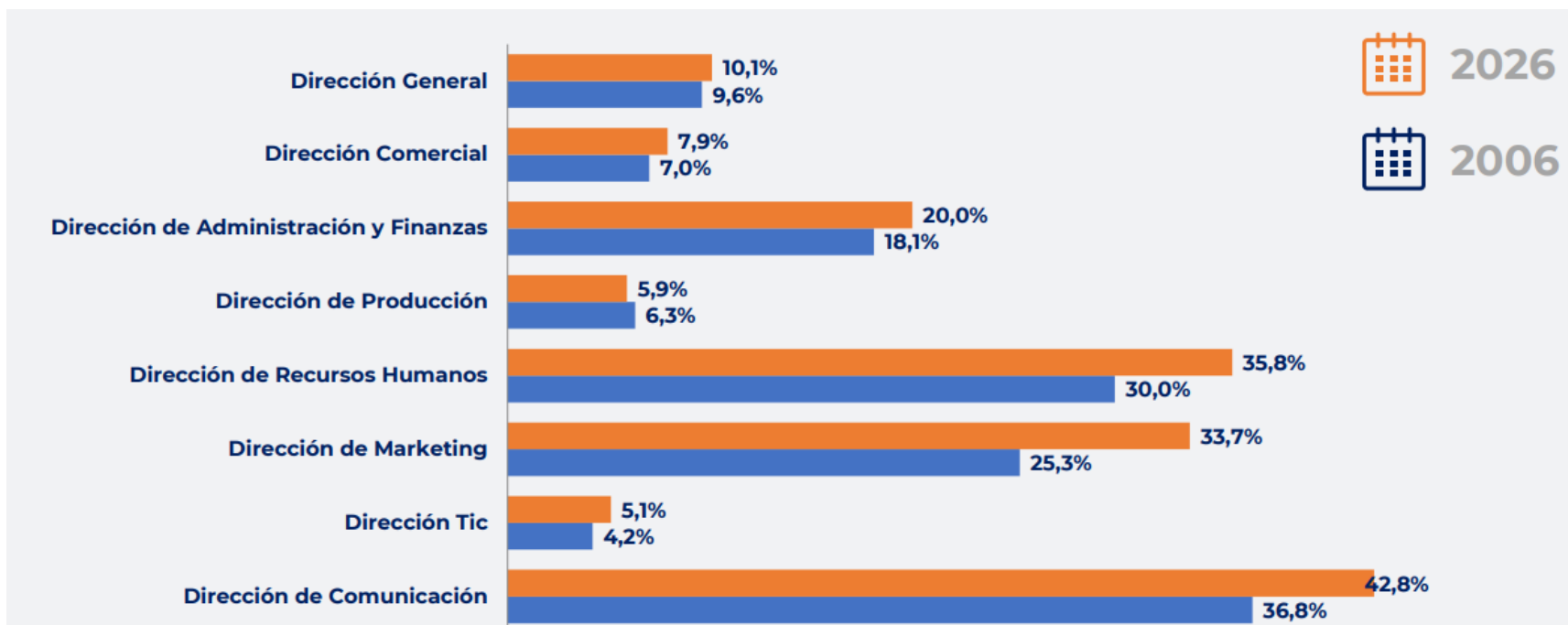
Presencia directiva por sectores 2026



FUENTE: Informe de Remuneraciones ICSA Grupo 2026

Brecha salarial y presencia de la mujer en puestos directivos en España 2026

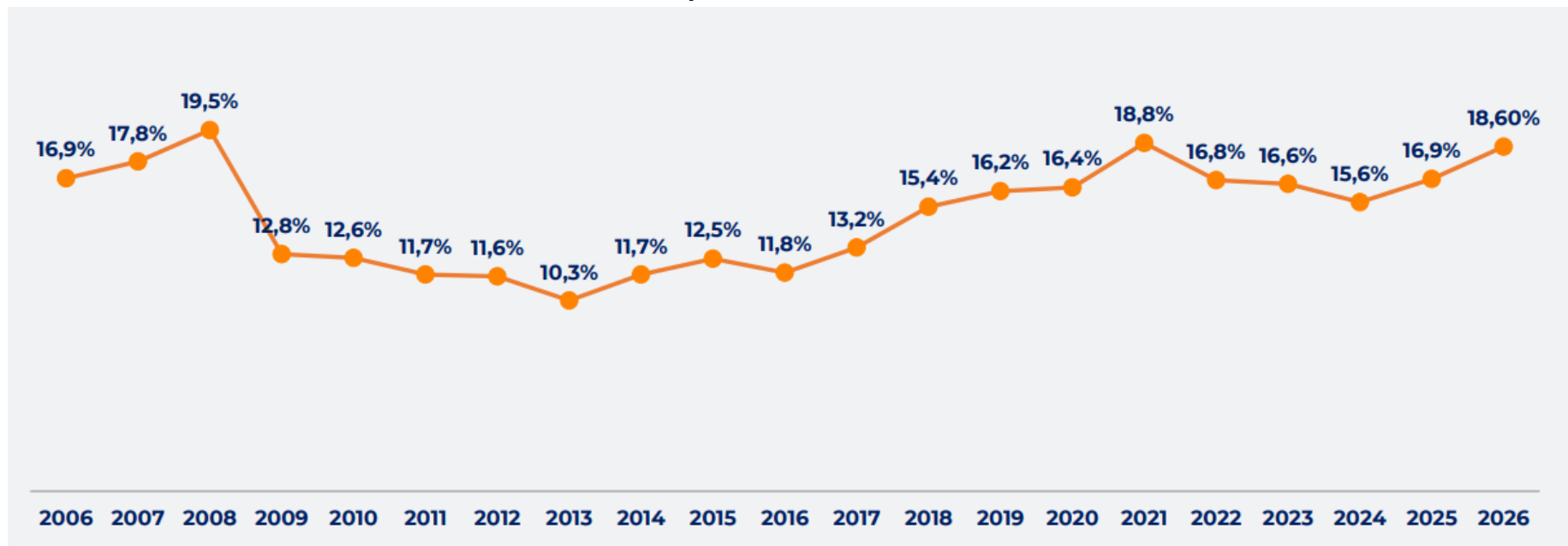
Comparativa presencia femenina en posiciones directivas 2026



FUENTE: Informe de Remuneraciones ICOSA Grupo 2026

Brecha salarial y presencia de la mujer en puestos directivos en España 2026

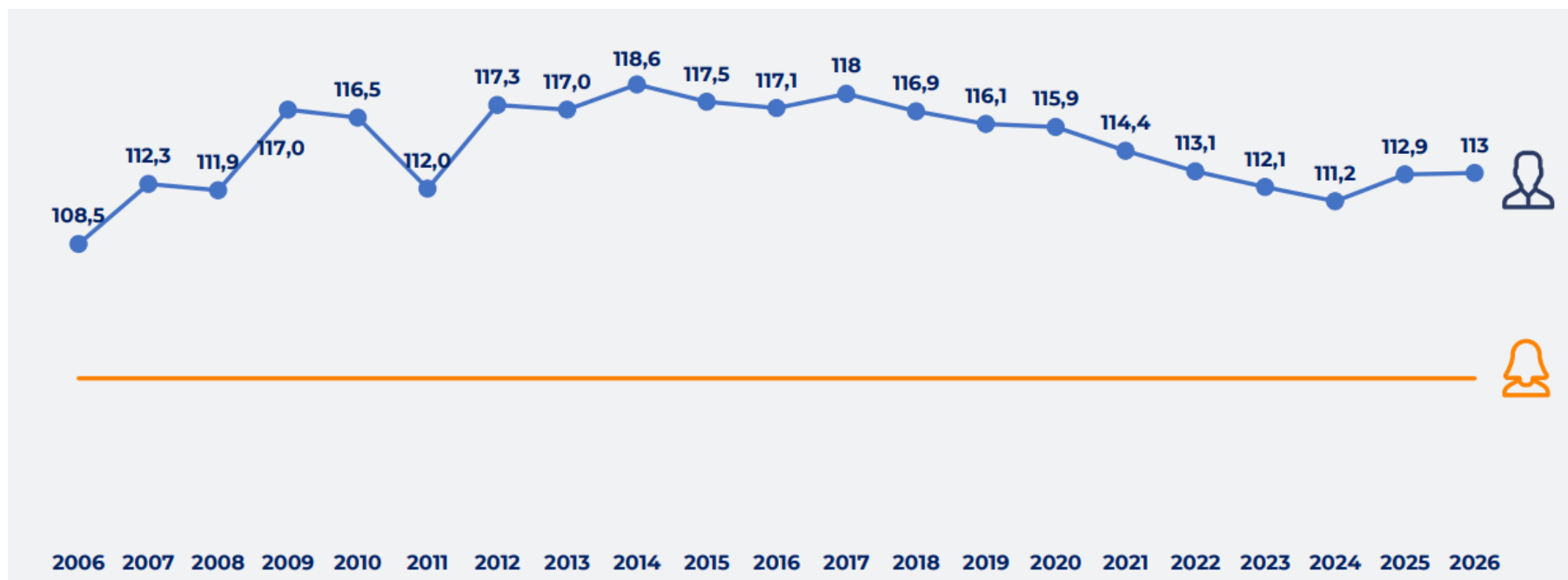
Evolución de la cuota de presencia femenina entre directivos



FUENTE: Informe de Remuneraciones ICSA Grupo 2026

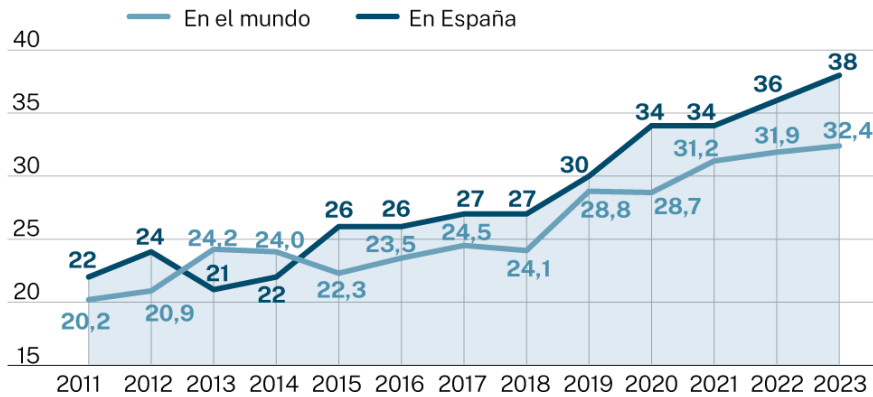
Brecha salarial y presencia de la mujer en puestos directivos en España 2026

Evolución diferencias retributivas (cuánto más percibe el hombre)



FUENTE: Informe de Remuneraciones ICSA Grupo 2026

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 2025

Tabla 1: Evolución de las brechas salariales: euros que las mujeres ganan de menos que los hombres
Total anual y por hora, en términos reales (euros de 2022)

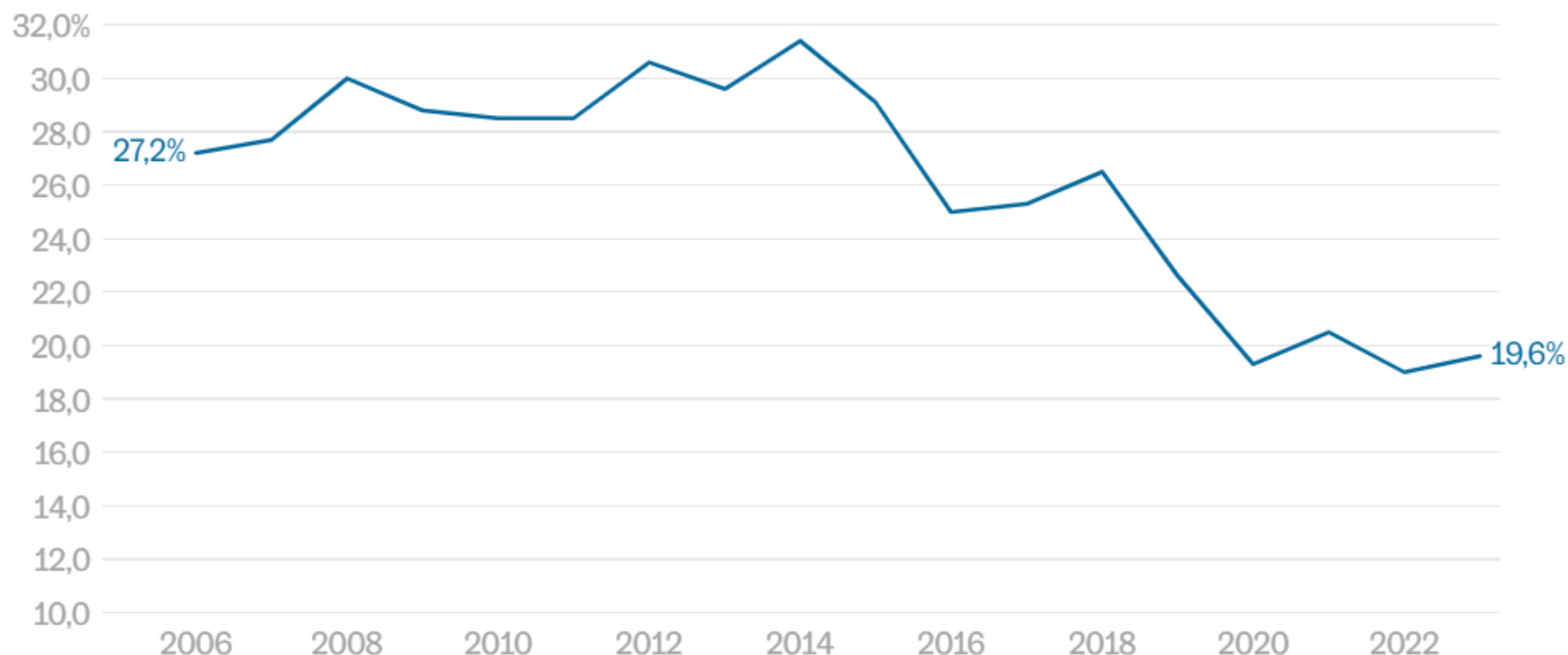
	2010	2014	2018	2022
Brecha salarial anual				
<i>Referencia: salario medio anual de los hombres</i>	31.490,99 €	29.703,35 €	29.990,06 €	29.381,89 €
Diferencias brutas				
€ de menos respecto a los hombres	-7.100 €	-6.907 €	-6.423 €	-5.022 €
% de menos respecto a los hombres	-23%	-23%	-21%	-17%
Diferencias ajustadas				
€ de menos respecto a los hombres	-4.401 €	-3.973 €	-4.382 €	-3.581 €
% de menos respecto a los hombres	-14%	-13%	-15%	-12%
Brecha salarial por hora				
<i>Referencia: salario medio por hora de los hombres</i>	14,82 €	14,10 €	14,12 €	13,80 €
Diferencias brutas				
€ de menos respecto a los hombres	-2,29 €	-1,98 €	-1,70 €	-1,29 €
% de menos respecto a los hombres	-15%	-14%	-12%	-9%
Diferencias ajustadas				
€ de menos respecto a los hombres	-2,24 €	-1,91 €	-1,96 €	-1,75 €
% de menos respecto a los hombres	-15%	-14%	-14%	-13%
<i>Muestra</i>	216769	209436	216726	240490

Fuente: elaboración propia a partir de la Encuesta de Estructura Salarial | Hupkau y Contreras (2025) | EsadeEcPol

La brecha salarial en España

Brecha salarial en España

Diferencia de la retribución de hombres y mujeres



Fuente: CC OO a partir de datos de la EPA. EL PAÍS

LAS MUJERES COBRAN 20% MENOS

- Los hombres ganan 5.158 euros anuales más que las mujeres
- Brecha salarial que tardaría 16 años en cerrarse
- En 2024 el salario medio bruto de hombres fue de 31.116 euros vs 25.958 euros de las mujeres
- Mayor desigualdad en las actividades administrativas y profesionales, las ocupaciones científicas y técnicas, sanidad y servicios sociales, comercio, actividades inmobiliarias y financieras
- El empleo a tiempo parcial: 55% de la brecha salarial del género. El 22% de mujeres en España son titulares de un contrato con jornada reducida vs 7% en hombres
- 78% de excedencias por cuidados de hijos corresponde a madres, detener la carrera profesional penaliza el salario que se ingresa. En 15 años, es una reducción del 9%
- Los complementos en la nómina influyen 40% de diferencia en los salarios
- SMI: las horas complementarias se abonen como extraordinarias

**La igualdad de género se acerca, pero lentamente:
costará 37 años llegar a la paridad laboral**

Evolución del Índice CloSinGap

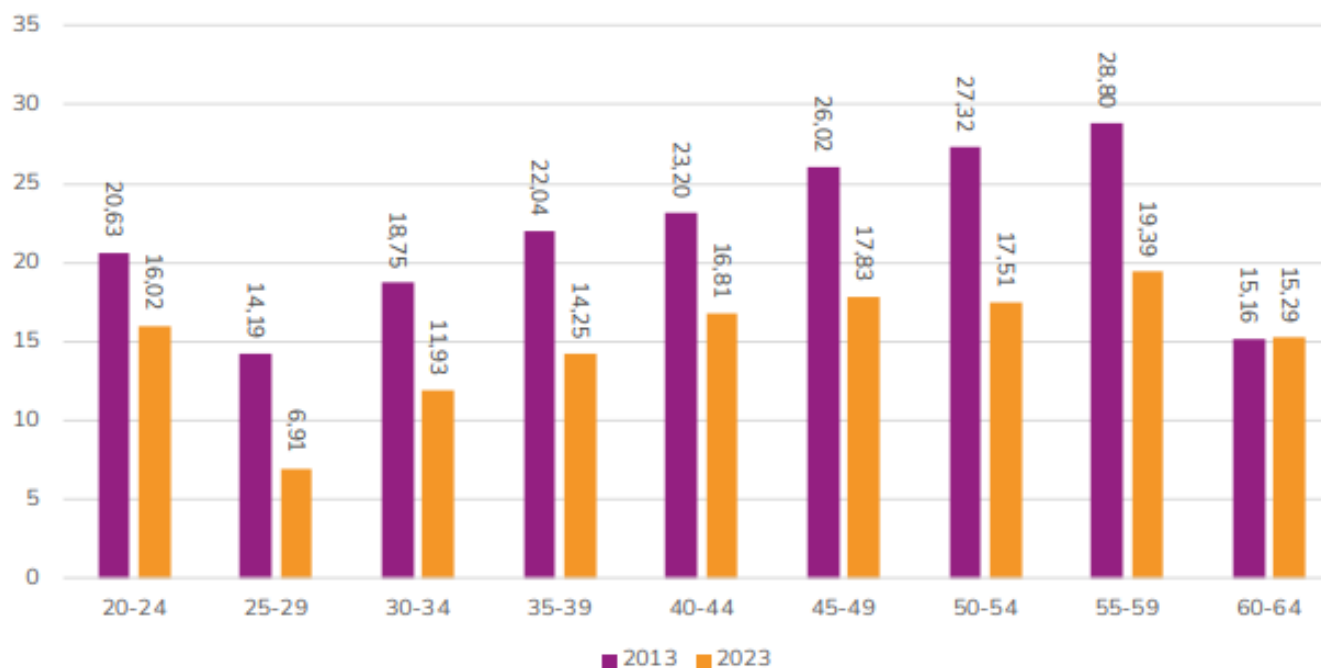
Categoría	2021	2022	2023	2024
Índice ClosingGap	63,3	64,7	64,9	65,7
Crecimiento YoY	↓1,2%	↑2,2%	↑0,3%	↑0,8%
Empleo	66,1	67,2	67,3	68,1
Educación	67,9	71,1	69,9	69,9
Conciliación	40,8	41,4	43,1	44,4
Salud y Bienestar	84,4	84,0	83,9	83,7
Digitalización	71,4	75,0	73,9	75,1

Fuente: Closing Gap

LA VANGUARDIA

Boletín de Igualdad en el Empleo Febrero 2026

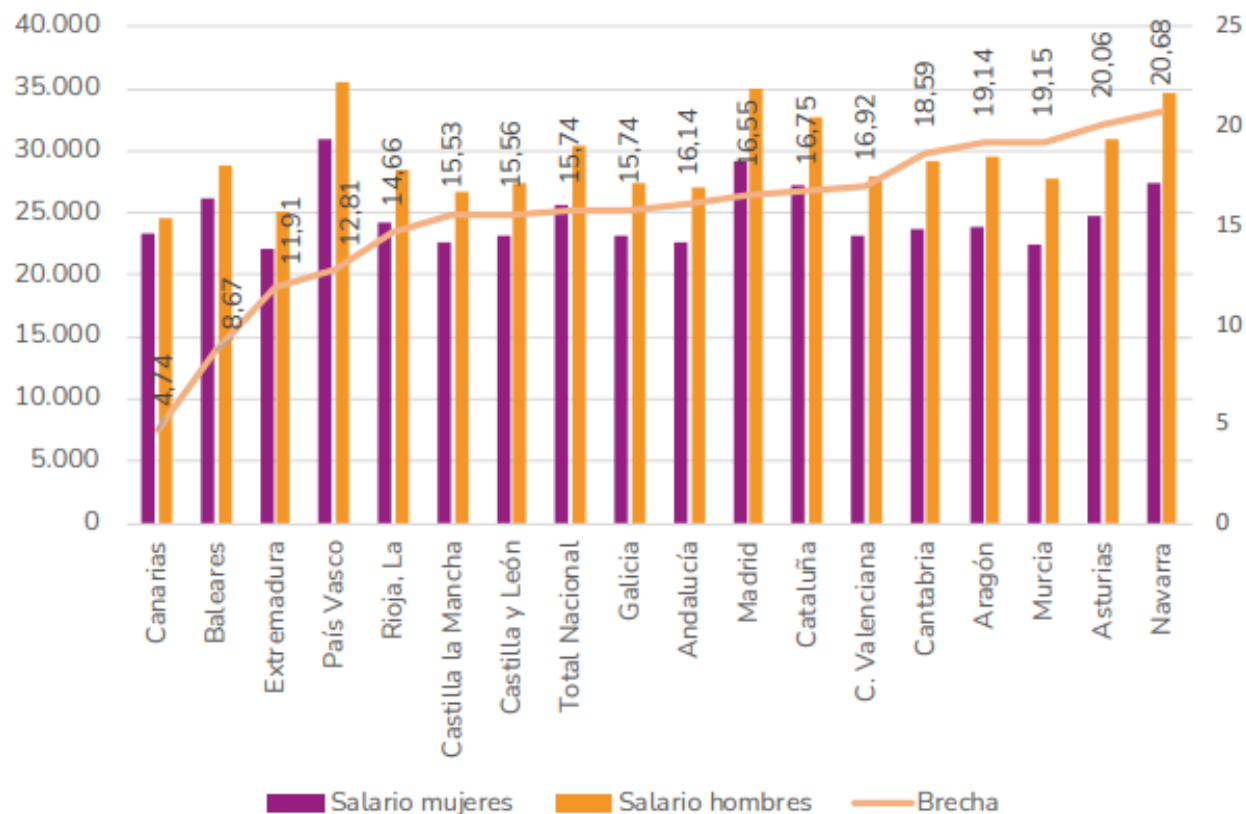
Evolución de la BR de la ganancia media anual por grupos de edad (2013-2023)



Fuente: INE. Encuesta Anual de Estructura Salarial. No se incluyen los grupos de edad hasta 20 años y de 65 y más.

Boletín de Igualdad en el Empleo Febrero 2026

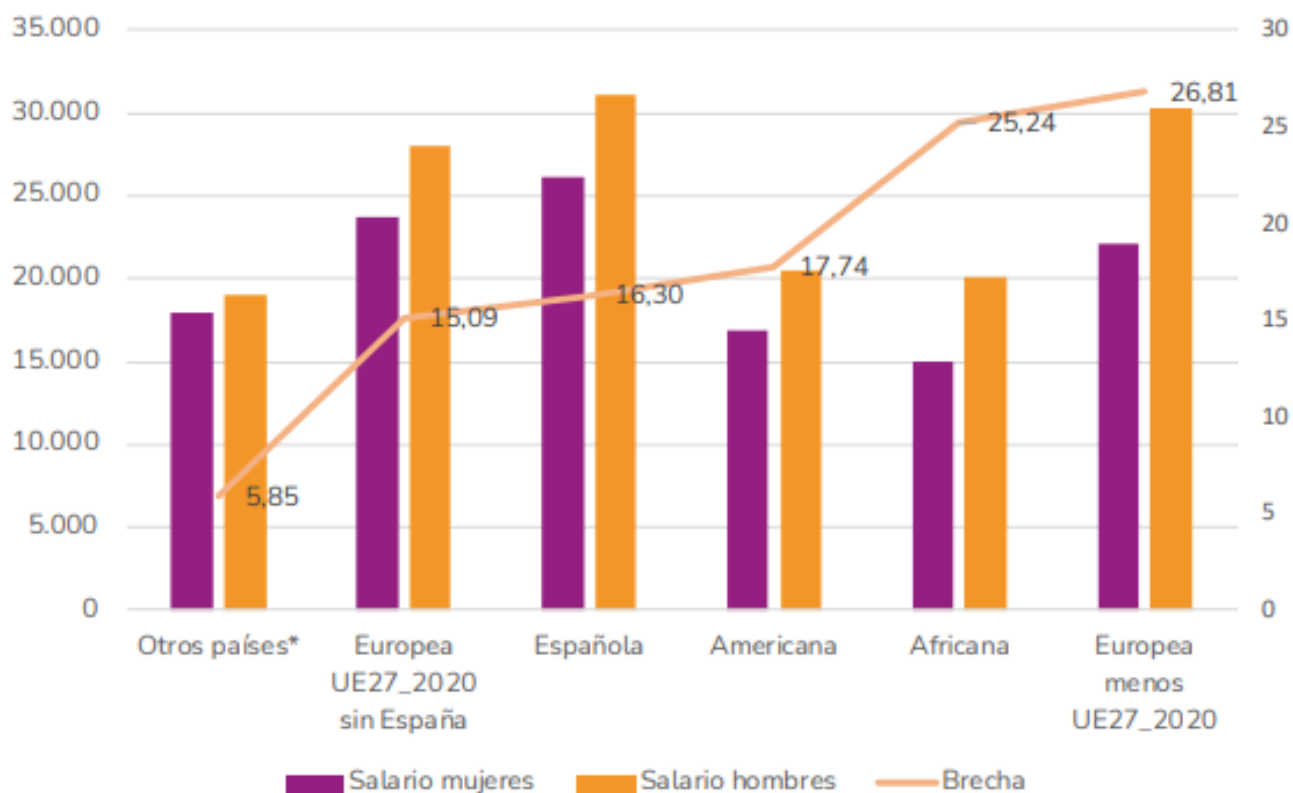
Salario medio bruto anual por sexo y CCAA y BR (2023)



Fuente: INE. Encuesta cuatrienal de estructura salarial

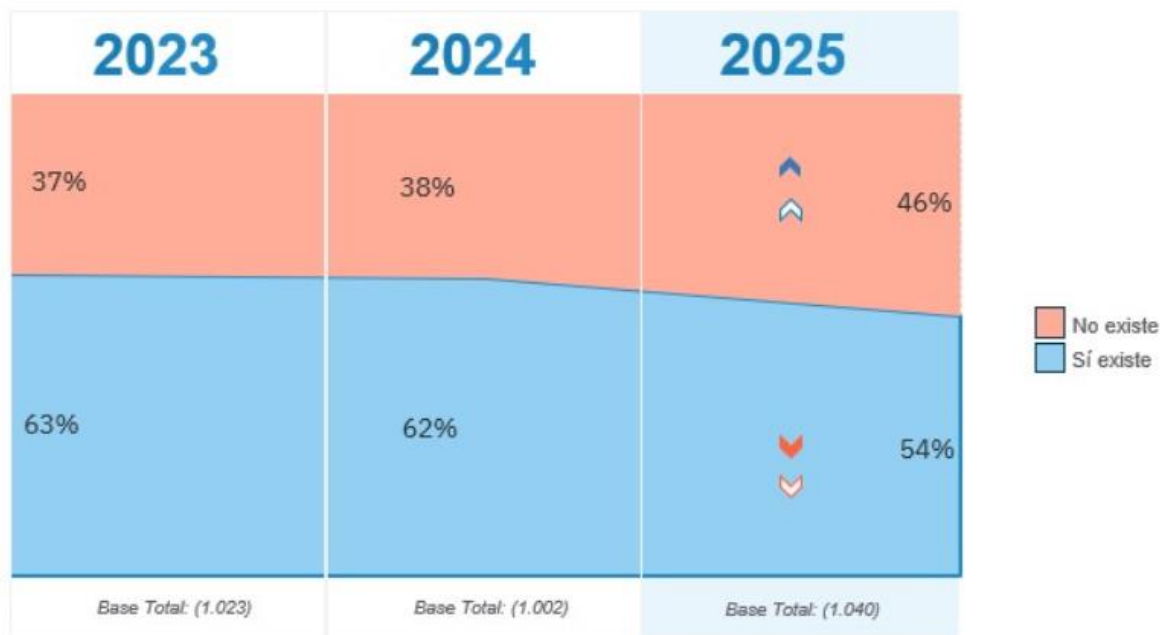
Boletín de Igualdad en el Empleo Febrero 2026

Ganancia media anual según sexo y nacionalidad y BR (2023)

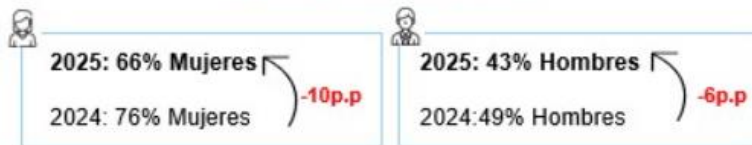


La percepción sobre la brecha salarial disminuye, sobre todo entre las mujeres

➤ Evolución de la percepción sobre la brecha salarial de género



Si existe la brecha salarial



La brecha salarial se enquistada: las mujeres aún ganan un 23% menos que los hombres

Los Técnicos de Hacienda destacan que la brecha apenas ha **disminuido 0,7 puntos porcentuales** respecto del año precedente (2023), "aunque haya aumentado en 64 euros debido a la mejora general de las retribuciones de las personas asalariadas". Esta situación se debe, afirma GESTHA, "a la **precariedad** ya que 4,2 millones de mujeres (el 42,9% de las ocupadas) **no superaron los 15.876 euros anuales**, el importe del Salario Mínimo Interprofesional (SMI) de 2024, siendo ellas el 55% de las personas ocupadas con tan bajos salarios totales". La diferencia salarial entre hombres y mujeres se agranda en las franjas de edad en las que "se concentra la crianza de hijos y el cuidado de mayores", de forma que la brecha se dobla al alcanzar la mujer entre los 36 y 45 años, y nuevamente se dobla entre las mayores de 65 años.

Según los datos analizados por GESTHA, la brecha relativa salarial de las mujeres de menos de 18 años es del -47,1%, aunque va disminuyendo conforme las mujeres avanzan en su progresión profesional y son "mínimas" entre los 26 y 35 años (-11,3%), "gracias a su preparación y cualificación". No obstante, la tendencia se rompe entre los 36 y 45 años (-22,3%) y sigue aumentando con la edad hasta que se dispara, "singularmente", a partir de los 65 años (-55,6%).

"Este resultado coincide con una mayor presencia de mujeres en este sector en los tramos salariales de hasta 47.628 euros, disminuyendo progresivamente su presencia en sueldos superiores, en los cuales además la brecha se va agrandando, pese a haber disminuido tres puntos porcentuales en el último año", afirma.



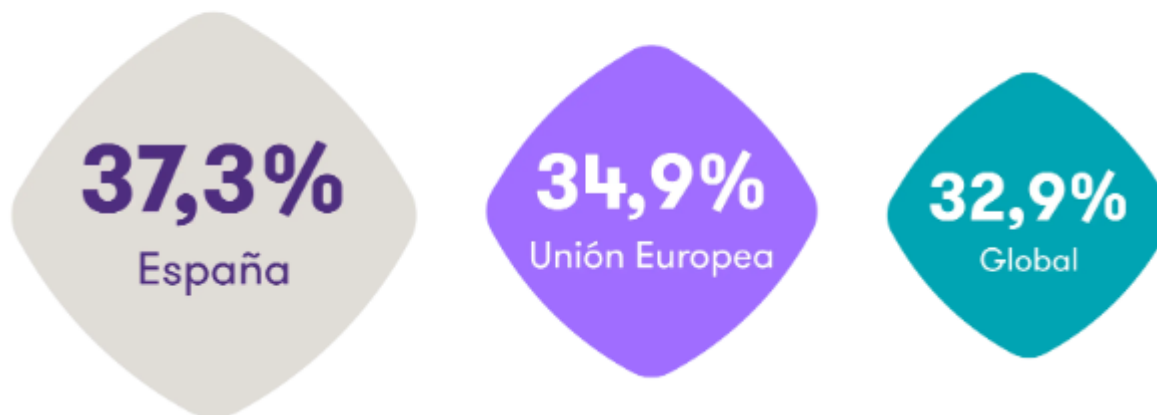
Evolución de puestos de influencia directiva en España



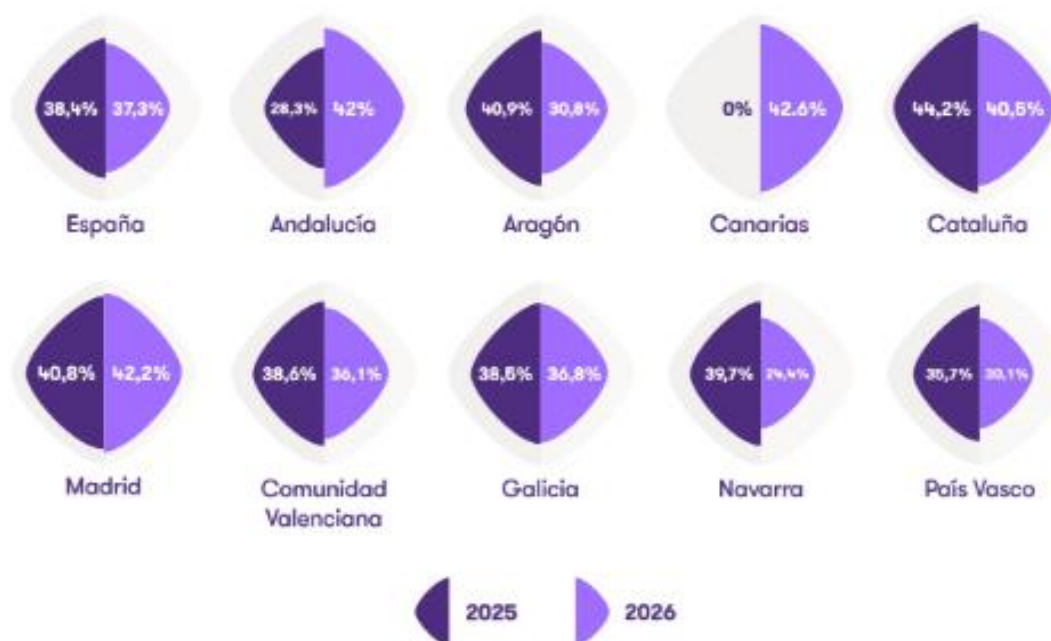
<https://www.grantthornton.es/sala-de-prensa/las-mujeres-ceo-en-espana-caen-diez-puntos-en-tres-anos/>

España, referencia mundial en liderazgo femenino

Porcentaje de mujeres directivas en España, UE y Global



Porcentaje de mujeres directivas



Porcentaje por cargo de puestos directivos ocupados por mujeres en 2026 en España



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.

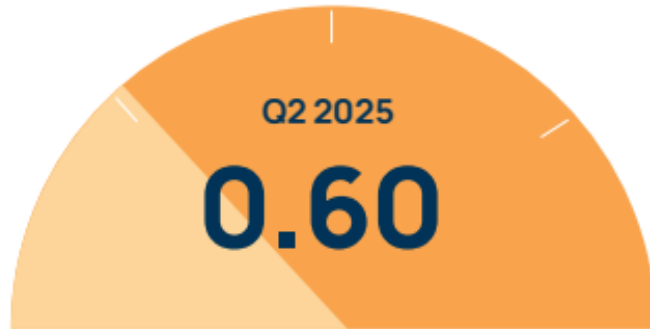
Los organismos reguladores esperan que sea posible que el **IBEX 35** cumpla el objetivo de llegar a la cuota del **40% entre 2023 y 2024**, mientras que para el resto de empresas cotizadas no se alcanzaría el umbral antes de 2026.

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 2025



1 = 50% representation of males and females on Russell 3000 boards.

Slowdown in Progress During Q2 2025

30.2%

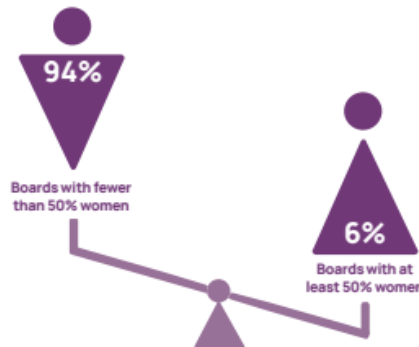
of Russell 3000 board members are women.

This represents a 0.3% decrease from the previous quarter, when representation reached 30.3%.

The GDI needle dropped from 0.61 to 0.60.

Reaching Gender Parity in the Boardroom

Across the Russell 3000, 6% (171) of boards are composed of at least 50% women, while the remaining 94% (2,668) have less than 50% female representation.



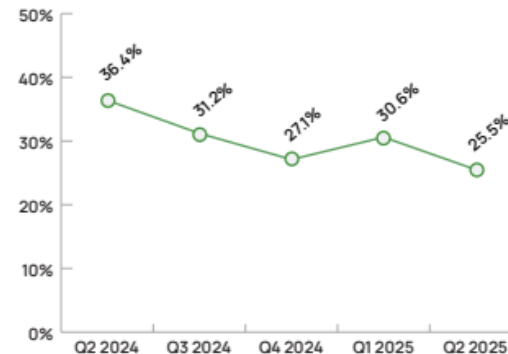
Fewer Women Are Filling New Directorships

25.5%

of new directors are women, which represents

a 16.8% decrease from the previous quarter.

This marks the lowest rate since Q2 2017.

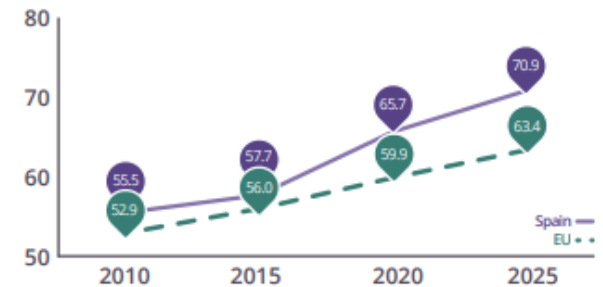
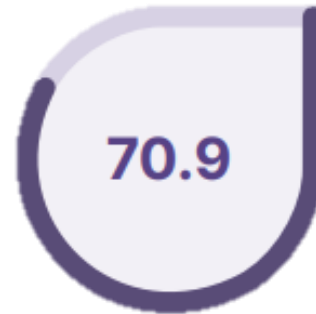


Gender Equality Index 2025: SPAIN

Progress in gender equality

Spain scores 70.9 points out of 100 in the Gender Equality Index. Spain holds 4th place in the EU. The Gender Equality Index score has increased by 13.2 points since 2015 and by 5.2 points since 2020. This increase is mainly due to improvement in the domain of power.

Spain is improving in gender equality over time and is performing better than the EU. The scores show that the distance from the EU average is increasing.



Gender Equality Index 2025: SPAIN

Country score



XIV Informe sobre Mujeres en los Consejos del IBEX-35

Principales Novedades 2026

- Según la Directiva Europea, antes de 2026 las empresas cotizadas deberán contar, como mínimo, con un 40% de representación femenina en puestos no ejecutivos de sus consejos de administración o, en su defecto, con al menos un 33% de mujeres entre todos los puestos de consejero.
- Este año 66 empresas alcanzan o superan el 40% de representación femenina en sus consejos de administración. 10 empresas más alcanzan el umbral de paridad, representando un 57,39% del total vs 47,46% el año pasado.
- Las compañías que superan el 50% de representación femenina en sus consejos: cinco son IBEX 35 y diez Mercado Continuo. Dos empresas se mantienen en el equilibrio de género del 50%, ocho alcanzan el umbral de paridad del 40% y lo superan.

XIV Informe sobre Mujeres en los Consejos del IBEX-35

Principales Novedades 2026

- 58 mujeres participan simultáneamente en más de un consejo de administración.
- 75,90% de las consejeras del IBEX 35 son de nacionalidad española, las consejeras extranjeras representa el 24,10%. En el Mercado Continuo 80,59% son españolas.
- El 81,93% de las consejeras del IBEX 35 y el 83,19% del resto de continuo, cursaron estudios de Economía o Derecho. Dirección de Empresas o Marketing (95 en total) suponiendo un 57,23%. La siguiente carrera más cursada es la de Derecho con 24,70%, salud 5,42%.
- Las Consejeras se dividen en 4 categorías de experiencia previa: ámbito académico, política española, administración pública, lazos familiares con la empresa (22,50%).

XIV Informe sobre Mujeres en los Consejos del IBEX-35

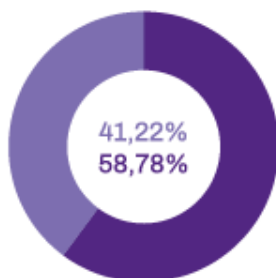
Principales Novedades 2026

- 28 empresas del IBEX 35 cumplen ya con la Ley de Representación Paritaria. Solo el 23,59% de los puestos de Alta Dirección en el resto del Mercado Continuo están ocupados por mujeres.
- La mayor presencia femenina se registran en áreas de Sostenibilidad, Medio Ambiente y Buen Gobierno, con 57,48%, Auditoría y Control, con 54,25%, Riesgos y Cumplimiento, con 50,63%. Nombramientos y Retribuciones 49,01% y Comisión de Estrategia 22,22%.
- Los sectores con más representación de mujeres en equipos directivos son: Bienes de Consumo, Petróleo y Energía e Industria.

XIV Informe sobre Mujeres en los Consejos del IBEX-35

COMPARATIVA

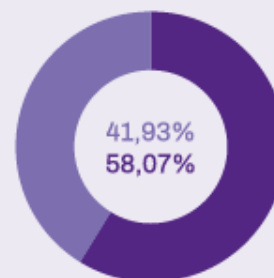
2024



IBEX-35

- Consejeras: 183 (39,82%)
- Consejeros: 261 (60,18%)
- Total: 444
- No. de empresas: 35

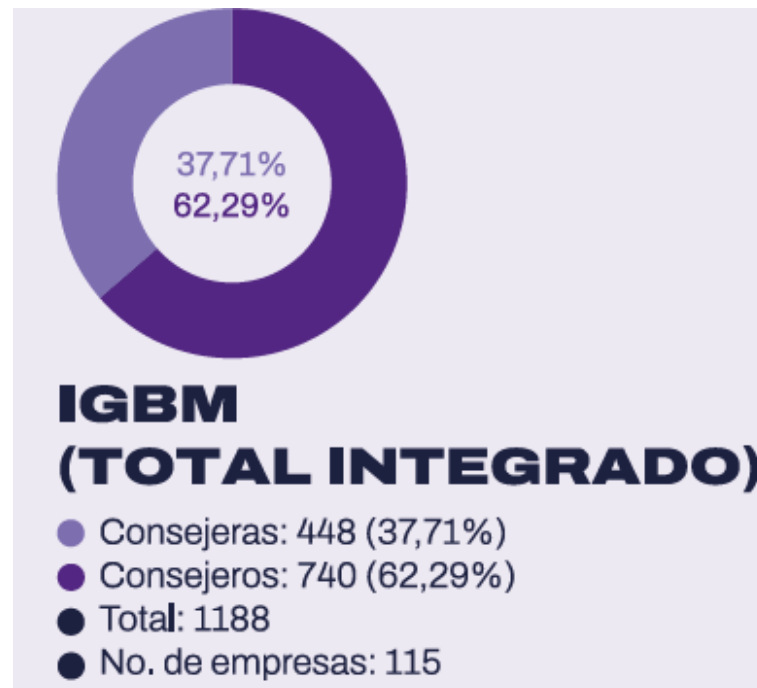
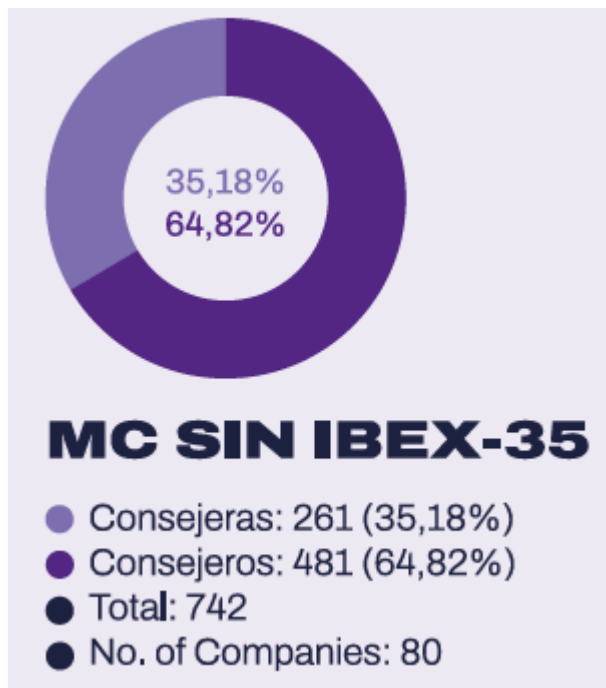
2025



IBEX-35

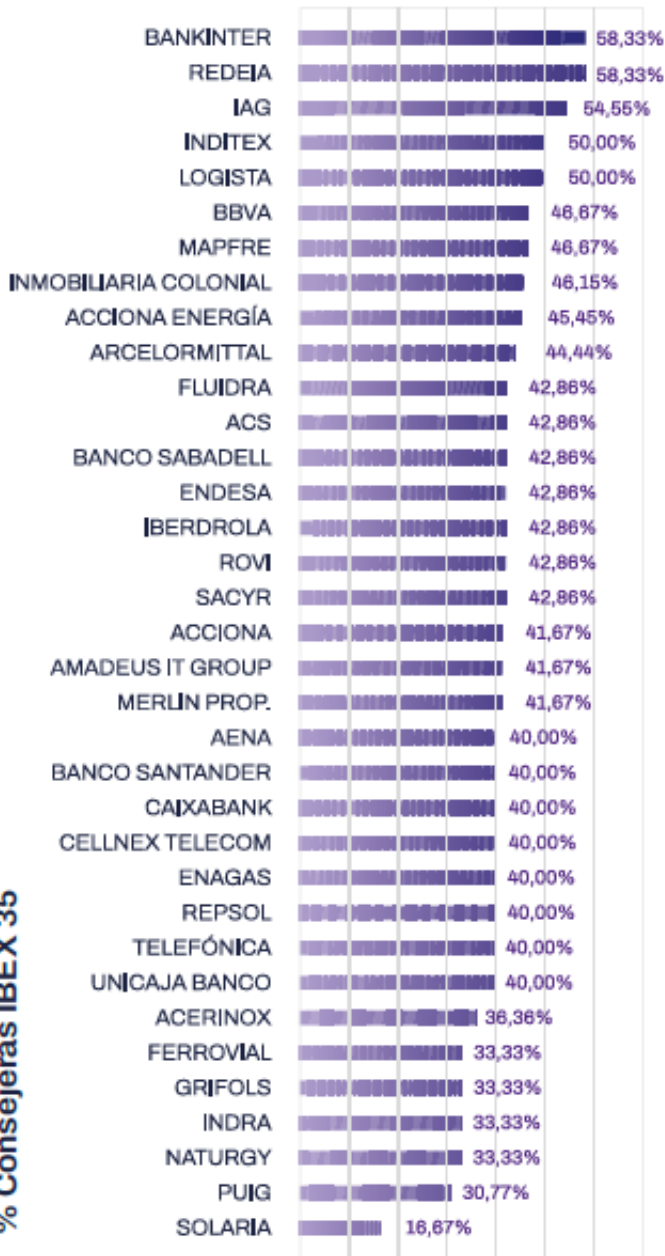
- Consejeras: 187 (41,93%)
- Consejeros: 259 (58,07%)
- Total: 446
- No. de empresas: 35

XIV Informe sobre Mujeres en los Consejos del IBEX-35



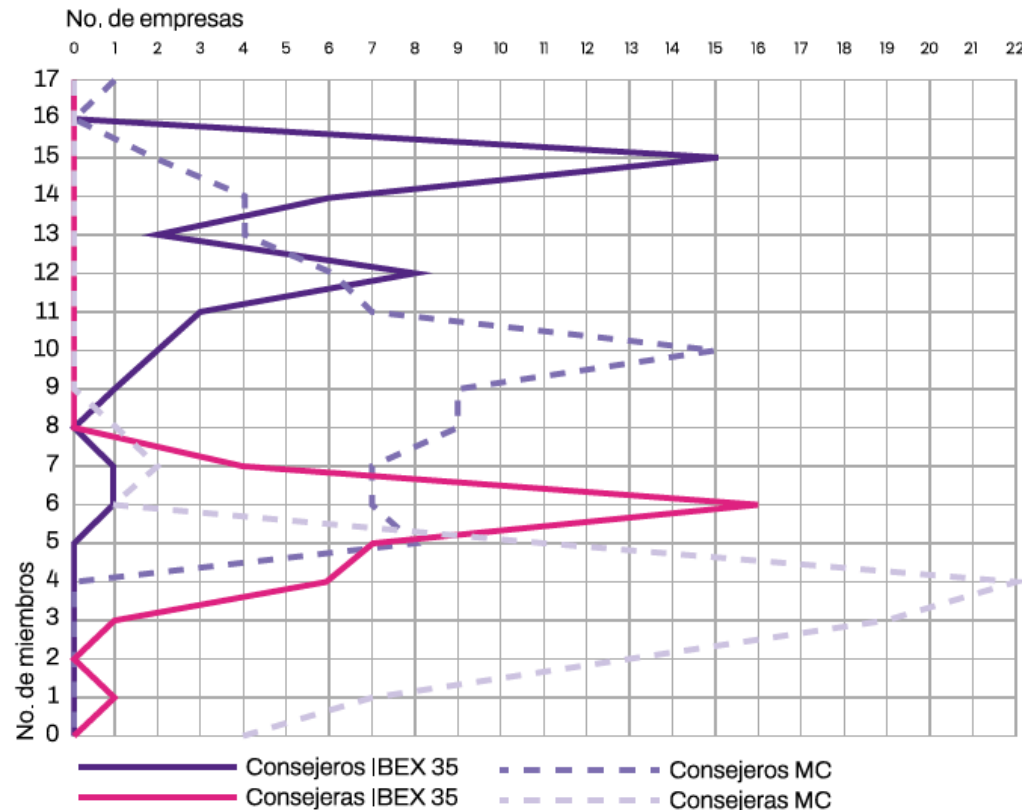
% CONSEJERAS IBEX

% Consejeras IBEX 35



XIV Informe sobre Mujeres en los Consejos del IBEX-35

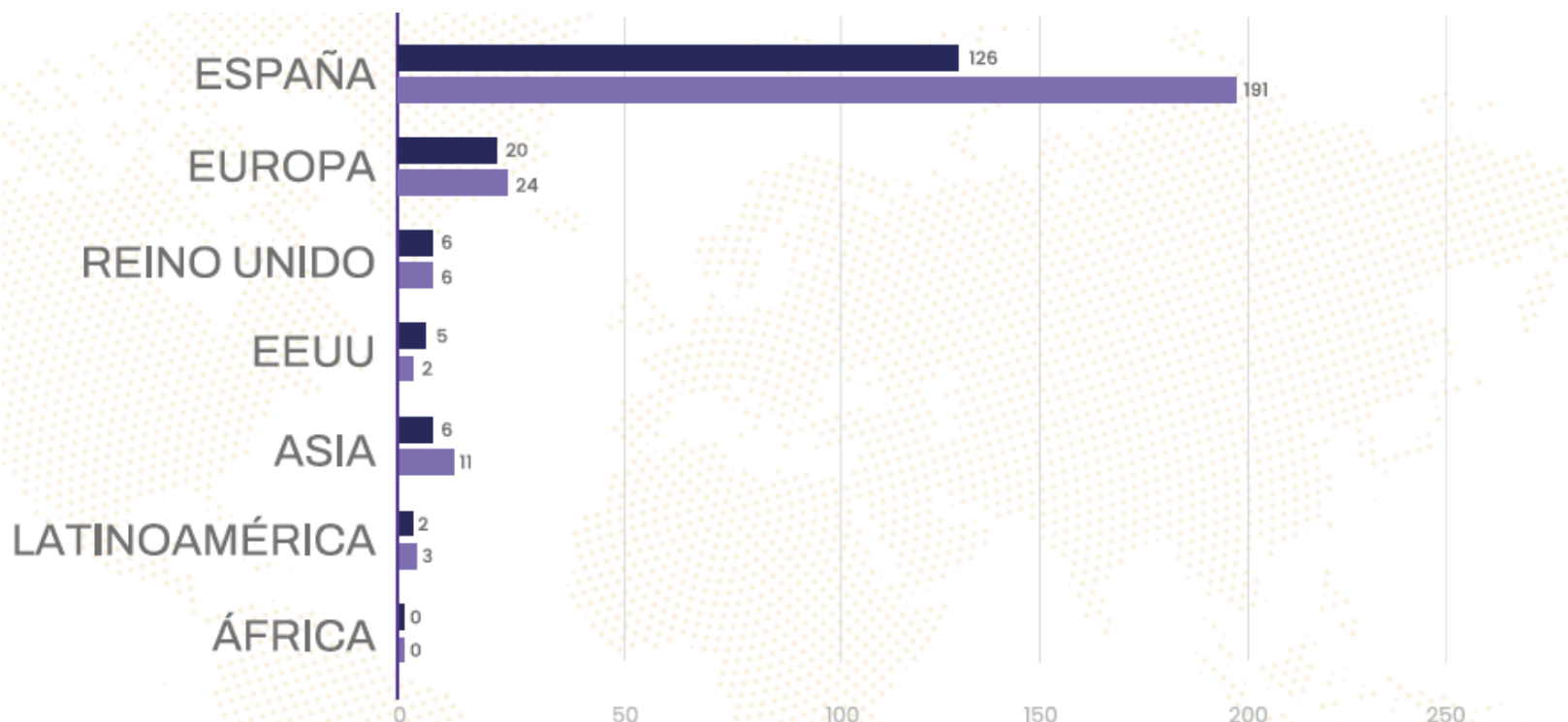
Promedio de mujeres



Sectores

SECTORES	Nº EMPRESAS			Nº CONSEJEROS			Nº CONSEJERAS			% MUJERES EN CONSEJOS			MEDIA DE CONSEJERAS		
	2025	2024	2023	2025	2024	2023	2025	2024	2023	2025	2024	2023	2025	2024	2023
Petróleo y Energía	13	13	13	92	83	80	54	52	53	36,99%	37,41%	39,85%	4,15	4,00	4,08
Industria y Construcción	29	29	30	193	206	220	101	97	107	34,35%	32,01%	23,75%	3,48	3,35	3,57
Bienes de Consumo	24	25	24	149	157	148	85	83	76	36,32%	34,58%	33,93%	3,54	3,32	3,17
Servicios de consumo	16	16	15	90	97	90	76	70	58	45,78%	42,42%	39,19%	4,75	4,38	3,87
Servicios financieros	11	13	12	81	93	91	61	68	58	42,96%	42,42%	38,93%	5,55	5,23	4,83
Tecnología y Telecom.	9	7	6	62	45	46	32	26	28	34,04%	36,62%	37,84%	3,56	3,71	4,67
Servicios inmobiliarios	13	15	15	73	87	98	39	41	37	34,82%	31,78%	27,41%	3,00	2,80	2,47
TOTALES	115	105	115	740	768	773	448	437	417	37,71%	36,34%	34,49%	3,90	3,83	3,81

Perfil de las Consejeras: Procedencia



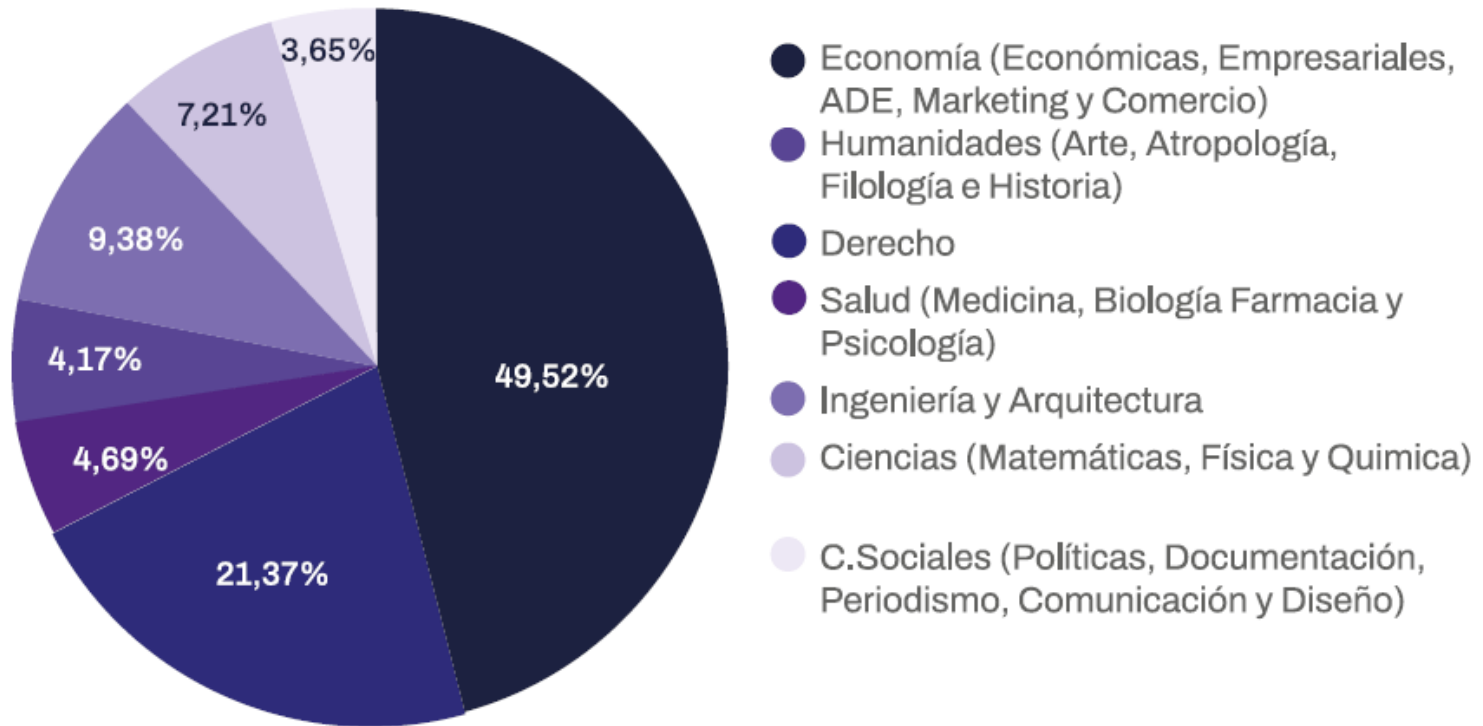
*Calculados sobre las 160 consejeras del IBEX sede las que se dispone información sobre su nacionalidad. Cuatro tienen doble nacionalidad y de dos no hay datos.

** Calculados sobre las 227 consejeras del resto del Mercado Continuo de las que se dispone información sobre su nacionalidad. Tres tienen doble nacionalidad y de dos no hay datos.

■ IBEX 35*
■ RESTO DEL MC**

Perfil de las Consejeras: Formación

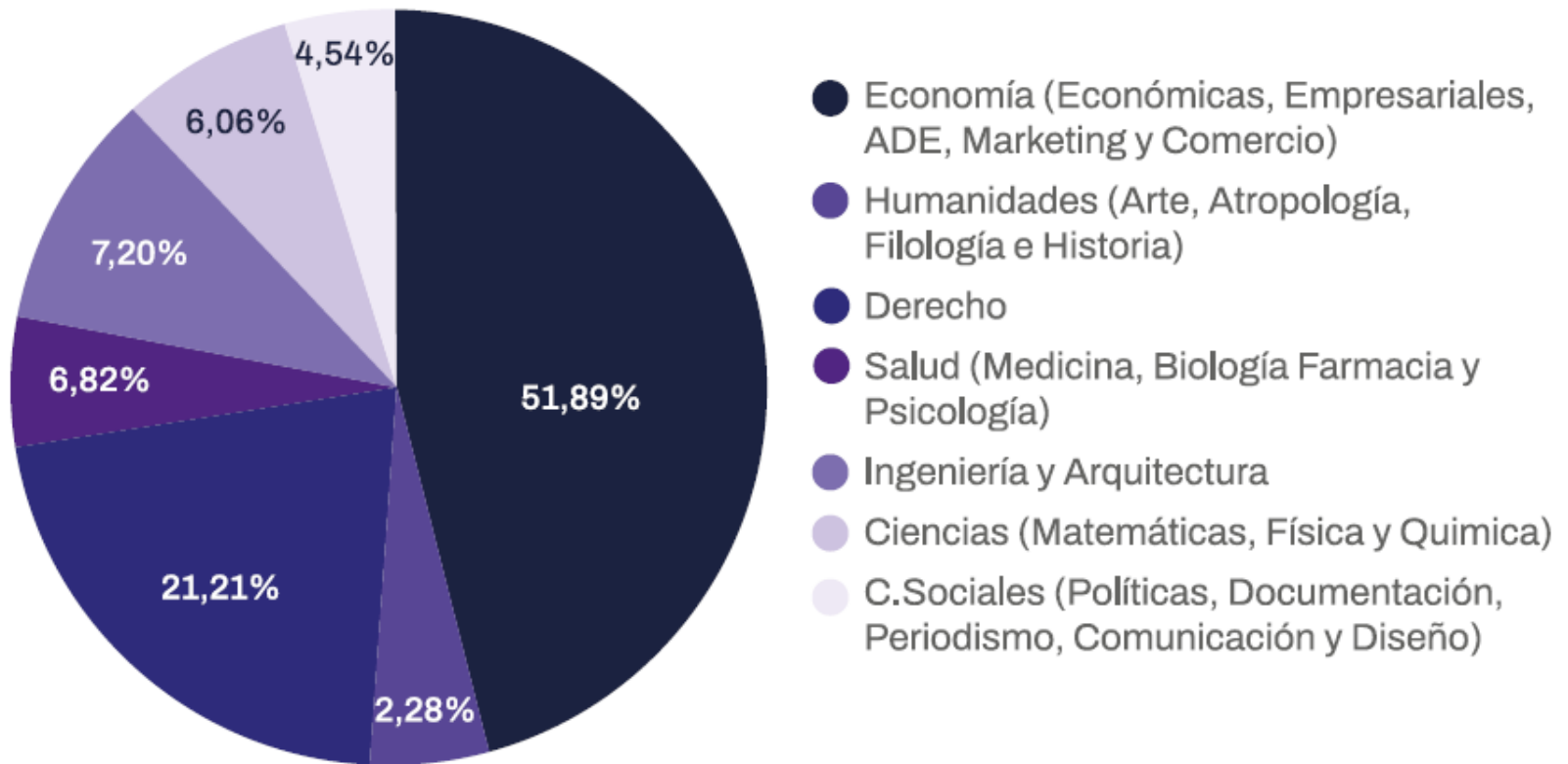
Formación consejeras IBEX 35



*Porcentajes calculados sobre las 166 consejeras del IBEX 35 sobre las que se dispone datos sobre su formación. Las dobles licenciaturas se han contabilizado como dos titulaciones separadas.

Perfil de las Consejeras: Formación

Formación consejeras resto de MC

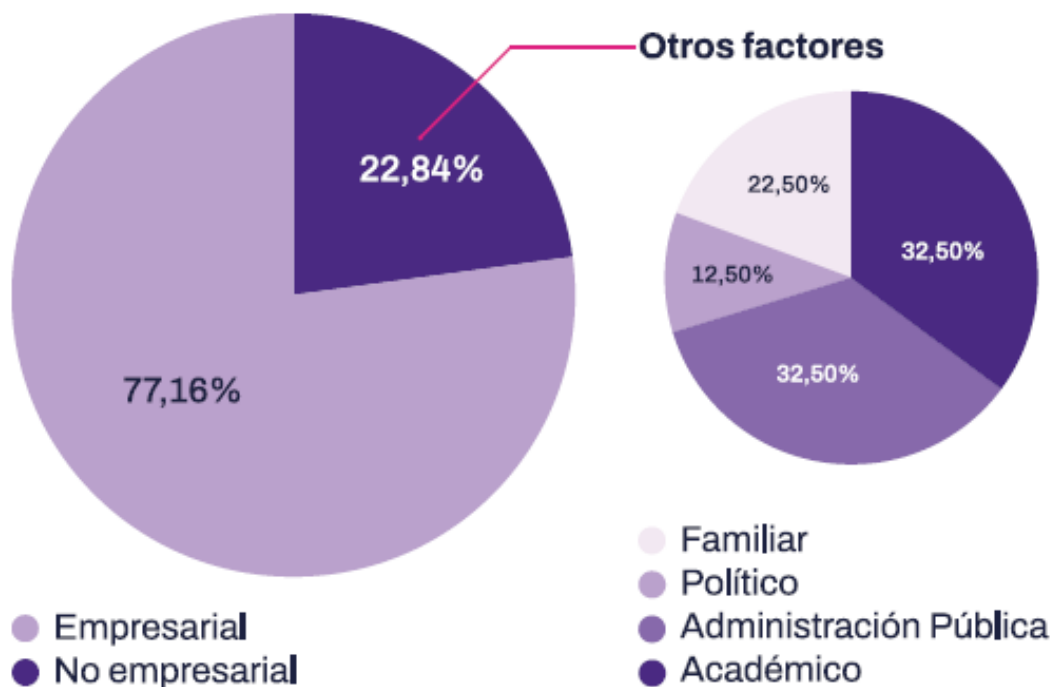


*Porcentajes calculados sobre las 232 consejeras del resto del Mercado Continuo sobre las que se dispone datos sobre su formación. Las dobles licenciaturas se han contabilizado como dos titulaciones separadas.

	IBEX 35	RESTO DEL MC
MUJERES PRESIDENTAS EJECUTIVAS	Ana Botín - Santander	Adriana Domínguez González - Adolfo Domínguez
MUJERES PRESIDENTAS NO EJECUTIVAS	M. Dolores Dancausa Treviño (BANKINTER)	María Vaqué Boix (Ex) - CEVASA
		Esther Alcocer Koplowitz (D) - FCC
	Anne-Catherine Berner (GRIFOLS)	Isabel Reig López (D) - Laboratorios Reig Jofre
		Agnès Borel Lemonnier (D) - Libertas 7
		María Teresa Garrido - Lingotes Especiales
	Marta Ortega Pérez (INDITEX)	Bibiana Nicolás-Correa Vilches (D) - Nicolás Correa
		Lucía Comenge Valencia (D) - Prim
	Beatriz Corredor Sierra (REDEIA)	Helena Revoredo Delvecchio - Prosegur
Sol Daurella - Coca-Cola Europacific Partners		
CONSEJERAS DELEGADAS	Gloria Ortiz Portero (BANKINTER)	Adriana Domínguez González - Adolfo Domínguez
		Marian Isach Gabaldón - Atrys Health
		Agnès Noguera Borel - Libertas 7
	Arantza Ezpeleta (ACCIONA ENERGÍA)	Patricia Ayuela de Rueda - Línea Directa
Carmen Pinto Fuentes - Nicolás Correa		
MUJERES VICEPRESIDENTAS	María Amparo Moraleda Martínez (CAIXABANK)	Lidia Frías Monje (V1) - Bodegas Riojanas
		Esther Koplowitz Romero de Juseu (V1) - FCC
		Alicia Alcocer Koplowitz (V2) - Inmoco
	Virginia Arce (INDRA)	Vanesa Revuelta Rodríguez (V) - NATURHOUSE
		Montserrat Trapé Viladomat (V1) - Meliá
	Cristina Garmendia Mendizábal (LOGISTA)	Pilar Gil Miguel (V) - PRISA
		Cristina Aldámiz-Echevarría González de Duranas (V2) - Meliá
	Ana Isabel Fernández Álvarez (MAPFRE)	Yongmei Zhang - Clínicas Baviera

Perfil de las Consejeras: Experiencia Previa

Experiencia previa en IBEX 35



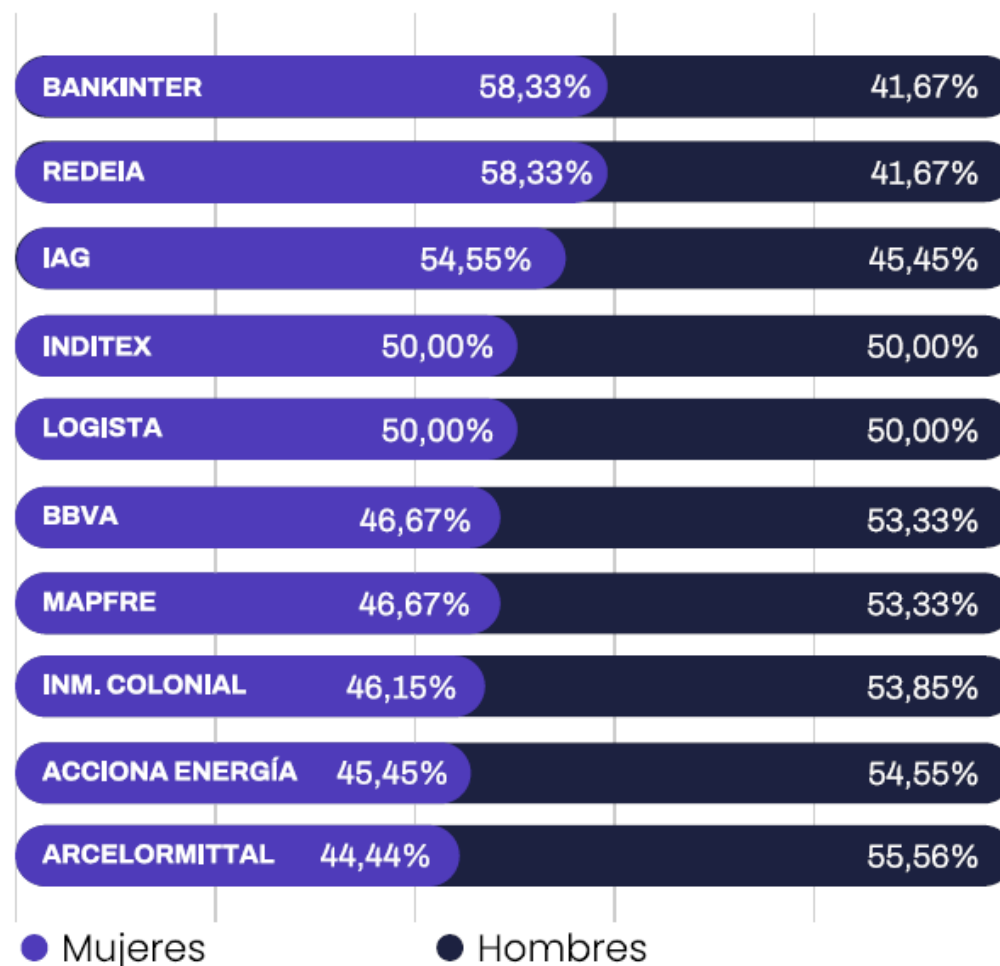
Se triplica el número de compañías del IBEX 35 que tienen más mujeres que hombres en su consejo de administración



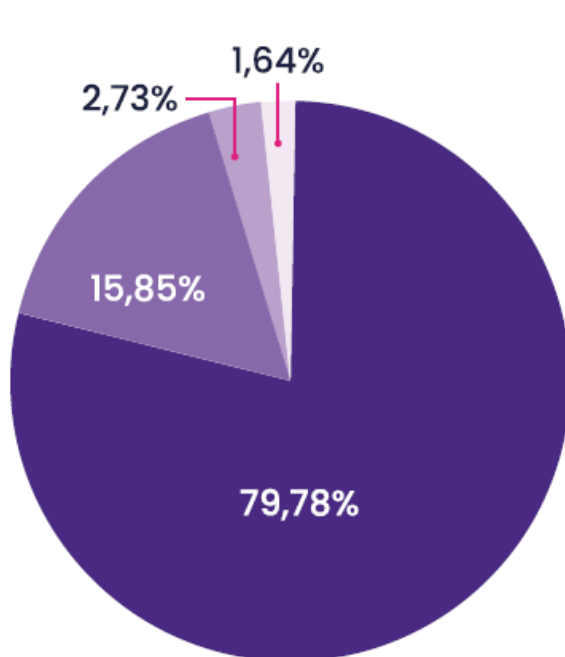
Las 35 compañías del IBEX 35 concentran un 41,74% del total de consejeras en cotizadas

SECTORES	Nº EMPRESAS			Nº MUJERES			% MUJERES			MEDIA DE CONSEJERAS		
	2025	2024	2023	2025	2024	2023	2025	2024	2023	2025	2024	2023
Petróleo y Energía	8	8	8	42	39	39	41,18%	39,39%	40,21%	5,25	4,88	4,88
Industria y Construcción	7	7	7	34	32	30	41,98%	36,78%	34,09%	4,86	4,57	4,29
Bienes de Consumo	4	4	3	16	16	12	38,10%	37,21%	42,86%	4,00	4,00	4,00
Servicios de consumo	3	3	4	18	18	22	47,37%	47,37%	45,83%	6,00	6,00	5,50
Servicios financieros	7	7	7	45	45	40	44,55%	45,00%	40,00%	6,43	6,43	5,71
Tecnología y Telecom.	4	4	4	20	21	24	38,46%	39,62%	43,64%	5,00	5,25	6,00
Servicios inmobiliarios	2	2	2	11	12	9	44,00%	34,62%	34,62%	5,50	6,00	4,50
TOTALES	35	35	35	186	183	176				5,31	5,23	4,98

| Las 10 empresas más paritarias

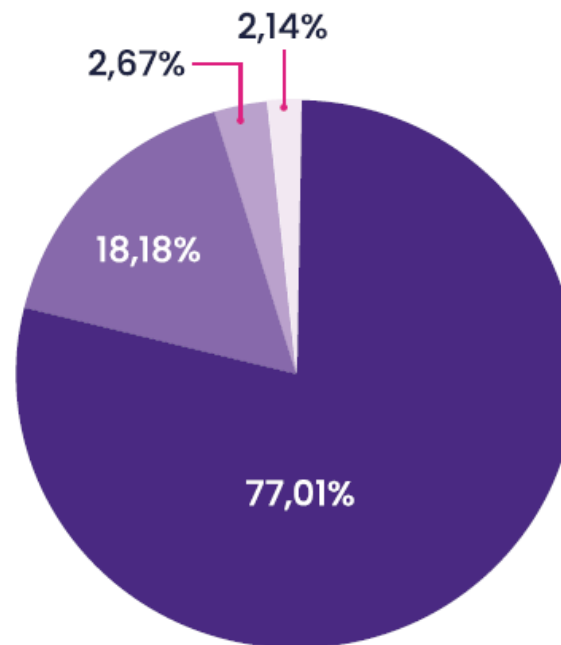


| Tipología de consejeras en el IBEX 35



2024

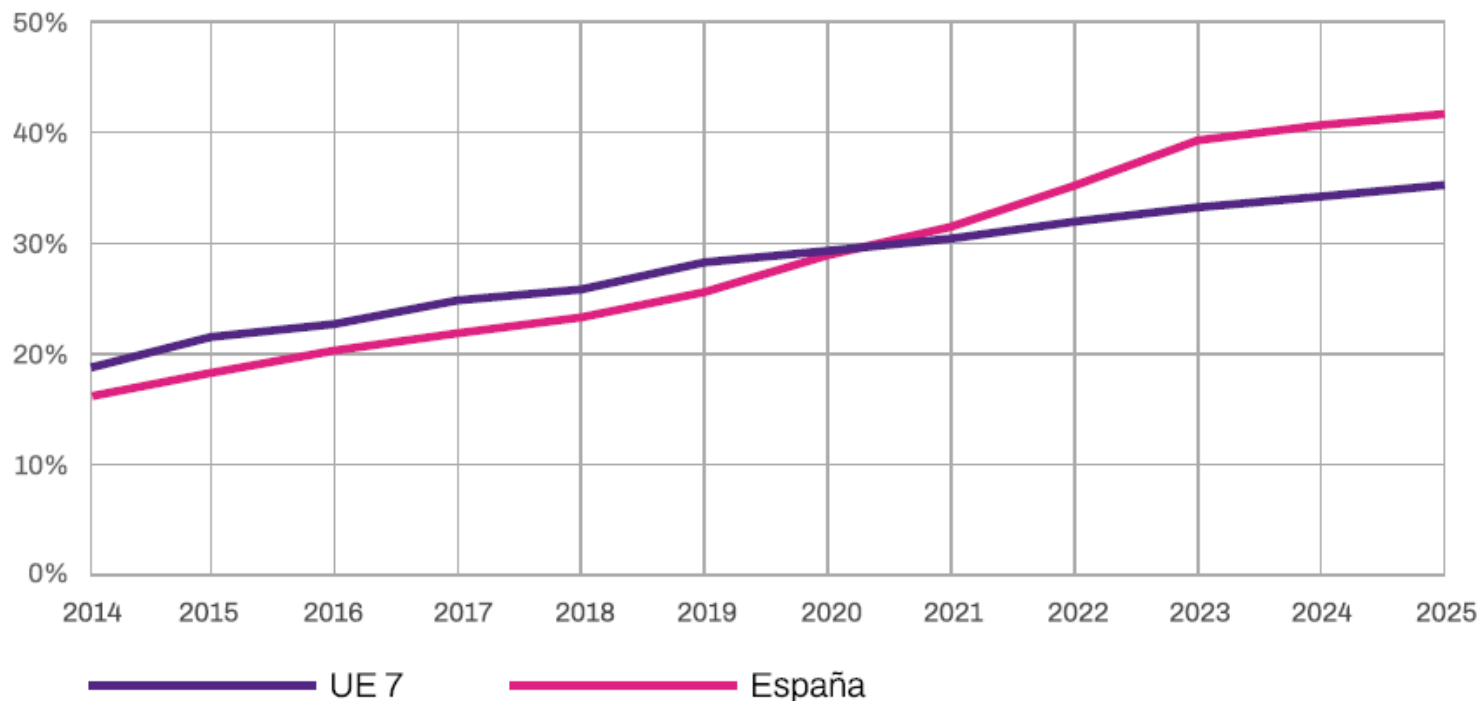
- Independiente
- Dominical
- Externa
- Ejecutiva



2025

- Independiente
- Dominical
- Externa
- Ejecutiva

Por quinto año consecutivo, España supera a la media de la Unión Europea en paridad

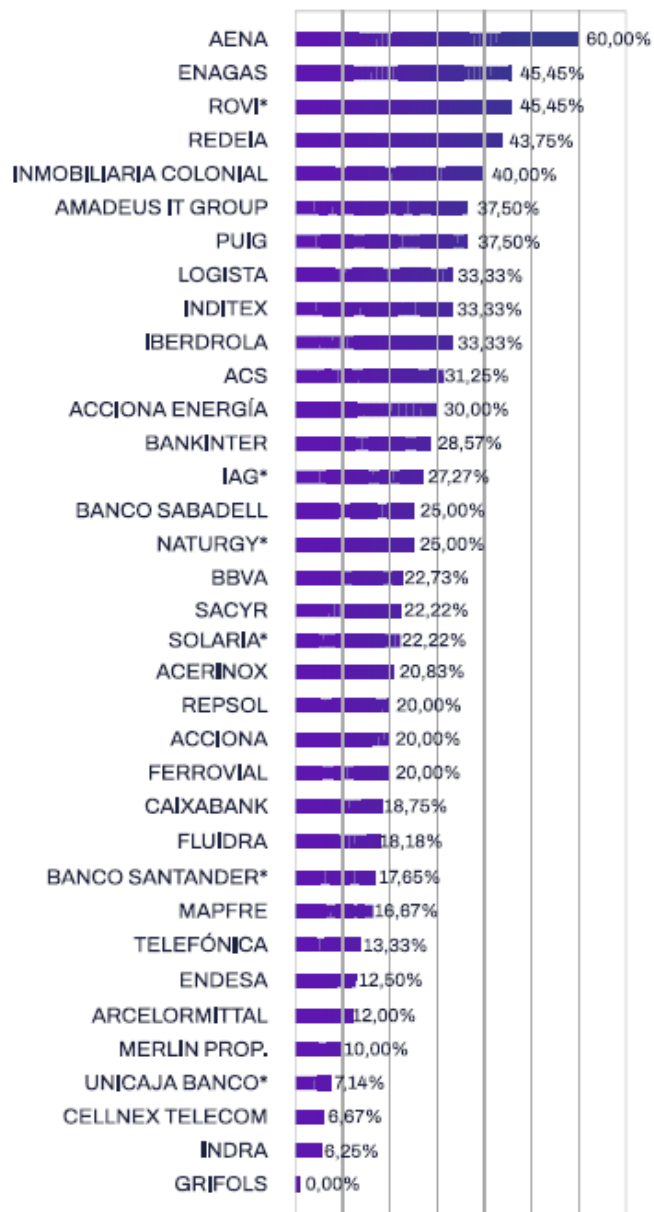


2025	
FRANCIA	46,90%
ITALIA	45,00%
DINAMARCA	43,30%
PAÍSES BAJOS	43,30%
ESPAÑA	41,90%
IRLANDA	40,30%
ALEMANIA	40,00%
BÉLGICA	39,80%
FINLANDIA	39,30%
SUECIA	37,90%
AUSTRIA	37,10%
EU27	35,80%
PORTUGAL	35,80%
CROACIA	34,60%
LETONIA	33,30%
ESLOVAQUIA	32,70%
ESLOVENIA	31,20%
GRECIA	29,80%
POLONIA	29,50%
REP. CHECA	27,40%
LITUANIA	25,30%
RUMANIA	24,50%
LUXEMBURGO	23,50%
MALTA	18,00%
BULGARIA	17,50%
ESTONIA	14,60%
HUNGRÍA	12,70%
CHIPRE	8,50%

2024	
FRANCIA	47,50%
ITALIA	44,60%
DINAMARCA	42,80%
PAÍSES BAJOS	41,80%
ESPAÑA	41,30%
IRLANDA	40,10%
ALEMANIA	39,50%
SUECIA	37,70%
BÉLGICA	37,60%
FINLANDIA	37,40%
PORTUGAL	34,70%
EU27	34,70%
AUSTRIA	34,30%
REPÚBLICA CHECA	28,40%
LITUANIA	28,20%
LETONIA	28,10%
CROACIA	27,70%
GRECIA	27,20%
ESLOVENIA	25,60%
ESLOVAQUIA	25,00%
RUMANÍA	24,80%
POLONIA	23,80%
LUXEMBURGO	22,80%
BULGARIA	18,50%
MALTA	17,10%
ESTONIA	14,70%
CHIPRE	11,40%
HUNGRÍA	10,20%

PESO DE LAS MUJERES EN LA ALTA DIRECCIÓN

IBEX 35



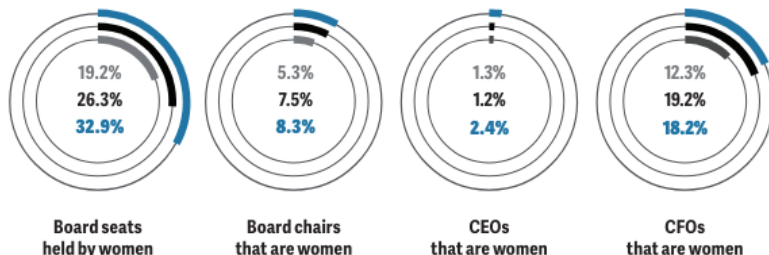
*Datos del Informe Anual Gobierno Corporativo 2024

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

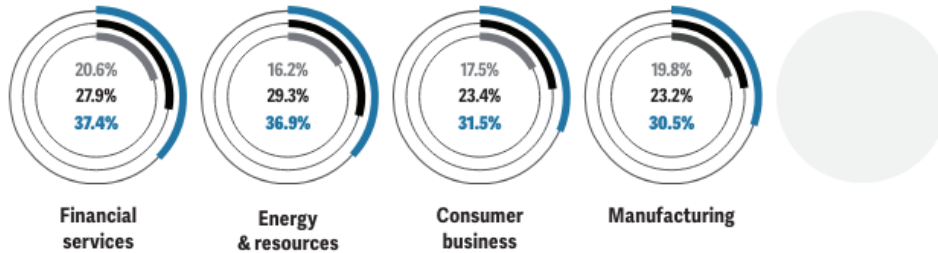
Tenure (years)

	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

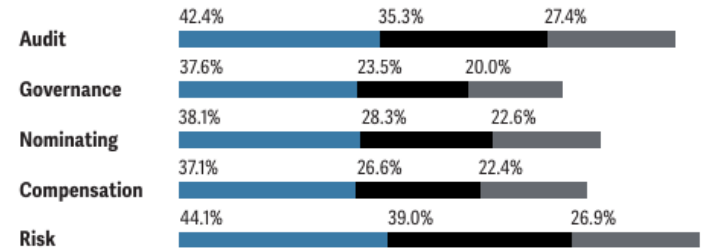
● 2023 ● 2021 ● 2018

Men	1.09	1.09	1.06
Women	1.16	1.16	1.06

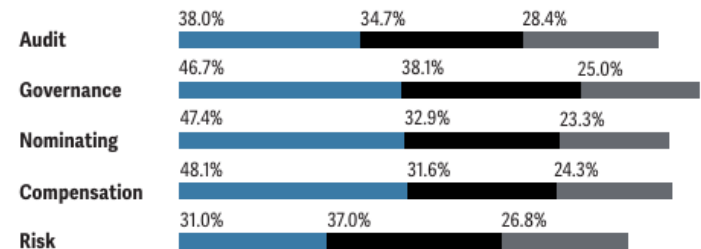
Women board committee presence

● 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

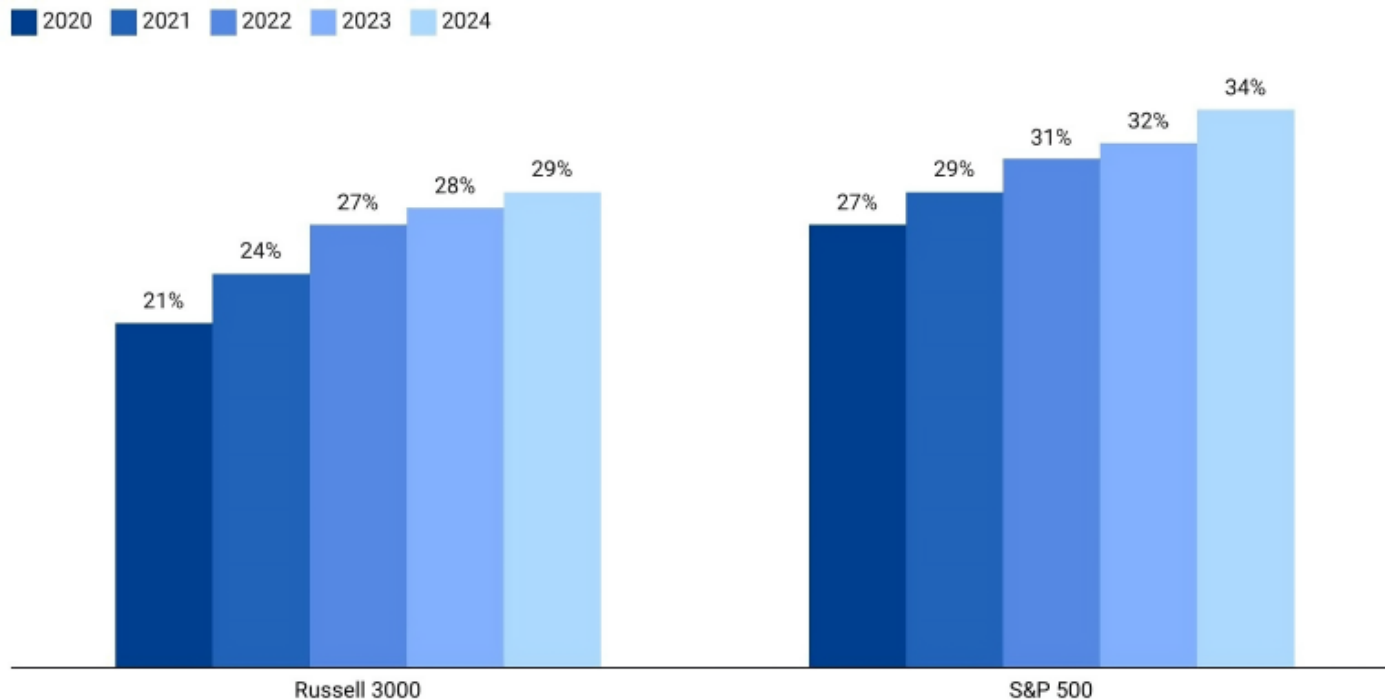
GEOGRAPHY	PERCENTAGE	GEOGRAPHY	PERCENTAGE	GEOGRAPHY	PERCENTAGE
France*	44.0	Denmark	34.2	Nigeria	28.9
Norway*	43.5	United Kingdom	34.1	Malaysia*	28.5
Italy*	40.4	Australia	33.4	United States	28.1
Belgium*	38.0	Spain	32.9	Switzerland*	27.2
New Zealand	36.3	Ireland	32.9	Poland	25.8
Netherlands*	35.8	Canada	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.

Women in the Boardroom 2024

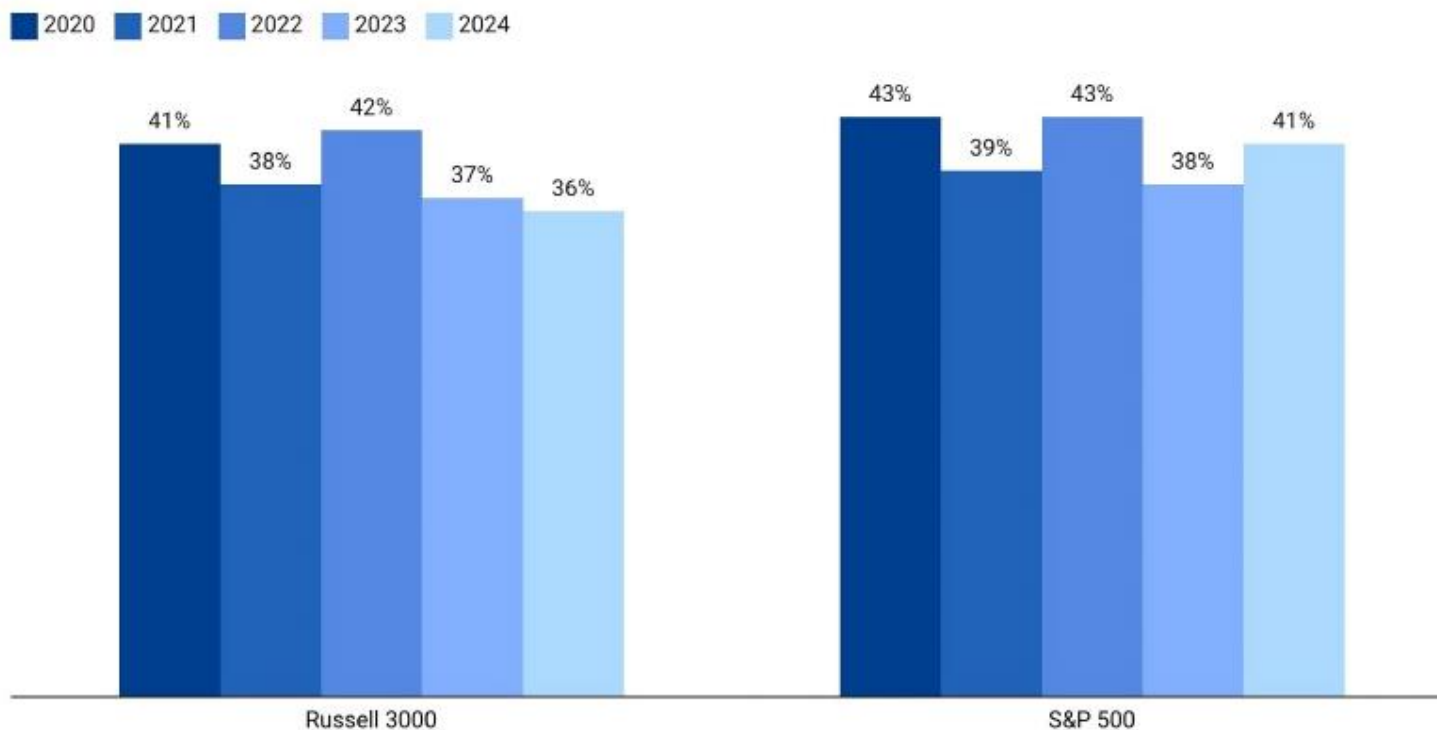
Gender diversity on US corporate boards is at an all-time high, although progress may be slowing

Women as a percentage of all board directors, 2020–2024



Women as a percentage of all newly appointed board directors, 2020–2024

Women in the Boardroom 2024



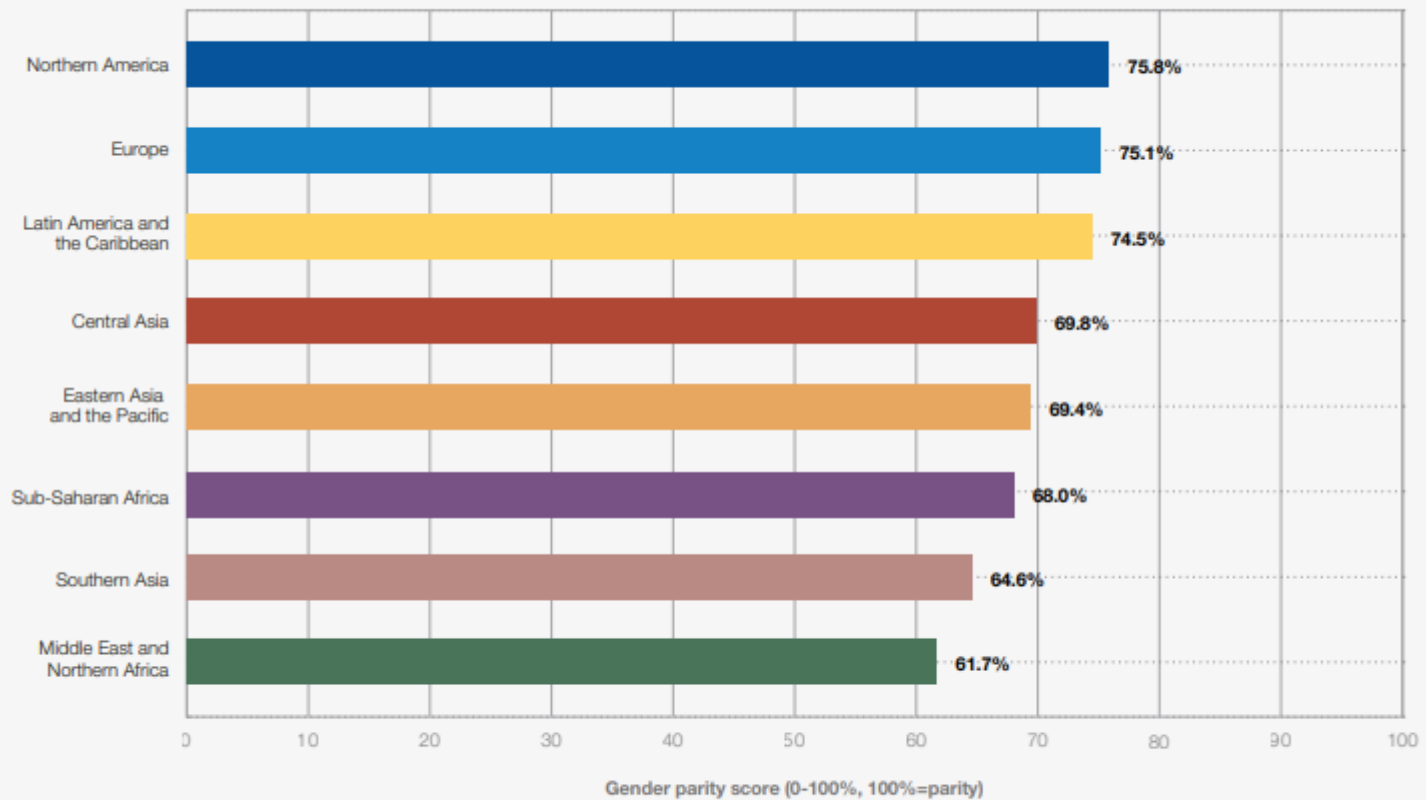
Source: The Conference Board/ESGAUGE, 2025

Women in the Boardroom 2024

- **Governance and risk management:** Positioning board diversity as a governance best practice rather than a DEI-driven initiative can help reinforce its role in strengthening risk oversight, stakeholder trust, and decision-making.
- **Skills-based appointments:** Prioritizing candidates based on governance, financial, and industry expertise can ensure selections align with fiduciary duties and mitigate legal and political challenges.
- **Board pipeline development:** Expanding search criteria, engaging industry groups, and investing in leadership development programs that include high-potential women executives can strengthen the talent pipeline. Companies could also consider adopting the “Every Other One” principle, originally proposed by the Committee for Economic Development (CED), of filling every other corporate board seat vacated by a retiring member with a woman as a strategy to achieve parity.

Global Gender Gap Index 2025

FIGURE 1.7 Gender gap closed to date, by region



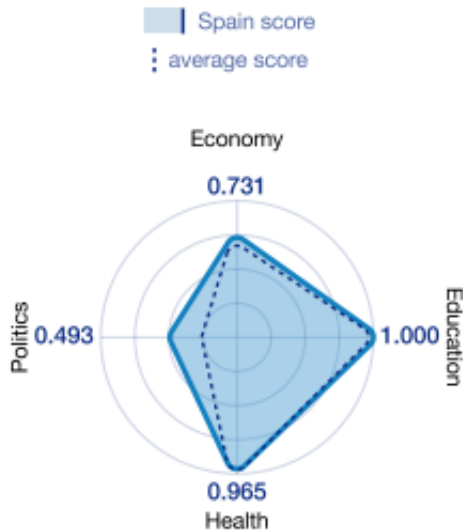
Source
World Economic Forum, Global Gender Gap Index 2025.

Note
Population-weighted averages, 148 economies. The percentages indicate the gender gap that has been closed to date.

Global Gender Gap Index 2025

Economy Profile	Score (imparity = 0, parity = 1)	Rank (out of 148 countries)	Index Edition
Spain	0.797	12th	2025

Global Gender Gap Index 2025 Edition



Overview

Index and Subindex	2025		▼ 2024	
	Score	Rank	Score	Rank
Global Gender Gap Index	0.797	12th	0.798	10th
Economic Participation and Opportunity	0.731	49th	0.732	45th
Educational Attainment	1.000	40th	0.998	41st
Health and Survival	0.965	94th	0.966	100th
Political Empowerment	0.493	11th	0.494	13th

Global Gender Gap Index Indicators

2025

Global Gender Gap Index 2025

Global Gender Gap Index Indicators							2025
Indicator	Rank	Score*	Compare with Global average	Difference F-M	◆ Female vs ◆ Male		Min Max
Economic Participation and Opportun...	49th	0.731		-	Min	Max	-
Labour-force participation rate %	51st	0.844		-9.99	53.90	63.90	0-100
Wage equality for similar work 1-7 (best)	53rd	0.679		-	-	-	0-100
Estimated earned income int'l \$ 1,000	39th	0.693		-17.23	38.84	56.07	0-150
Legislators, senior officials and managers %	72nd	0.525		-31.15	34.42	65.58	0-100
Professional and technical workers %	1st	1.000		0.87	49.57	50.44	0-100
Educational Attainment	40th	1.000		-	-	-	-
Literacy rate %	1st	1.000		-	-	-	0-100
Enrolment in primary education %	83rd	0.999		-0.08	98.67	98.75	0-100
Enrolment in secondary education %	1st	1.000		4.29	116.28	120.57	0-200
Enrolment in tertiary education %	1st	1.000		24.97	81.66	106.63	0-200
Health and Survival	94th	0.965		-	-	-	-
Sex ratio at birth** %	119th	0.941		-	-	-	0-100
Healthy life expectancy** years	96th	1.021		-	-	-	0-100
Political Empowerment	11th	0.493		-	-	-	-
Women in parliament %	15th	0.795		-11.43	44.29	55.71	0-100
Women in ministerial positions %	1st	1.000		0	50.00	50.00	0-100
Years with female/male head of state (last 50)	81st	0.000		-50.00	0	50.00	0-50

5. ESPAÑA

5.2. Mujeres Empresarias

¿Cómo es el perfil de emprendedora en España?



- Según un estudio realizado por MicroBank, el perfil mayoritario de las mujeres emprendedoras analizadas es el de una **mujer entre 36 y 49 años.**
- Tal y como se indica en el informe GEM, presenta una formación más completa que los hombres: **el 15% de ellas cuenta con un doctorado y el 73% con un máster**, frente al 13% y 64% de los hombres respectivamente.
- Más de la mitad de las emprendedoras **(52%) provienen de empleos en otras empresas**, mientras que **un 12% tiene antecedentes en startups.**
- En términos de motivación para emprender, tanto el **deseo inherente de emprender (36%)** como la **identificación de oportunidades de mercado (44%)** son factores clave que impulsan sus propios negocios.
- El 45% de las mujeres emprendedoras tienen experiencia laboral previa en otras compañías.
- En 2019 las industrias dominadas por las mujeres emprendedoras incluían principalmente moda, arte, cultura y *lifestyle*. Sin embargo, en este último periodo se ha registrado un cambio notable hacia sectores como **salud, impacto social y fintech**. Esta transformación representa una respuesta a las tendencias del mercado y a las exigencias de la sociedad actual.
- El **sector salud, software como servicio, SaaS y la inteligencia artificial** tuvieron mayor presencia femenina en cuanto a número de emprendedoras a lo largo de 2023.

Las mujeres españolas son las más emprendedoras de Europa



Tabla 2. Motivaciones para emprender en función del sexo del emprendedor

Fuente: GEM-España APS 2021-2024



Marcar una diferencia en el mundo

				
	TEA	Empresas consolidadas	TEA	Empresas consolidadas
2021	44%	31%	42%	27%
2022	43%	29%	36%	28%
2023	38%	27%	37%	24%
2024	41%	31%	40%	33%



Crear riqueza o una renta muy alta

				
	TEA	Empresas consolidadas	TEA	Empresas consolidadas
2021	32%	24%	45%	30%
2022	36%	26%	42%	31%
2023	35%	28%	39%	33%
2024	37%	25%	41%	36%

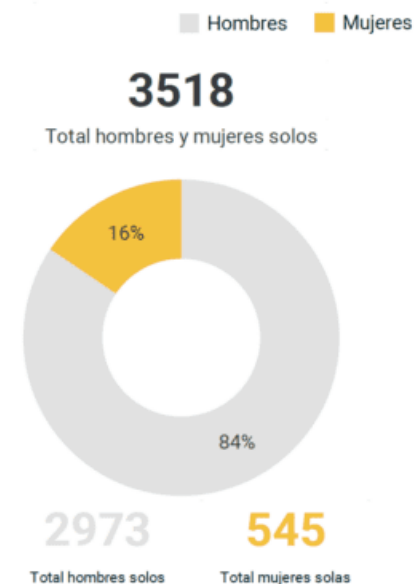
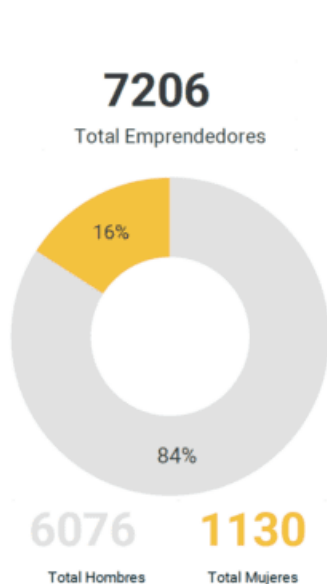
Continuar una tradición familiar

				
	TEA	Empresas consolidadas	TEA	Empresas consolidadas
2021	18%	31%	21%	31%
2022	19%	29%	23%	30%
2023	23%	27%	21%	30%
2024	18%	25%	18%	28%

Ganarme la vida porque el trabajo escasea

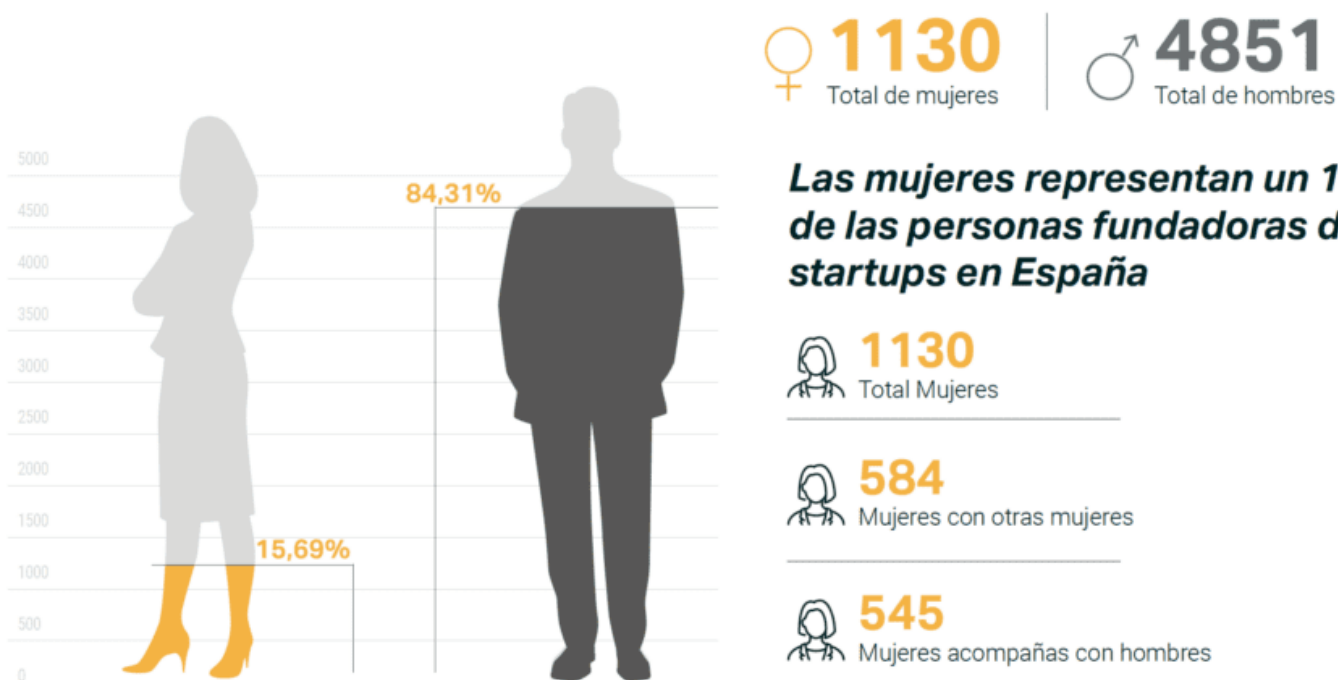
				
	TEA	Empresas consolidadas	TEA	Empresas consolidadas
2021	73%	75%	71%	75%
2022	72%	74%	69%	75%
2023	62%	71%	53%	69%
2024	57%	61%	49%	59%

Mujeres & hombres que fundan startups 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/>

Mujeres & hombres que emprenden en España

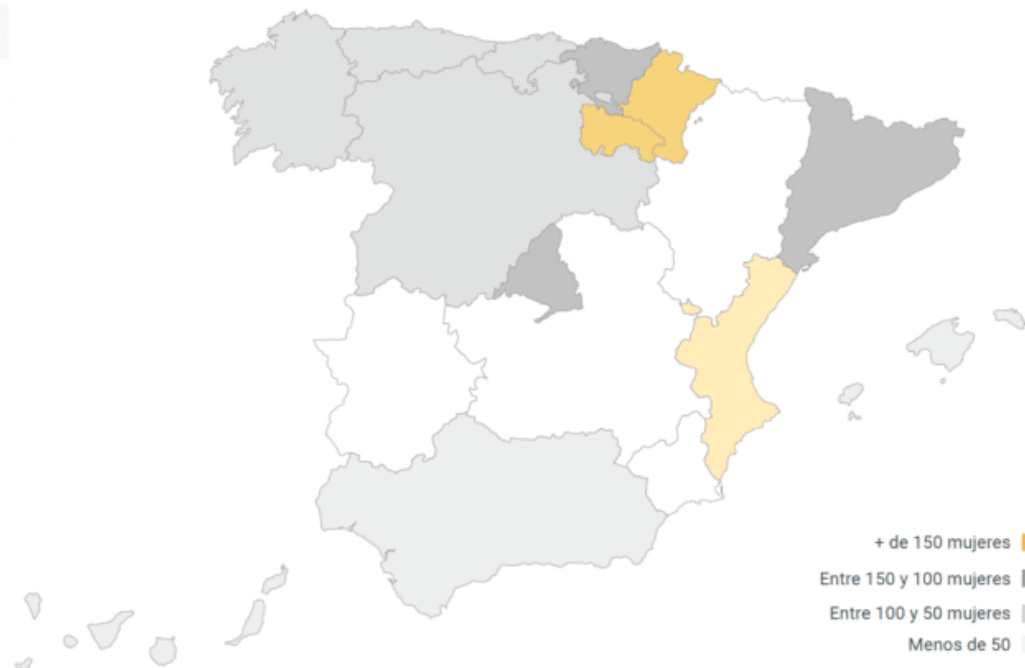


El rol de la mujer emprendedora en el ecosistema startup español 2023

<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

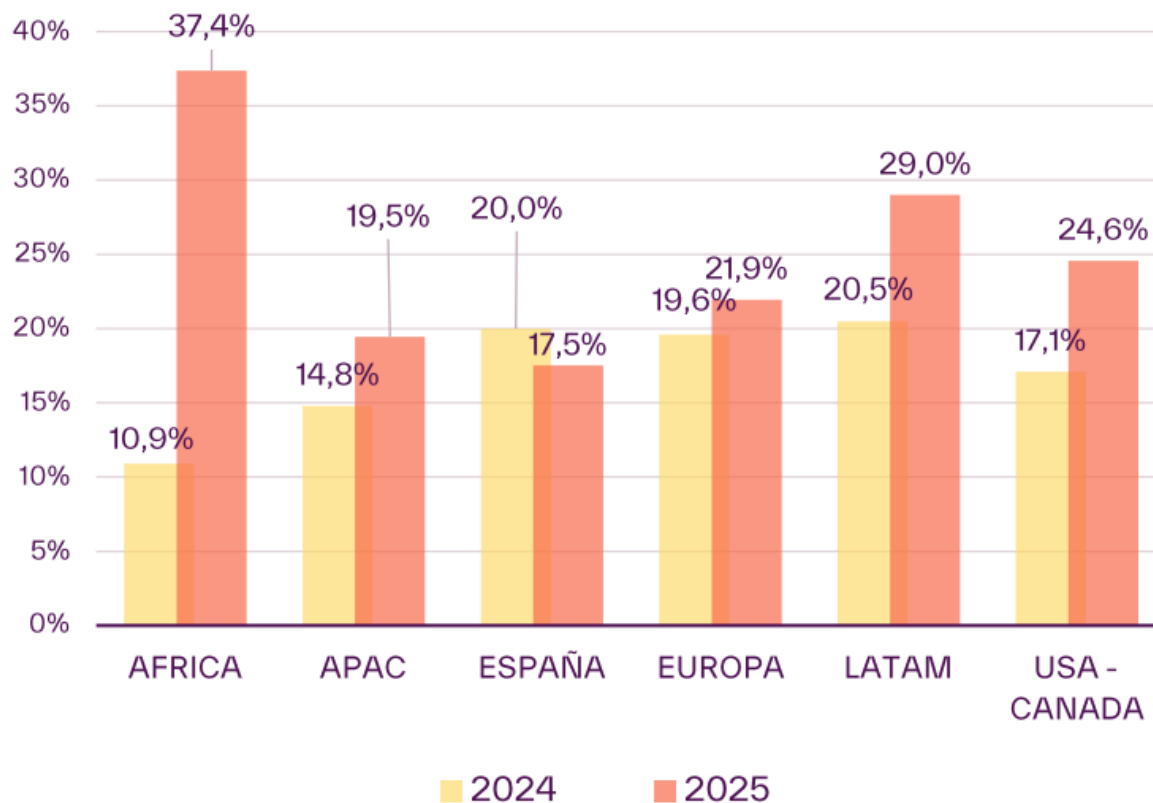


El rol de la mujer emprendedora en el ecosistema startup español 2023

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

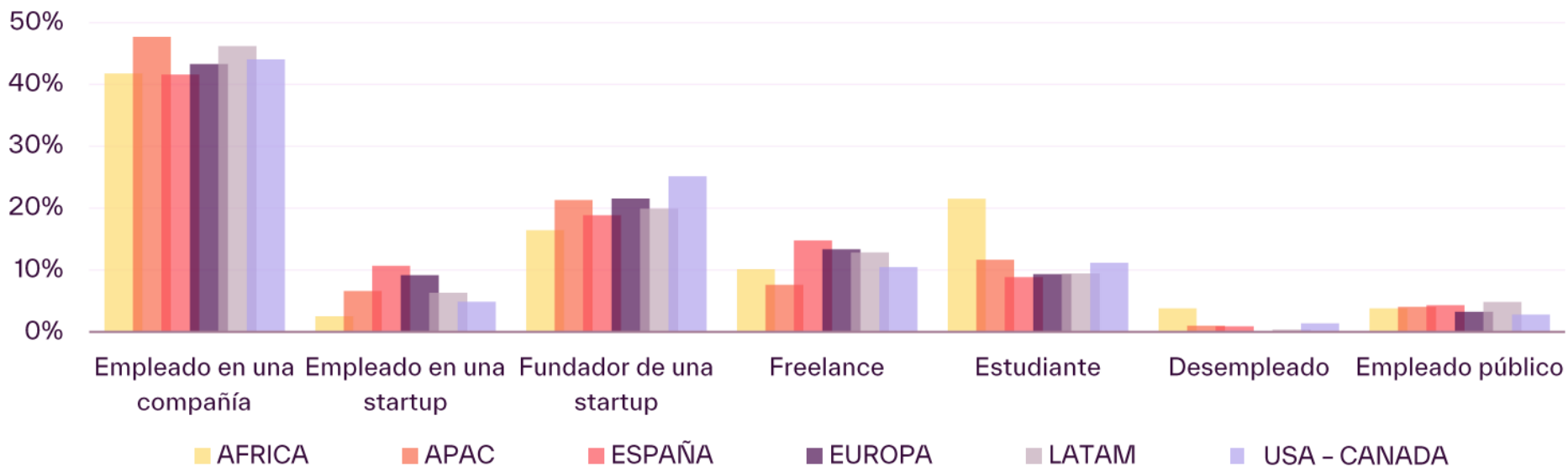
PERFIL DEL EMPRENDEDOR – GLOBAL VS. ESPAÑA

Evolución presencia femenina por regiones



PERFIL DEL EMPRENDEDOR – GLOBAL VS. ESPAÑA

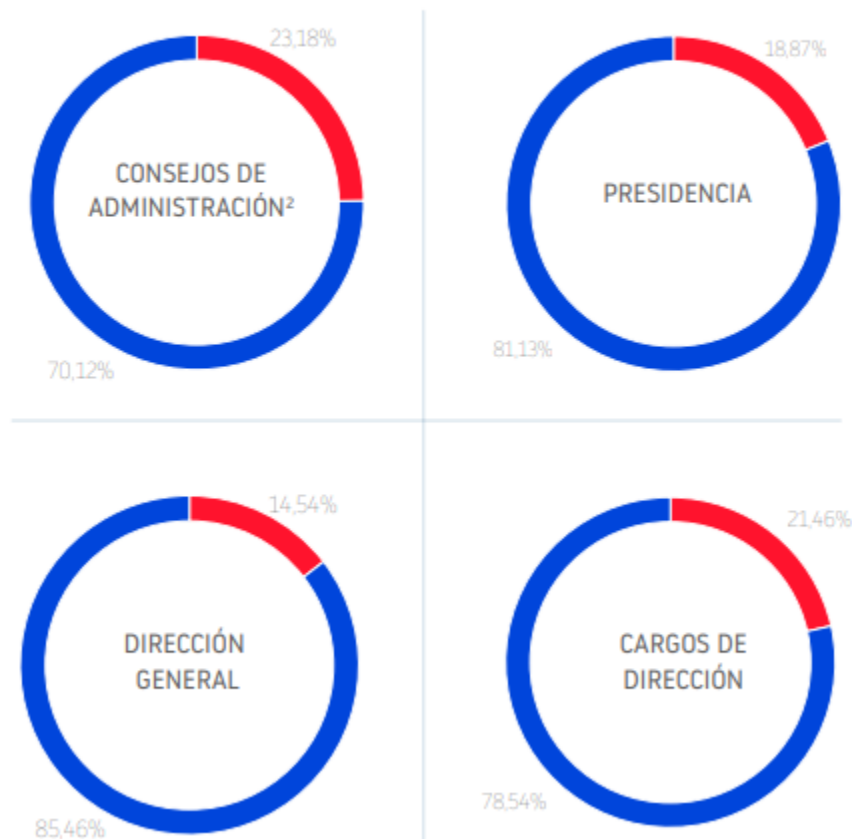
Situación laboral anterior



Presencia de Mujeres en la Empresa Española 2026

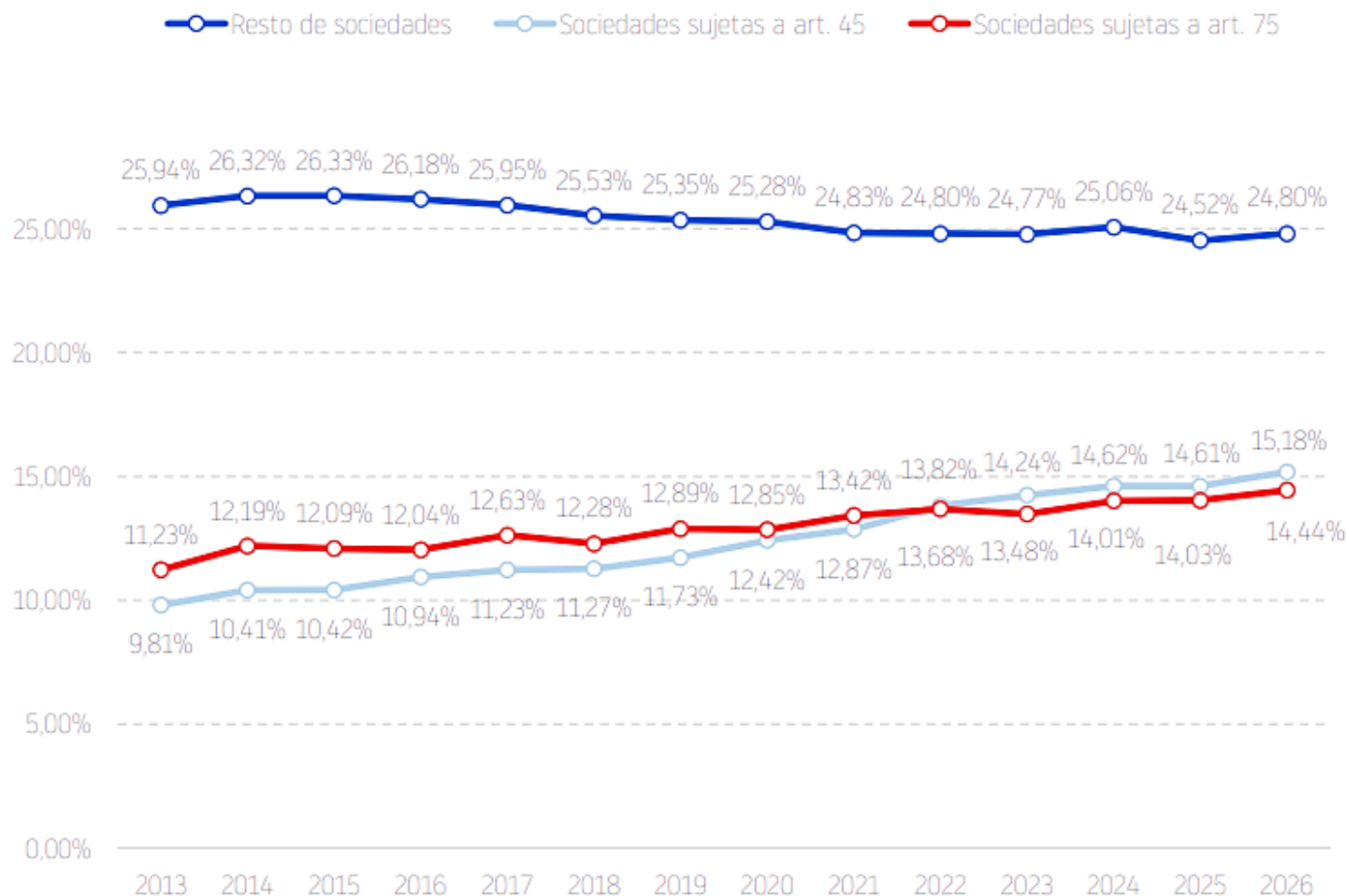
PARTICIPACIÓN DE LAS MUJERES EN LA EMPRESA SEGÚN EL CARGO

● Mujeres ● Hombres



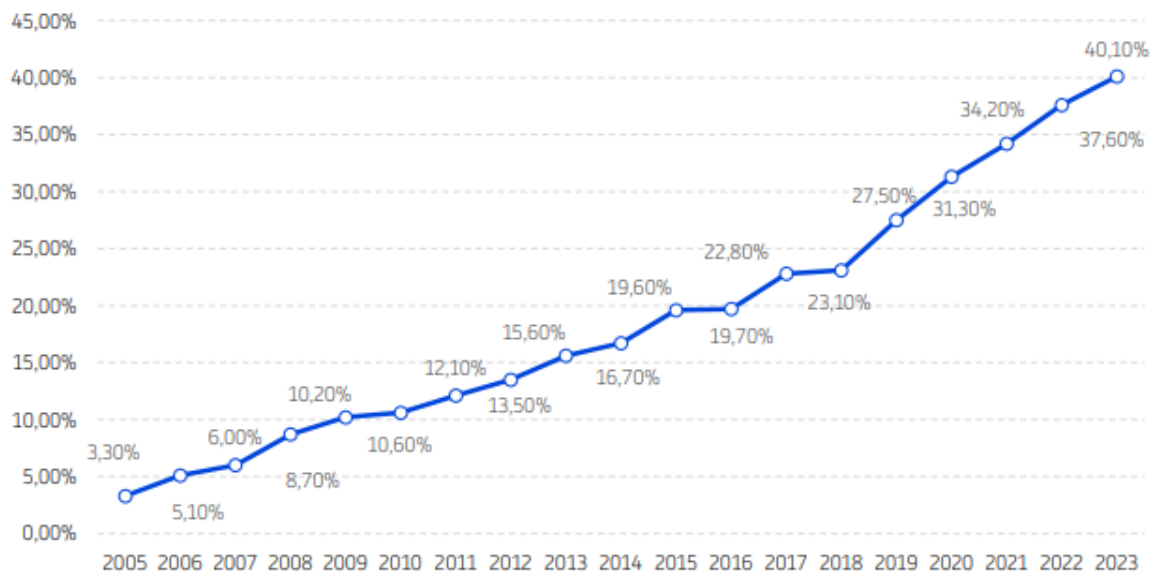
Presencia de Mujeres en la Empresa Española 2026

SOCIEDADES CON MÁS DE 40% DE ADMINISTRADORAS. EVOLUCIÓN DE LOS ÚLTIMOS AÑOS



Presencia de Mujeres en la Empresa Española 2025

EVOLUCIÓN DE LOS ÚLTIMOS AÑOS



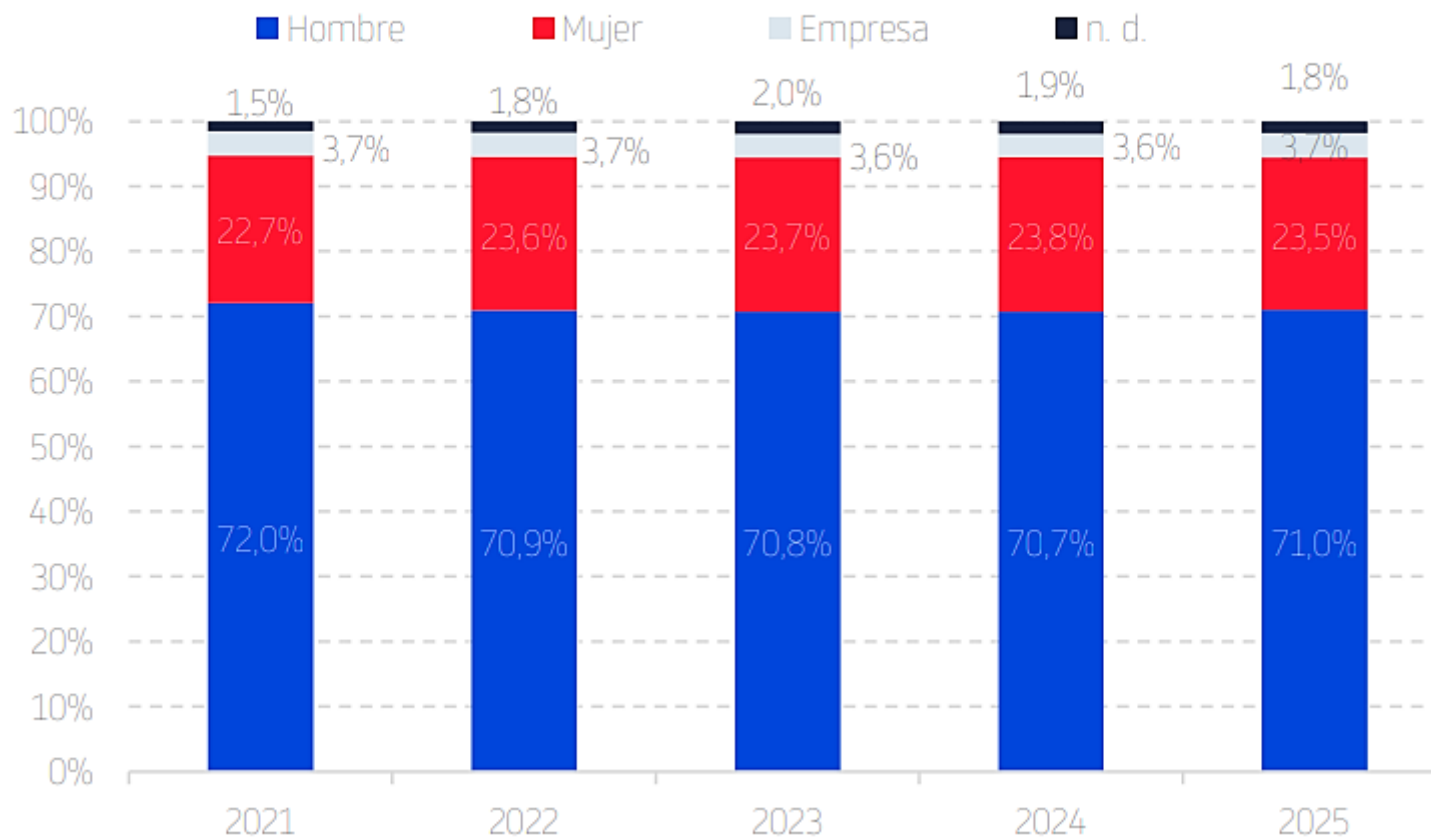
Fuente: Informe de Gobierno Corporativo de las entidades emisoras de valores admitidos a negociación en mercados secundarios oficiales CNMV

<https://www.cnmv.es/DocPortal/Publicaciones/Informes/IAGC2023.pdf>

Año	Consejeras	%
2005	17	3,30%
2006	26	5,10%
2007	30	6,00%
2008	44	8,70%
2009	50	10,20%
2010	53	10,60%
2011	61	12,10%
2012	66	13,50%
2013	75	15,60%
2014	78	16,70%
2015	90	19,60%
2016	90	19,70%
2017	103	22,80%
2018	100	23,10%
2019	123	27,50%
2020	136	31,30%
2021	144	34,20%
2022	160	37,60%
2023	168	40,10%

Presencia de Mujeres en la Empresa Española 2026

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



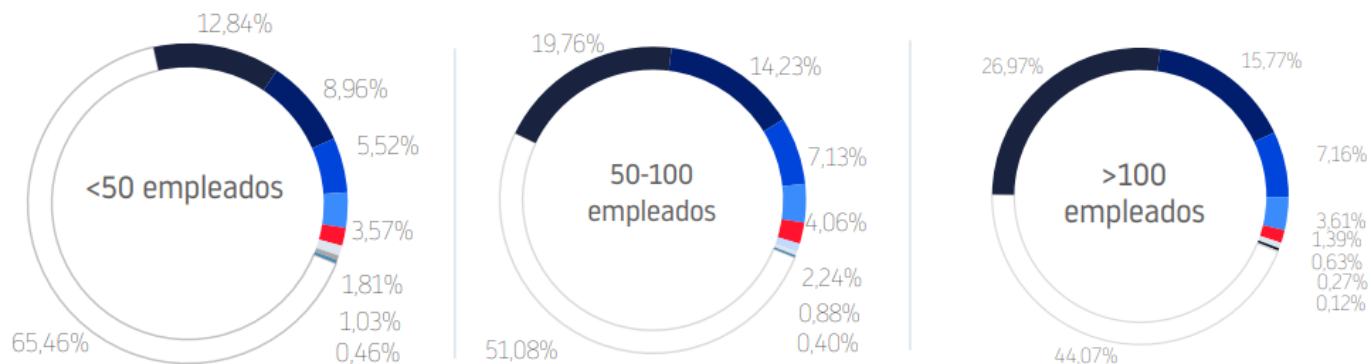
Mujeres en Comités de Dirección

Numero de cargos Funcionales	Empresas <50 empleados		Empresas 50-100 empleados		Empresas >100 empleados		Total	
	Nº de empresas	%	Nº de empresas	%	Nº de empresas	%	Nº de empresas	%
Ningún cargo directivo	90.614	65,46%	5.249	51,08%	4.504	44,07%	100.367	63,15%
Con 1 directiva	17.775	12,84%	2.031	19,76%	2.756	26,97%	22.562	14,20%
Con 2 directivas	12.402	8,96%	1.462	14,23%	1.612	15,77%	15.476	9,74%
Con 3 directivas	7.644	5,52%	733	7,13%	732	7,16%	9.109	5,73%
Con 4 directivas	4.944	3,57%	417	4,06%	369	3,61%	5.730	3,61%
Con 5 directivas	2.510	1,81%	230	2,24%	142	1,39%	2.882	1,81%
Con 6 directivas	1.426	1,03%	90	0,88%	64	0,63%	1.580	0,99%
Con 7 directivas	632	0,46%	41	0,40%	28	0,27%	701	0,44%
Con 8 directivas o más	490	0,35%	24	0,23%	12	0,12%	526	0,33%
Total	138.437	100,00%	10.277	100,00%	10.219	100,00%	158.933	100,00%

Presencia de Mujeres en la Empresa Española 2026

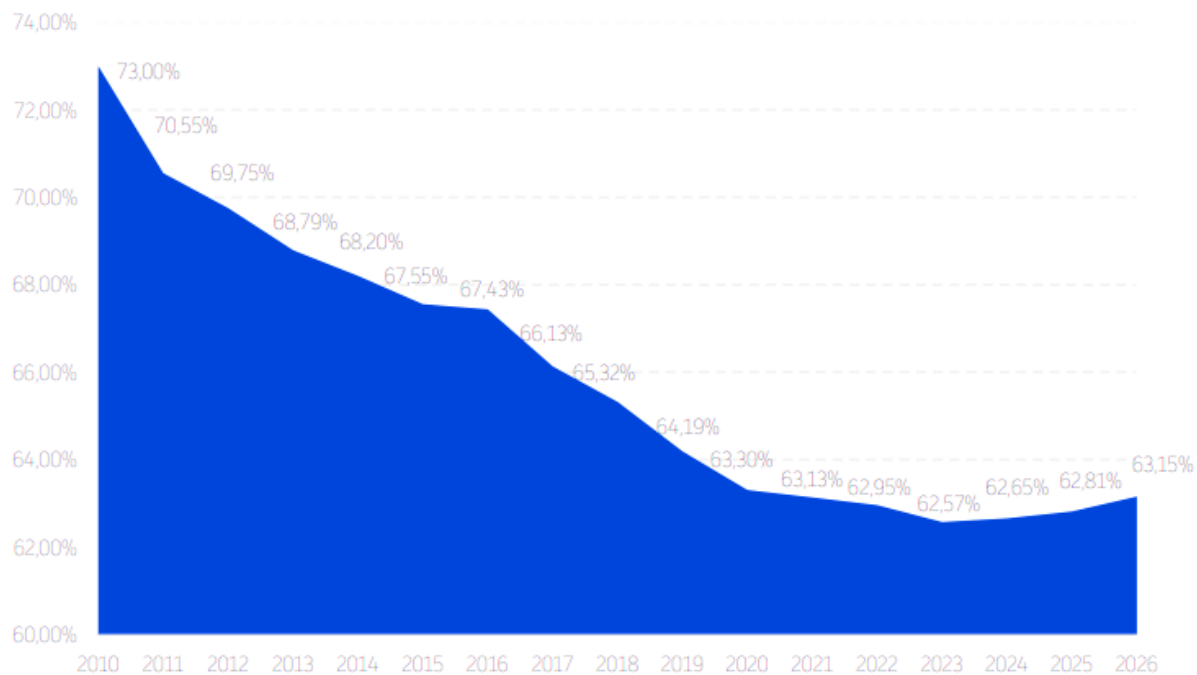
EMPRESAS SEGÚN EL Nº DE CARGOS DIRECTIVOS EN LOS TRES GRUPOS ANALIZADOS

- 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 2026

EVOLUCIÓN DEL Nº DE EMPRESAS SIN MUJERES EN CARGOS DIRECTIVOS



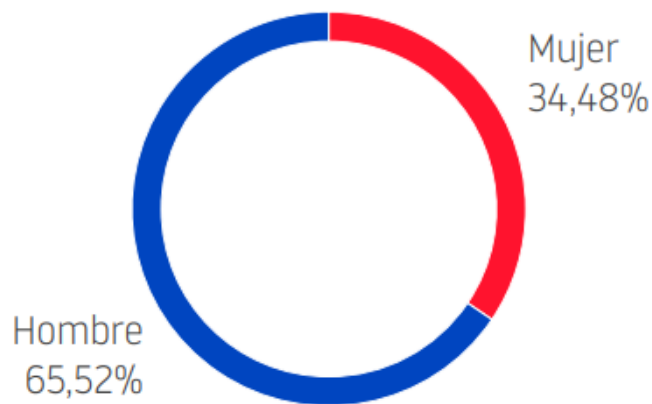
Presencia de Mujeres en la Empresa Española 2026

% MUJERES EN PUESTOS DE DIRECCIÓN

Cargo	Sociedades <50 empleados	Sociedades 50-100 empleados	Sociedades >100 empleados	Total
Director General	15,84%	14,20%	12,49%	14,54%
Director General Adjunto	29,93%	25,90%	17,92%	25,88%
Gerente	17,86%	14,92%	16,09%	17,82%
Director Financiero	26,23%	29,07%	28,50%	26,53%
Director RRHH	31,63%	42,71%	47,39%	33,93%
Director de Producción	11,54%	11,28%	10,51%	11,41%
Director Comercial	15,79%	14,27%	13,92%	15,59%
Director de Marketing	24,54%	32,35%	38,61%	26,40%
Director de Compras	19,97%	23,66%	25,48%	20,68%
Director de Exportación	19,62%	18,11%	19,21%	19,42%
Director de Importación	19,17%	20,37%	21,37%	19,39%
Director de Calidad	28,35%	38,83%	41,00%	30,98%
Director de Informática	19,94%	12,62%	10,82%	18,23%
Director de Publicidad	32,25%	44,12%	43,28%	34,66%
Director de Operaciones	17,74%	17,57%	18,99%	17,84%
Director de Procesos de Datos	20,35%	12,16%	11,07%	17,21%
Director de I+D	19,53%	26,00%	24,26%	21,95%
Director Técnico	10,31%	12,85%	11,74%	10,72%
Total	21,13%	23,05%	23,92%	21,46%

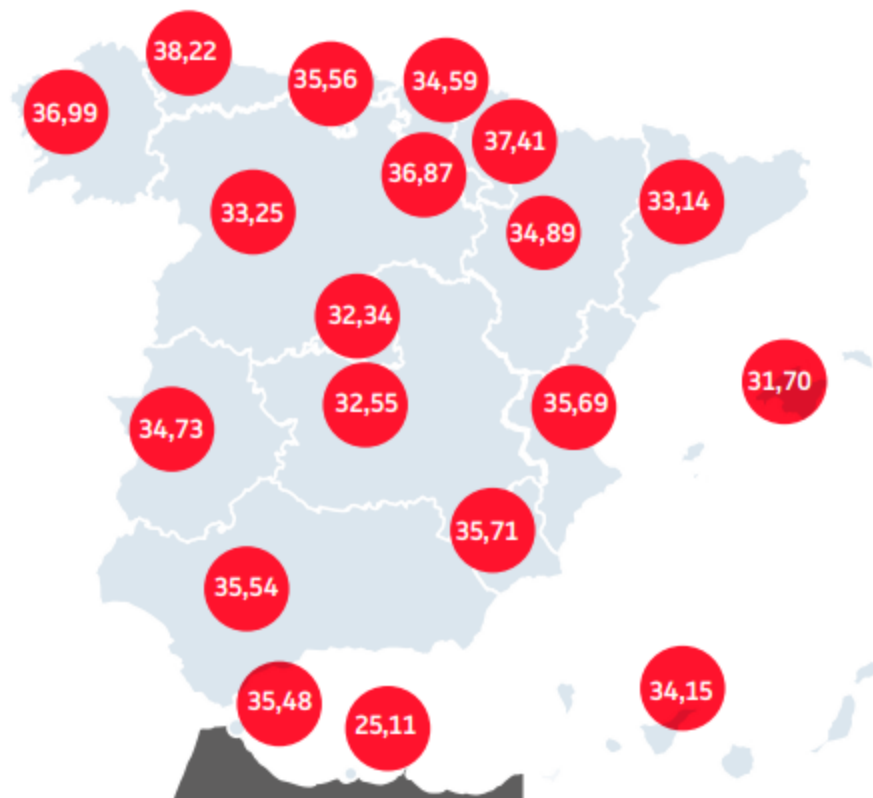
4. EMPRESARIOS INDIVIDUALES: REPARTO DE HOMBRES Y MUJERES

4.1. DATOS GENERALES



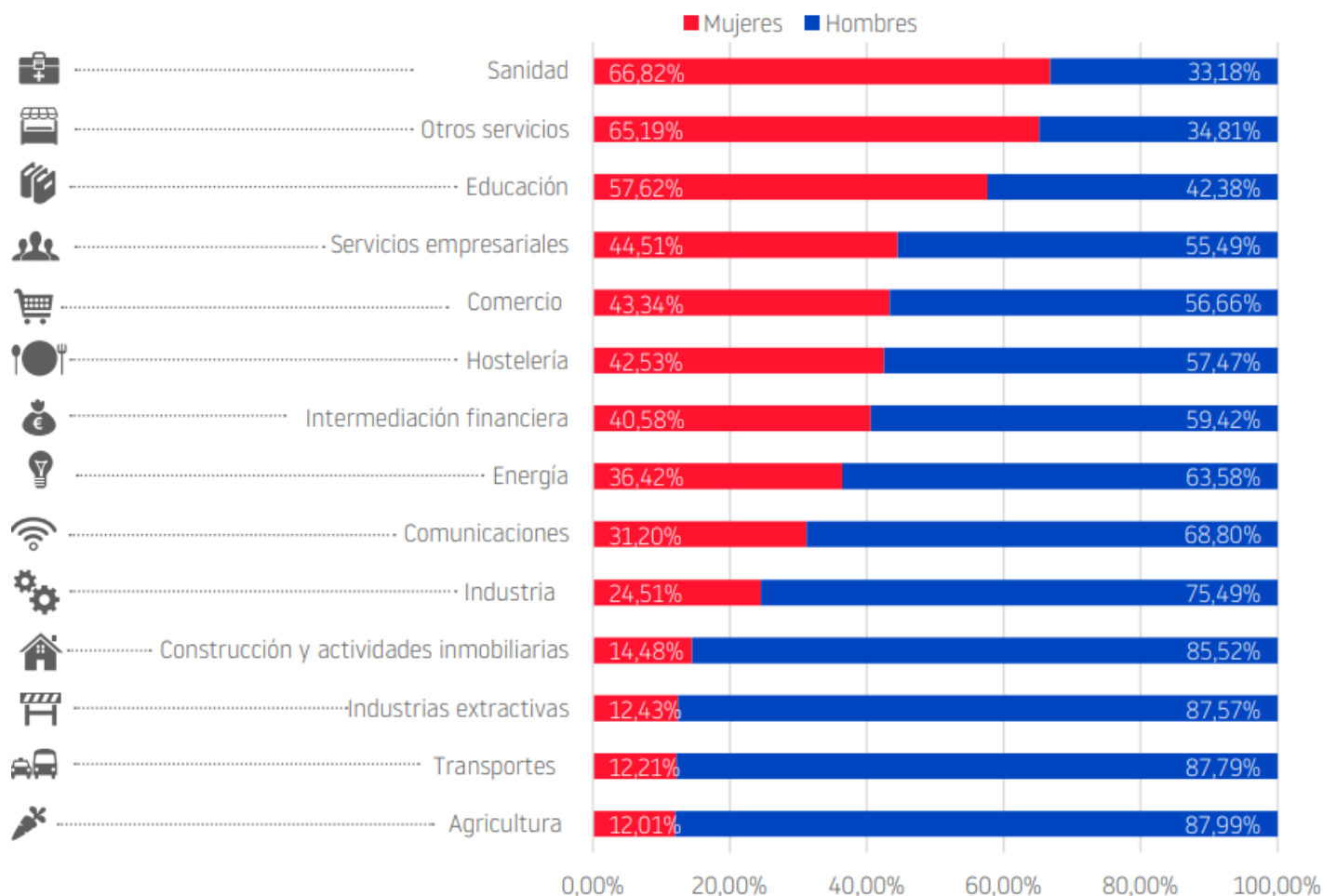
Presencia de Mujeres en la Empresa Española 2026

% DE MUJERES AUTÓNOMAS



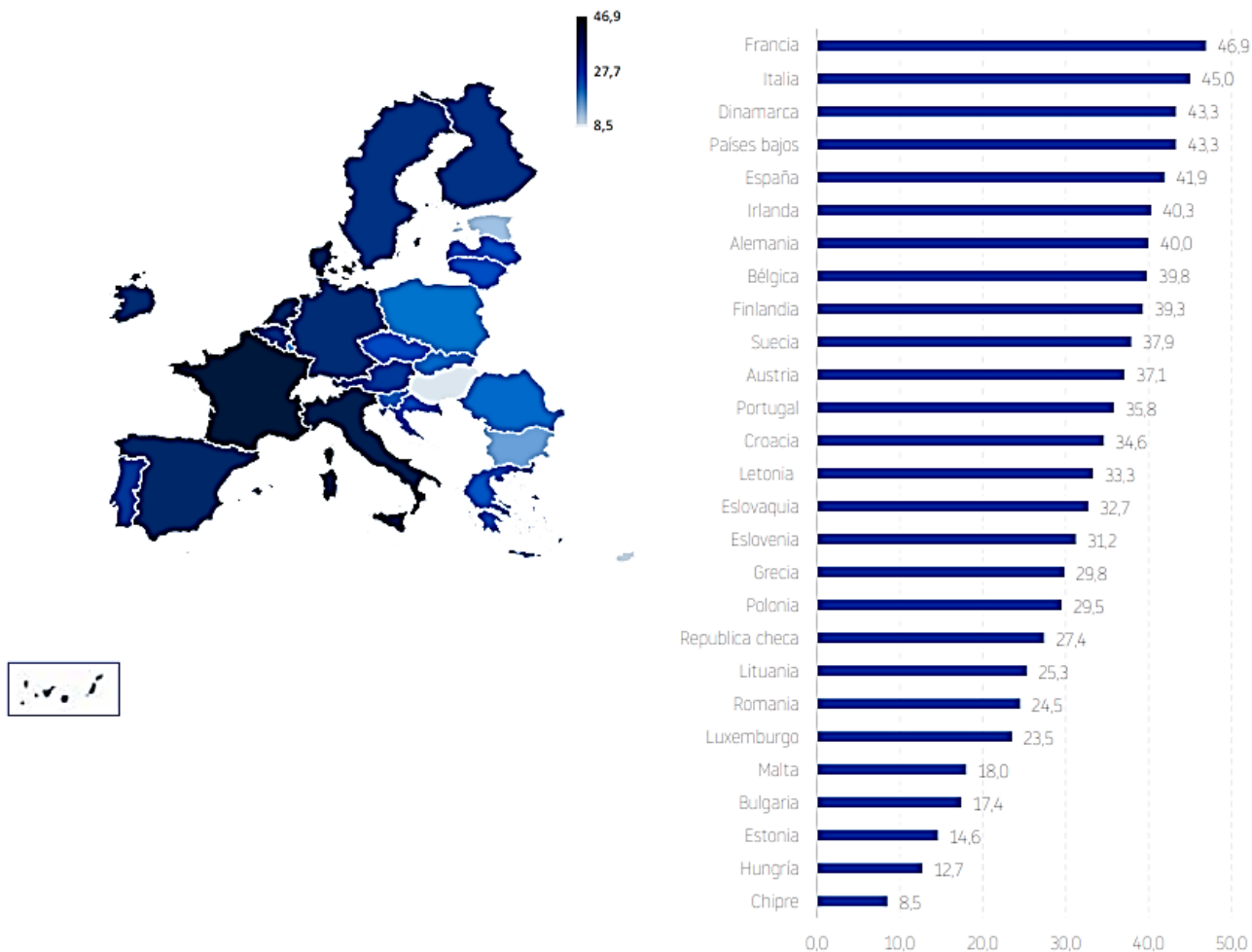
Presencia de Mujeres en la Empresa Española 2026

% DE MUJERES AUTÓNOMAS



Presencia de Mujeres en la Empresa Española 2026

PRESENCIA DE MUJERES EN GRANDES EMPRESAS QUE COTIZAN
(Presidentes, miembros del consejo de administración y representantes de los empleados)



Presencia de Mujeres en la Empresa Española 2025

Pais	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	Variación
Alemania	29,5	31,9	33,8	35,6	36,3	36	37,2	38,7	39,5	40	10,5
Austria	18,1	19,2	26,1	31,3	31,5	34,6	33,2	33,6	34,3	37,1	19
Bélgica	28,6	30,7	32	35,9	38,4	37,9	39,3	38,8	37,6	39,8	11,2
Bulgaria	15,3	17,1	14,5	18,5	12,9	21,7	14,8	18,3	18,5	17,4	2,1
Chipre	10,8	10,4	11,2	9,4	11,5	8,5	10,2	8,2	11,4	8,5	-2,3
Croacia	19,9	21,6	17,2	27	26,2	23,4	27,6	31,8	27,7	34,6	14,7
Dinamarca	27,1	30,3	27,7	30	33,6	34,9	40,8	41,4	42,8	43,3	16,2
Eslovaquia	12,5	15,1	24,1	29,1	31,4	27,7	30,3	25	25	32,7	20,2
Eslovenia	24,8	22,6	27,9	24,6	22,9	19,4	23,1	23,5	25,6	31,2	6,4
España	20,3	22	23,7	26,4	29,3	32,6	35,7	39,4	41,3	41,9	21,6
Estonia	8,8	7,4	8	9,4	8,8	9,1	10,3	12	14,7	14,6	5,8
Finlandia	30,1	32,8	34,5	34,2	35,1	35,2	36,1	38,3	37,4	39,3	9,2
Francia	41,2	43,4	44	45,2	45,1	45,3	45,2	46,1	47,5	46,9	5,7
Grecia	9,1	11,3	9,1	10,03	13	19,6	24	26,3	27,2	29,8	20,7
Hungría	12,3	14,5	14,9	12,9	9,9	9,4	10,4	10,5	10,2	12,7	0,4
Irlanda	16,5	17,6	18,7	26	28,8	30,2	33,7	37,4	40,1	40,3	23,8
Italia	32,3	34	36,4	36,1	38,4	38,8	42,6	43	44,6	45	12,7
Letonia	28,5	28,8	29	31,7	25,6	22,2	19	23,9	28,1	33,3	4,8
Lituania	14,3	14,3	10,8	12	14,3	22,3	24,5	25,3	28,2	25,3	11
Luxemburgo	12,9	12	13,3	13,1	18,2	22,4	22	23,5	22,8	23,5	10,6
Malta	4,5	8,4	9,5	10	9,9	10,8	15,5	17,5	17,1	18	13,5
Países bajos	27,5	29,5	30,7	34,2	36,6	38,1	41,6	41	41,8	43,3	15,8
Polonia	18,8	20,1	21	23,5	22,8	24,7	24,2	27,2	23,8	29,5	10,7
Portugal	14,3	16,2	21,6	24,6	26,6	31	33,3	34,9	34,7	35,8	21,5
Republica checa	10,1	14,5	13,8	18,2	17,2	23	20,8	23,1	28,4	27,4	17,3
Romania	10,1	11	11	12,6	12,8	17,5	17,7	21,8	24,8	24,5	14,4
Suecia	36,9	36,3	36,1	37,5	38	37,9	35,2	36,6	37,7	37,9	1

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

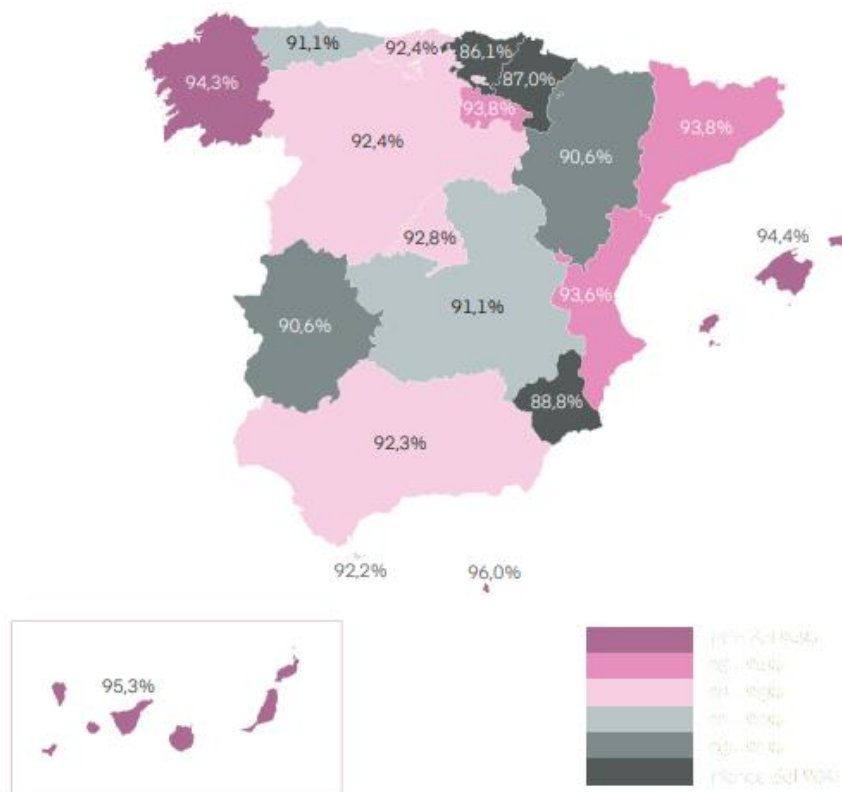
- ✓ Las empresas familiares son la base de la economía española.
- ✓ El **89% de las empresas españolas son familiares**, según datos del Instituto de la Empresa Familiar.
- ✓ Generan el **70% del empleo privado** y están presentes en todos los sectores de la actividad económica.
- ✓ Representan el **57,8 % del VAB 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 **29,3%** ha superado al menos un relevo generacional, y el **1,2%** pertenece ya a la **tercera o posteriores generaciones.**

Radiografía de la Empresa Familiar en España

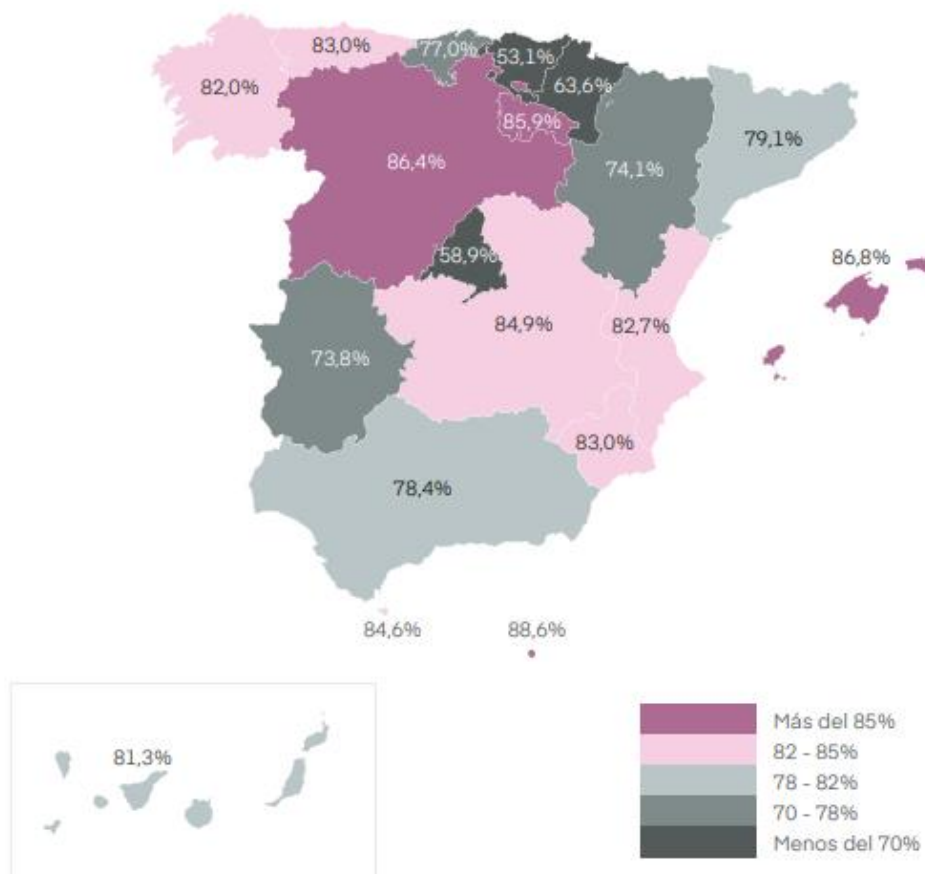
FIGURA 3: DISTRIBUCIÓN TERRITORIAL DEL PESO DE LAS EMPRESAS FAMILIARES



Fuente: elaboración propia a partir de la base de datos SABI y el DIRCE.

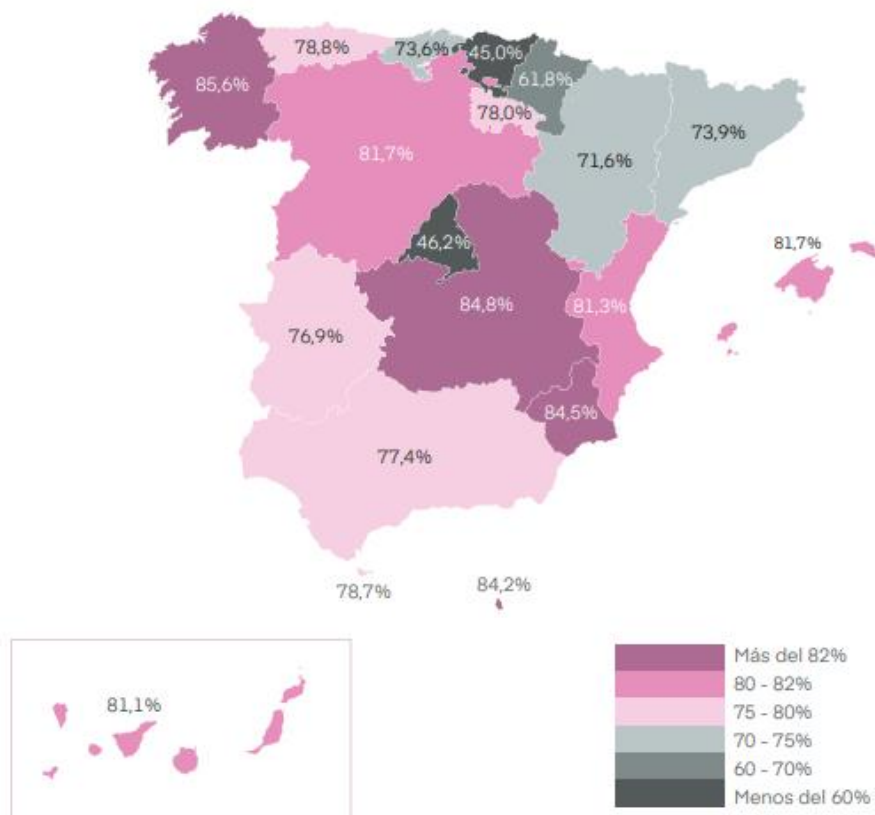
Radiografía de la Empresa Familiar en España

FIGURA 7: DISTRIBUCIÓN TERRITORIAL DE LA APORTACIÓN DE LAS EMPRESAS FAMILIARES AL EMPLEO



Radiografía de la Empresa Familiar en España

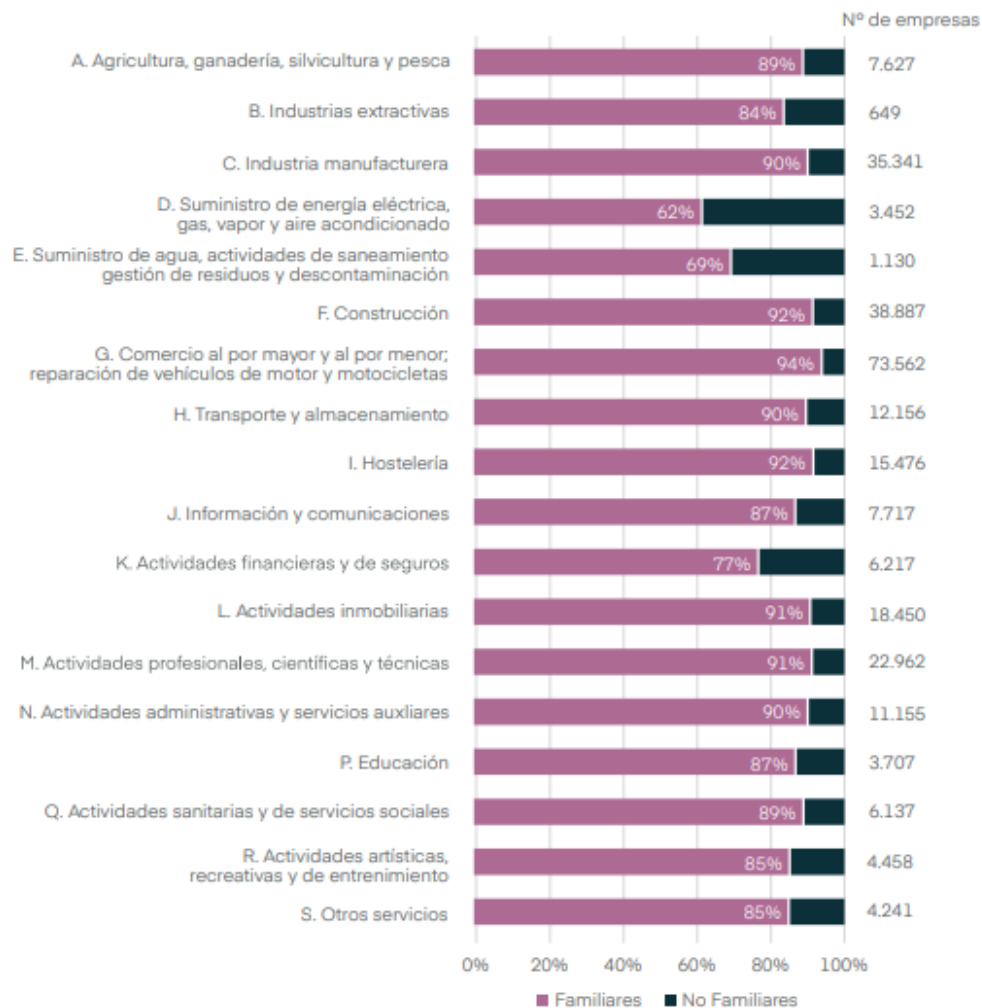
FIGURA 8: DISTRIBUCIÓN TERRITORIAL DE LA APORTACIÓN DE LAS EMPRESAS FAMILIARES AL VAB



Fuente: elaboración propia a partir de la base de datos SABI y el DIRCE

Radiografía de la Empresa Familiar en España

FIGURA 18: EMPRESAS FAMILIARES Y NO FAMILIARES DE EMPRESAS POR RAMAS DE ACTIVIDAD



Fuente: elaboración propia a partir de la base de datos SABI.

Empresa Familiar

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

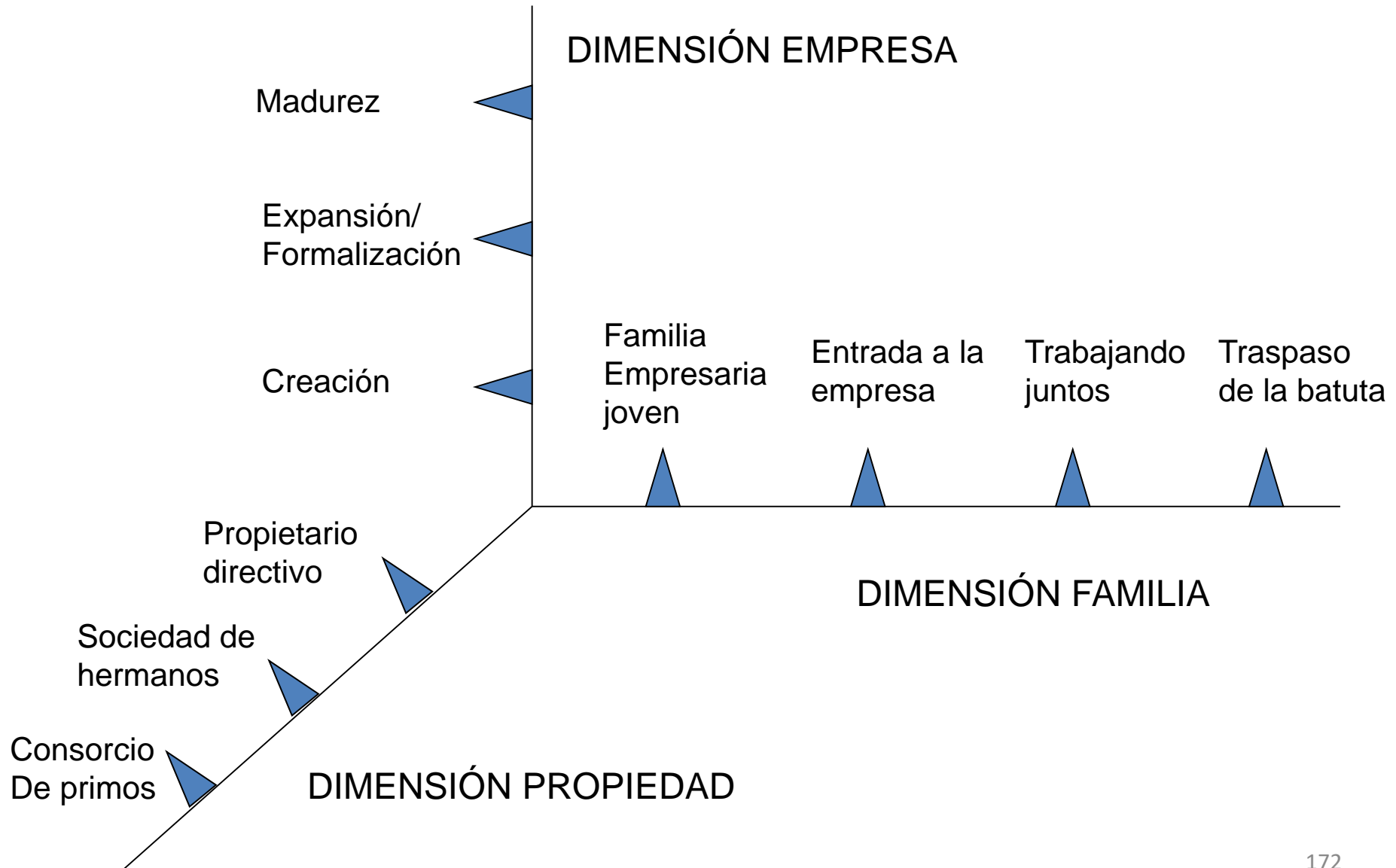
- GESTIÓN DE LA EMPRESA
- ACCIONARIADO
- CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

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.

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”

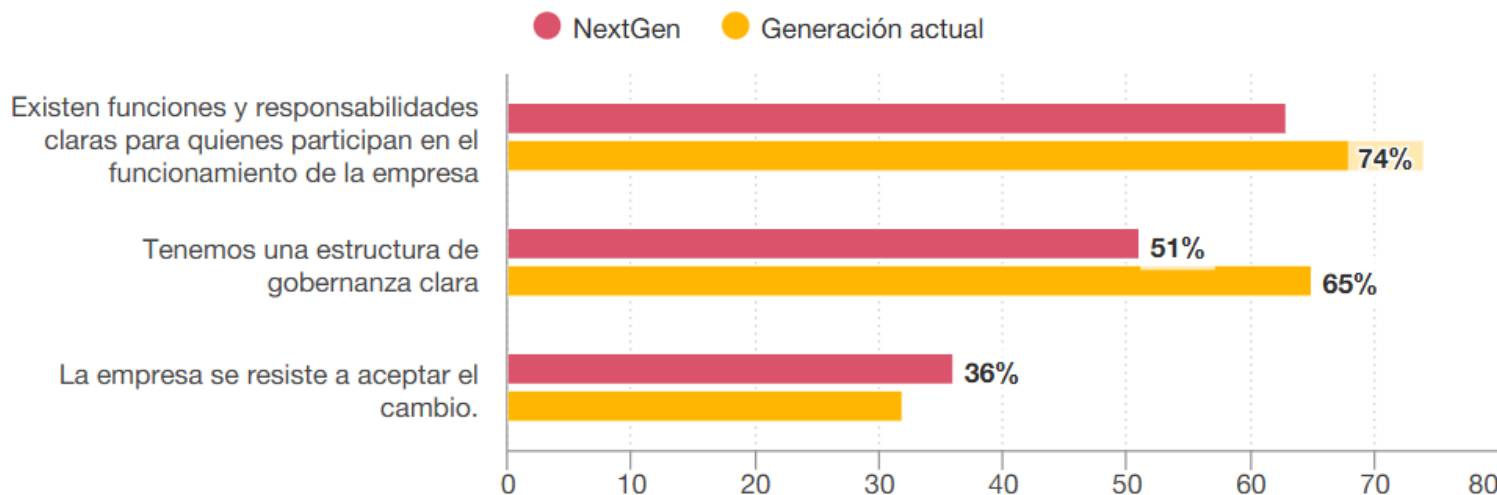
7 BENEFITS FOR COMPANIES

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

Encuesta Global NextGen 2024

La NextGen es menos optimista que la generación actual en temas relacionados con la claridad los roles dentro de la empresa, la gobernanza y las capacidades digitales.

Pregunta: ¿En qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes afirmaciones?
(Mostrando sólo las respuestas "de acuerdo")



Nota: Los encuestados dieron una respuesta en una escala de 5 puntos desde "totalmente en desacuerdo"

(1) hasta "totalmente de acuerdo" (5); de acuerdo es la suma de los encuestados que seleccionaron 4 o 5.

Fuente: Encuesta Global NextGen 2024 de PwC.

<https://www.pwc.es/es/publicaciones/empresa-familiar/informe-nextgen-2024.html#turbocharging-innovation>

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).

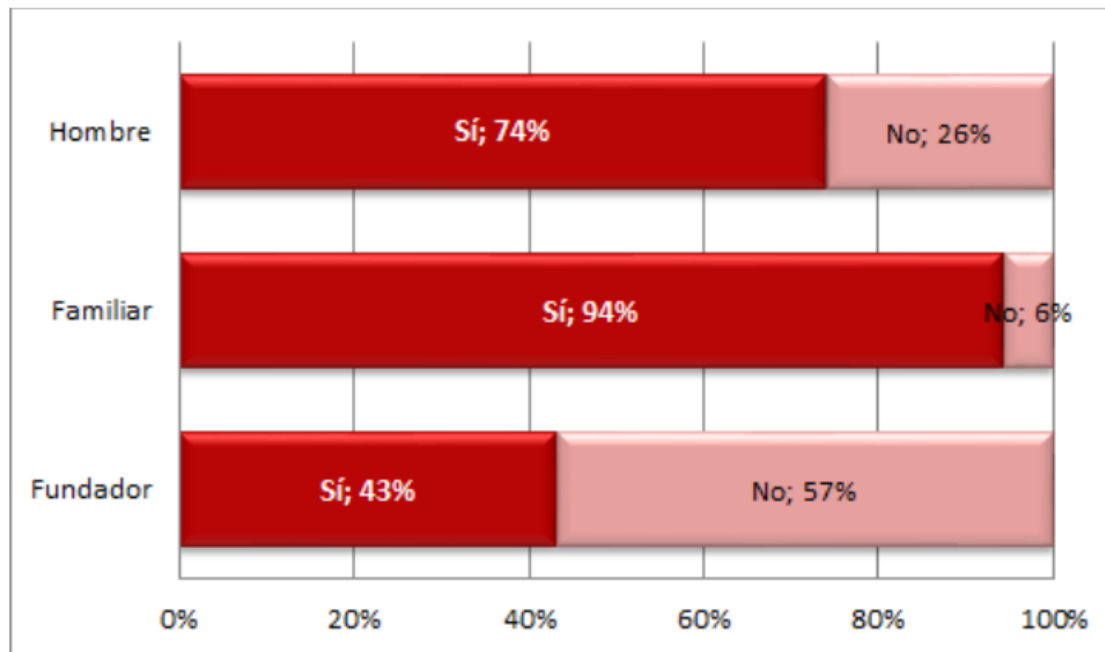
Fuente: Encuesta Global de Empresas Familiares 2022

<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)

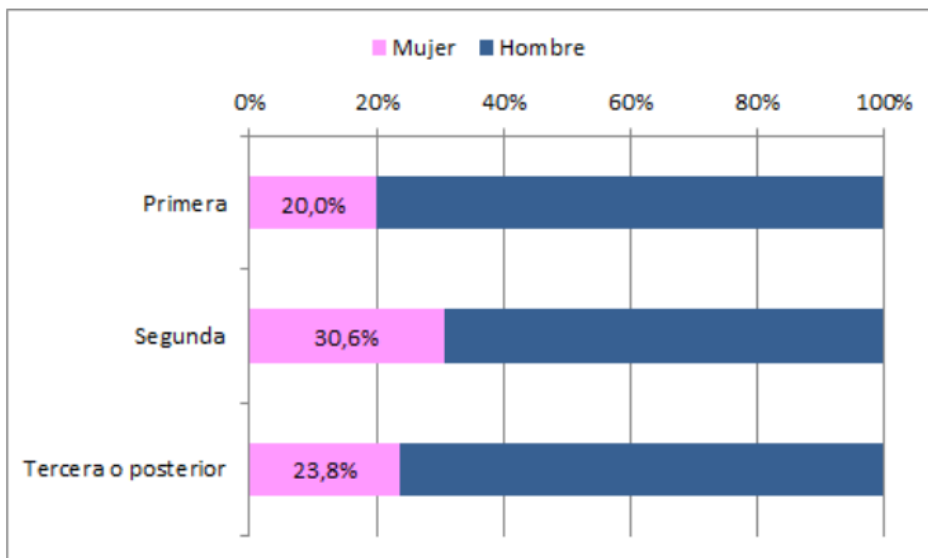


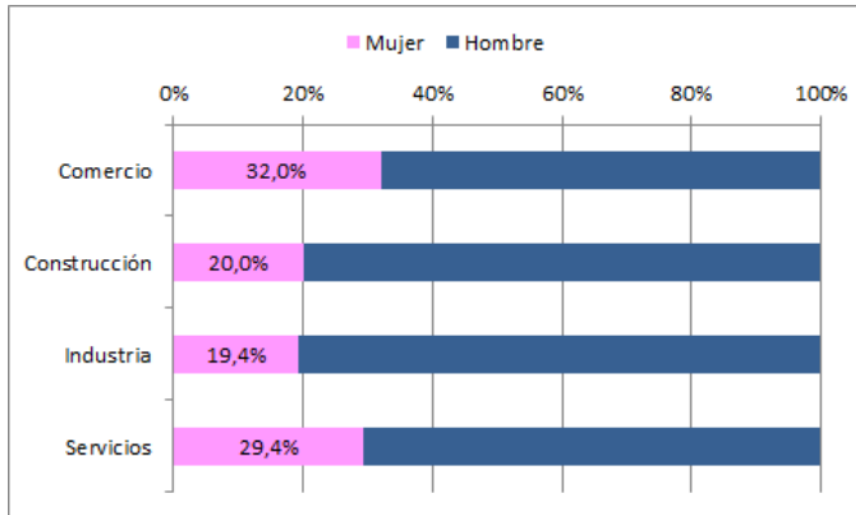
Tabla 2. Mujeres gerente por generación (IEF 2018)

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

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



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

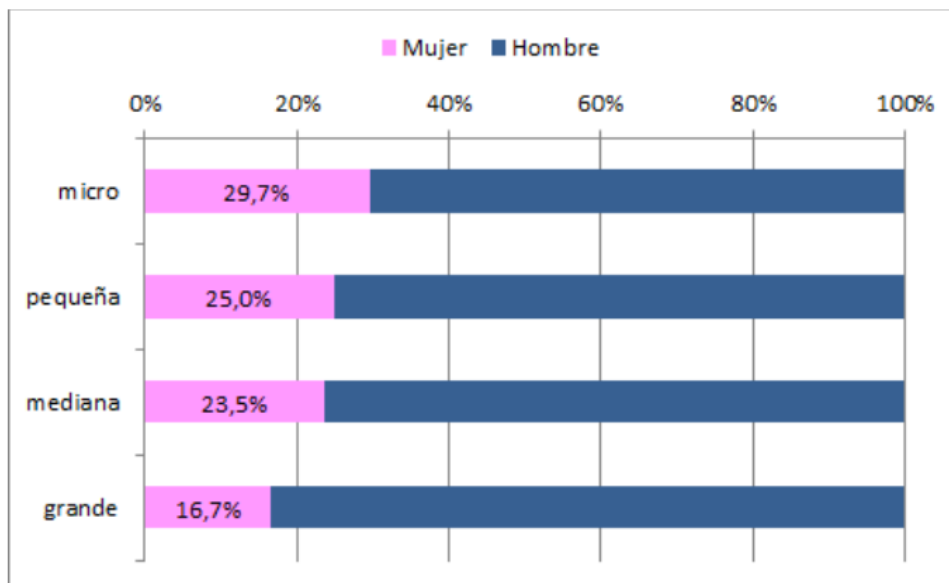
Tabla 3. Mujeres gerente por sector industrial (IEF 2018)

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%
<i>media</i>	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.

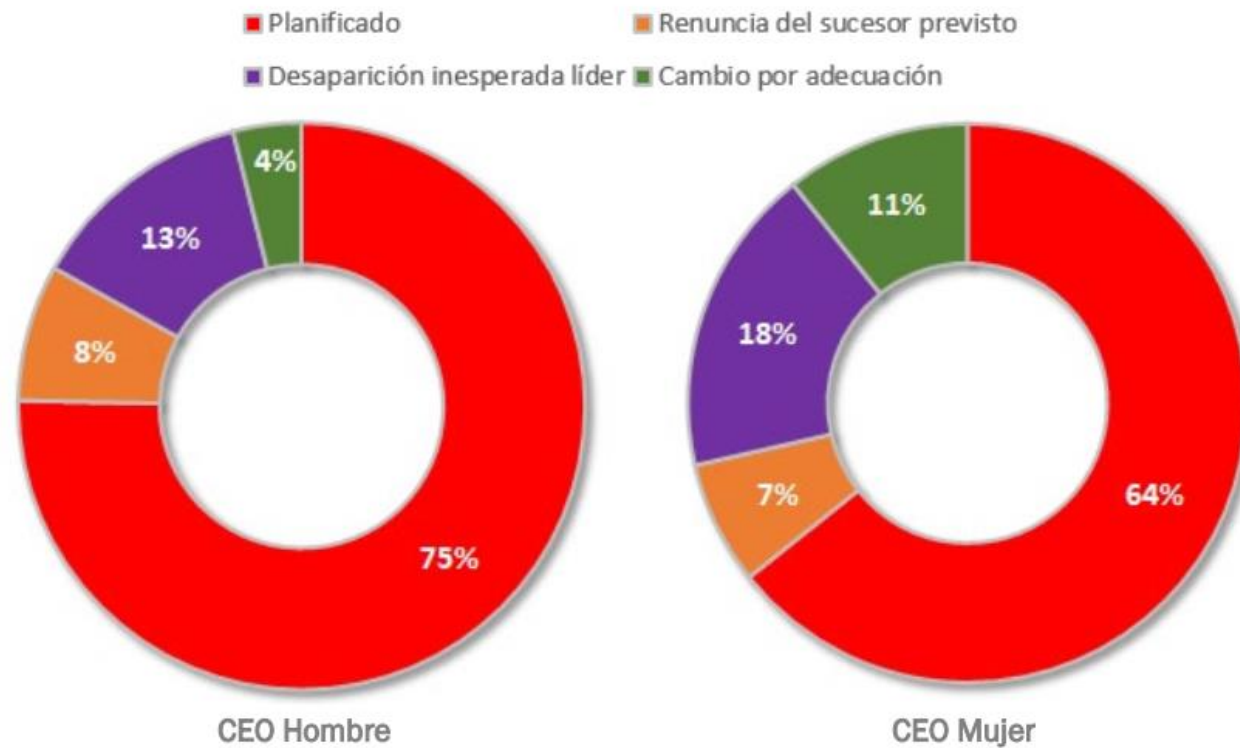
Tabla 4. Mujeres gerente por tamaño de la empresa (IEF 2018)

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

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 2025



IMD / World Competitiveness
Center



2025 COMPETITIVENESS RANKING

			Score		
01	Switzerland		100.00	↗	1
02	Singapore		99.44	↙	1
03	Hong Kong SAR		99.22	↗	2
04	Denmark		97.51	↙	1
05	UAE		96.09	↗	2
06	Taiwan (Chinese Taipei)		93.71	↗	2
07	Ireland		91.31	↙	3
08	Sweden		90.20	↙	2
09	Qatar		89.93	↗	2
10	Netherlands		89.75	↙	1
11	Canada		88.73	↗	8
12	Norway		86.17	↙	2
13	USA		84.27	↙	1
14	Finland		83.83	↗	1
15	Iceland		83.49	↗	2
16	China		82.13	↙	2
17	Saudi Arabia		82.09	↙	1
18	Australia		78.36	↙	5
19	Germany		78.24	↗	5
20	Luxembourg		78.17	↗	3
21	Lithuania		77.68	↗	9
22	Bahrain		76.56	↙	1
23	Malaysia		74.81	↗	11
24	Belgium		74.57	↙	6
25	Czech Republic		73.66	↗	4
26	Austria		73.55	-	-
27	Korea Rep.		73.39	↙	7
28	Oman		72.86	-	-
29	United Kingdom		71.95	↙	1
30	Thailand		71.32	↙	5

31	New Zealand		70.23	↗	1
32	France		69.93	↙	1
33	Estonia		69.65		-
34	Kazakhstan		68.99	↗	1
35	Japan		68.74	↗	3
36	Kuwait		68.69	↗	1
37	Portugal		67.84	↙	1
38	Latvia		67.03	↗	7
39	Spain		65.80	↗	1
40	Indonesia		64.32	↙	13
41	India		64.19	↙	2
42	Chile		62.52	↗	2
43	Italy		62.50	↙	1
44	Cyprus		61.80	↙	1
45	Puerto Rico		61.03	↗	4
46	Slovenia		59.14		-
47	Jordan		57.79	↗	1
48	Hungary		56.71	↗	6
49	Romania		56.64	↗	1
50	Greece		55.33	↙	3
51	Philippines		54.88	↗	1
52	Poland		53.91	↙	11
53	Croatia		51.19	↙	2
54	Colombia		49.66	↗	3
55	Mexico		48.84	↗	1
56	Kenya		48.29		-
57	Bulgaria		47.96	↗	1
58	Brazil		46.41	↗	4
59	Botswana		46.12	↙	4
60	Peru		45.89	↗	3
61	Ghana		44.25	↗	4
62	Argentina		42.84	↗	4
63	Slovak Republic		42.79	↙	4
64	South Africa		41.98	↙	4
65	Mongolia		40.91	↙	4
66	Türkiye		40.41	↙	13
67	Nigeria		39.73	↙	3
68	Namibia		37.48		-
69	Venezuela		25.47	↙	2

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.



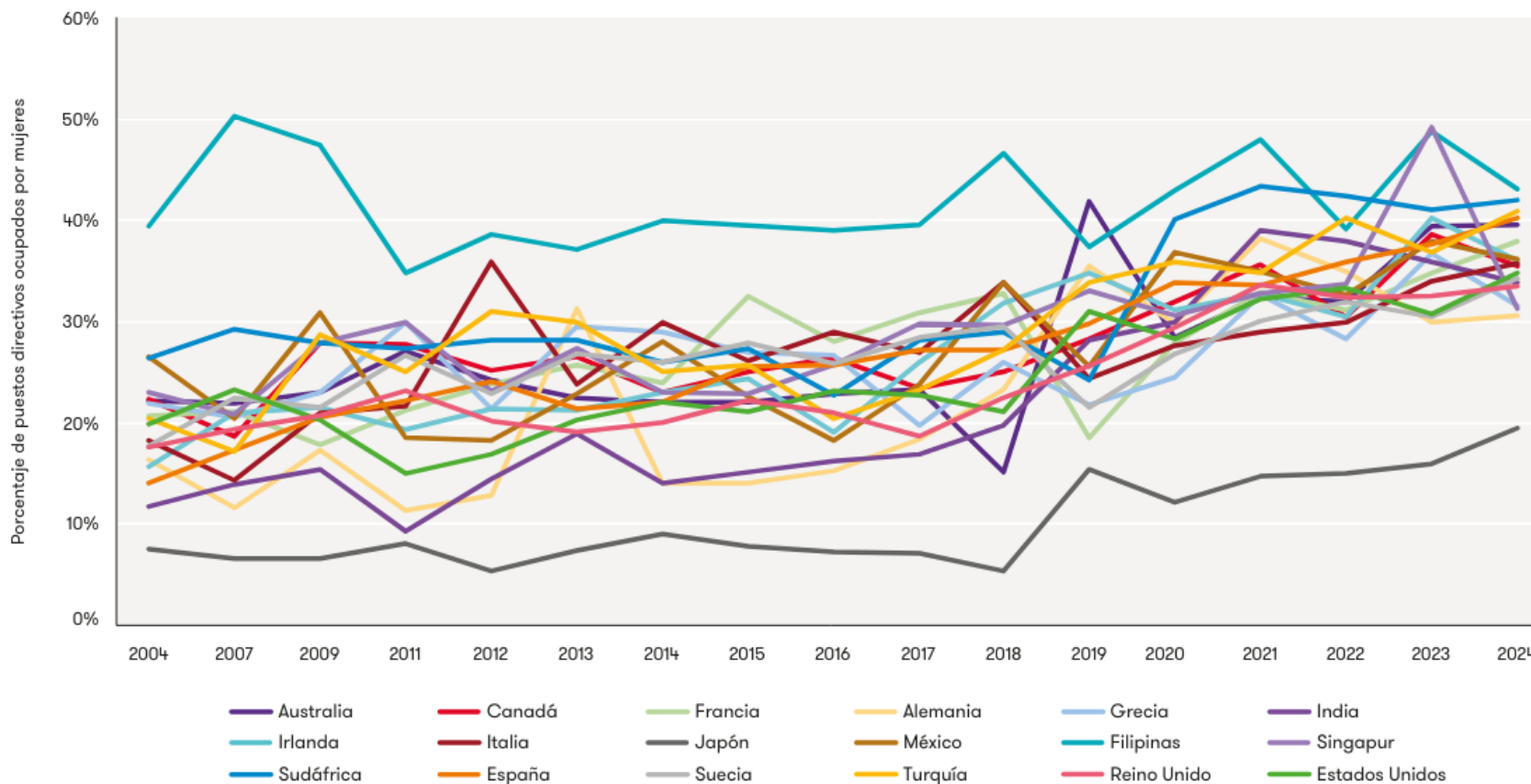
Forma de trabajar:

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



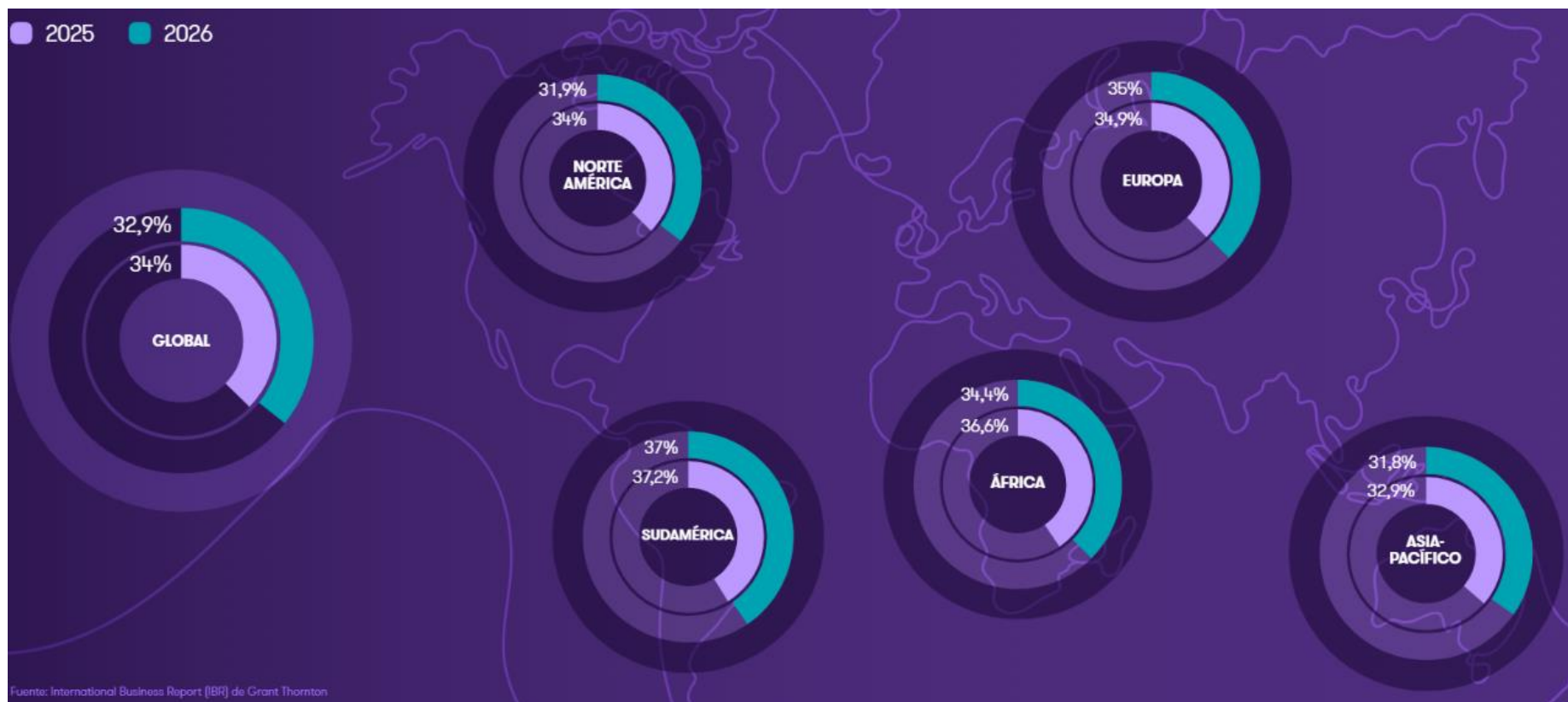
Paridad en las posiciones de liderazgo ocupadas por mujeres

20 años de cambios históricos por país



Fuente: Grant Thornton IBR

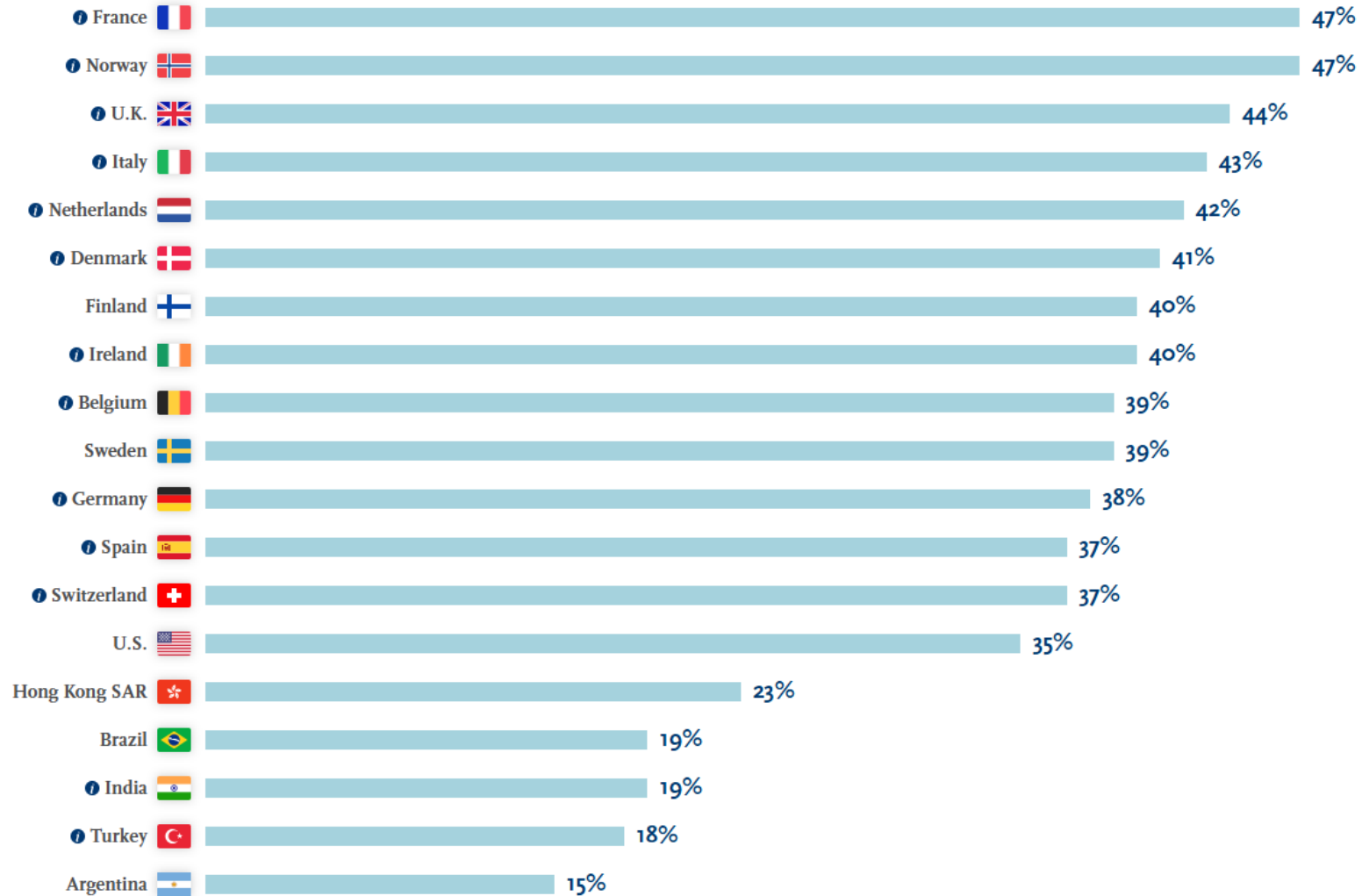
Porcentaje de puestos Directivos ocupados por mujeres, por Región Geográfica



Boards Around the World 2025

% Female Board Directors

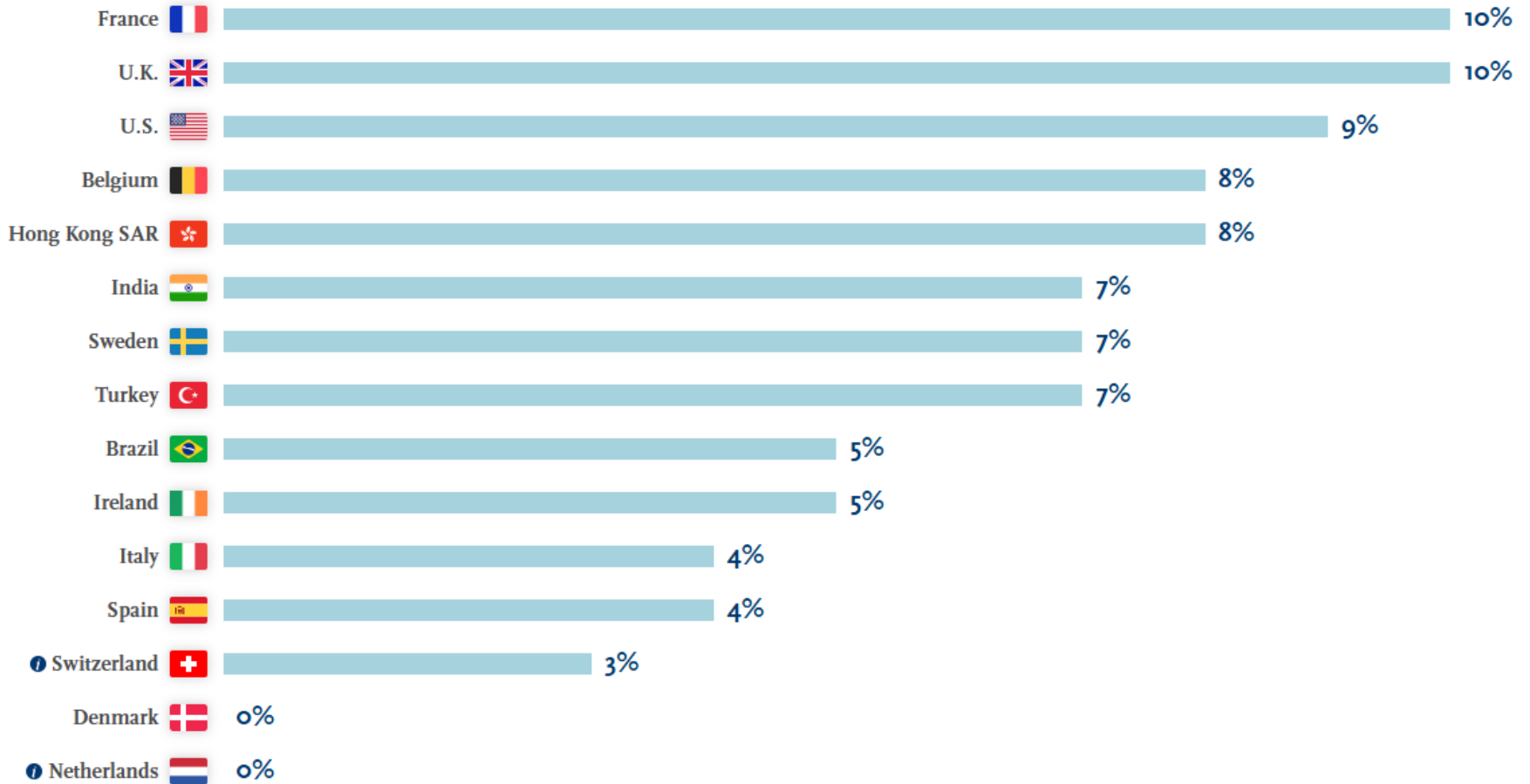
Click on "i" for information on quotas and targets.



Boards Around the World 2025

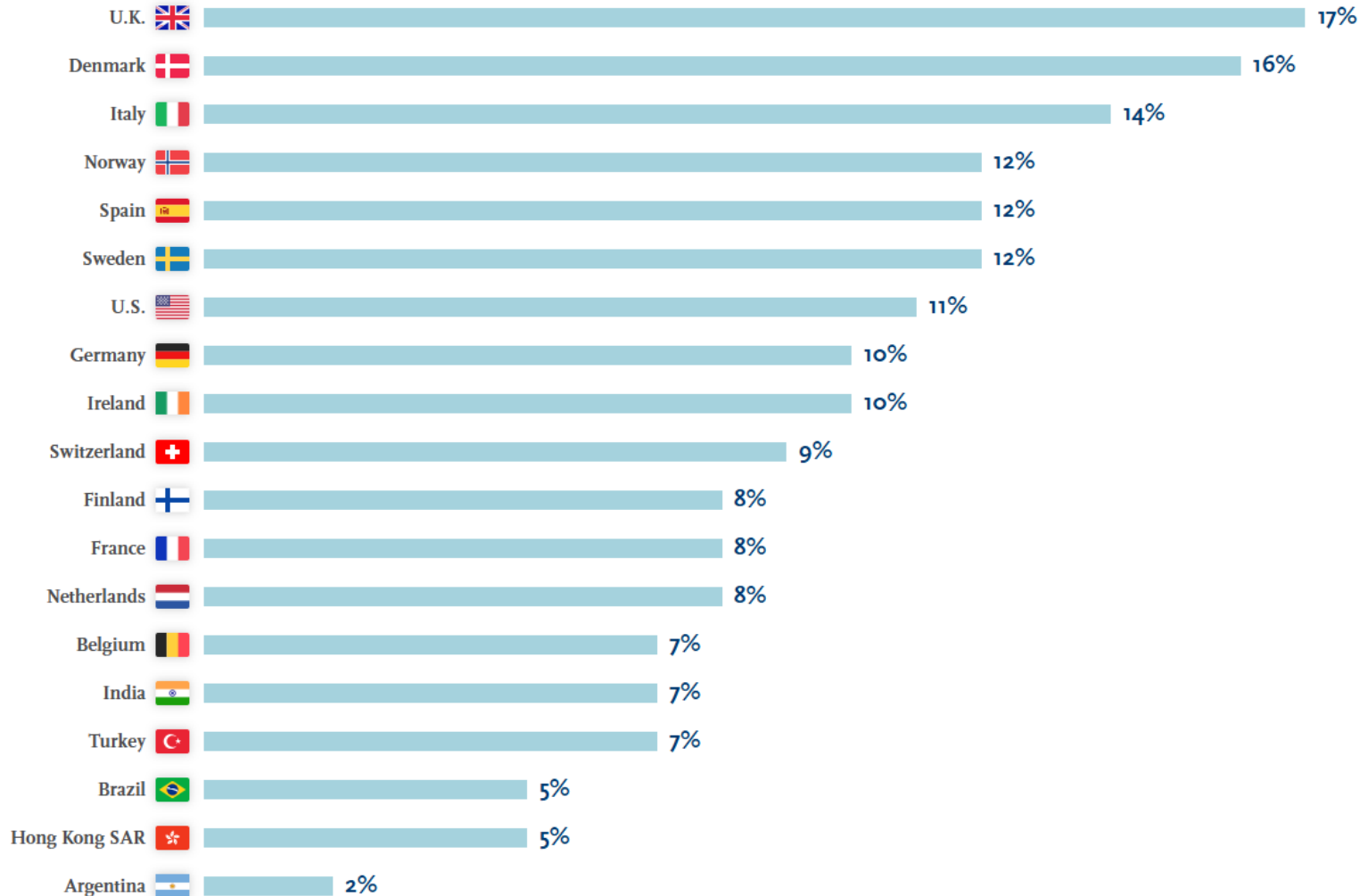
% Female CEOs

Percentage of female CEOs in those companies where the CEO sits on the main board. Click on "i" for further information.



Boards Around the World 2025

% 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

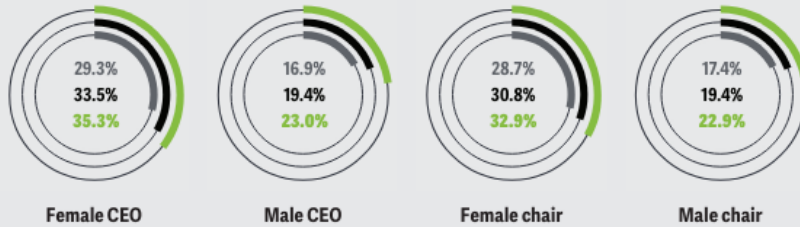
Women on boards

18,085

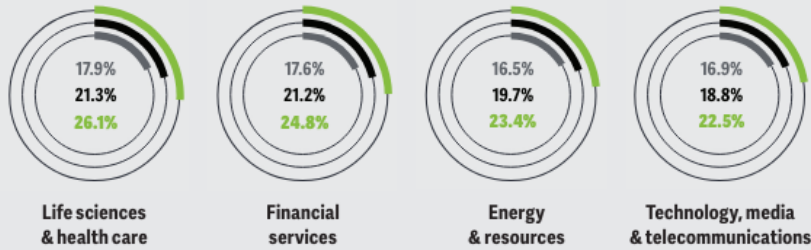
Total companies analyzed

Women on boards with

● 2023 ● 2021 ● 2018



Top industries with the highest percentage of women on boards



Stretch factor

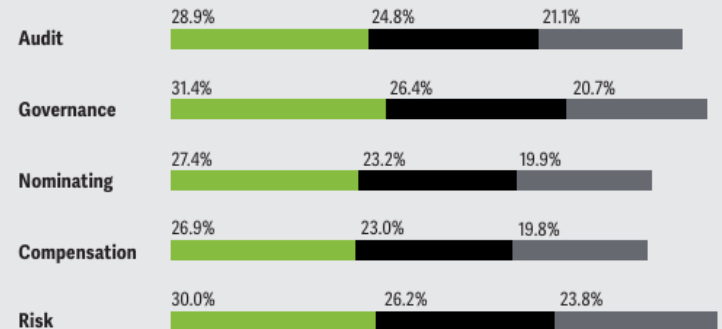
● 2023 ● 2021 ● 2018

Men	1.17	1.17	1.17
Women	1.30	1.30	1.26

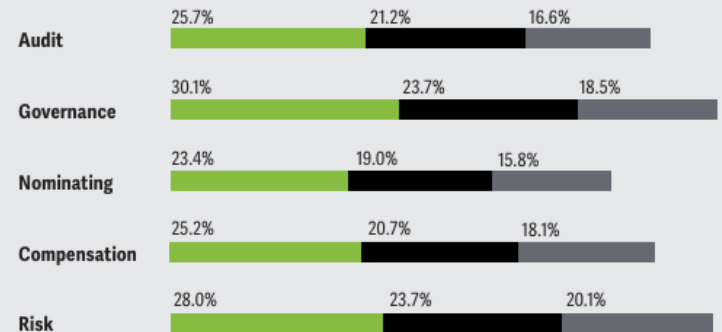
Women board committee presence

● 2023 ● 2021 ● 2018

Members



Chairs



Global Gender Gap

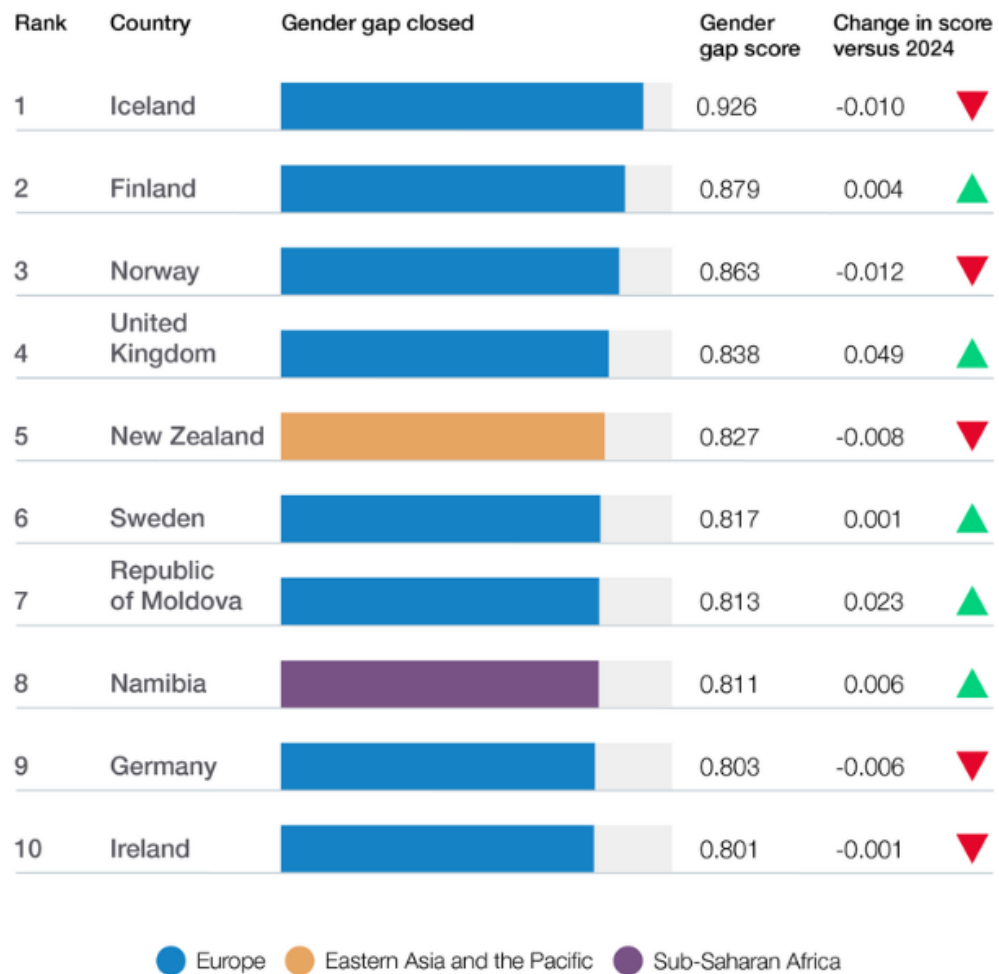
As the world navigates economic uncertainty, the future of growth is tied to achieving gender parity – which currently lies **123 years away**.

68.8% closed



Source: World Economic Forum. (2025). *Global Gender Gap Report 2025*.

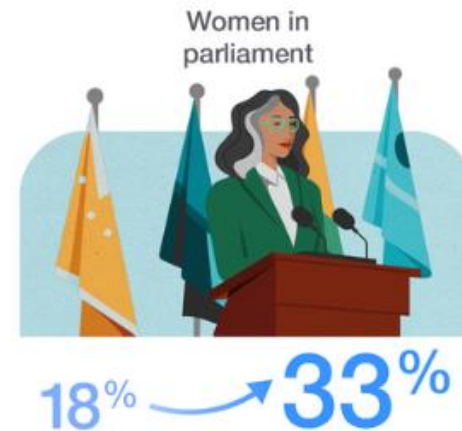
The Global Gender Gap Index 2025 Rankings



Source: World Economic Forum. (2025). *Global Gender Gap Report 2025*.

Advancing gender parity

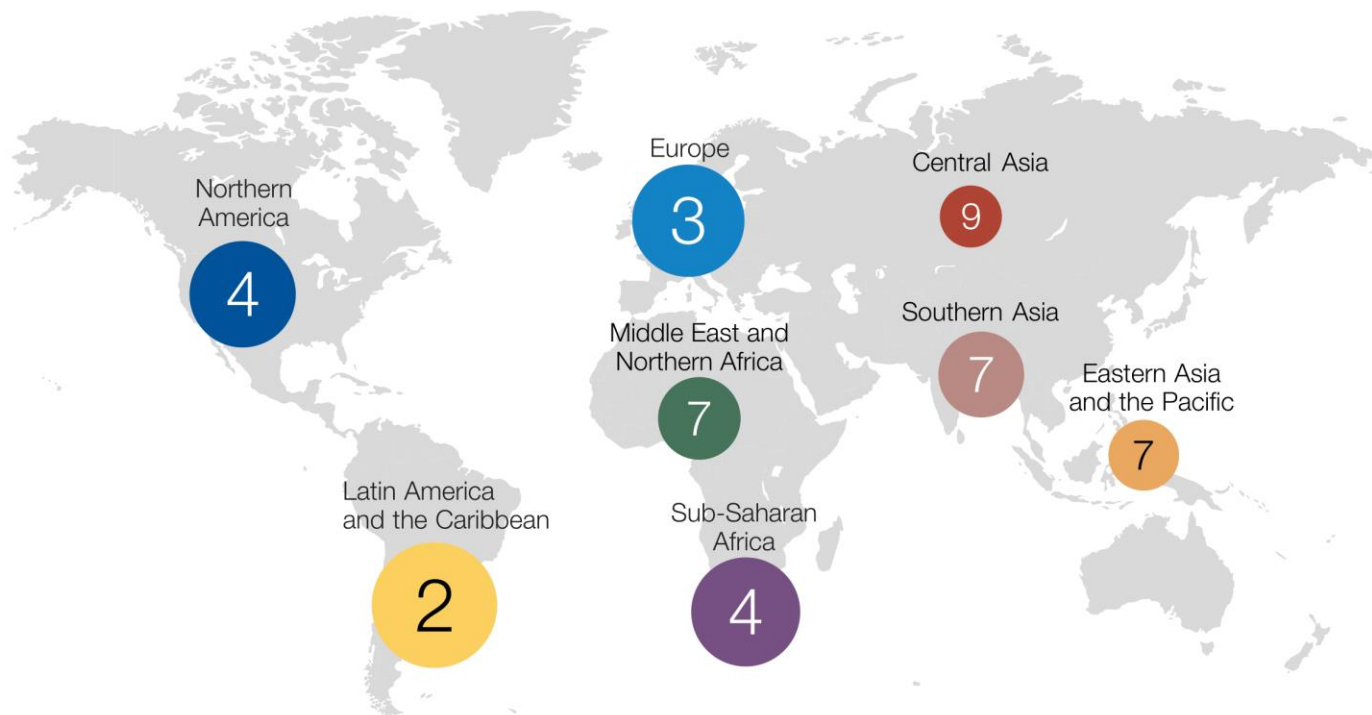
In just under two decades, global efforts advanced economic and political gender parity significantly.
(Change in gender parity score* between 2006 and 2025)



* A 0-100 score showing how close an indicator is to gender parity.
Source: World Economic Forum. (2025). *Global Gender Gap Report 2025*.

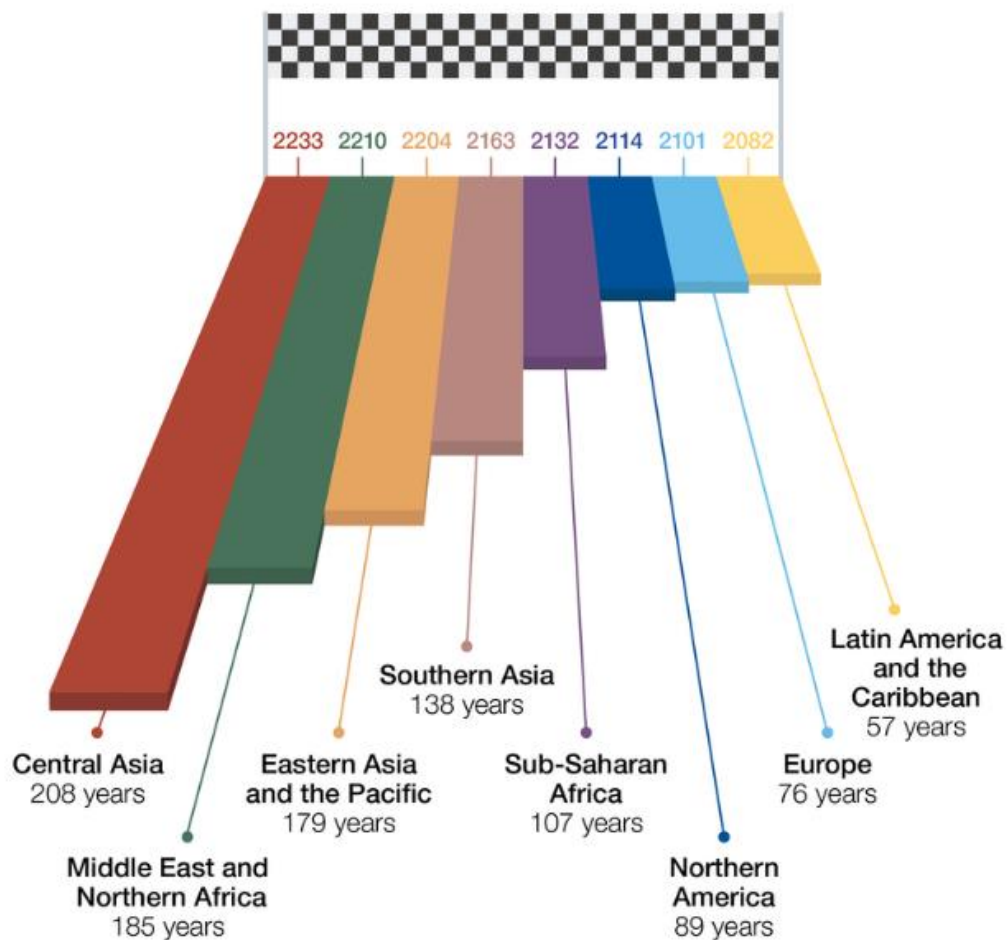
Global Gender Gap Report 2024

Generations to parity in regions



Source: Global Gender Gap Report 2024

At current pace, when will regions reach gender parity?



Source: World Economic Forum, (2025), *Global Gender Gap Report 2025*.

Global Gender Gap Report 2024

Pay Equity in 2024



56% of economies in the 2024 Global Gender Gap Index have laws mandating equal remuneration



Yet only 1 in 5 economies have transparency and enforcement mechanisms

Source: World Economic Forum calculations based on World Bank Women, Business, and the Law 2024 data

A smarter economy puts women's skills to work

Women graduate from higher education at higher rates than men, yet tertiary-educated women hold only **29.5%** of senior leadership positions.



We're building talent, but not using it. Tapping into women's skills means unlocking the full return on decades of investment in education for innovation and economic progress.

Source: LinkedIn Economic Graph Research Institute.

Women Leaders in 2022

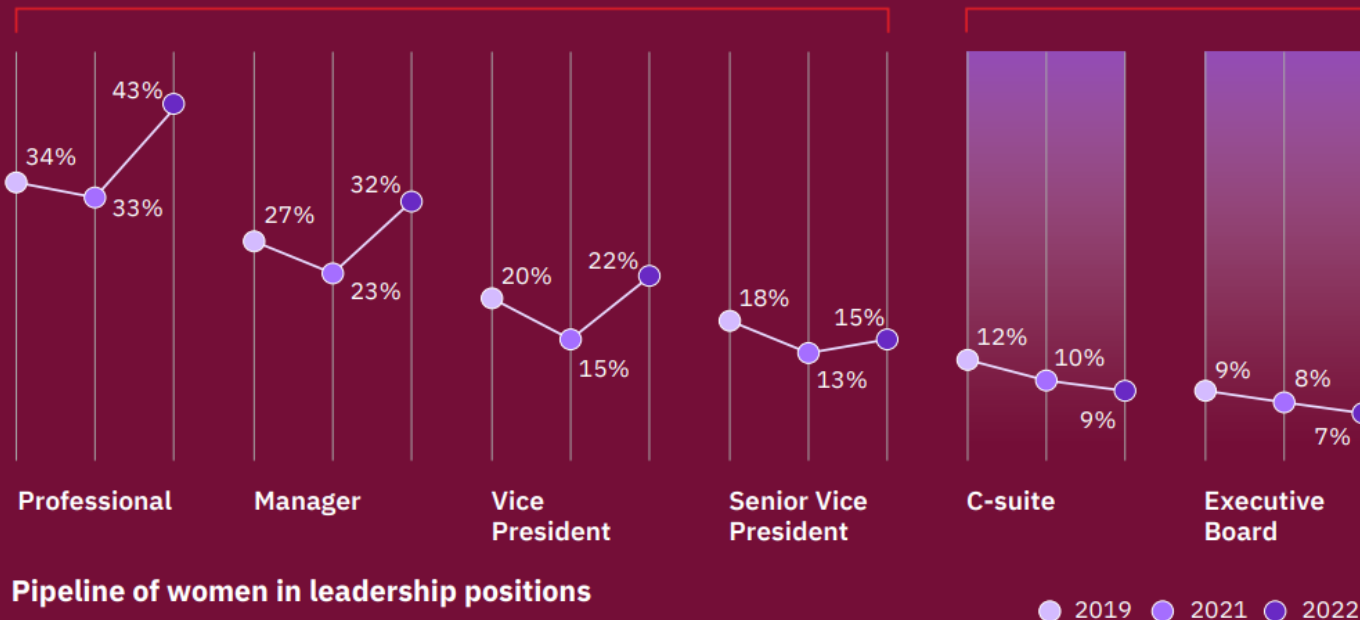
The devastation of the pandemic forced millions of American women out of the workforce as part of the Great Resignation. But for those who were able to stay, 2022 has revealed an unexpected upside: the pipeline for women leaders has actually expanded for some roles.

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

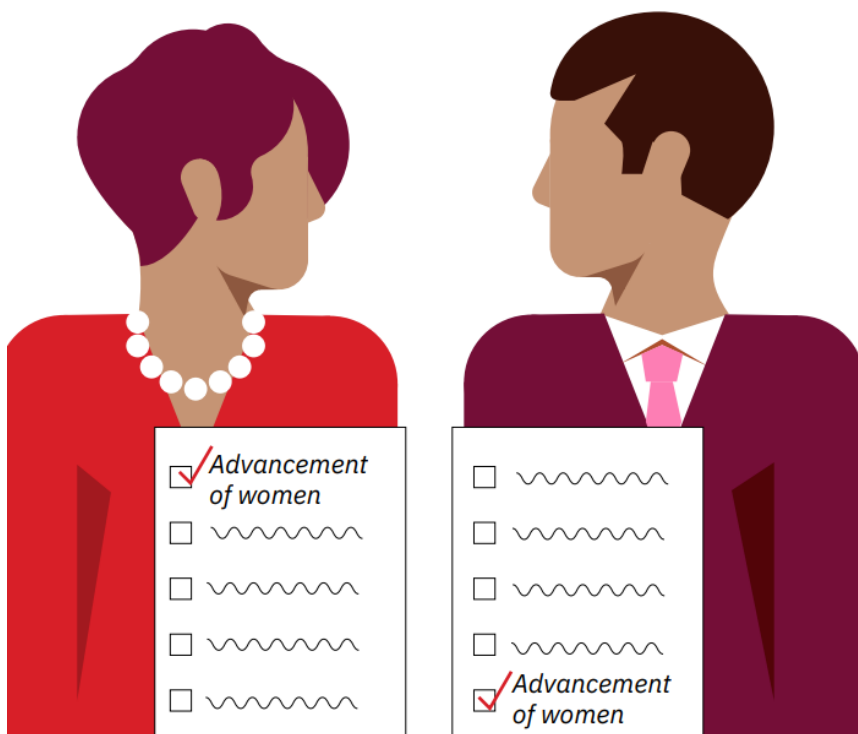
Good news, bad news

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%

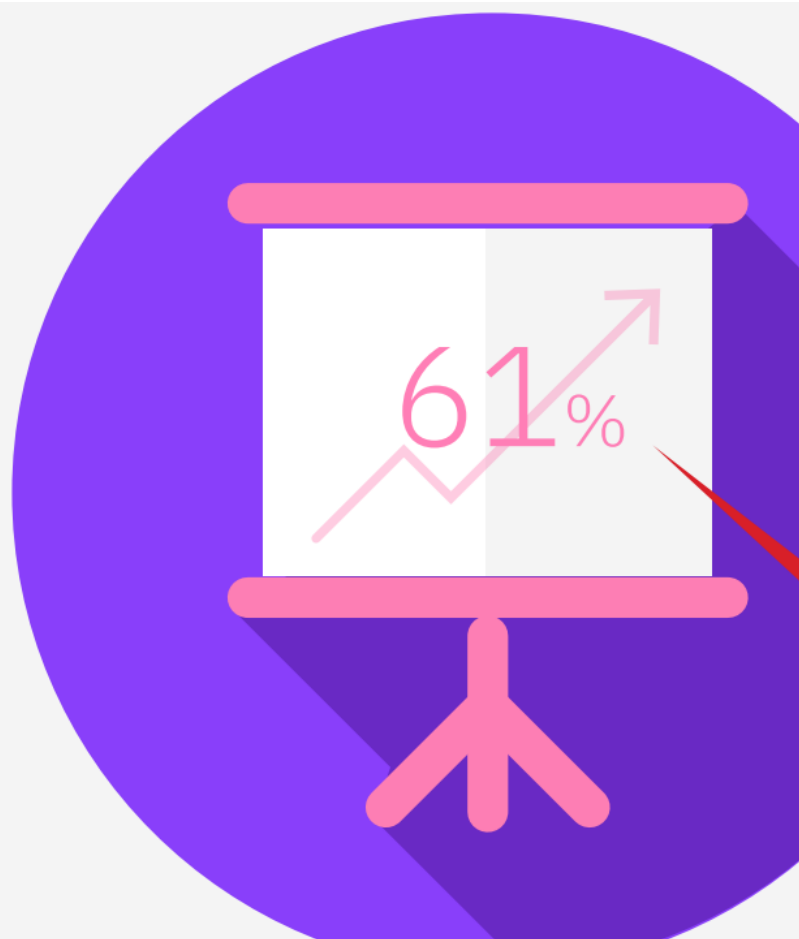
say their organizations have made the advancement of more women a **top formal business priority.**

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

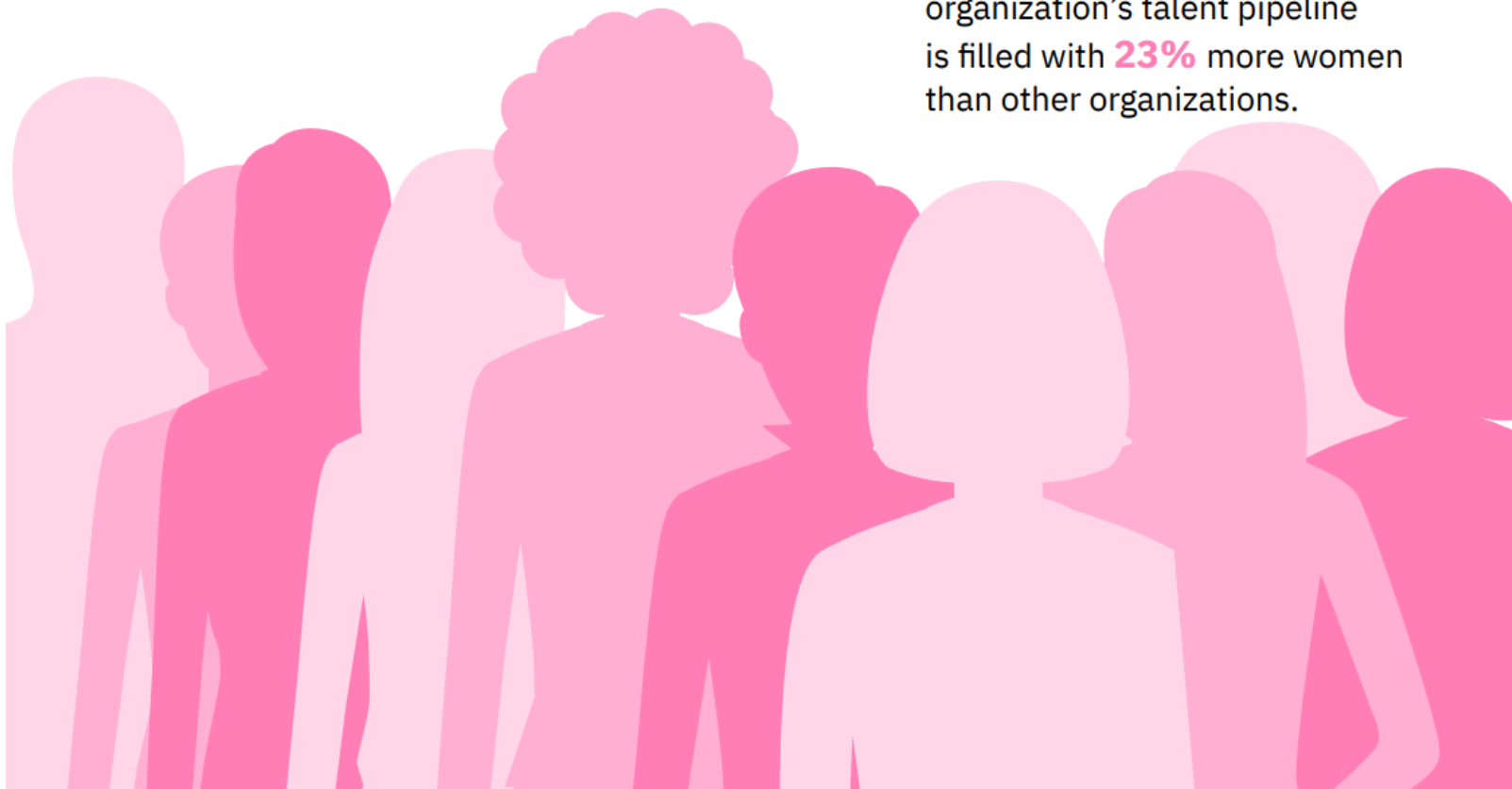
Organizations experience a 61% higher rate of revenue growth when they:

- ✓ 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



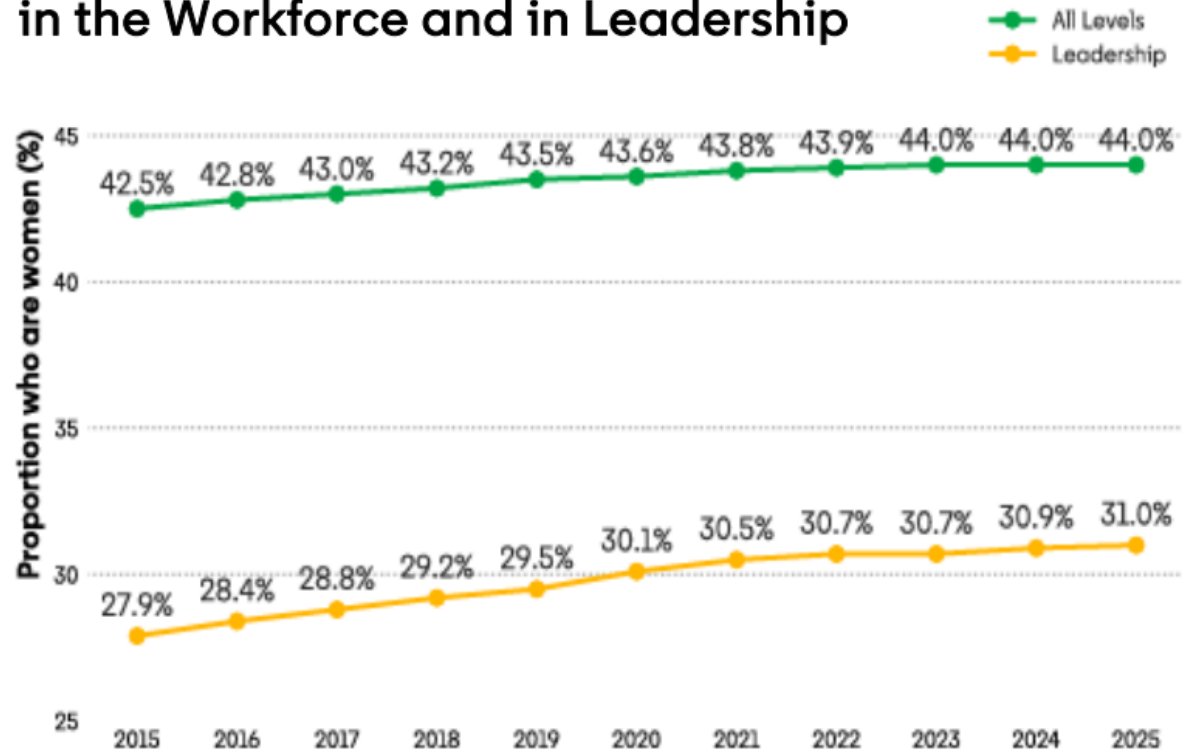
Pipeline potential

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



The State of Women in Leadership in 2026

Figure 1: Global Share of Women in the Workforce and in Leadership



Note: The global value is a median of the share of women employed in 74 countries.

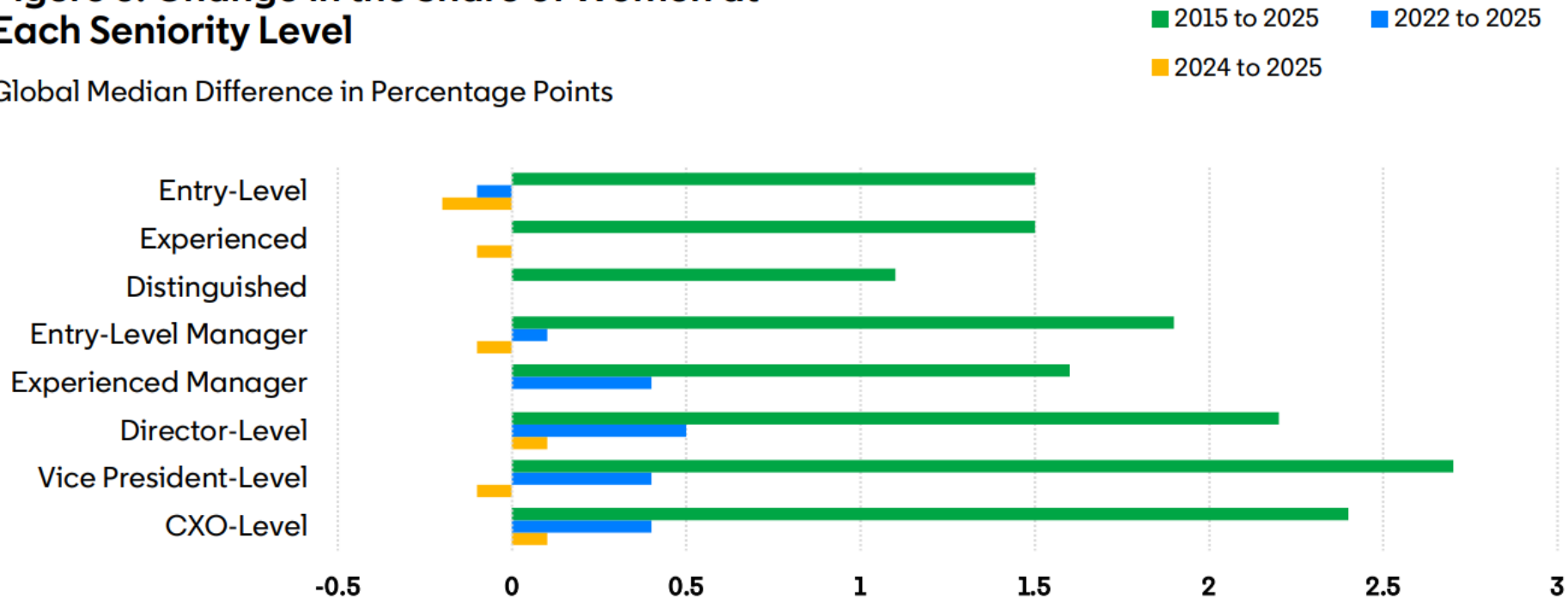
Figure 2: Women's Representation in Leadership (2025)



The State of Women in Leadership in 2026

Figure 5: Change in the Share of Women at Each Seniority Level

Global Median Difference in Percentage Points



Note: The global value is a median of the share of women employed in 74 countries.

6. INTERNACIONAL

6.1. EUROPEAN UNION

6.2. UK

European Union



SDG 5 - Gender equality – April 2025

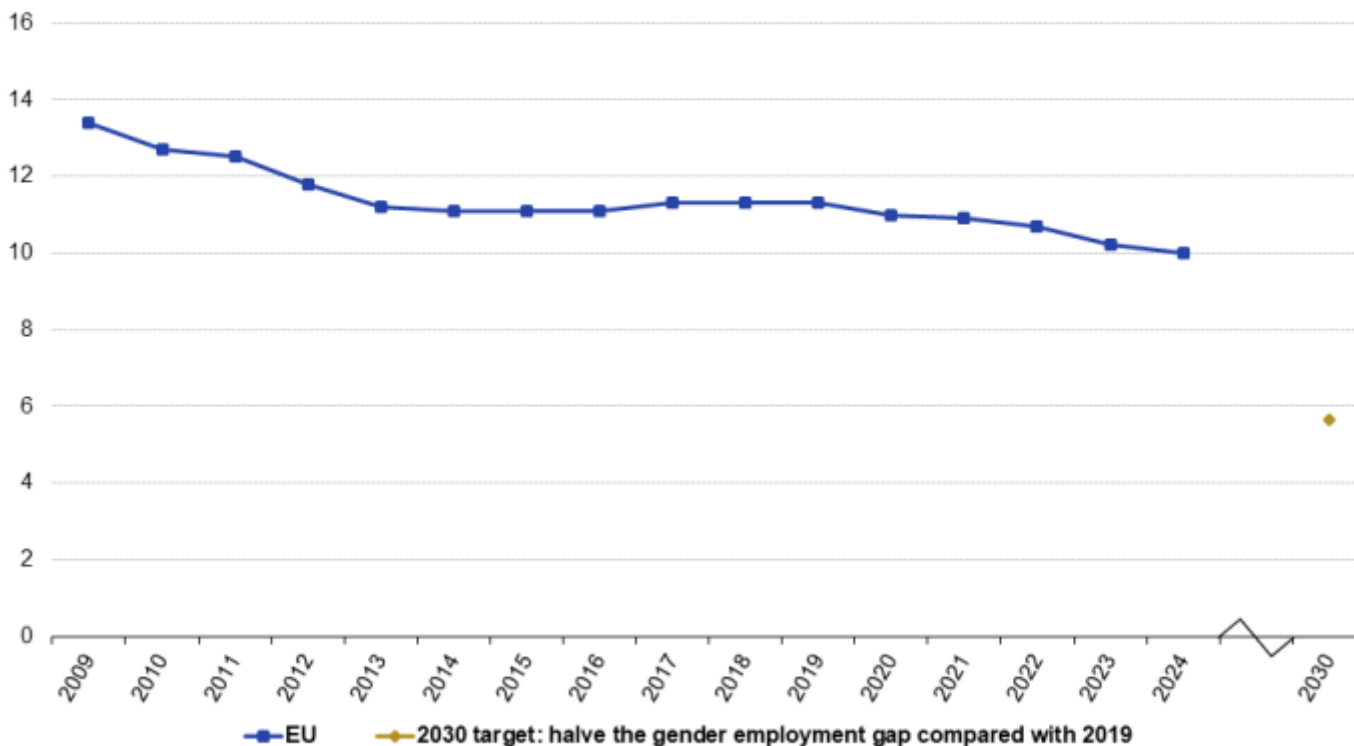
Highlights



EU trend of SDG 5 on gender equality

SDG 5 - Gender equality – April 2025

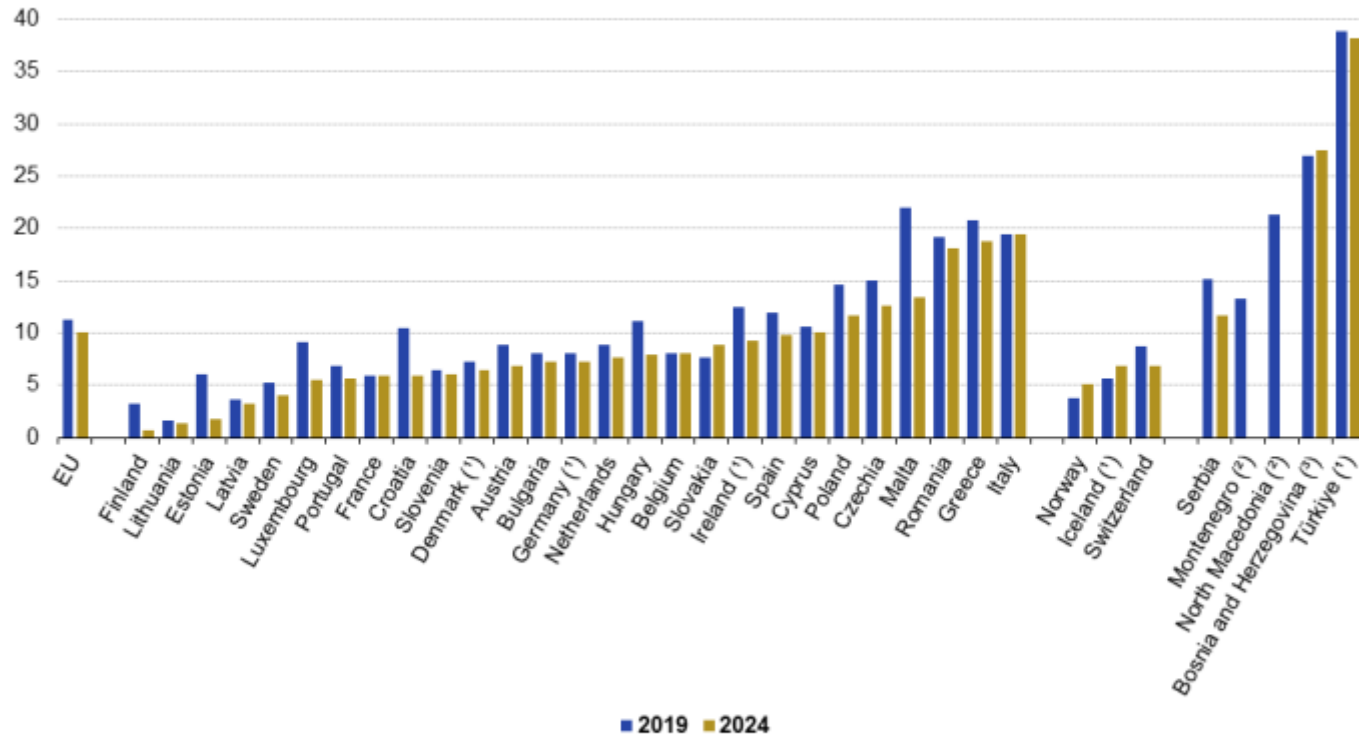
Gender employment gap, EU, 2009-2024
(percentage points)



Source: Eurostat (online data code: sgd_05_30)

SDG 5 - Gender equality – April 2025

Gender employment gap, by country, 2019 and 2024
(percentage points)



(*) Break(s) in time series between the two years shown.

(*) No data for 2024.

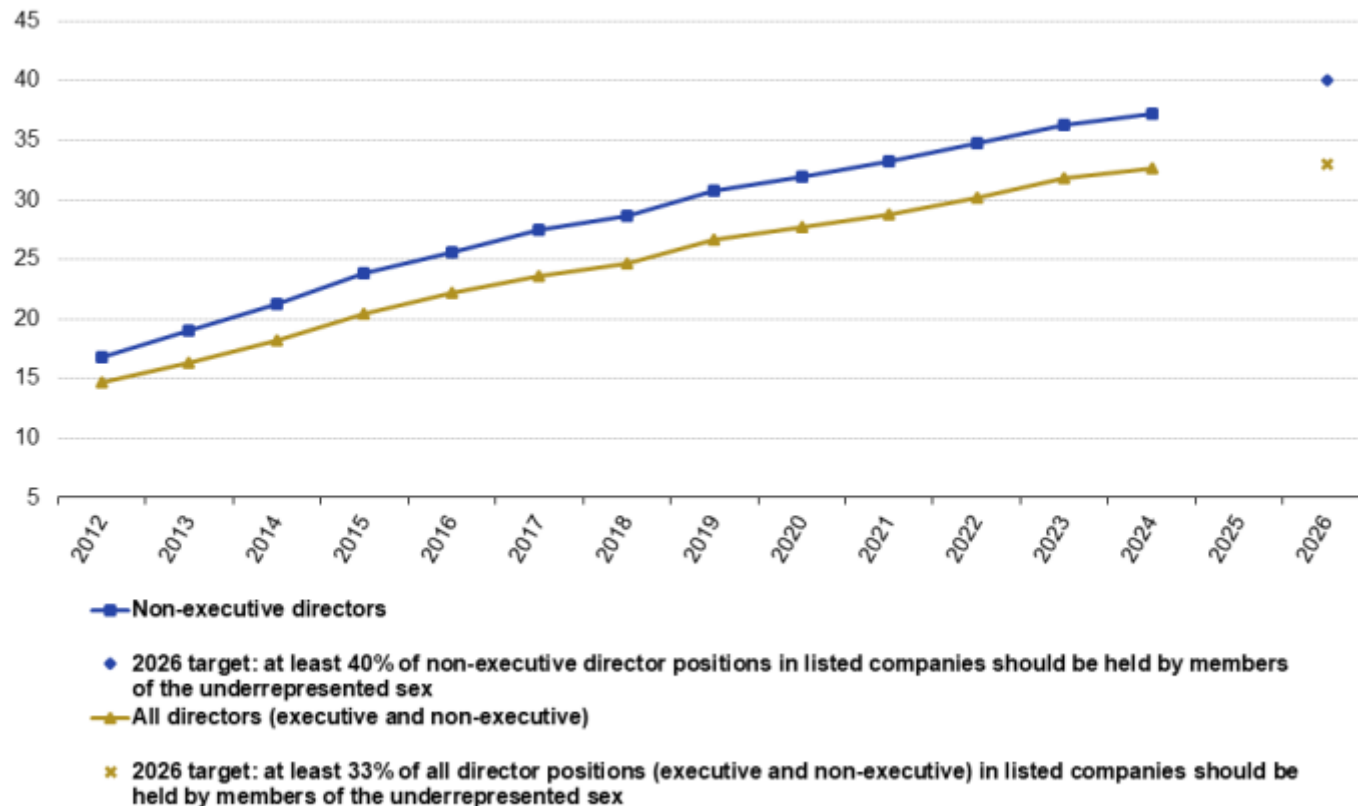
(*) 2021 and 2023 data.

Source: Eurostat (online data code: sdg_05_30)

SDG 5 - Gender equality – April 2025

Positions held by women in senior management, EU, 2012-2024

(% of positions)

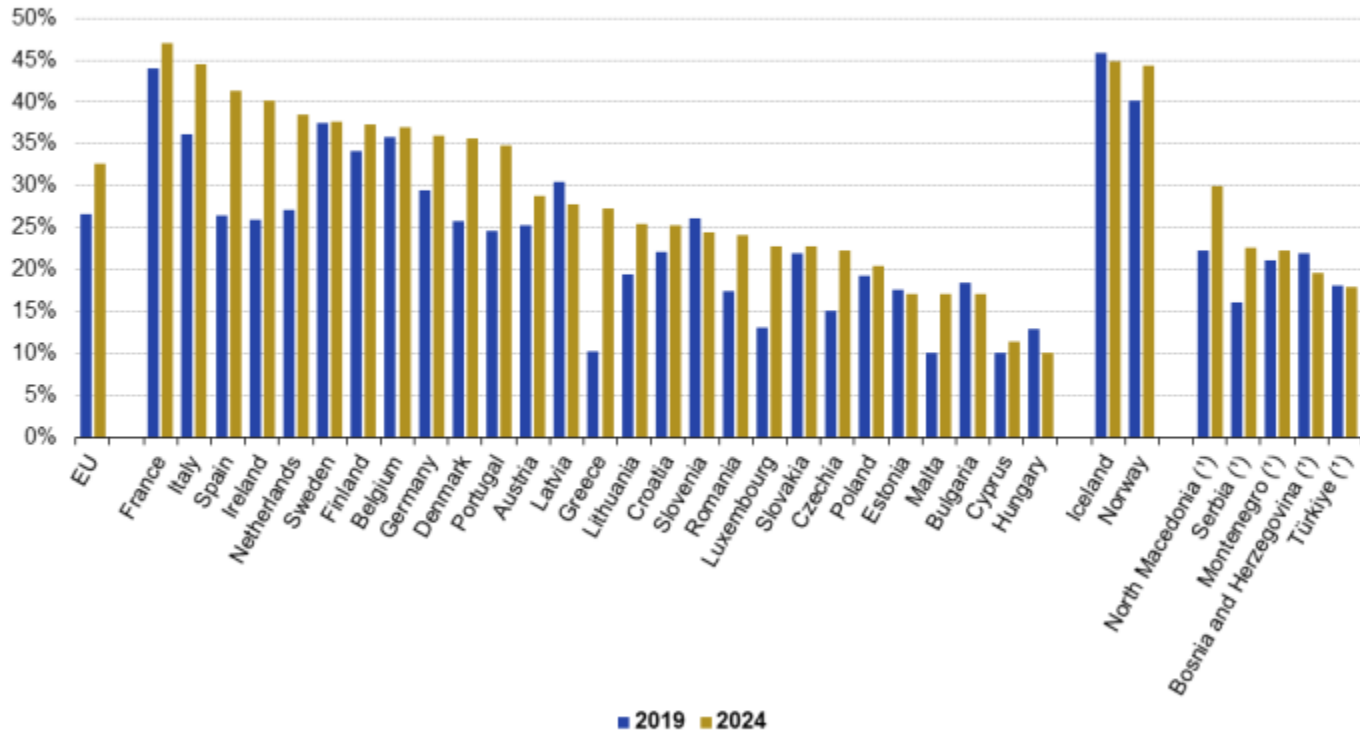


Source: European Institute for Gender Equality (EIGE) (Eurostat online data code: sdg_05_61)

SDG 5 - Gender equality – April 2025

Positions held by women in senior management, by country, 2019 and 2024

(% of executive and non-executive directors)



(*) 2023 data (instead of 2024).

Source: European Institute for Gender Equality (EIGE) (Eurostat online data code: sdg_05_61)

2025 REPORT ON GENDER EQUALITY IN THE FI

Figure 1 Employment rates age 20–64 by sex and gender employment gap (right axis) –2014-2023



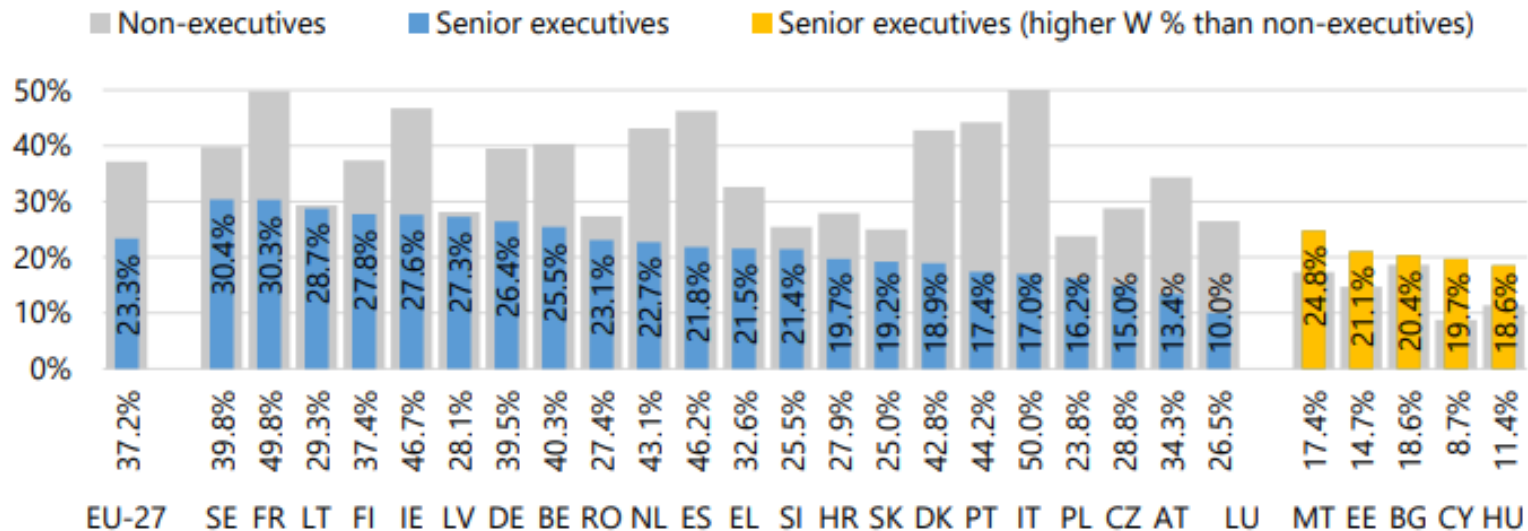
Source: Eurostat, [\[lfsi_emp_a\]](#)

Note: The gender gap is defined as the difference between women’s and men’s employment rate in percentage points.

https://commission.europa.eu/document/download/055fdbab-5786-425e-a072-652bf53d8fe4_en?filename=Gender%20Equality%20Report.pdf

2025 REPORT ON GENDER EQUALITY IN THE EU

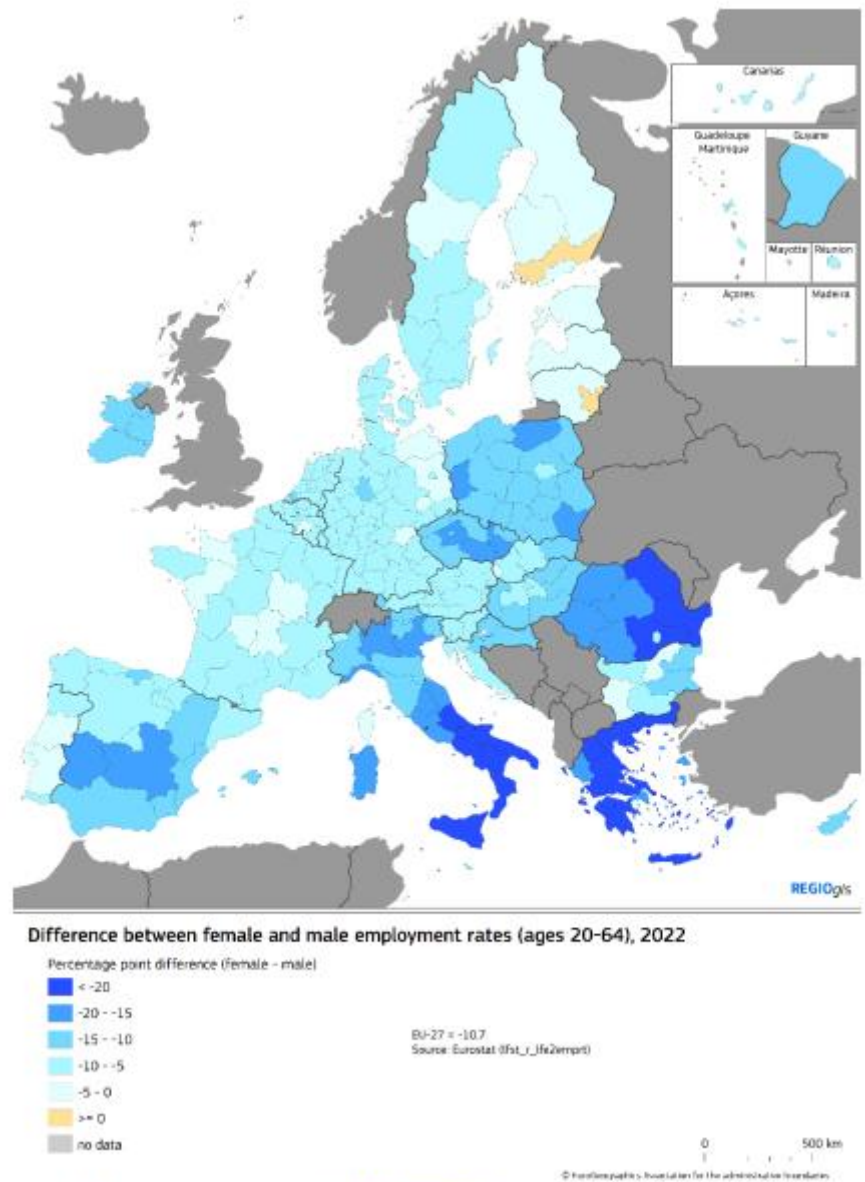
Figure 7: Share of women among executive and non-executive members of the two highest decision-making bodies of the largest listed companies in the EU-27, October 2024



Source: EIGE Gender Statistics Database

https://commission.europa.eu/document/download/055fdbab-5786-425e-a072-652bf53d8fe4_en?filename=Gender%20Equality%20Report.pdf

Figure 3: Regional variation in the gender employment gap in the EU, 2022

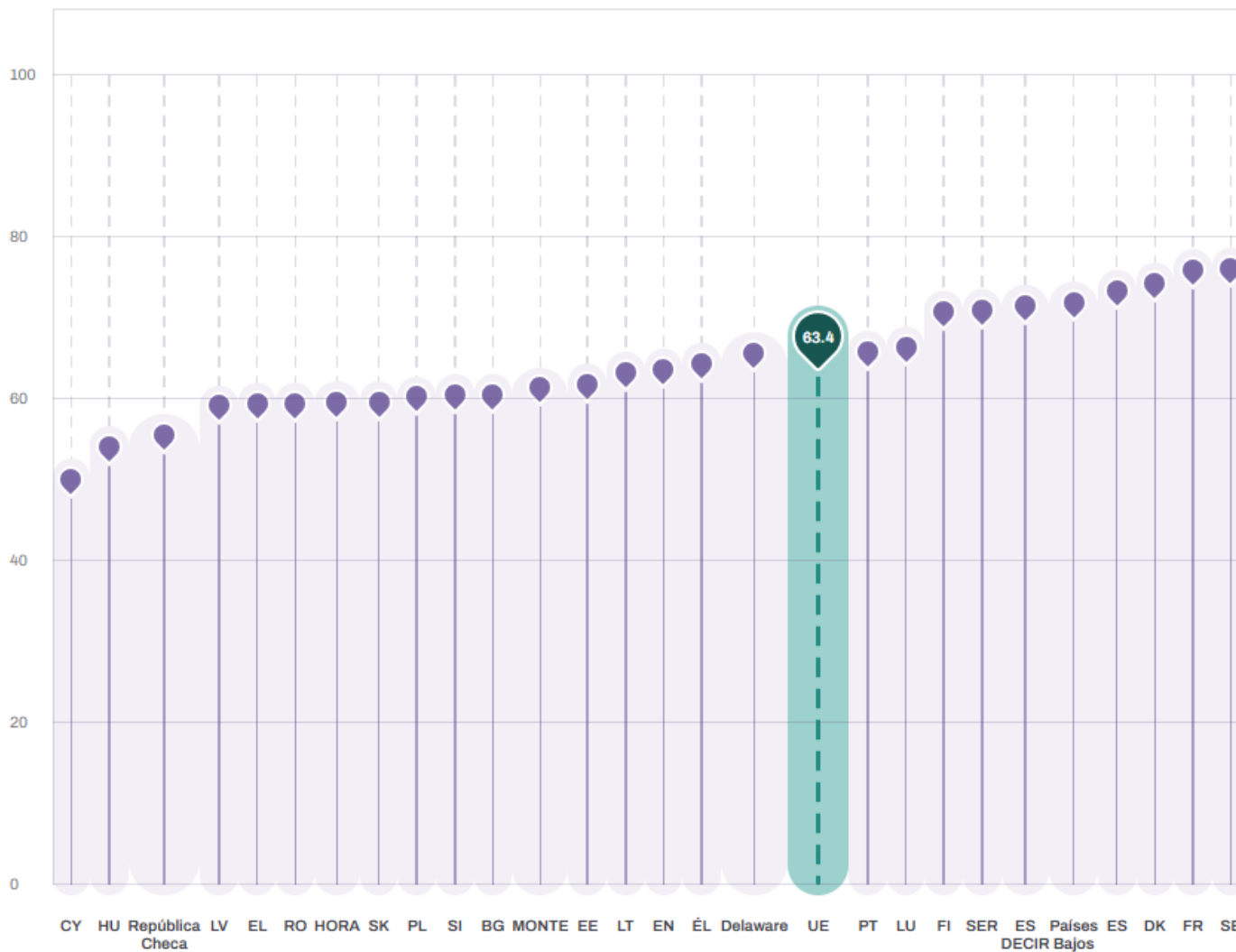


Source: DG REGIO elaboration, based on Eurostat [\[fst_r_jfe2empst\]](#)

https://commission.europa.eu/document/download/055fdbab-5786-425e-a072-652bf53d8fe4_en?filename=Gender%20Equality%20Report.pdf

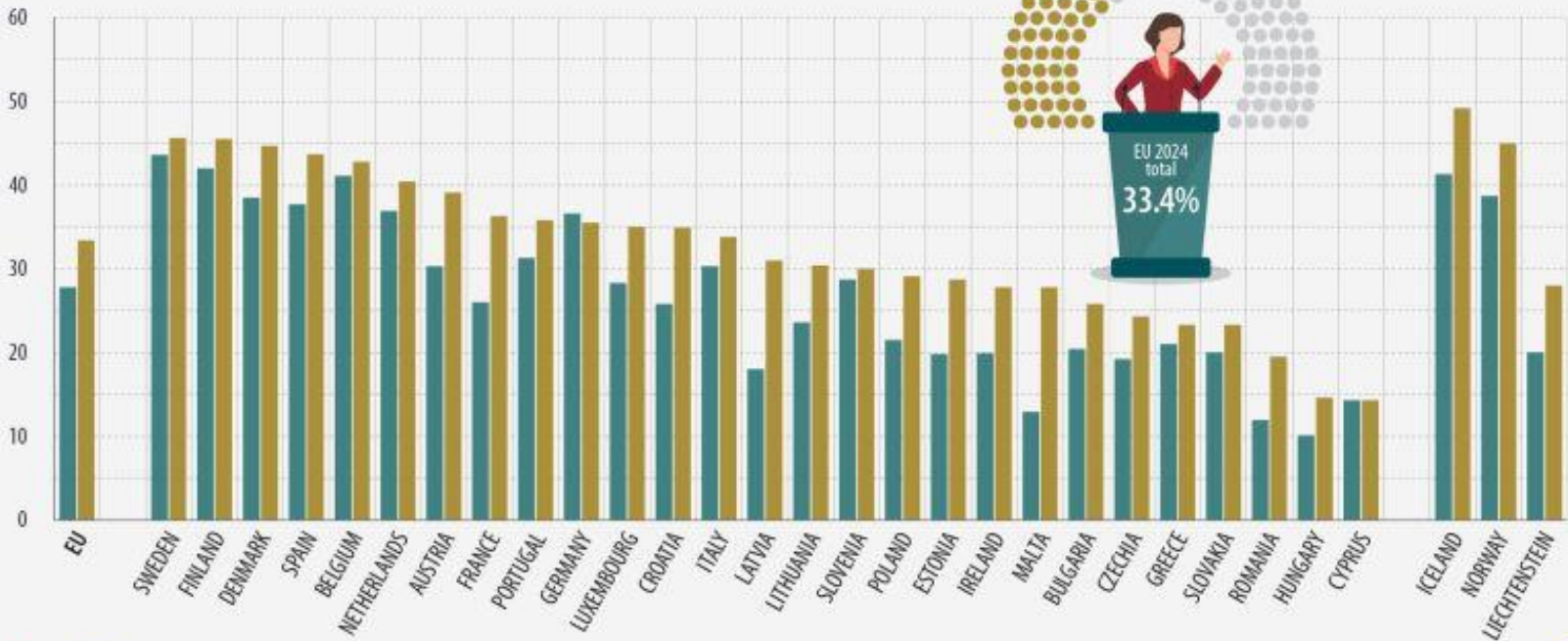
Índice de Igualdad de Género UE

Puntuación del índice



Women in national parliaments, 2014 and 2024

(% share)



■ 2014 ■ 2024

Country ranking is based on 2024 data.
Data refers to the fourth quarter of the specified year.



GENDER EQUALITY INDEX 2024

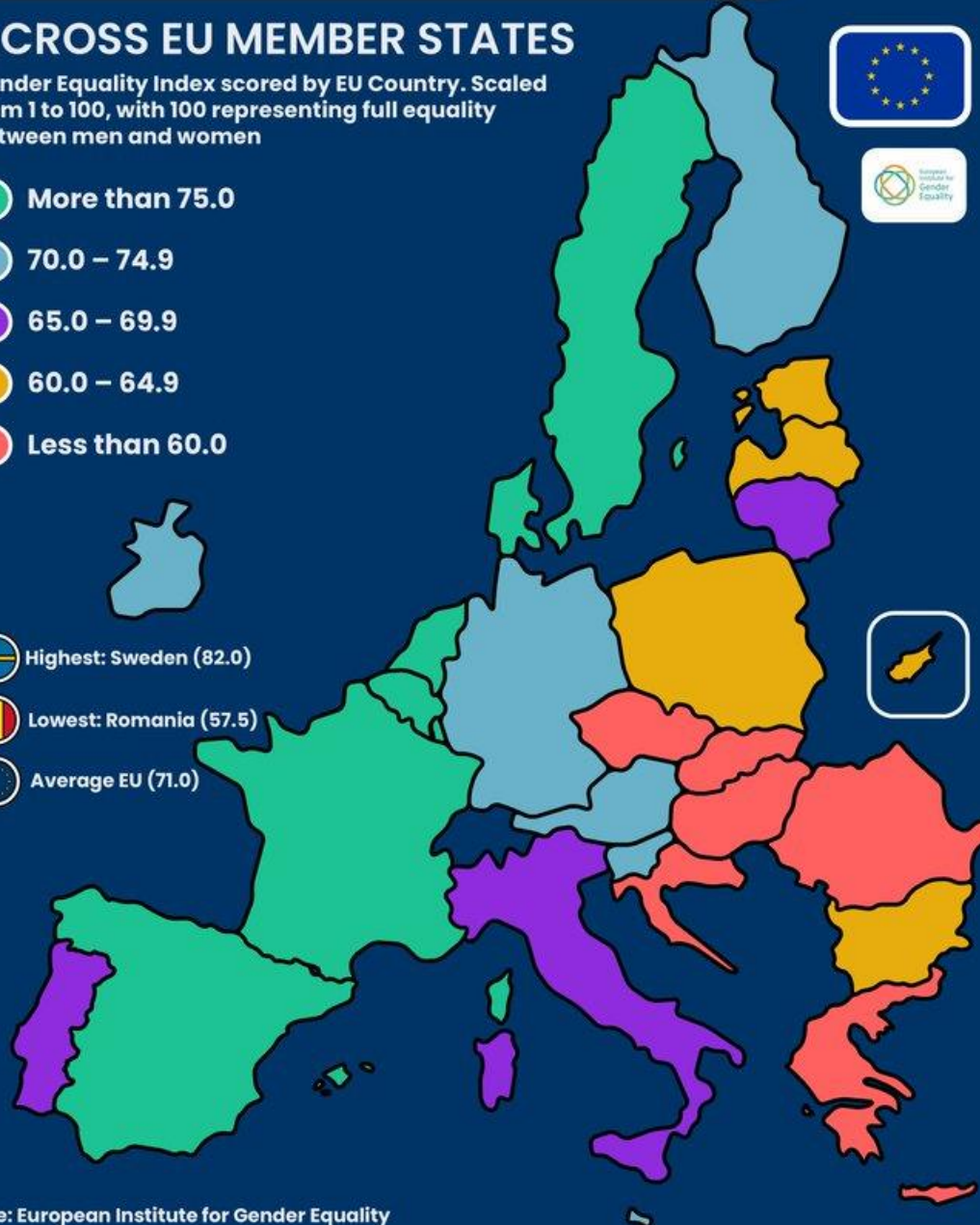
★ EUMS

ACROSS EU MEMBER STATES

Gender Equality Index scored by EU Country. Scaled from 1 to 100, with 100 representing full equality between men and women

- More than 75.0
- 70.0 – 74.9
- 65.0 – 69.9
- 60.0 – 64.9
- Less than 60.0

-  Highest: Sweden (82.0)
-  Lowest: Romania (57.5)
-  Average EU (71.0)



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

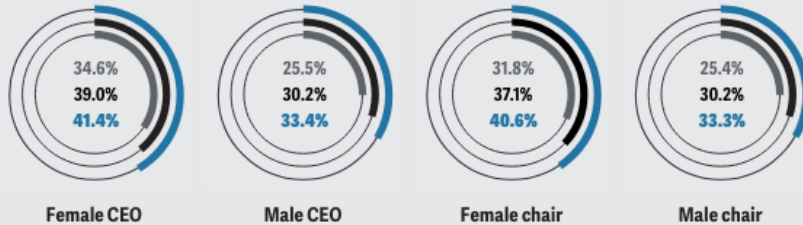
Women on boards

3,825

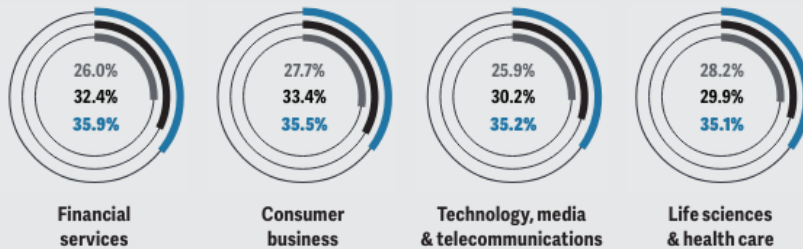
Total companies analyzed

Women on boards with

● 2023 ● 2021 ● 2018



Top industries with the highest percentage of women on boards



Stretch factor

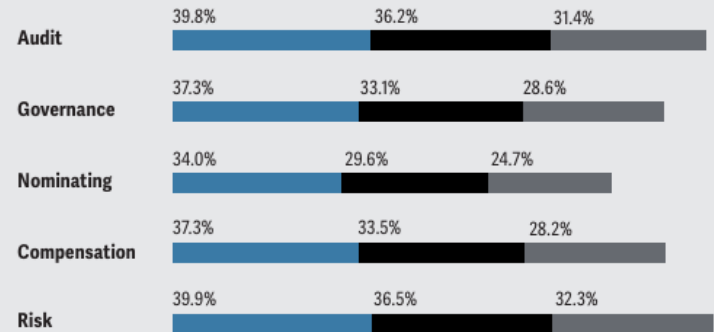
● 2023 ● 2021 ● 2018

Men	1.14	1.14	1.14
Women	1.22	1.22	1.20

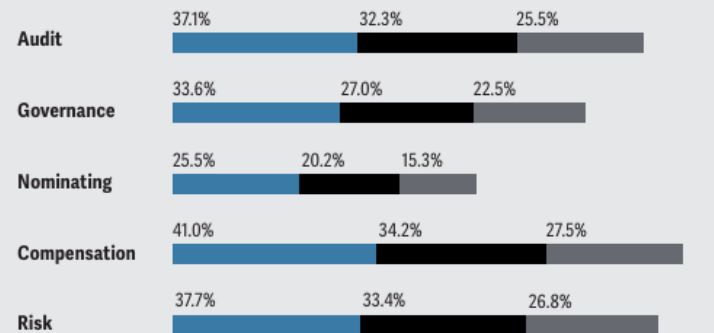
Women board committee presence

● 2023 ● 2021 ● 2018

Members



Chairs



UK

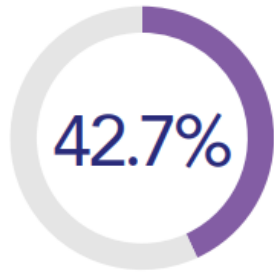


Women on Boards

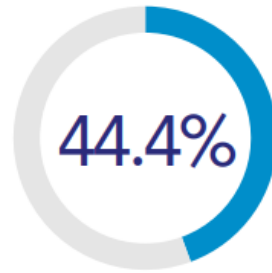
Comparison

The progress of women on boards for the FTSE 350 is driven by the significant increase in NED roles which are now at parity. While there is more progress for the FTSE 350, the percentage of women executive directors is higher in the 50 largest private companies by some margin.

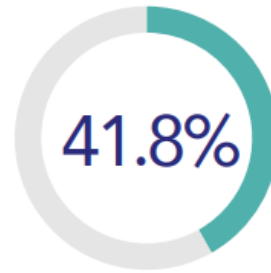
FTSE 350⁷



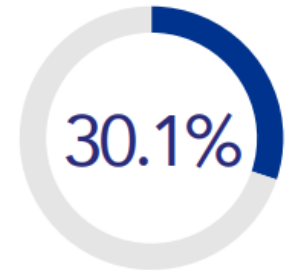
FTSE 100⁷



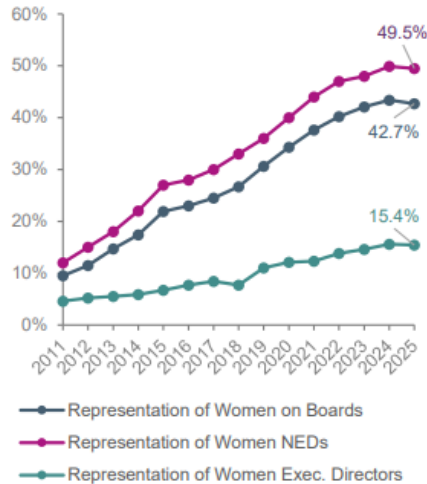
FTSE 250⁷



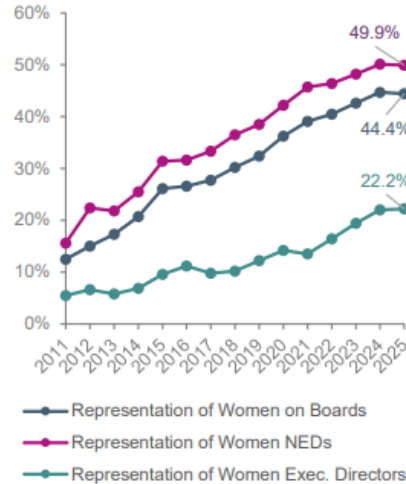
50 Largest Private Companies⁸



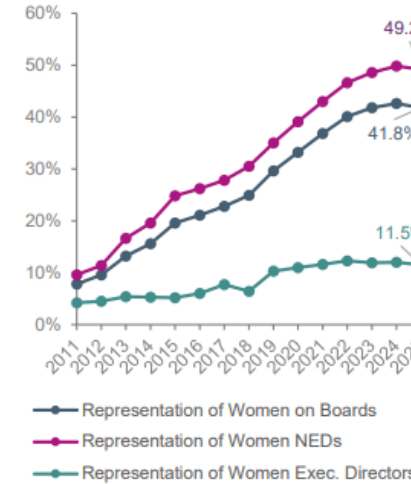
Progression of Women on Boards



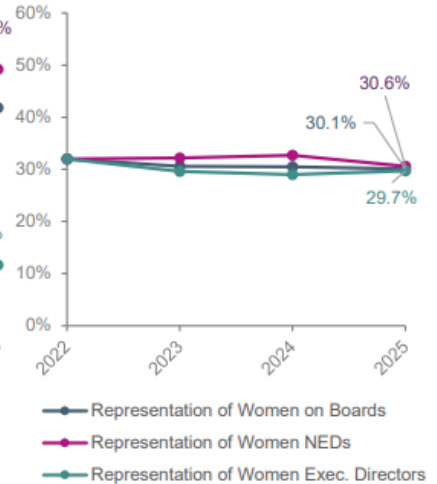
Progression of Women on Boards



Progression of Women on Boards



Progression of Women on Boards

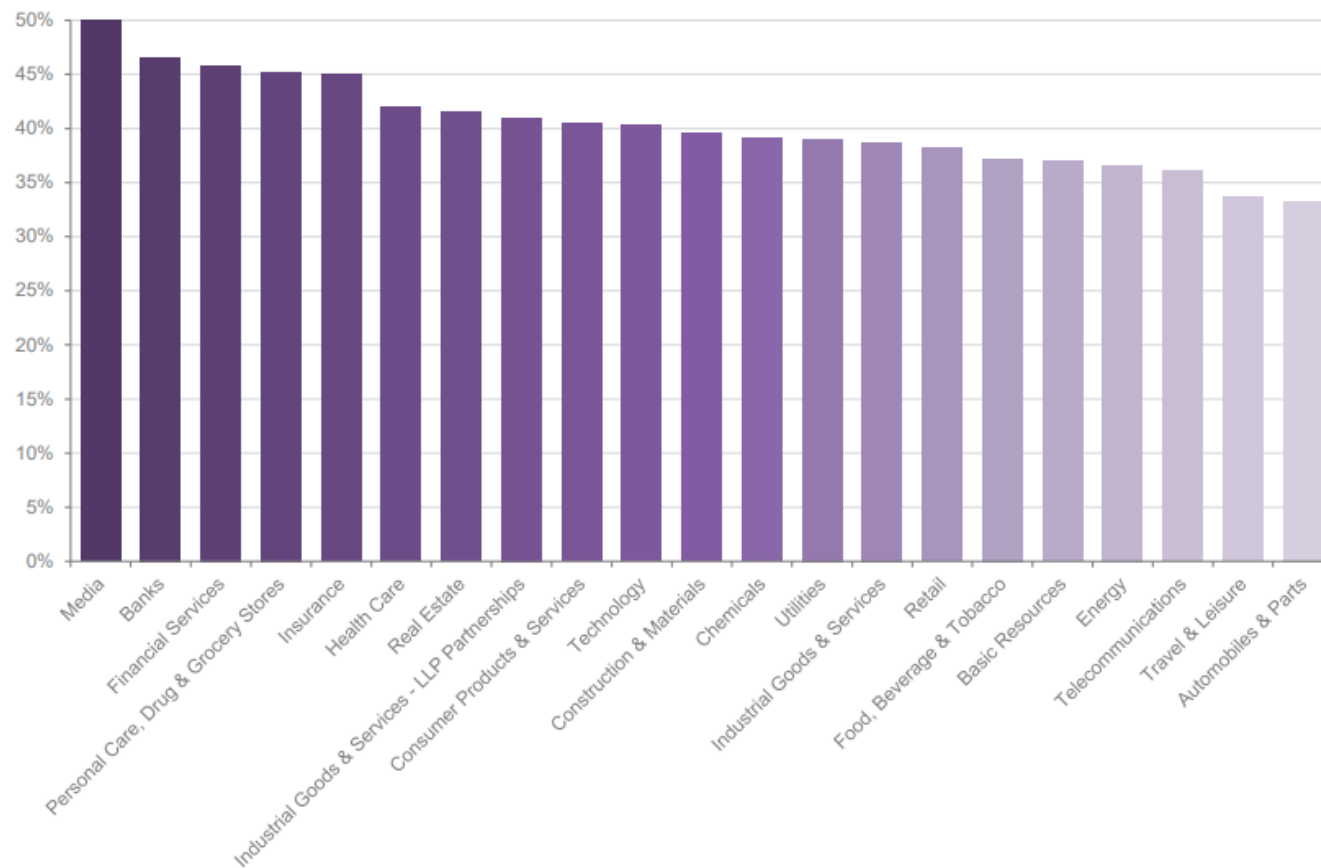


7. Source: FTSE 350, FTSE 100, FTSE 250 Women on Boards data 31 October 2025, Numerable, and other public and/or statutory sources.
 8. Source: 50 Private Company Board Data 31st October 2025, the FTSE Women Leaders Portal.

Media moves from third to first, Banks move from eighth to second and Financial Services moves from first to third this year, with all sectors at or near the target, demonstrating stand out progress for women on boards in the UK.

Most sectors in the UK have contributed to the transformation to more gender balanced boards at the top of UK business for both listed and private companies. The sectors which have seen the most significant improvement since 2021 are Banks, followed by Health Care, then Personal Care, Drug & Grocery Stores and finally Media and Financial Services. Some sectors have experienced a decline since 2021, including Energy, Food, Beverage & Tobacco, Utilities and Travel & Leisure, though by considerably smaller margins than the gains made in other sectors.

Percentage of Women on Boards in the FTSE 350 and Private 50 by sector, 2025



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

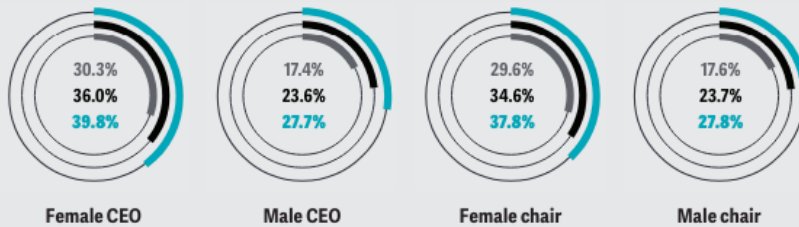
Women on boards

6,007

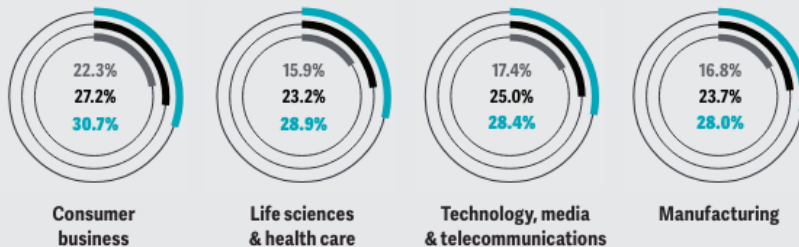
Total companies analyzed

Women on boards with

● 2023 ● 2021 ● 2018



Top industries with the highest percentage of women on boards



Stretch factor

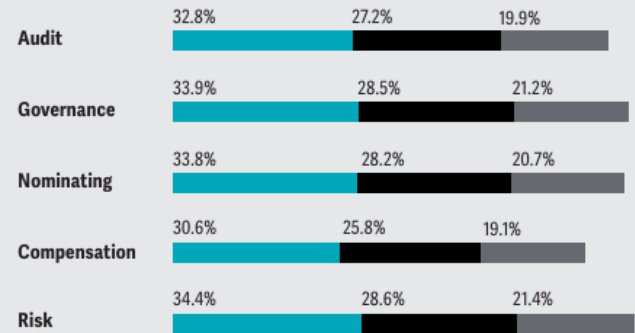
● 2023 ● 2021 ● 2018

Men	1.22	1.23	1.21
Women	1.35	1.35	1.30

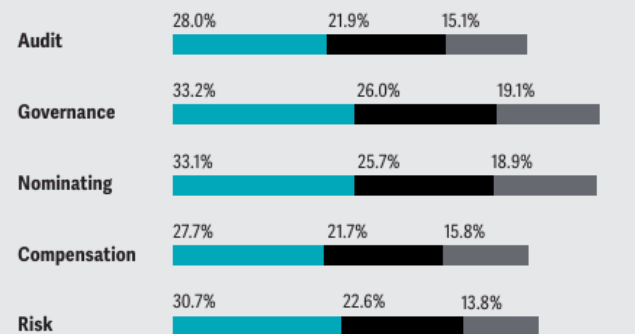
Women board committee presence

● 2023 ● 2021 ● 2018

Members



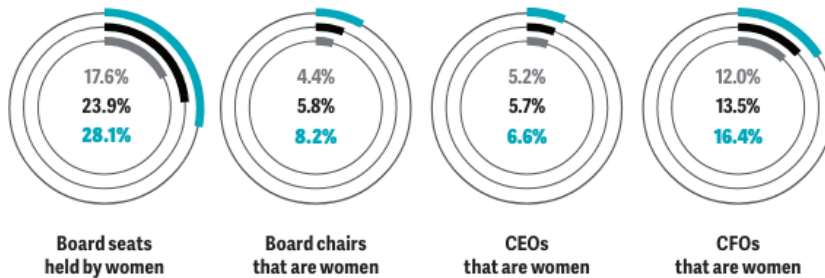
Chairs



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)

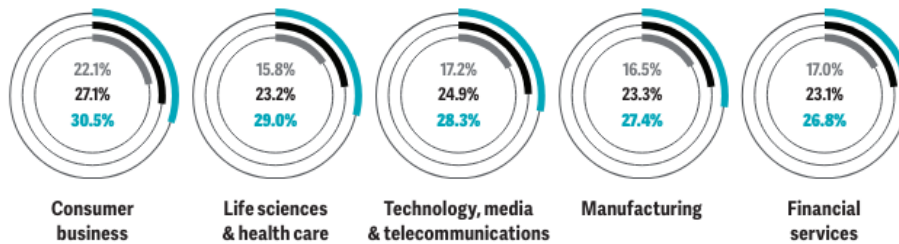
	BOARD MEMBER			CHAIR		
Men	62.0	62.3	62.1	63.5	63.5	63.4
Women	59.4	59.3	59.2	62.9	62.0	62.6

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

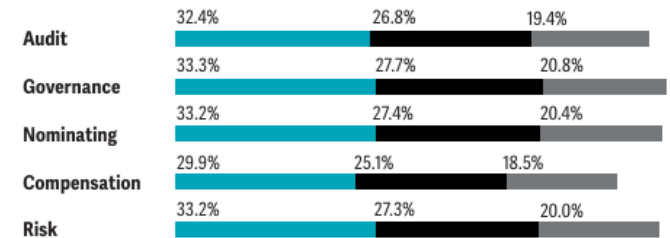
● 2023 ● 2021 ● 2018

Men	1.21	1.22	1.21
Women	1.34	1.33	1.28

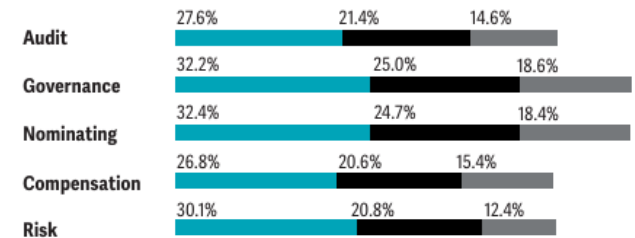
Women board committee presence

● 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

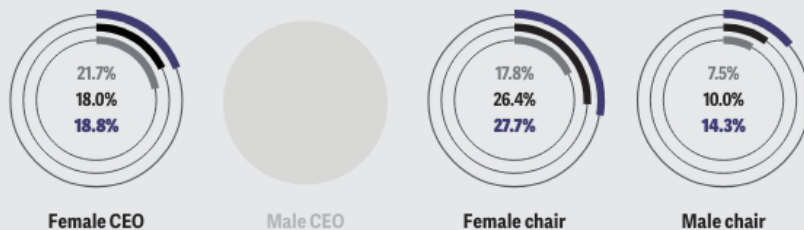
Women on boards

753

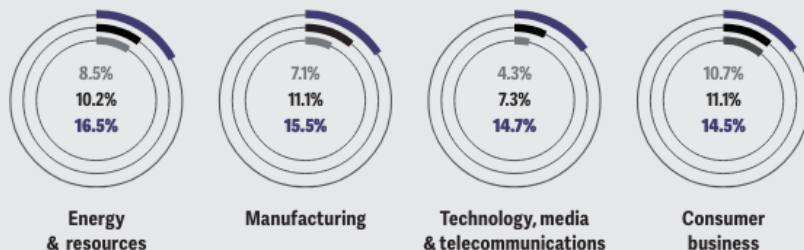
Total companies analyzed

Women on boards with

● 2023 ● 2021 ● 2018



Top industries with the highest percentage of women on boards



Stretch factor

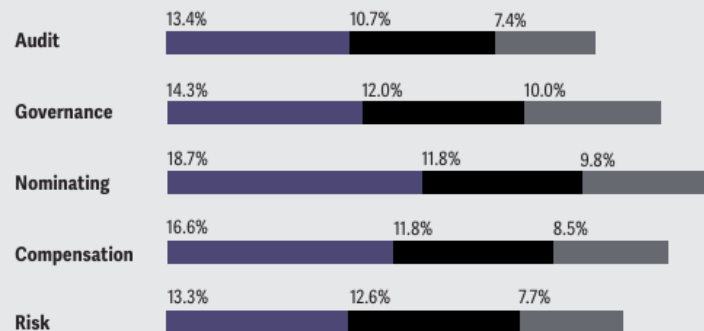
● 2023 ● 2021 ● 2018

Men	1.17	1.19	1.12
Women	1.16	1.11	1.04

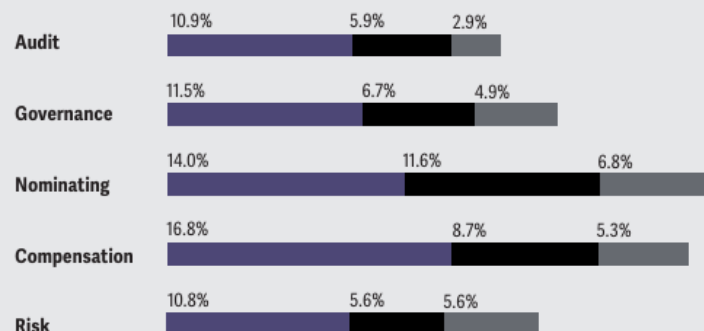
Women board committee presence

● 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

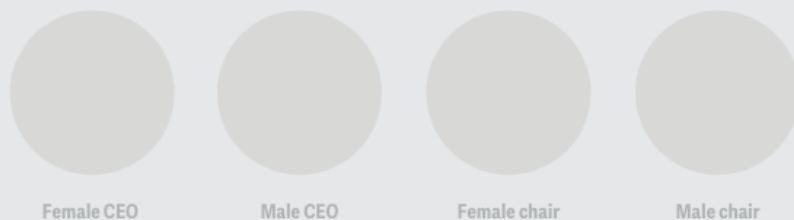
Women on boards

262

Total companies analyzed

Women on boards with

● 2023 ● 2021 ● 2018



Top industries with the highest percentage of women on boards



Stretch factor

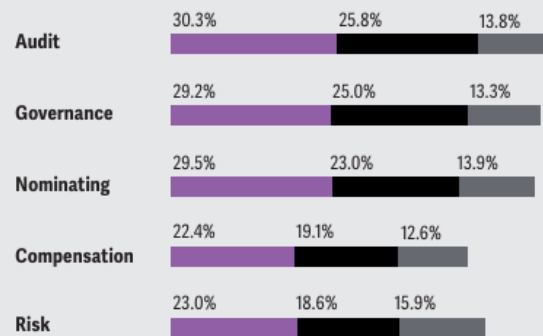
● 2023 ● 2021 ● 2018

Men	1.04	1.03	1.02
Women	1.01	1.00	1.04

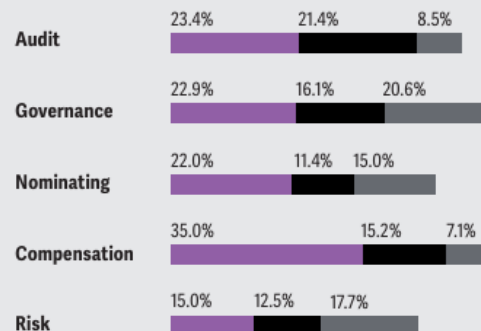
Women board committee presence

● 2023 ● 2021 ● 2018

Members



Chairs



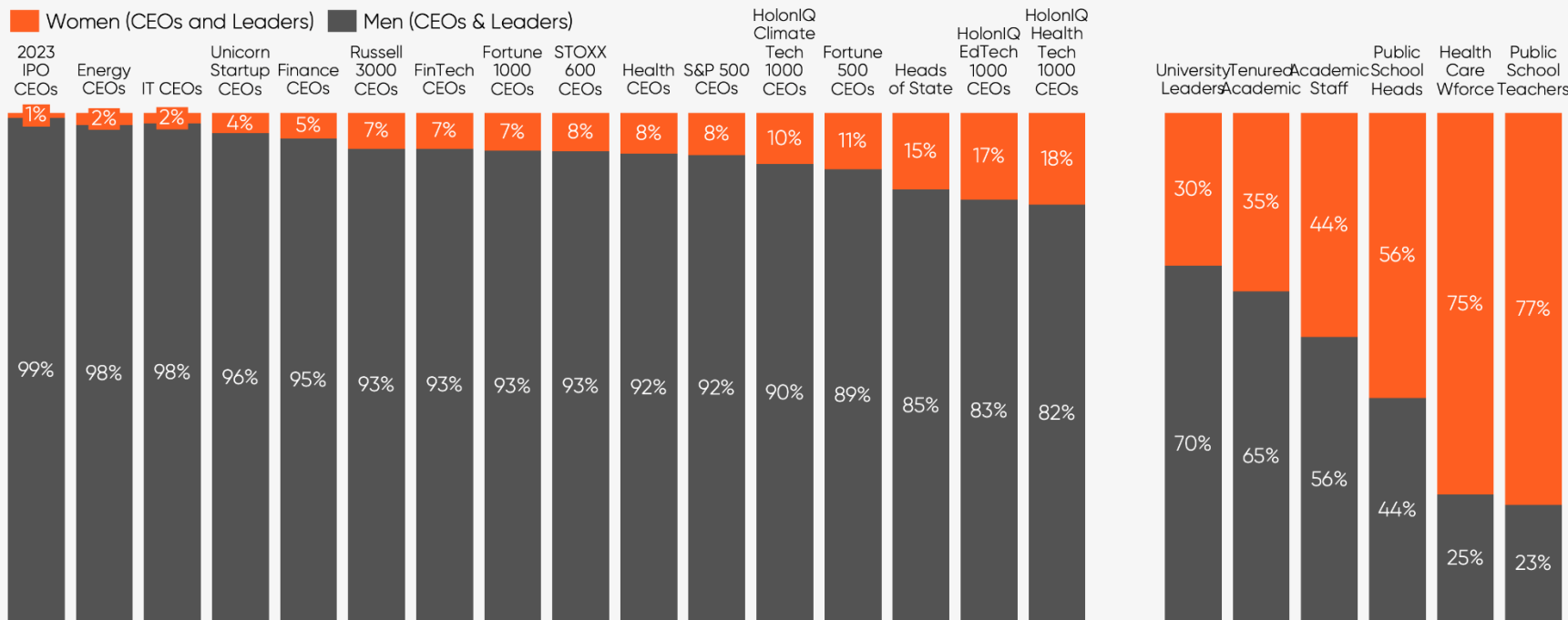
6. INTERNACIONAL

6.4. GLOBAL

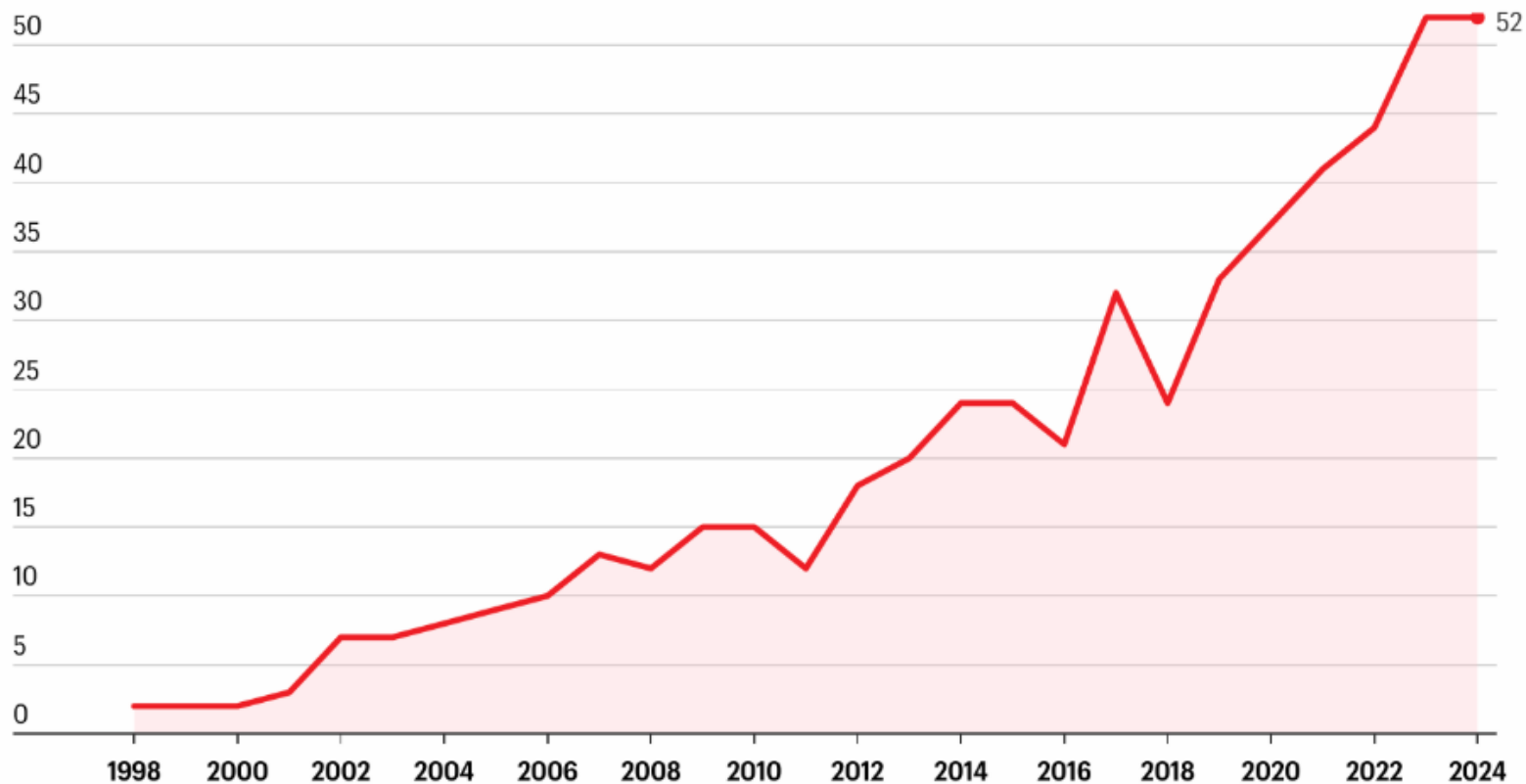
2024 Global State of Women's Leadership

Global CEO and Industry Leadership Gender Diversity Benchmarks.

Women (CEOs and Leaders) Men (CEOs & Leaders)



WOMEN CEOs ON THE FORTUNE 500

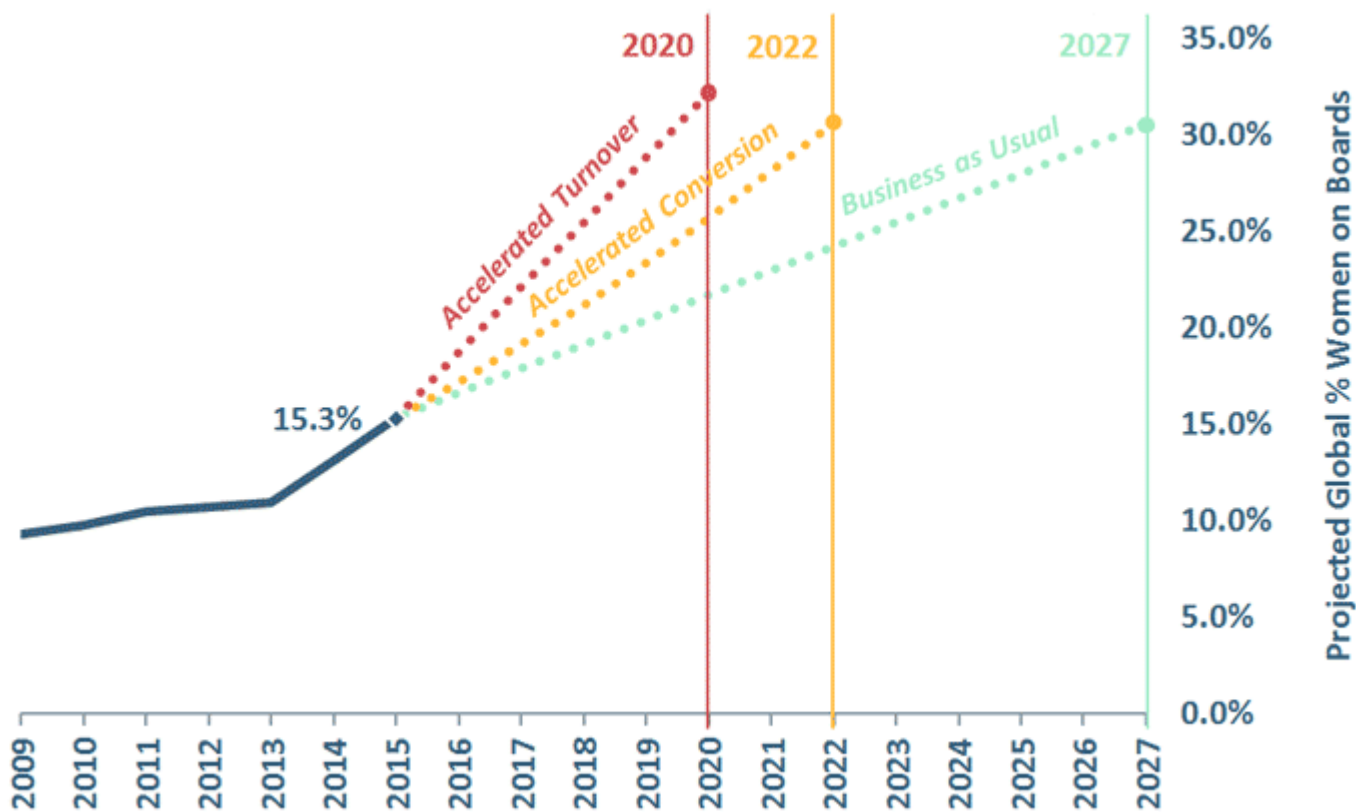


AS OF 6/1/24

FORTUNE

<https://fortune.com/2024/06/04/share-of-fortune-500-businesses-run-by-women/>

Projections for Reaching 30% Women on Boards

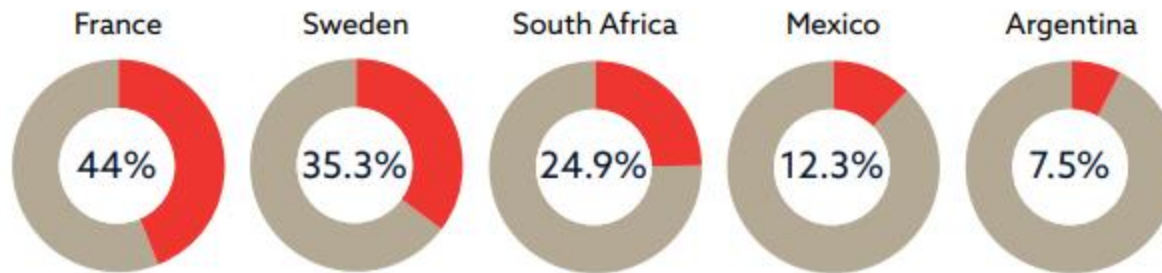


<https://www.msci.com/www/blog-posts/women-on-boards-global-trends/0263383649>

REPORT ON WOMEN AND BOARDS 2025

WHERE ARE ALL THE CHAIRWOMEN?

It is estimated that women occupy 23.3% of the world's board seats (2024 Deloitte Global Boardroom Program's Women in the Boardroom: A Global Perspective). This global average includes countries at the forefront of boardroom equality – such as France (44%), Sweden (35.3%) and South Africa (24.9%) – as well as countries such as Mexico (12.3%) and Argentina (7.5%), where women in senior leadership roles are relatively rare despite women occupying almost half of all entry-level positions.

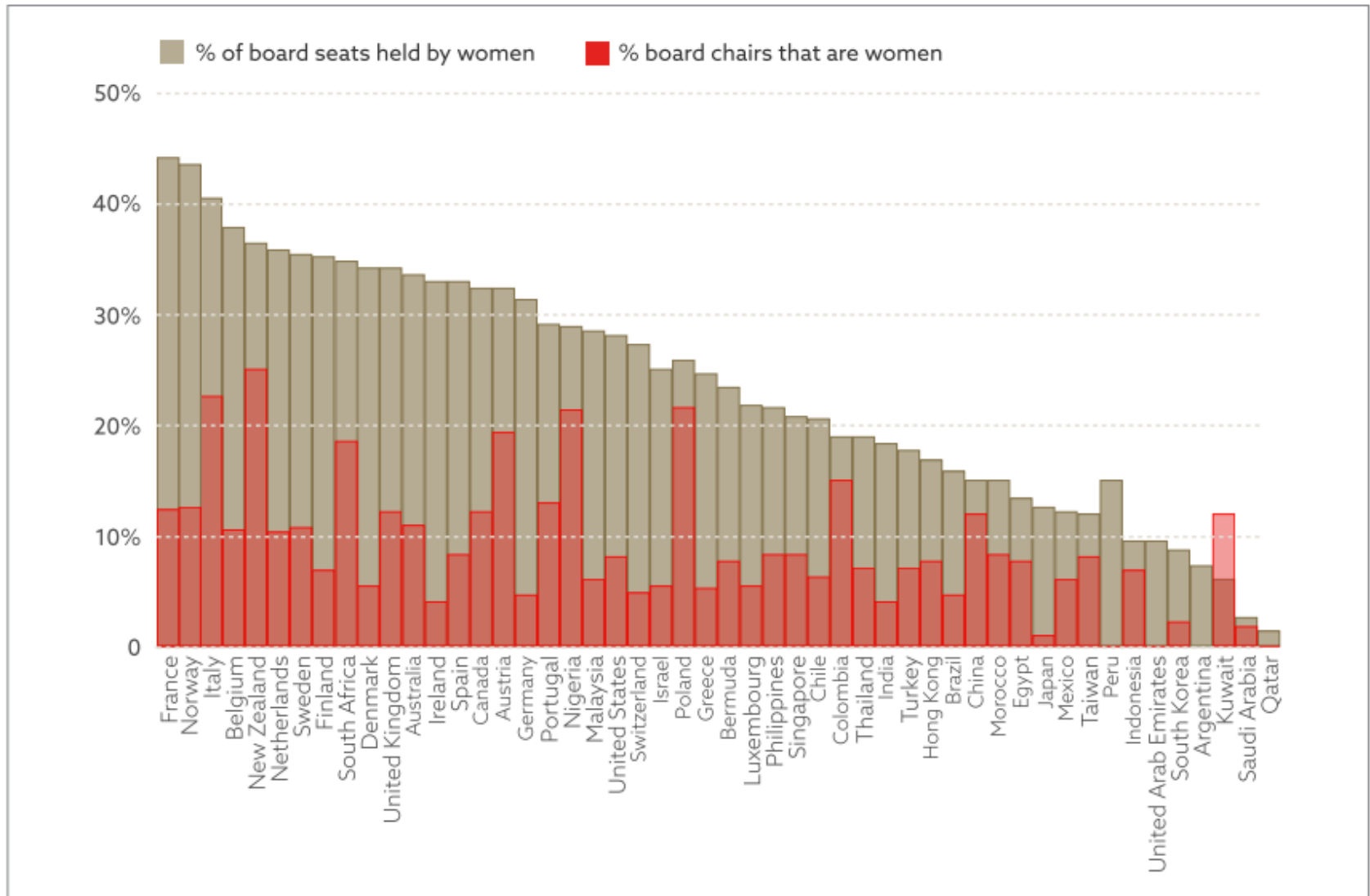


It is estimated that women currently occupy

23.3%

of the world's board seats

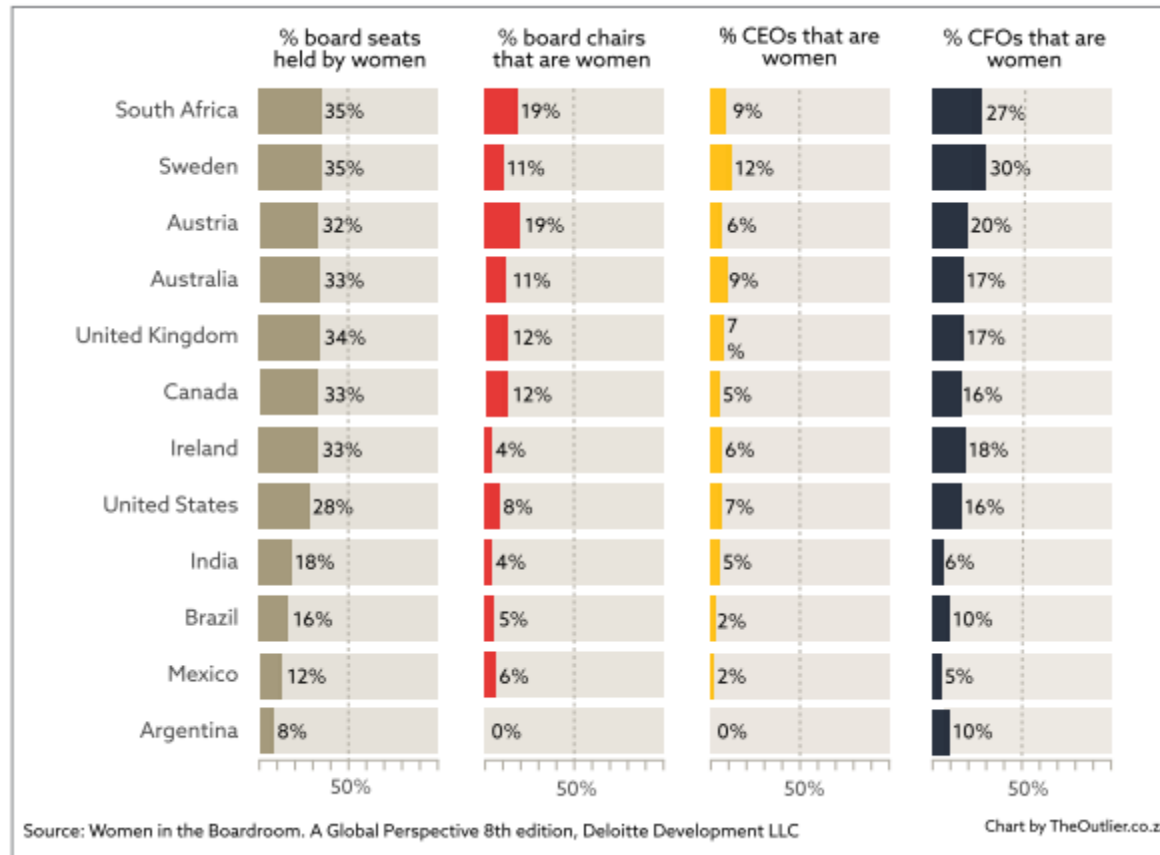
https://www.dsgco.com/wp-content/uploads/2025/03/AltoPartners-Special-Report_Women-on-Boards-SUMMARY-2025.pdf



Source: Women in the Boardroom. A Global Perspective 8th edition, Deloitte Development LLC

Chart by TheOutlier.co.za

REPORT ON WOMEN AND BOARDS 2025



https://www.dsgco.com/wp-content/uploads/2025/03/AltoPartners-Special-Report_Women-on-Boards-SUMMARY-2025.pdf

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.

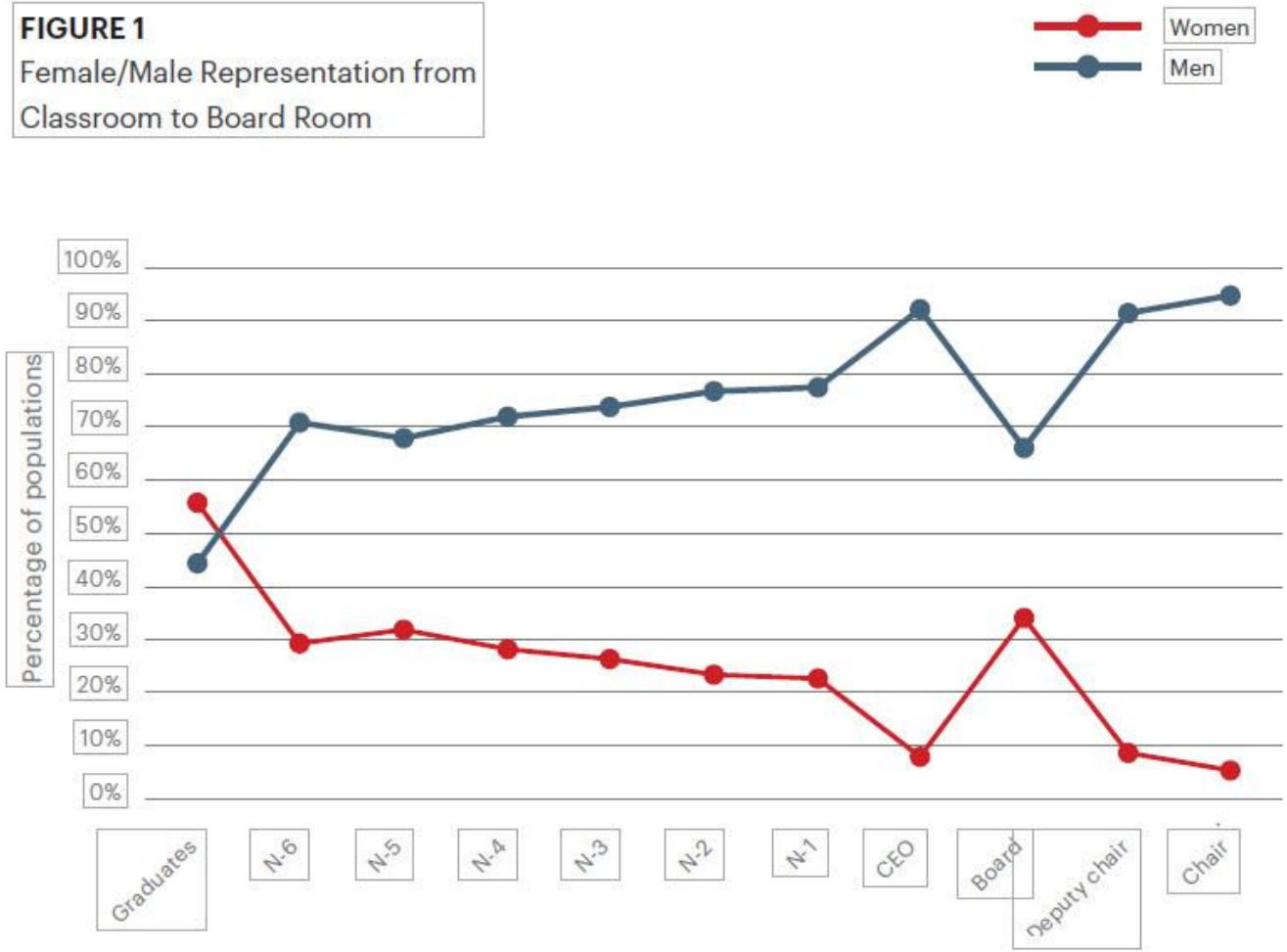
Source: BoardEx June 2022



Changing the Foundation for Female Leadership



FIGURE 1
Female/Male Representation from Classroom to Board Room

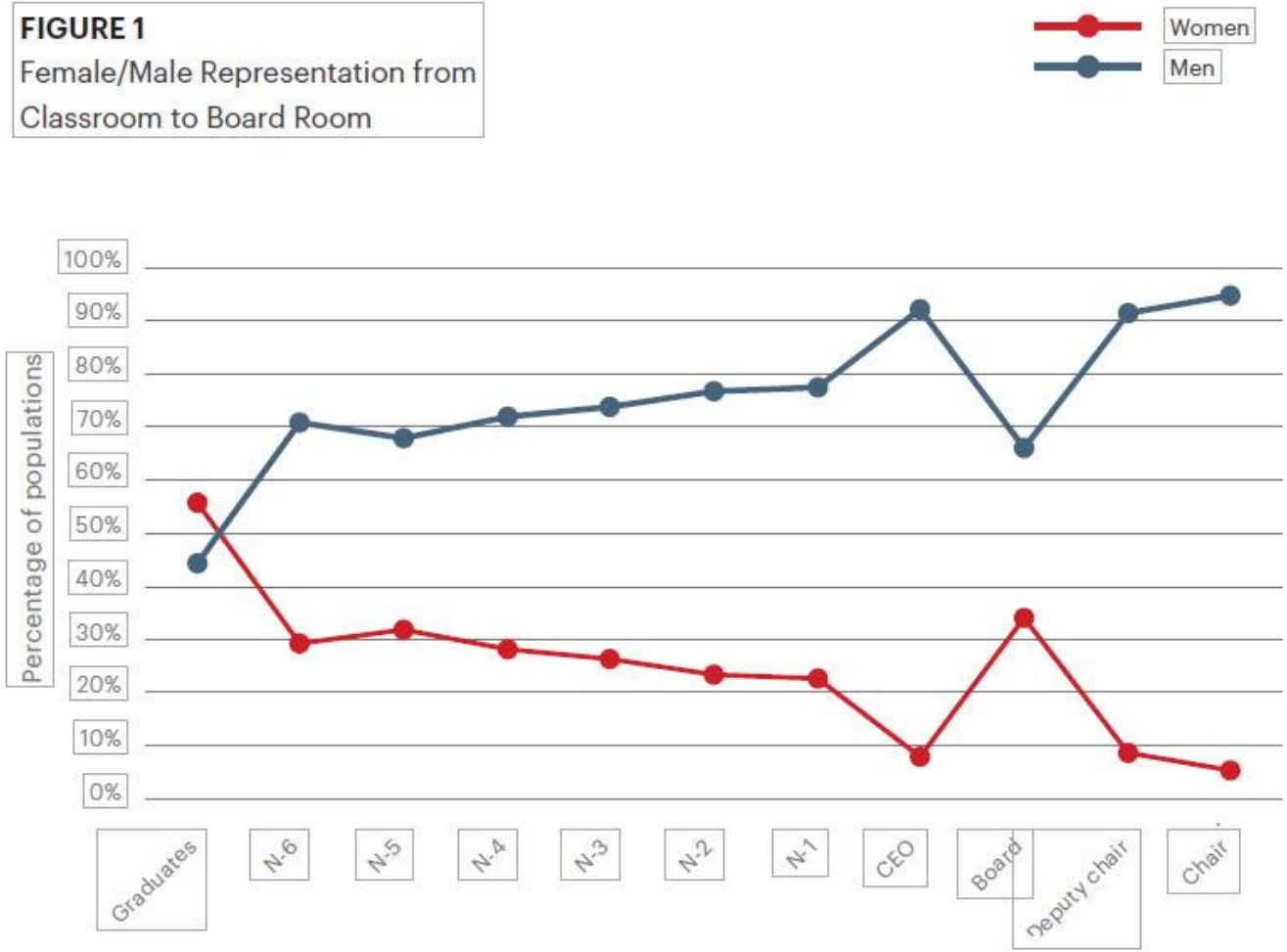


Source: Participating companies and Egon Zehnder & Bain analyses. Data collected late 2021 and early 2022. University graduates from higher education 2022, Danmarks Statistik.
Note: N1-N6 represents the six management levels below CEO-level.

Changing the Foundation for Female Leadership



FIGURE 1
Female/Male Representation from Classroom to Board Room



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

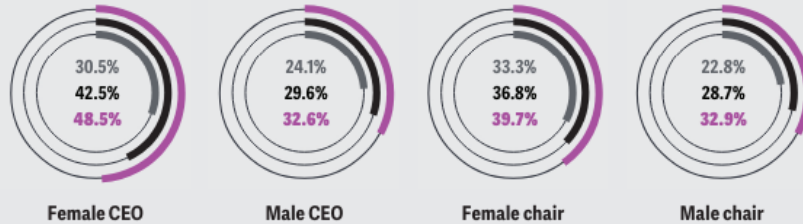
Women on boards

138

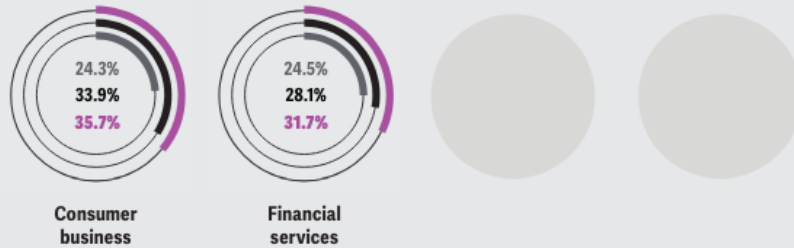
Total companies analyzed

Women on boards with

● 2023 ● 2021 ● 2018



Top industries with the highest percentage of women on boards



Stretch factor

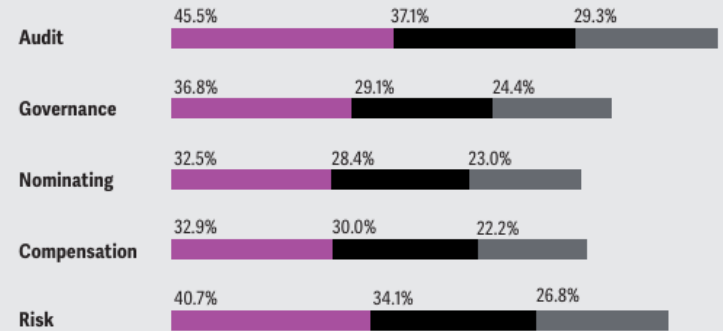
● 2023 ● 2021 ● 2018

Men	1.13	1.14	1.16
Women	1.24	1.24	1.31

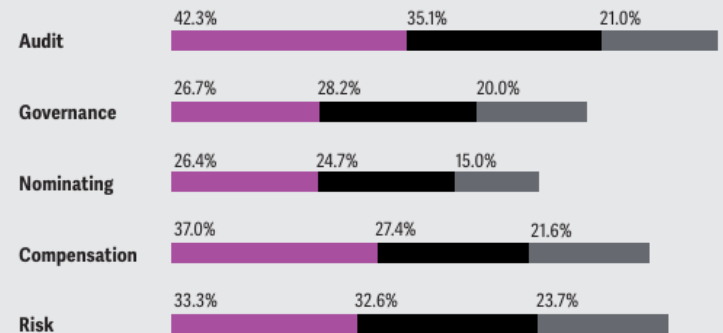
Women board committee presence

● 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

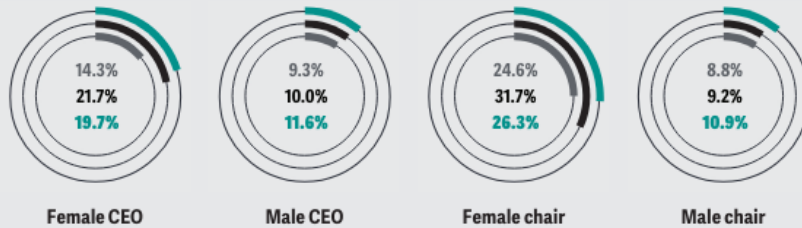
Women on boards

386

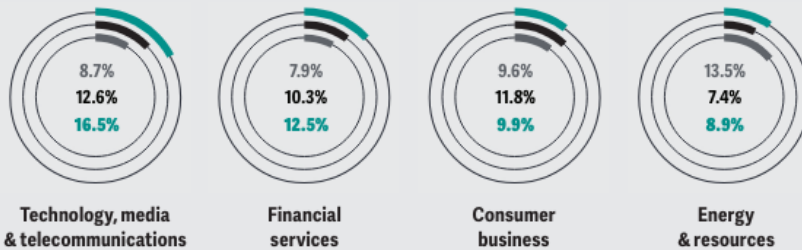
Total companies analyzed

Women on boards with

● 2023 ● 2021 ● 2018



Top industries with the highest percentage of women on boards



Stretch factor

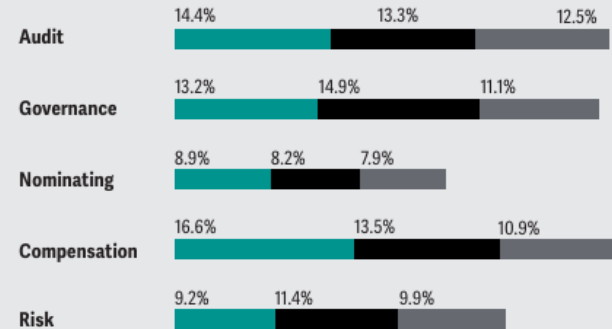
● 2023 ● 2021 ● 2018

Men	1.11	1.12	1.06
Women	1.14	1.10	1.05

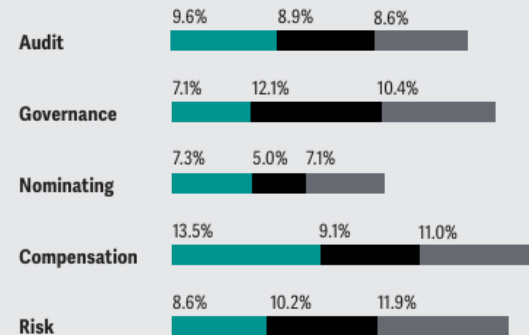
Women board committee presence

● 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

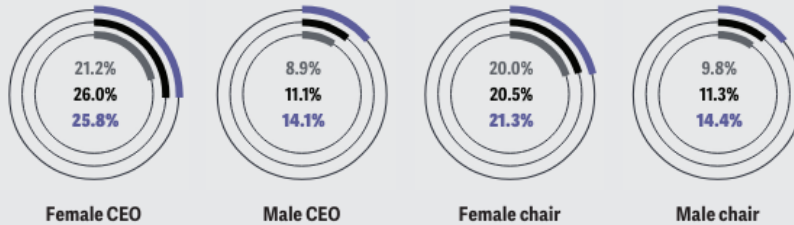
Women on boards

5,832

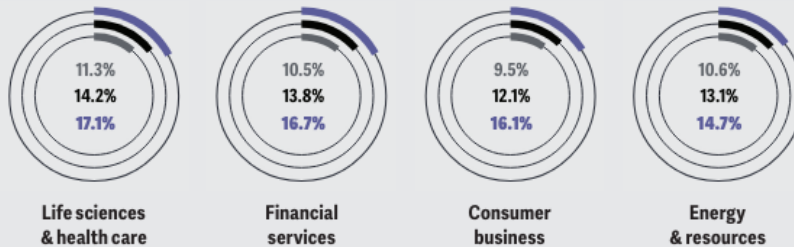
Total companies analyzed

Women on boards with

● 2023 ● 2021 ● 2018



Top industries with the highest percentage of women on boards



Stretch factor

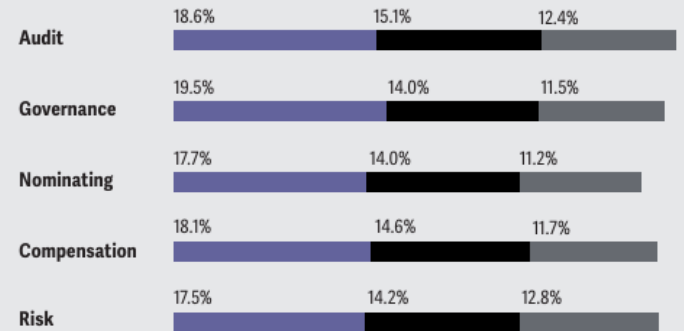
● 2023 ● 2021 ● 2018

Men	1.11	1.11	1.09
Women	1.17	1.16	1.12

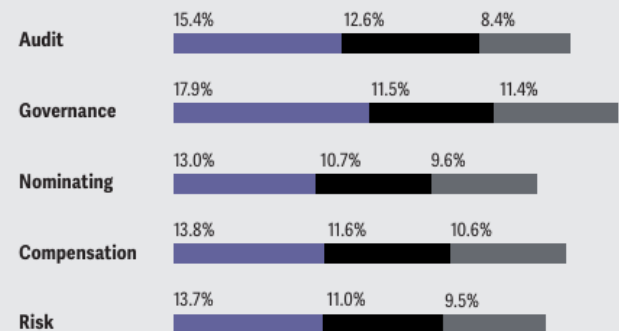
Women board committee presence

● 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

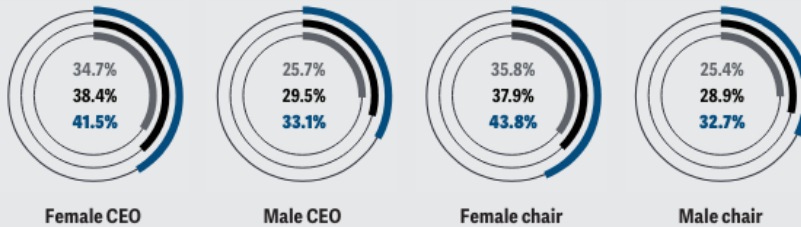
Women on boards

597

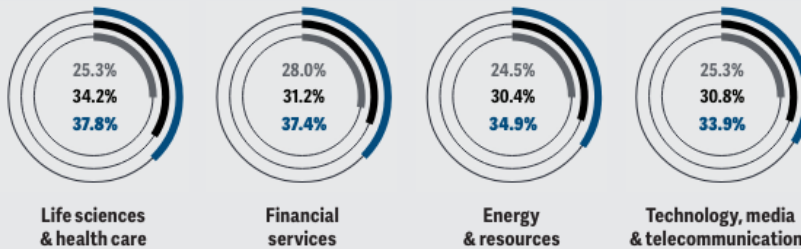
Total companies analyzed

Women on boards with

● 2023 ● 2021 ● 2018



Top industries with the highest percentage of women on boards



Stretch factor

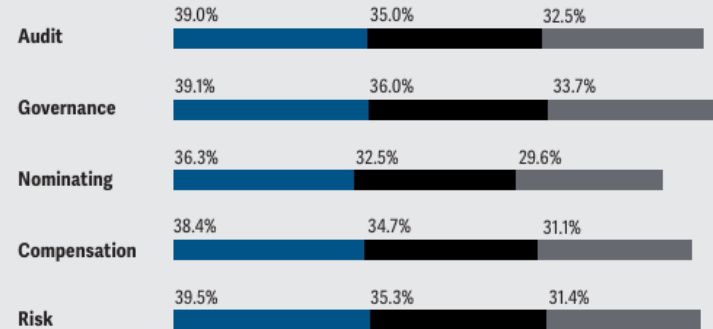
● 2023 ● 2021 ● 2018

Men	1.18	1.19	1.16
Women	1.39	1.42	1.39

Women board committee presence

● 2023 ● 2021 ● 2018

Members



Chairs

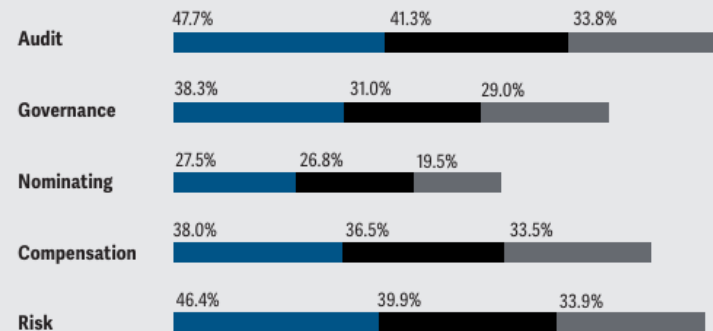


FIGURE 1 | Short-term (2 years) and long-term (10 years) global outlook

"Which of the following best characterizes your outlook for the world over the following time periods?"

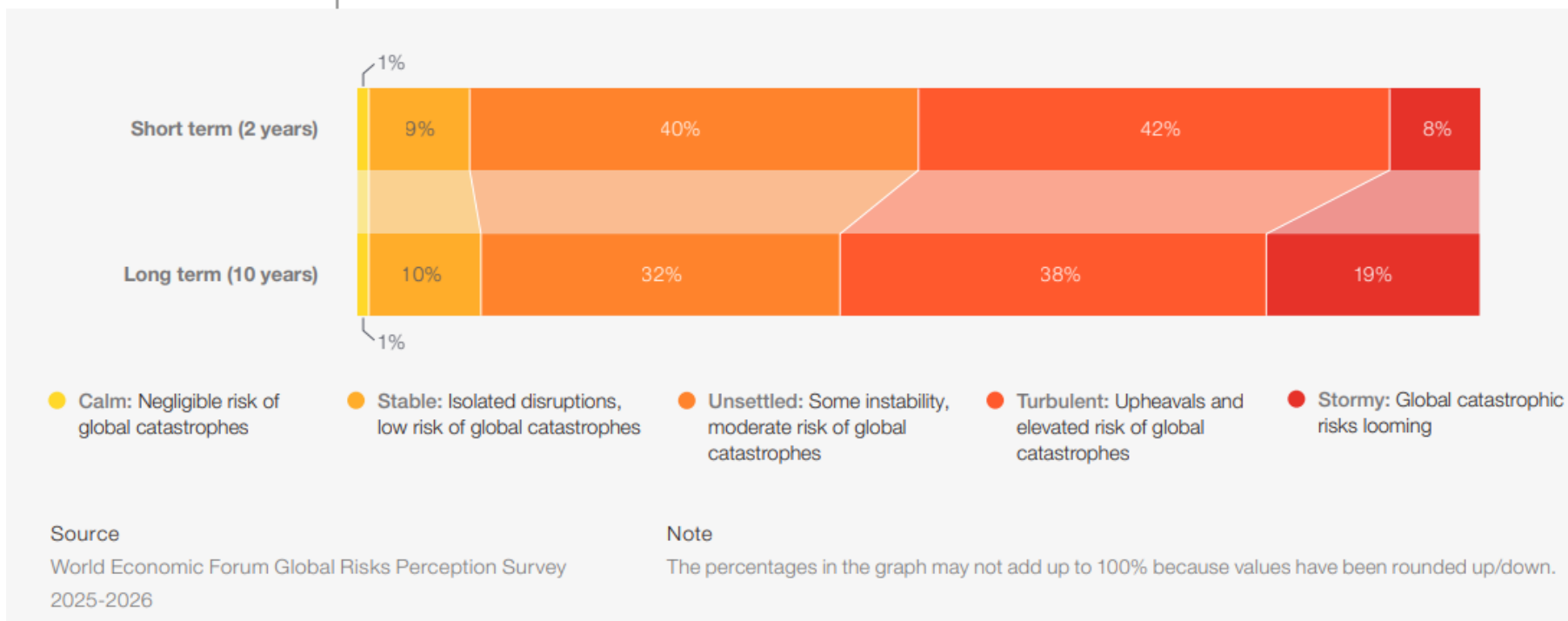
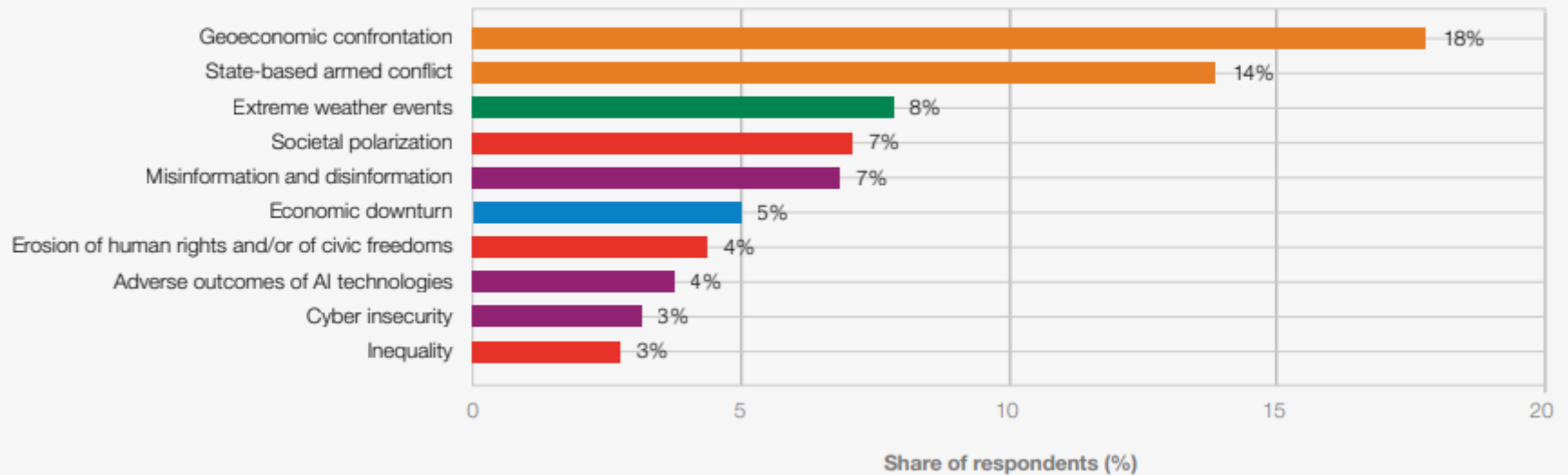


FIGURE 11 | **Current Global Risk Landscape**

"Please select one risk that you believe is most likely to present a material crisis on a global scale in 2026." (top 10 risks selected by respondents)



Source

World Economic Forum Global Risks Perception Survey 2025-2026

Risk categories

■ Economic
 ■ Environmental
 ■ Geopolitical
 ■ Societal
 ■ Technological

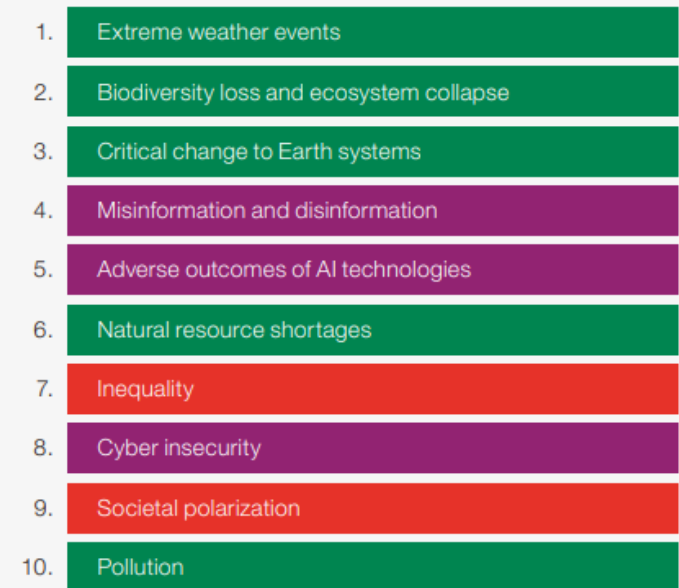
FIGURE 3 | Global risks ranked by severity, short term (2 years) and long term (10 years)

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

Short term (2 years)



Long term (10 years)



Source: World Economic Forum Global Risks Perception Survey 2025-2026

Risk categories: Economic (Blue), Environmental (Green), Geopolitical (Orange), Societal (Red), Technological (Purple)

FIGURE 6 Global risks landscape: an interconnections map

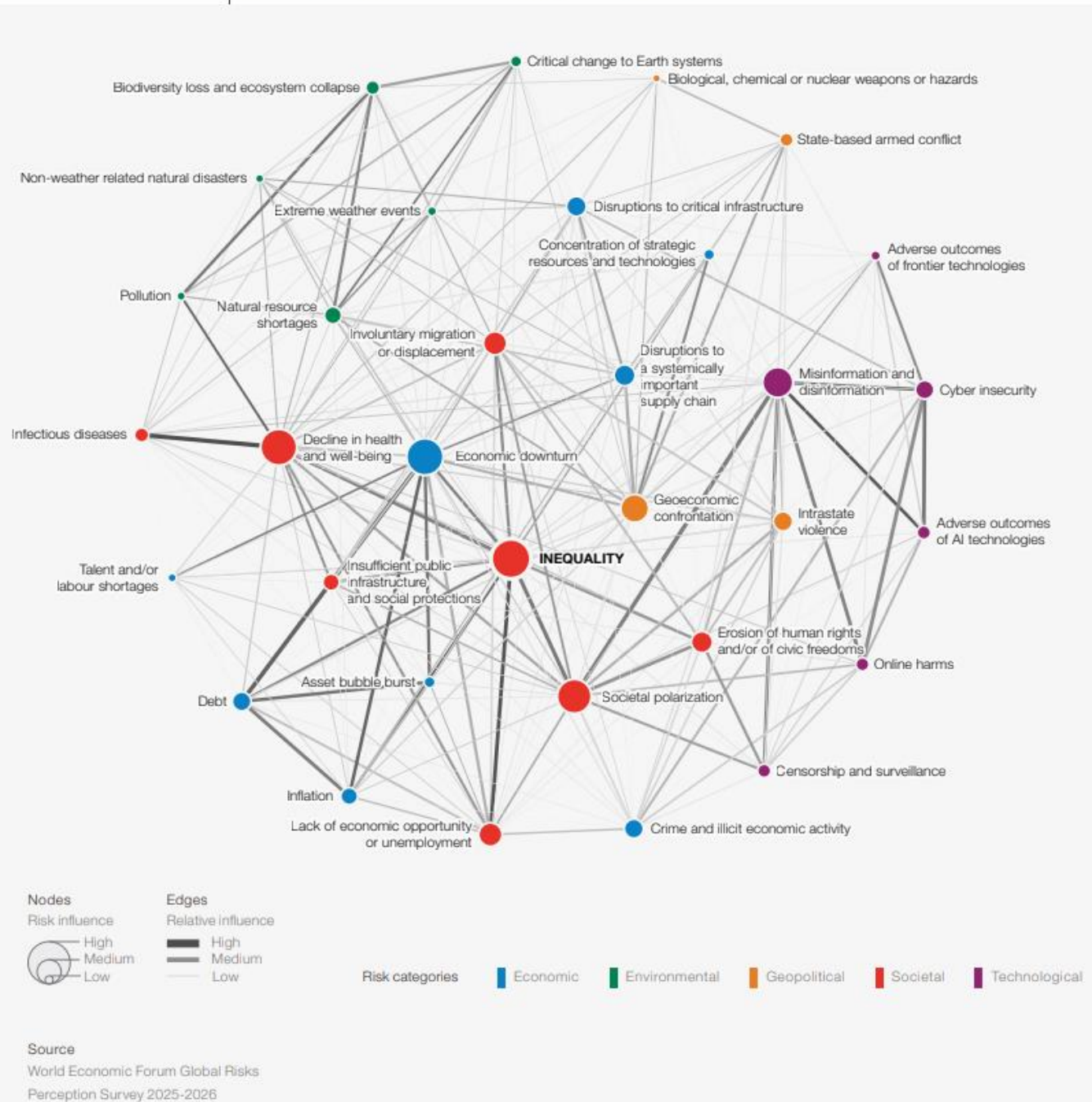


FIGURE 48 | Global risks landscape: Adverse outcomes of frontier technologies

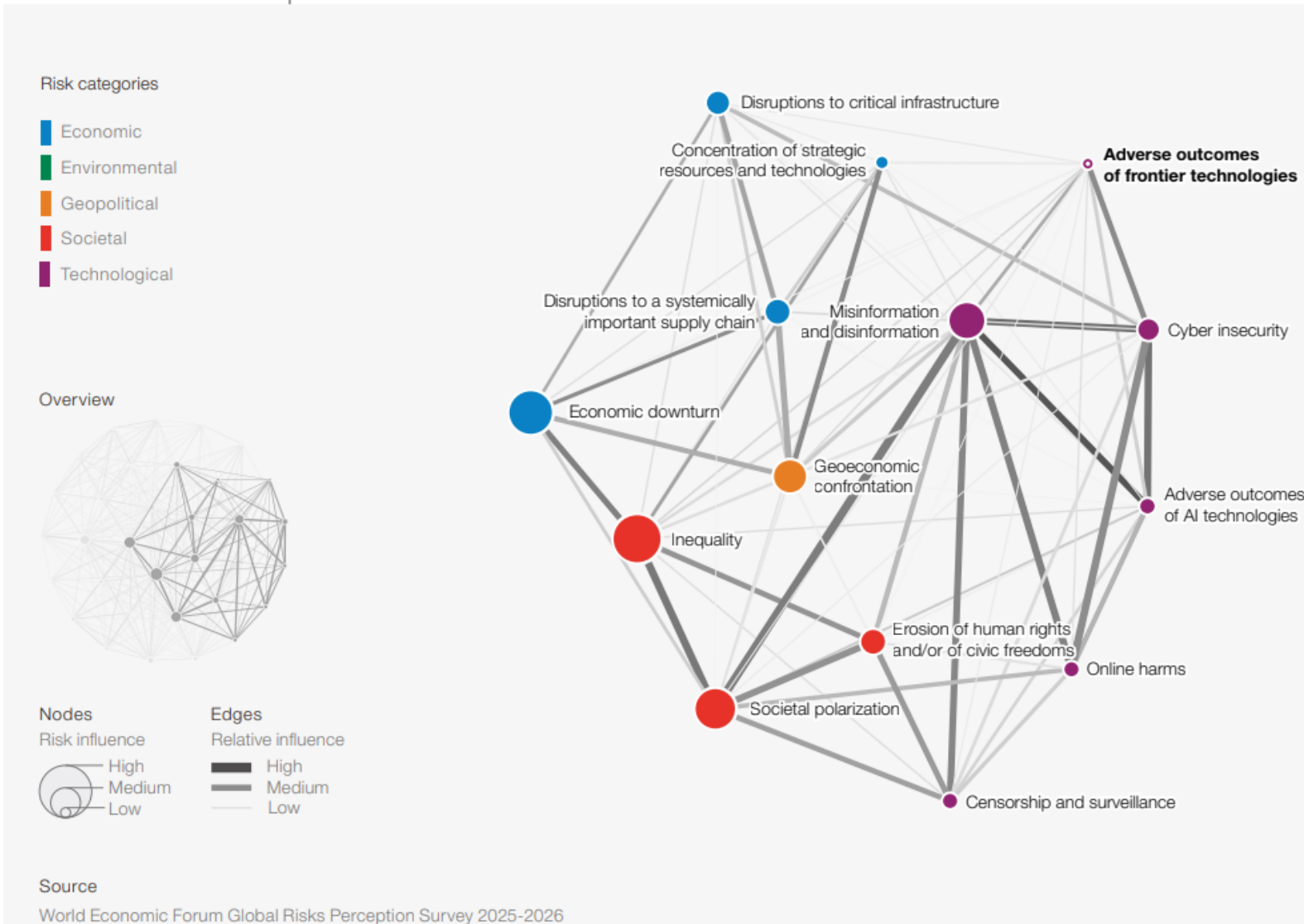
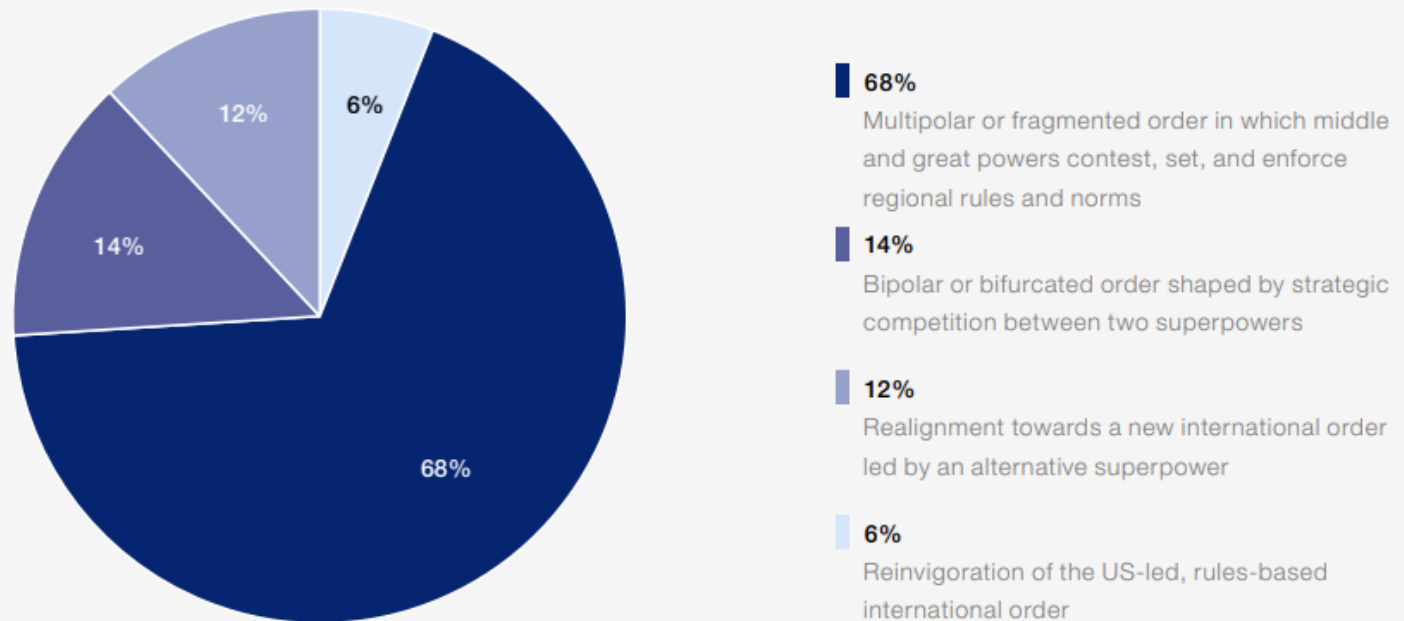


FIGURE 9

Global political outlook

"Which of the following best characterizes the global political environment for cooperation on global risks in 10 years?"



Source

World Economic Forum Global Risks Perception Survey 2025-2026

7. CONCLUSIONES

Fuentes de Información

- G20/OECD Principles of Corporate Governance 2023
- MCKINSEY, How to lead in a hybrid environment?
- V Radiografía del Teletrabajo en España 2025
- ONTSI – El Teletrabajo en España 2025
- KPMG – El Consejo de Administración y la caja de Pandora 2023
- KPMG Tendencias – Consejos de Administración: una guía hacia la transformación en 2025
- ICA Instituto de Consejeros-Administradores – Funciones de los Consejeros
- INDEED – 9 Skills for Company Directors in 2025
- INFOJOBS – Essential Traits of Effective Board Members
- MSCI – Women on Boards Report 2025
- DELOITTE – Board Diversity Report 2024
- SPENCER STUART – Board Diversity Snapshot 2025
- FORBES – 7 Steps For Strengthening Board Diversity
- WomenCEO – La Diversidad de Género en los Consejos de Administración del IBEX 35 (Junio 2025)
- EADA – Brecha salarial y presencia de la mujer en puestos directivos en España 2026
- ESADE – La brecha salarial en España 2025
- LA VANGUARDIA – Evolución del Índice ClostinGap
- INSTITUTO DE LAS MUJERES – Boletín de Igualdad en el Empleo 2026
- EL BOLETÍN – La brecha salarial en España
- GRANT THORNTON – Women in Business 2026



Fuentes de Información

- DILIGENT – Mujeres en Consejos de Administración 2023
- KANTAR – Gender Diversity Index 2021
- EUROPEAN INSTITUTE FOR GENDER EQUALITY – Spain Index 2025
- ATREVIA – XIV Informe sobre Mujeres en los Consejos del IBEX-35 2026
- DELOITTE – Women in the Boardroom 2024
- WORLD ECONOMIC FORUM – Global Gender Gap Index 2025
- GEM Observatorio del Emprendimiento – Mujeres Emprendedoras 2025
- EL REFERENTE – El rol de la mujer emprendedora en el ecosistema startup español 2023
- INFORMA – Presencia de las mujeres en la empresa española 2026
- Instituto de Empresa Familiar – Encuesta Global de Empresas Familiares 2025
- PWC – Encuesta Global NextGen 2024
- Cátedra de Empresa Familiar Mare Nostrum – Mujeres en la Dirección de la Empresa Familiar 2022
- IMD – World Competitiveness Ranking 2025
- SPENCER STUART – Boards Around the World 2025
- MCKINSEY – Women in the Workplace 2023
- IBM – Women Leaders in 2022
- ALTOPARTNERS – Report on Women and Boards 2025
- EGON ZEHNDER – Changing the Foundation for Female Leadership
- EUROPEAN COMMISSION – Gender Equality in the EU Report 2025
- WEF – Global Risks Report 2026



MUCHAS GRACIAS
POR VUESTRA
ATENCIÓN!!!

WOMEN
CEO