



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales (ICADE)

DIVERSIDAD DE GÉNERO EN PUESTOS DE RESPONSABILIDAD EN LAS SOCIEDADES ESPAÑOLAS DEL SECTOR PRIVADO

Autor/a: Ana Claver Gutiérrez
Director/a: Juan José López Jurado

MADRID | Marzo, 2022

RESUMEN

La participación del género femenino en los puestos de responsabilidad ha evolucionado con el transcurso del tiempo. A pesar de ello, tras la revisión de diversa literatura, se ha podido comprobar que queda un largo camino por recorrer para el logro de una efectiva igualdad de género en este tipo de puestos y que este, engloba uno de los principales temas debatidos en la sociedad que respecta a nuestros días. En el caso de las organizaciones españolas, se ha podido comprobar que, a medida que se asciende a los puestos que concentran un mayor poder económico, el número de mujeres en ellos disminuye en comparación con el género masculino. En este trabajo de investigación se abordan diversas cuestiones como el estudio de en qué consisten los principales órganos de gobierno de las sociedades de capital así como sus principales funciones, y la correspondiente evolución de la participación femenina en sus principales puestos de responsabilidad, tanto en las sociedades cotizadas españolas como en las no cotizadas, y, como consecuencia, se ha realizado un análisis en profundidad de las distintas políticas impulsoras de la presencia femenina en cargos de responsabilidad que diversas empresas del IBEX 35 adoptan. A su vez, se ha llevado a cabo una exploración acerca de las principales barreras a las que se enfrenta el género femenino en su trayectoria profesional a la hora tanto de acceder como de ascender en este tipo de puestos.

PALABRAS CLAVE

Consejo de Administración; Junta General de Accionistas; Gobierno Corporativo; Diversidad de Género; Mujer; Discriminación; Barreras.

ABSTRACT

The participation of women in positions of responsibility has evolved over time. In spite of this, a review of diverse literature has shown that there is still a long way to go to achieve effective gender equality in this type of positions and that this is one of the main issues debated in today's society. In the case of Spanish organizations, it has been found that, as one ascends to positions that concentrate greater economic power, the number of women in them decreases in comparison with the male gender. This research work addresses various issues such as the study of the main governing bodies of capital companies and their main functions, and the corresponding evolution of female participation in their main positions of responsibility, both in Spanish listed and unlisted companies, and, as a result, an in-depth analysis has been made of the different policies adopted by various IBEX 35 companies to promote the presence of women in positions of responsibility. At the same time, an exploration of the main barriers that women face in their professional careers when it comes to both accessing and being promoted in this type of positions has been carried out.

KEY WORDS

Board of Directors; General Meeting of Shareholders; Corporate Governance; Gender Diversity; Women; Discrimination; Barriers.

ÍNDICE

PARTE I. INTRODUCCIÓN	7
1.1 Capítulo 1: Objetivos	7
1.2 Capítulo 2: Metodología	8
1.3 Capítulo 3: Partes principales del trabajo de investigación	8
PARTE II. MARCO TEÓRICO	10
1.EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN	10
1.1 Capítulo 1: Definición de Consejo de Administración	10
1.2 Capítulo 2: Estructura del Consejo de Administración	11
1.3 Capítulo 3: Funciones del Consejo de Administración	15
1.4 Capítulo 4: Presencia de la mujer en el Consejo de Administración de empresas españolas	17
<i>1.4.1 Participación de la mujer en el Consejo de Administración de empresas del IBEX 35</i>	17
<i>1.4.2 Participación de la mujer en el Consejo de Administración de empresas españolas con una capitalización bursátil superior a 500 millones de euros</i>	21
<i>1.4.3 Participación de la mujer en los Consejos de Administración de empresas españolas diferenciado por tipos</i>	22
<i>1.4.4 Gráficos relativos a la evolución de la participación de la mujer en los Consejos de Administración de empresas españolas</i>	23
2.JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS	26
2.1 Capítulo 1: Definición de la Junta General de Accionistas	26
2.2 Capítulo 2: Estructura de la Junta General de Accionistas	26
2.3 Capítulo 3: Funciones de la Junta General de Accionistas	31
2.4 Capítulo 4: Presencia de la mujer en la Junta General de las Empresas Españolas	33
3.EL GOBIERNO CORPORATIVO DE LAS ORGANIZACIONES	35

3.1 Capítulo 1: Concepto de Buen Gobierno Corporativo	35
3.2 Capítulo 2: Principios del Buen Gobierno Corporativo desde la perspectiva de la igualdad de género	37
4. ESTUDIO DE LAS POLÍTICAS QUE IMPULSAN LA PARTICIPACIÓN DE LA MUJER EN CARGOS DE RESPONSABILIDAD ADOPTADAS POR ORGANIZACIONES ESPAÑOLAS	40
4.1 Capítulo 1: Análisis de las políticas de diversidad de género implementadas por Iberdrola S.A	40
4.2 Capítulo 2: Análisis de las políticas de diversidad de género implementadas por Banco Santander S.A	42
4.3 Capítulo 3: Análisis de las políticas de diversidad de género implementadas por Cellnex Telecom S.A	44
4.4 Capítulo 4: Análisis de las políticas de diversidad de género implementadas por Telefónica S.A	46
4.5 Capítulo 5: Análisis de las políticas de diversidad de género implementadas por Endesa S.A.	47
4.6 Capítulo 6: Análisis de las políticas de diversidad de género implementadas por Caixabank S.A.	49
4.7 Capítulo 7: Análisis de las políticas de diversidad de género implementadas por Naturgy Energy Group, S.A.....	51
5. PRINCIPALES OBSTÁCULOS A LOS QUE SE ENFRENTA EL GÉNERO FEMENINO PARA ACCEDER A PUESTOS DE RESPONSABILIDAD EN ENTIDADES ESPAÑOLAS	55
PARTE III. CONCLUSIONES	58
BIBLIOGRAFÍA	60

ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Número de mujeres en general que ostentan el cargo de consejera/presidenta en empresas del IBEX 35 en los últimos 10 años.	19
Tabla 2: Número de mujeres que ostentan el cargo de consejeras en distintas empresas del IBEX 35.	20
Tabla 3: Número de mujeres que ostentan el cargo de consejera en entidades españolas con una capitalización bursátil mayor a 500 millones de euros (2020).	21
Tabla 4: Número total de mujeres consejeas en compañías españolas diferenciadas por tipos durante los años 2017 y 2020.	22
Tabla 5: Evolución de la participación de la mujer en cargos directivos en la entidad de Caixabank.	51
Tabla 6: Número total de consejeras diferenciadas por tipos relativas a los años 2018 y 2021.	54

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Comparativa de la presencia de mujeres consejeras en empresas del IBEX 35, empresas con una capitalización bursátil superior a 500 millones de euros y empresas con una capitalización bursátil inferior a 500 millones de euros (2017-2020).	24
Gráfico 2: Evolución de la presencia de mujeres en los Consejos de Administración por tipos (2017-2020).	25
Gráfico 3: Evolución de la participación femenina en puestos de responsabilidad en el Banco Santander.	43

PARTE I. INTRODUCCIÓN

La inserción de la mujer en el mercado laboral español ha experimentado una extraordinaria transición en las últimas décadas. Se ha conseguido, a través de numerosas iniciativas, que estas dispongan de la posibilidad de acceder a una enseñanza más cualificada y consecuentemente, de acceder a posiciones empresariales que tradicionalmente, habían sido ocupadas por el género opuesto. No obstante, aunque la situación de la mujer en el mercado de trabajo haya progresado en gran medida, la mujer sigue sufriendo una alta discriminación en relación con la ocupación de cargos de responsabilidad en las organizaciones españolas, y constituye un tema de discusión que se encuentra muy presente en nuestros días. Este trabajo de investigación tiene como propósito demostrar la discriminación que la mujer sufre en este rango empresarial a través del análisis de su participación en los mismos en las compañías españolas, así como el conocimiento de las distintas políticas implementadas por diversas organizaciones que operan en el citado país, con la finalidad de promover la igualdad de género en este ámbito, así como el conocimiento de las distintas barreras que dificultan que la mujer acceda y ascienda en este tipo de órganos.

1.1 Capítulo 1: Objetivos

El objetivo general del presente trabajo de investigación coincide con la demostración de la discriminación laboral a la que se sigue exponiendo la mujer a la hora de acceder a puestos de responsabilidad, como es el caso del Consejo de Administración y la Alta Dirección, entre otros, en España. Para llevar a cabo el presente estudio, se han establecido una serie de objetivos específicos:

- Análisis de la participación de la mujer en esta clase de cargos en organizaciones españolas.
- Conocimiento de las diversas políticas y medidas de diversidad de género empleadas por compañías españolas determinantes.

- Identificación de los principales obstáculos/barreras a los que se enfrenta la mujer al acceder y ascender en este tipo de puestos en las corporaciones españolas.

1.2 Capítulo 2: Metodología

La recopilación de información para el desarrollo del trabajo de investigación se ha llevado a cabo siguiendo un método inductivo, es decir, se han observado diferentes opiniones de profesionales en la materia, libros, artículos académicos y leyes que ha permitido disponer de un amplio criterio para la generación de las conclusiones finales del trabajo. Esto se ha llevado a cabo a través de la consulta de diversas fuentes extraídas de bases de datos tales que *Google Scholar* y *Dialnet*. Del mismo modo, se ha extraído gran parte de la información de informes económicos y de gobierno corporativo de distintas organizaciones españolas, que ha permitido demostrar a través de la aportación de datos, entre otros aspectos, los objetivos fundamentales seguidos en la investigación.

1.3 Capítulo 3: Partes principales del trabajo de investigación

El presente trabajo de investigación se encuentra estructurado en tres partes diferenciadas. La primera de ellas versa sobre diversos aspectos generales del mismo, como es el caso de la introducción; los objetivos generales y específicos que se persiguen con el mismo y la metodología que se va a emplear a largo de la investigación que se va a llevar a cabo.

La segunda parte hace relevancia al marco teórico del trabajo de investigación. En ella se hace alusión a los principales órganos que gobiernan una sociedad y se analiza la participación del género femenino en los mismos con respecto a organizaciones españolas. Asimismo, se hace especial referencia a en qué consiste el gobierno corporativo de las organizaciones y a los principios de buen gobierno corporativo promotores de la igualdad de género en la ocupación y ascenso en este tipo de puestos. Por otro lado, en este punto se realiza un profundo análisis de las diversas políticas y medidas propulsoras de la participación de la mujer en cargos de responsabilidad

empleadas por distintas compañías presentes en los diez primeros puestos del IBEX 35. Finalmente, se lleva a cabo una revisión específica desde diversas perspectivas, de los distintos obstáculos y barreras a los que enfrenta la figura de la mujer a la hora de acceder a este tipo de puestos, así como a la hora de ascender en los mismos.

El tercer apartado concentra las distintas conclusiones a las que se ha llegado acerca de la temática en cuestión tras la realización de la investigación.

PARTE II. MARCO TEÓRICO

1. EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

1.1 Capítulo 1: Definición de Consejo de Administración

En un primer momento, antes de proceder a la explicación de los principales órganos de administración de las organizaciones tales que el Consejo de Administración, consideramos menester hacer referencia a efectivamente, en qué consiste una organización. Existen numerosas acepciones que acercan al verdadero significado de la misma, como es el caso de aquella que la define como una combinación de múltiples factores, tanto monetarios (capital) como personales (trabajo), destinados a la elaboración de distintos productos o prestación de determinados servicios y cuyo fin último es la obtención de un beneficio para los mismos (López, 2009). De la misma manera, se encuentran otras aportaciones estrictamente minuciosas relativas al concepto de sociedad que la definen como un organismo cuya función se centra principalmente en la producción de bienes o servicios destinados a sus clientes a través de una actuación conjunta de los diferentes elementos que la conforman (financieros, técnicos, humanos y materiales), todo ello en contrapartida de un determinado precio que permite al propio organismo alcanzar los objetivos propuestos (García y Casanueva, 2000).

Existen diversas formas de administrar una sociedad. Entre los distintos órganos que conforman las sociedades actualmente, encontramos el consejo de administración, el cual encarna uno de los órganos de gobierno primordiales de la misma. Este órgano está compuesto por una serie de miembros, los cuales son nombrados por la junta general de accionistas, además de constituir esta el órgano empresarial que establece las diversas competencias y obligaciones de cada uno de ellos. Se trata de un órgano de gobierno que suele darse con mayor frecuencia en organizaciones de mayores dimensiones en lugar de en empresas pequeñas (como es el caso de las sociedades unipersonales) que requieren

de una organización estructurada y de una elevada coordinación en el ejercicio de sus funciones de cara a una consecución exitosa de los objetivos planteados (Sánchez, 2010).

El consejo de administración, de entre todos sus miembros, ha de contar indudablemente con individuos que representen a los accionistas y otros que representen a los ejecutivos; además, resultará de gran utilidad que el mismo cuente con asesores externos, ya que esto le permitirá cumplir con sus responsabilidades de una forma más efectiva. Por otro lado, debe mantener una estrecha relación con los distintos órganos encargados de la gestión de la empresa, la cual no solamente se circunscribe al nombramiento de los mismos, sino que también aborda otras funciones como la fijación de la remuneración que estos recibirán o también, se encarga de impulsar la motivación y el sentimiento de pertenencia de los mismos con la compañía, entre otros muchos aspectos (Sánchez, 2010).

1.2 Capítulo 2: Estructura del Consejo de Administración

Como norma general, con respecto a la composición del consejo de administración se atenderá en primer lugar, a lo establecido por los socios en los propios estatutos de la compañía en cuestión; sin embargo, este ha de estar compuesto por al menos tres individuos. Se dan ciertas excepciones a la norma general, como ocurre en ciertos tipos de sociedades tales que las sociedades de responsabilidad limitada, en las que el número de individuos que lo han de conformar no debe rebasar la cantidad de doce según lo dispuesto en el Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital (BOE 3 de julio de 2010). La cifra de componentes del consejo de administración ha de estar fijada en base a diversos criterios establecidos por la propia compañía y en función a las características de la misma; resulta de especial índole tomar como referencia determinados aspectos empresariales como por ejemplo el tamaño de la compañía, ya que la composición del consejo no será la misma en empresas que despliegan su actividad únicamente en un ámbito nacional que en aquellas empresas que operan también a nivel internacional, dado que como resulta evidente, las organizaciones nacionales van a gozar de un tamaño menor a aquellas que se encuentran activas en un panorama mundial y que, a su vez, cuentan con sedes en

distintos países del mundo, por lo que estas compañías van a necesitar de una mayor organización y coordinación impartida por el propio consejo, todo ello debido a diversos motivos entre los que encontramos la magnitud de toma de decisiones que van a tener que acordar; por consiguiente, estas van a precisar de un mayor número de miembros en el presente órgano de gobierno. Como consecuencia, se fija un número estimado para una mayor eficiencia del consejo de administración de entre unos cinco y quince miembros en función de como se ha mencionado anteriormente, las características de la propia sociedad. No se debe olvidar que entre los objetivos últimos que una sociedad busca es el de alcanzar un mayor rendimiento, por lo que el propio consejo de la misma ha de contar con una cifra adecuada de sujetos que le permita obtener una mayor rentabilidad con el transcurso de los años en el ejercicio de sus operaciones (Arrarte, 2019). Incontables son las desventajas más destacadas que se pueden encontrar en consejos de administración desproporcionados con respecto a las dimensiones de la propia sociedad, entre ellas cabe destacar los famosos “problemas de agencia” (Yermack et al., 1996 citado en Rodríguez-Ariza et al., 2014). Por último, mencionar que nos encontramos ante un órgano de especial envergadura, puesto que de entre los distintos órganos que componen una sociedad, este constituye el único de ellos al que pueden acceder tanto sus sujetos accionariales como sujetos independientes a la misma y sus propios directivos (Sebastián, 2020).

Entre los distintos miembros con los que ha de contar el presente órgano de gobierno se encuentran los consejeros, el presidente y el secretario, los cuales han de gozar de cierto equilibrio en el ejercicio de sus respectivas responsabilidades de cara a una correcta actuación del órgano en el seno de la empresa y que se precisará a continuación.

En primer lugar, se comenzará con una explicación detallada de los distintos tipos de consejeros que integran el gobierno del consejo de administración. Entre las distintas funciones que debe desempeñar el Consejo, se encuentran las funciones de supervisar las diversas actividades que despliegan, por un lado, los directivos de la compañía, y, por otro lado, las llevadas a cabo por los distintos órganos de gestión de esta, ya que es el propio consejo de administración quien ha de velar por una adecuada coordinación de los mismos, cuyos intereses, además, se deben encontrar alineados con los objetivos de la

compañía de cara a facilitar la labor desempeñada por el propio consejo de administración. En concreto, se podría decir que este órgano está formado por consejeros tanto internos como externos a la compañía. Internamente, dan vida a este prestigioso órgano dentro de la organización, su directivo principal, así como aquellos miembros más destacados encargados de la gestión de esta. Externamente, se da la posibilidad de diferenciar entre dos grupos diferentes de consejeros, quienes han de estar proporcionados mutuamente en su composición: independientes y dominicales. Con respecto a los consejeros independientes, se recomienda que estos no formen parte ni de los órganos de gestión de la propia empresa en cuestión, ni ostenten cargos directivos dentro de esta, sin embargo, sí que se exige, que aquellos que deseen desempeñar el cargo de consejero independiente dentro de la compañía, sean individuos que destacan con motivo de ciertas cuestiones relativas a la cualificación profesional, prestigio y reputación, entre otras. Por otro lado, constituyen la figura de consejeros dominicales dentro de la sociedad aquellos individuos que poseen acciones de la misma o incluso, también disponen de la posibilidad de ostentar el cargo de consejero dominical aquellos individuos que se encuentren inmersos en la representación de sujetos que cuenten con participaciones en la misma (CNMV, 1998).

En segundo lugar, se considera menester hacer especial referencia a la figura del presidente del consejo de administración. El presidente encarna la figura de 'líder' dentro del presente órgano de administración, dado que es el sujeto sobre el cual recae la mayor responsabilidad dentro del consejo de administración. Numerosas son las funciones que el mismo ha de desempeñar de cara a un adecuado funcionamiento del órgano y a la consecución de los objetivos formulados por la propia empresa en general. Diversas son las funciones que corresponden al mismo, entre las que se debe destacar la ejecución y convocación del orden del día. En lo que respecta a la gestión de la sociedad, no resulta aconsejable aunque sí que es cierto que el presidente de la misma manera, puede ocupar este cargo, sin embargo resulta conveniente que las distintas sociedades establezcan una clara exposición de las tareas diferenciadas que corresponden a cada uno de los cargos que se acaban de mencionar (presidencia del consejo, gestión de la sociedad) así como de las responsabilidades que recae sobre cada uno de ellos, todo ello en aras de evitar que

recaiga sobre un mismo miembro la magnitud de toma de decisiones que supone la ostentación de tales puestos tan notables en una compañía (CNMV, 1998).

En tercer lugar, cabe hacer especial mención a otro de los miembros esenciales en la composición del órgano que nos encontramos desarrollando: el secretario del consejo de administración. Se trata de una figura primordial, dado que encarna el sujeto dentro del consejo de administración que asiste al presidente del mismo y que a su vez, cabe la posibilidad de que se le califique como consejero (Sebastián, 2020). Con respecto a las funciones que ha de desempeñar el secretario, existen multitud de ellas entre las cuales cabe destacar además de asistir al presidente del consejo de administración en el ejercicio de su cargo (por ejemplo en la celebración de las reuniones del mismo), como bien con anterioridad se ha mencionado, elevar a documento público todos los acuerdos que se lleven a cabo en las mismas, o incluso corresponde a este redactar las actas respectivas a las reuniones celebradas por el propio Consejo de Administración, entre otros aspectos, según lo establecido por el Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital (BOE 3 de julio de 2010).

En cuarto lugar, se procede a la presentación de las comisiones dentro del consejo de administración. Se recomienda la creación de este tipo de órganos dentro del consejo con el fin de que este reciba cierto apoyo en el ejercicio de sus funciones y que, de esta manera, pueda delegar determinadas facultades en las mismas y así, evitar excesivos cúmulos de trabajo en estos. La creación de este tipo de organismos dentro de la organización tiene como fin último agilizar la toma de decisiones y la marcha de las operaciones de la sociedad en cuestión. Aun así, como ya con anterioridad se ha mencionado, a la hora de crear este tipo de organismos se tiene que prestar singular atención a las características y dimensiones de la propia compañía como puede ser el caso de los departamentos en que se divide, países en que opera, unidades estratégicas de negocio tenga, o por ejemplo, no será igual la composición de sus órganos, en concreto del consejo de administración, en aquella compañía que se dedica al sector primario que aquella que se dedica al sector terciario, o en una sociedad familiar y una sociedad que cuenta con un elevado capital social distribuido entre un cuantioso número de accionistas (Abad, 1996), entre otros

parámetros a considerar; de estos aspectos dependerá la cantidad de comisiones que el consejo de administración deberá instaurar con el fin de lograr una eficiente coordinación de la sociedad en su conjunto (CNMV, 1998). Aplicado a la práctica se puede contemplar con un ejemplo asequible, las Comisiones de las que goza el Consejo de Administración de Repsol (Comisión Delegada, de Sostenibilidad, de Retribuciones, de Auditoría y Control, de Nombramientos) supera con creces a las comisiones que pueda llegar a tener una Pyme (Repsol, 2022). En definitiva, las comisiones existentes en un consejo de administración coinciden fundamentalmente con la comisión ejecutiva y otras comisiones de funcionamiento (Sebastián, 2020).

1.3 Capítulo 3: Funciones del Consejo de Administración

Durante este capítulo se va a proceder a una explicación breve de las actividades básicas que se van a desarrollar en el seno del consejo de administración en el marco de operaciones de una compañía.

Generalmente, las funciones que el consejo de administración va a desempeñar se pueden clasificar en distintos bloques: por un lado, este órgano va a ejercer funciones relativas al control del conjunto de la sociedad. Este tipo de función es aquella relativa al control que el mismo debe ejercer a la hora de la toma de decisiones en la empresa (por ejemplo, sería el caso de barajar posibles fusiones con otras organizaciones, adquisiciones, si cabe una reestructuración del personal de la compañía o si esta se lleva a cabo, si se mejora o empeora la eficiencia de la misma, entre otras, ya que aunque dentro del organigrama de la misma existan departamentos específicos con respecto a cada área de actividad, el consejo de administración en su integridad ha de “autorizar” las distintas acciones que incumban a la compañía en cuestión y que esta vaya a poner en práctica. El consejo de administración ha de comunicar la viabilidad del plan de acción que la firma pretenda acometer siempre tomando en consideración los intereses de los sujetos accionariales de esta (Kosnik et al., 1990 citado en Gutiérrez et al., 2000). Paralelamente, el consejo de administración va a desempeñar funciones de apoyo a los niveles inferiores de la organización y que se encuentran bajo su control, lo que se traducirá en la presencia del

mismo en la elaboración de las distintas estrategias que se pretenden seguir en los futuros negocios de la sociedad (Judge y Zeithaml, 1992 citado en Gutiérrez et al., 2000). El último bloque de actividades que desempeñará dicho conjunto de miembros coincide con aquel referente a la dotación de los recursos necesarios a los demás sujetos para que, entre otros aspectos, los intereses de la propia entidad se encuentren alineados con su entorno particular (Pfeffer et al., 1972 citado en Gutiérrez et al., 2000).

El consejo de administración ejerce sobre la actuación de los directivos de la sociedad una destacada función de control, de forma que esta actuación y la toma de decisiones en la misma, se encuentren alineadas en todo momento con los intereses de sus accionistas, para así evitar como ya se dijo en su momento, los conocidos problemas de agencia, que son aquellos que se dan entre el agente y el principal cuando la propiedad y el control de la sociedad se disipan. Se establece que esta función va a ser desempeñada con mayor eficiencia cuanto menores sean las dimensiones de la compañía, y de la misma forma, cuanto menor sea el número de integrantes con los que cuente el consejo (Boone et al., 2007 citado en Acero y Alcalde, 2007).

Anticipadamente, ya se ha hecho referencia de forma general a la función que el consejo de administración ejerce como asesor en cuanto a la organización y coordinación de los diversas tareas y miembros que integran la sociedad. Esta tarea de asesorar es ejercida como ya en la estructura del consejo de administración se mencionó, por consejeros tanto internos como externos a la compañía, conocidos como expertos independientes y cuya presencia en el mismo es de indispensable relevancia. ¿En qué radica la especial trascendencia de esta función en la marcha de la compañía? Pues bien, el presente órgano es el principal responsable de la toma de decisiones en la sociedad, ya que sus integrantes disponen de la mayor parte de la información relativa tanto a la misma como al entorno en el que opera, es por este motivo que se destaca la validez y trascendencia de sus opiniones a la hora de dirigir y asesorar a la misma. Se establece que la eficiencia de la misma radica en las dimensiones que tenga y que, al contrario de lo que sucede en la función de control ejercida por el mismo y que se acaba de reproducir, cuanto mayores sean, mayor será el número de integrantes que su consejo de administración precise,

mayor número de decisiones se tendrán que acordar y mayor necesidad de asesoramiento requerirán, lo que se traducirá en una mayor eficacia, entre otros aspectos, en el desempeño de la presente función (Lehn et al., 2004 citado en Acero y Alcalde, 2007). Por último, cabe recalcar la particular importancia de los expertos independientes, que como su propio nombre indica, constituyen sujetos expertos en alguna materia y que, gracias a su reconocida trayectoria profesional, gozan de información especialmente útil para la elaboración de la estrategia que va a seguir la compañía, así como para las demás decisiones que se pacten en el seno del consejo de administración (Coles et al., 2008 citado en Acero y Alcalde, 2007).

Estas dos funciones que se acaban de desarrollar constituyen las principales responsabilidades que recaen sobre el consejo de administración, aunque también existen otras muchas tales que el establecimiento del sistema de gobierno que va a regir en la compañía, a través de la elaboración de las distintas políticas correspondientes, o la protección de las inversiones que los accionistas realizan en la compañía, así como aquellas que la propia empresa realiza en el entorno (Boland y Hofstrand, 2009).

1.4 Capítulo 4: Presencia de la mujer en el Consejo de Administración de empresas españolas

1.4.1 Participación de la mujer en el Consejo de Administración de empresas del IBEX 35

El fenómeno de la diversidad de género en los puestos de alta dirección, en este caso más concretamente con respecto a los consejos de administración de las empresas españolas, destaca por su insuficiencia. No se habla de una situación que haya surgido recientemente, sino se trata una problemática que se lleva tratando de combatir décadas.

En lo que respecta a la diversidad de género en relación con la estructura que deben tener los distintos órganos en los que se concentra la mayor parte del poder económico en las

compañías, como es el caso de los consejos de administración, la Constitución Española (BOE 29 de diciembre de 1978) consta de una serie de artículos relativos a la presente temática y que se van a exponer a continuación:

En primer lugar, se debe tomar como referencia el artículo 23 de la Constitución Española (BOE 29 de diciembre de 1978), en concreto su apartado segundo que versa: “Asimismo, tienen derecho a acceder en condiciones de igualdad a las funciones y cargos públicos, con los requisitos que señalen las leyes”.

En segundo lugar, se debe tomar como referencia el artículo 9 la Constitución Española (BOE 29 de diciembre de 1978), en concreto su apartado segundo que versa: “Corresponde a los poderes públicos (...); remover los obstáculos que impidan o dificulten su plenitud y facilitar la participación de todos los ciudadanos en la vida política, económica, cultural y social”.

Adicionalmente a lo establecido por la Constitución Española, la Comisión Nacional del Mercado de Valores, en su última redacción del Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas (2020), precisamente en su recomendación número quince, hace alusión al porcentaje de ocupación de los consejos de administración que debe quedar reservado exclusivamente a mujeres (consejeras): “ (...) Y que el número de consejeras suponga, al menos, el 40% de los miembros del consejo de administración antes de que finalice 2022 y en adelante, no siendo con anterioridad inferior al 30%” (p. 28).

De conformidad con el informe publicado por la Comisión Nacional del Mercado de Valores (2020), la participación de la mujer en los Consejos de Administración de compañías que cotizan en bolsa ha aumentado hasta alcanzar un 23,7% en 2019, lo que supone un incremento de cuatro puntos porcentuales con respecto a 2018.

Como podemos comprobar en la tabla que se va a exponer a continuación, recopilatoria de años precedentes, la presencia de la mujer en los Consejos de Administración se ha mantenido en una continua línea creciente (12,30% en 2012; 23,69% en 2018; 29,30% en

2020); sin embargo, en el caso de los puestos relativos a la alta dirección ocurre lo contrario, se han dado años en que la presencia de la mujer ha aumentado levemente y otros años en que esta ha descendido (2012 2,90%; 2018 6,06%; 2020 6.06%).

Tabla 1: *Número de mujeres en general que ostentan el cargo de consejera/presidenta en empresas del IBEX 35 en los últimos 10 años.*

			Número total de mujeres	Representación expresada en %
2012	Enero-Junio	Consejeras	58	11,50
		Presidentas	1	2,90
	Julio- Diciembre	Consejeras	60	12,30
		Presidentas	2	6,10
2014	Enero-Junio	Consejeras	73	16,20
		Presidentas	2	6,10
	Julio- Diciembre	Consejeras	75	16,90
		Presidentas	3	9,10
2016	Enero-Junio	Consejeras	91	20,20
		Presidentas	3	8,80
	Julio- Diciembre	Consejeras	90	20,30
		Presidentas	3	8,80
2018	Enero-Junio	Consejeras	102	23,20
		Presidentas	3	8,80

	Julio- Diciembre	Consejeras	104	23,69
		Presidentas	2	6,06
2020	Enero-Junio	Consejeras	120	27,40
		Presidentas	2	5,88
	Julio- Diciembre	Consejeras	125	29,34
		Presidentas	2	6,06

Fuente: Instituto de la Mujer y elaboración propia.

Tabla 2: *Número de mujeres que ostentan el cargo de consejera en distintas empresas del IBEX 35.*

Entidad	Número total de mujeres	Representación expresada en %
Aena, S.M.E., S.A.	5	33,33
Amadeus It Group, S.A.	3	23,08
Banco Santander, S.A.	6	40,00
Caixabank, S.A.	6	42,86
Cellnex Telecom, S.A.	4	36,36
Endesa, S.A.	4	30,77

Ferrovial, S.A.	2	16,67
Iberdrola, S.A.	5	35,71
Naturgy Energy Group, S.A.	3	25,00
Telefonica, S.A.	5	29,41

Fuente: Informes Anuales de Gobierno Corporativo (IAGC) de las entidades, Comisión Nacional del Mercado de Valores y elaboración propia.

1.4.2 Participación de la mujer en el Consejo de Administración de empresas españolas con una capitalización bursátil superior a 500 millones de euros

Tabla 3: *Número de mujeres que ostentan el cargo de consejeras en entidades españolas con una capitalización bursátil mayor a 500 millones de euros (2020).*

Entidad	Número total de mujeres	Representación expresada en %
Atresmedia Corporación de medios de Comunicación, S.A.	4	33,33
Audax Renovables, S.A.	0	0,00
Ebro Foods, S.A.	5	35,71

Euskaltel, S.A.	4	40,00
Liberbank, S.A.	3	27,27
Metrovacesa, S.A.	3	25,00
NH Hotel Group, S.A.	0	0,00
Prosegur, Compañía de Seguridad, S.A.	2	25,00
Sacyr, S.A.	3	23,08
Talgo, S.A.	1	7,14

Fuente: Informes Anuales de Gobierno Corporativo de las distintas empresas (IAGC), Comisión Nacional del Mercado de Valores y elaboración propia.

1.4.3 Participación de la mujer en los Consejos de Administración de empresas españolas diferenciado por tipos

Tabla 4: *Número total de mujeres consejeras en compañías españolas diferenciadas por tipos durante los años 2017 y 2020.*

2017	Número de mujeres	Representación expresada en %
Consejeras externas	13	12,20
Consejeras Dominicales	72	15,70

Consejeras Ejecutivas	10	4,50
Consejeras Independientes	163	28,10
Número total de Consejeras	258	18,90
2020	Número de mujeres	Representación expresada en %
Consejeras externas	14	15,40
Consejeras Dominicales	87	21,02
Consejeras Ejecutivas	11	5,50
Consejeras Independientes	219	39,00
Número total de Consejeras	331	26,10

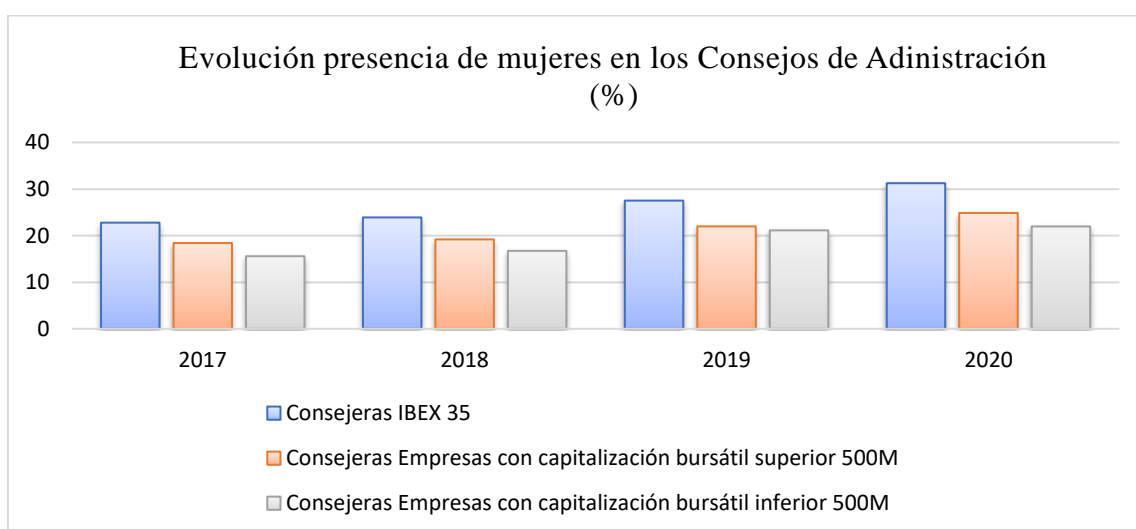
Fuente: Informes Anuales de Gobierno Corporativo (IAGC) de las entidades, Comisión Nacional del Mercado de Valores y elaboración propia.

1.4.4 Gráficos relativos a la evolución de la participación de la mujer en los Consejos de Administración de empresas españolas

Como se puede observar en el gráfico que se va a exponer a continuación, en términos generales se da un gran aumento de la participación de la mujer en los consejos de administración en el año 2020 con respecto al año 2017. Las empresas del IBEX 35 coinciden con aquellas que mayores políticas de diversidad de género en los consejos de administración han implementado, lo podemos ver en la elevada evolución que se ha

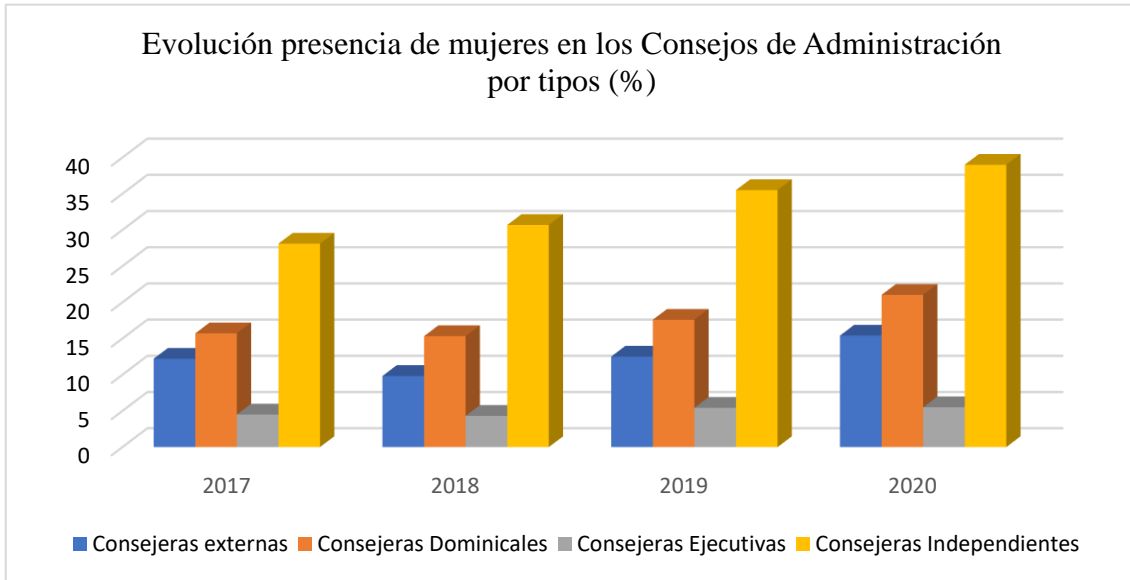
generado en cuanto a la temática y, además, constituyen aquellas que cuentan con el mayor porcentaje de mujeres en sus respectivos consejos (31,26% de mujeres consejeras en 2020 y 22,79% en 2017), a las que le siguen aquellas entidades con una capitalización bursátil superior a 500 millones de euros (24,88% en 2020 y 18,41% en 2017) y, por último, se reproducen aquellas entidades con una capitalización bursátil inferior a 500 millones de euros (21,98% en 2020 y 15,58% en 2017). Según el Código de buen gobierno publicado por la CNMV (2020), un 30% de los consejos de administración debería estar integrado por mujeres, lo cual aquí se observa que se cumple, ya que nos se dan cifras muy cercanas a ese porcentaje excepto en el caso de compañías con una capitalización bursátil inferior a 500 millones de euros; como consecuencia de ello, las distintas compañías van a tener que reestructurar sus políticas de contratación con el fin de respetar en 2022 el nuevo porcentaje fijado por la Comisión Nacional del Mercado de Valores del 40%.

Gráfico 1: Comparativa de la presencia de mujeres consejeras en empresas del IBEX 35, empresas con una capitalización bursátil superior a 500 millones de euros y empresas con una capitalización bursátil inferior a 500 millones de euros (2017-2020).



Fuente: Informes Anuales de Gobierno Corporativo (IAGC) de las entidades, Comisión Nacional del Mercado de Valores y elaboración propia.

Gráfico 2: Evolución de la presencia de mujeres en los Consejos de Administración por tipos (2017-2020).



Fuente: Informes Anuales de Gobierno Corporativo (IAGC) de las entidades, Comisión Nacional del Mercado de Valores y elaboración propia.

2.JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS

2.1 Capítulo 1: Definición de la Junta General de Accionistas

La junta general de accionistas coincide con otro de los órganos sociales, además del Consejo de Administración, indispensables a la hora de constituir una sociedad.

Entre sus principales funciones, se da que constituye el órgano responsable tanto de nombrar como de cesar a los miembros que integrarán el órgano administrador de la compañía. Más aún, se considera necesario hacer referencia a otra de las funciones cruciales que desempeña este órgano y es que coincide con la figura dentro de la sociedad bajo la cual recae la responsabilidad de controlar las diversas acciones llevadas a cabo por el propio consejo de administración. Conviene destacar la discontinuidad que caracteriza a la junta general, es decir, se trata de un órgano que precisa de ser convocado para que se haga efectiva la reunión de sus miembros, dado que, si no se convoca con cierta anterioridad, esta no será posible (Sebastián, 2020).

Dentro de la junta general, conviene diferenciar la figura de los administradores, ya que son aquellos sujetos que encarnan la representación de la compañía, es decir, corresponde a los mismos gestionar la sociedad en lo que respecta al funcionamiento de la compañía en relación con el entorno en que se desenvuelve. Además de los administradores, se puede diferenciar otro tipo de miembros que integran la junta general que coincide con la figura de los auditores cuya función básica dentro de la misma coincide con la de revisar las cuentas anuales de la compañía, que, posteriormente, serán aprobadas en el seno de la Junta General (Sebastián, 2020).

2.2 Capítulo 2: Estructura de la Junta General de Accionistas

Para empezar, se considera conveniente introducir los distintos tipos de junta general que en la actualidad se pueden dar en los distintos tipos de sociedades:

- **Junta Ordinaria:** coincide con aquel tipo de junta general que necesariamente debe celebrarse durante la primera mitad del año de cada ejercicio fiscal. ¿Qué ocurre si la misma no llega a celebrarse durante estos meses? No tiene gran relevancia si no se da la posibilidad de que la misma se reúna en el plazo que se acaba de mencionar, puesto que los acuerdos que se adopten en la misma gozarán de la misma validez que si se hubiese celebrado dentro del plazo fijado; sin embargo, la única desventaja de que no se celebre en el tiempo estipulado por la Ley de Sociedades de Capital, es que los administradores de la misma pueden incurrir en cierta responsabilidad por ello siempre que no justifiquen correctamente esta imposibilidad de celebrarla en el plazo legal implantado. En este tipo de juntas se suelen tratar temas tales que la aprobación de las cuentas anuales correspondientes al ejercicio fiscal previo (Sebastián, 2020).
- **Junta Extraordinaria:** la diferencia primordial que encontramos entre las juntas generales ordinarias y las juntas generales extraordinarias radica en el plazo en que cada una de ellas debe celebrarse. Mientras que la ordinaria se debe celebrar durante los seis primeros meses del año (enero-junio), las extraordinarias pueden celebrarse en cualquier momento del año. En lo que concierne a los distintos asuntos que se pueden tratar en la misma, coinciden con aquellos que se pueden abordar en la ordinaria según lo dispuesto en el Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital (BOE 3 de julio 2010).
- **Junta Especial:** este tipo de juntas se dan cuando en cualquiera de las juntas que se han mencionado con anterioridad (ordinarias, extraordinarias) se debaten cierto tipo de asuntos en los cuales se estima oportuno que se lleve a cabo una votación específica que difiere de la requerida en estas, que coincide con aquellos temas que quedan sometidos a una doble votación o una doble mayoría para su posterior aprobación según lo establecido por el Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital (BOE 3 de julio 2010).

- Junta Universal: las juntas universales coinciden con aquel tipo de juntas en las cuales con respecto a los temas que se pueden tratar no cabe restricción alguna, es decir pueden tratar cualquier tipo de asuntos. En cambio, esta clase de juntas cuentan con ciertos aspectos distintivos a las que se han explicado, como es el caso de que no necesitan ser convocadas con anterioridad a su celebración, aspecto que en las anteriores no es concebible, y, además, para que un acuerdo adquiera firmeza es necesario la unanimidad de todos los asistentes a la misma según lo dispuesto por el Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital (BOE 3 de julio 2010).

Para la constitución de la junta general de accionistas se deben completar una serie de pasos con el fin de que esta quede debidamente constituida y que se van a exponer a continuación.

Inicialmente, se debe proceder a la convocatoria de la propia junta general. ¿Quién dispone de potestad para convocarla? Según lo establecido por la Ley 15/2015, de 2 de julio, de la Jurisdicción Voluntaria (BOE 3 de julio de 2015), se trata de una competencia compartida entre el Letrado de la Administración de Justicia (LAJ), el registrador mercantil y los administradores de la sociedad; no obstante, dependiendo de cuál de ellos la ejerza, existirán unas particularidades formales u otras. Del mismo modo, el Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital (BOE 3 de julio 2010), introduce otra alternativa relacionada con los sujetos a los que la Ley reconoce competencia para la solicitud de convocatoria de las juntas generales que coincide con aquellos socios que representen como mínimo un cinco por ciento del capital social de la entidad. Así pues, estos pueden solicitar a los administradores que procedan a convocarla, a lo cual los administradores deben de obedecer a fin de evitar que recaiga sobre ellos cierta responsabilidad por ello. La convocatoria de la junta general resulta imprescindible que vaya acompañada del orden del día. ¿En qué consiste este orden del día? Se trata de un acto que contiene los distintos puntos que se van a debatir en la reunión de la junta, es decir, todos los aspectos

que se pretendan tratar en esta se han de incluir con carácter previo en el propio orden del día, ya que, de lo contrario, no será posible discutir sobre ello. Extraordinariamente, y siempre que los estatutos de la propia entidad así lo prevean, en última instancia, sí que se pueden incluir puntos adicionales al orden del día gracias a la alternativa que la Ley regula acerca del “complemento del orden del día” (Massaguer, 2018).

Con referencia al lugar de celebración de la junta general de accionistas cabe mencionar que corresponde con el lugar en que la misma tiene su domicilio social. Por otra parte, para una correcta constitución de la junta general de accionistas, resulta necesario que se elabore previamente una lista que recoja, al igual que el orden del día va a recoger todos los asuntos que se van a tratar, esta va a recabar los nombres de aquellas personas que el citado día a la hora que se haya fijado, se han de personar para que esta pueda celebrarse. Entre esta lista de asistentes a la junta general, nos encontramos con una figura decisiva que coincide con el presidente, cuyo ejercicio ha de ser complementado por el apoyo de un secretario. Al sujeto que ostenta el cargo de la presidencia en el seno de la junta general le corresponden numerosas funciones que, en cambio, no se encuentran especificadas de forma considerable en las distintas leyes aplicables a los distintos tipos de sociedades, puesto que, en cierta medida, estas dependen de los diversos rasgos que caracterizan a la misma y por tanto, resulta más oportuno que los estatutos de la propia entidad determinen las distintas acciones que conciernen a la figura del presidente en la compañía (Laroza, 1999 citado en Auler, 2011).

Una vez elaborada la lista de aquellos miembros que estarán presentes en la junta, para la efectiva constitución de esta, se va a exigir un determinado quórum de asistencia requerido para su celebración, y que diferirá en función del tipo de junta que se vaya a celebrar. Una vez que se haya cumplido ese porcentaje mínimo exigido, se procede a la deliberación de los distintos puntos establecidos en el orden del día y, tras esta deliberación se adoptarán una serie de acuerdos relacionados con los asuntos debatidos, a través del régimen de votos que convenga (mayoría absoluta, relativa o simple, cualificada), (Casado, 2002).

Una vez que se ha dado por finalizada la celebración de la junta general, según lo dispuesto en el artículo veintiséis del Real Decreto de 22 de agosto de 1885 por el que se publica el Código de Comercio (BOE 16 de octubre 1885), resulta preceptivo que todos los acuerdos alcanzados durante el transcurso de la misma se reflejen en el libro de Actas de la sociedad, el cual posteriormente debe ser depositado en el propio Registro Mercantil por los administradores de la entidad en un determinado plazo fijado para ello. De todos los sujetos presentes en la celebración de la Junta General, ¿a quién le corresponde la redacción del Acta? En este caso, se podría pensar que el presidente de la misma, además de ser el responsable de dirigir la junta, debería de la misma forma, redactar el Acta que refleja el transcurso de la misma, pero no sucede así, puesto que como bien se mencionó con anterioridad, esta figura cuenta con el apoyo del secretario, y es concretamente a este a quien corresponde la elaboración de la misma; el presidente solo participará en la aprobación de esta, pero no en su redacción. El Acta goza de ciertas peculiaridades de las que dependerá la validez final de la misma, como es el caso del contenido expreso que ha de contener (Sebastián, 2020). Con vistas a esta validez final, de acuerdo con lo expuesto por el Real Decreto 1784/1996, de 19 de julio, por el que se aprueba el Reglamento del Registro Mercantil (BOE 31 de julio de 1996), deben quedar reflejadas en la misma aspectos tales que: fecha y lugar en que ha tenido lugar su celebración, asuntos tratados y las distintas intervenciones que hayan tenido lugar durante la misma, entre otros.

Para concluir con la estructura que ha de contener la junta general de accionistas, conviene destacar el derecho de información del que gozan los accionistas en la entidad y que adquiere especial trascendencia en la celebración de la junta. Se trata de un recurso con el que estos cuentan que, entre sus mayores ventajas, está la reducción de conflictos de interés entre los accionistas y directivos de la compañía. Este derecho básicamente se refiere a que los accionistas han de disponer de plena libertad para poder acceder a la información completa que concierne a la compañía, es decir, no se les debe ocultar información por ejemplo, relativa al resultado del ejercicio de la sociedad en el ejercicio anterior, puesto que esto afectaría en gran medida a las decisiones que estos puedan llegar a tomar con respecto al futuro de la compañía y les imposibilitaría la obtención de una imagen fiel de la propia firma (Peró, 2012).

2.3 Capítulo 3: Funciones de la Junta General de Accionistas

En el seno de la actuación de una sociedad, la junta general efectúa considerables actuaciones cuyo fin último perseguido coincide con la obtención de elevados beneficios, el incremento de valor de la propia compañía y en general, el cumplimiento de al menos la mayor parte de objetivos planteados. Estas funciones principales se encuentran relacionadas con la adopción de acuerdos relativos a las múltiples acciones reproducidas en el artículo 160 del Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital (BOE 3 julio de 2010) y que se va a recoger a continuación en una tabla:

<ul style="list-style-type: none"> • Aprobar las cuentas anuales 	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar el capital social
<ul style="list-style-type: none"> • Disolver la sociedad 	<ul style="list-style-type: none"> • Aprobar el balance cuando se ha procedido a la liquidación de una determinada sociedad
<ul style="list-style-type: none"> • Aprobar quiénes serán los responsables de gestionar la sociedad 	<ul style="list-style-type: none"> • Vender activos sustanciales para la sociedad
<ul style="list-style-type: none"> • Anular los derechos relativos a la suscripción/asunción preferente de los socios 	<ul style="list-style-type: none"> • División del activo y del pasivo
<ul style="list-style-type: none"> • Aplicar el resultado del ejercicio obtenido el año previo 	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar y alterar de los estatutos de la compañía
<ul style="list-style-type: none"> • Comprar activos indispensables para la sociedad 	<ul style="list-style-type: none"> • Nombrar y destituir a los administradores
<ul style="list-style-type: none"> • Trasladar el domicilio de la sociedad a un país fuera de España 	<ul style="list-style-type: none"> • Restringir los derechos que hacen referencia a la suscripción/asunción preferente de los accionistas

<ul style="list-style-type: none"> • Disminuir el capital social 	<ul style="list-style-type: none"> • Transmisión global del activo y de pasivo
<ul style="list-style-type: none"> • Proporcionar activos sustanciales a otra compañía 	<ul style="list-style-type: none"> • Fusionar el activo y pasivo de la sociedad
<ul style="list-style-type: none"> • Nombrar y destituir a los liquidadores 	<ul style="list-style-type: none"> • Otros ámbitos fijados por los propios estatutos de la sociedad en cuestión o fijados por la propia Ley

Particularmente, este artículo introduce ciertas modificaciones con respecto a la regulación anterior relacionada con las funciones que competen a la junta general, como son el claro ejemplo de las funciones de adquirir, enajenar y proporcionar a otra compañía activos indispensables para la propia sociedad (Suárez, 2015).

Adicionalmente, corresponden a la Junta General de Accionistas otra serie de competencias que divergen de aquellas establecidas en el artículo 160 de la Ley de Sociedades de Capital. Si se toma como referencia el artículo 161 del Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital (BOE 3 julio de 2010), se puede observar que las competencias de la misma son más amplias a las que se han mencionado con anterioridad, ya que la junta general de accionistas tal y como versa el presente artículo, dispone al mismo tiempo, de capacidad para participar en tareas relacionadas con la gestión de la sociedad, en concreto, si lo estima oportuno cabe la posibilidad de que esta ordene determinadas pautas al órgano encargado de administrar la compañía sobre la forma de ejercitar sus funciones, o incluso puede manifestar que las decisiones que este acuerde queden supeditadas al consentimiento de la junta general, previa aprobación por el órgano en cuestión; esto se traduce en que dichos acuerdos no alcanzarán plena eficacia sin antes obtener el consentimiento de la junta general. Asimismo, la junta general de accionistas goza de ciertas peculiaridades con respecto a las competencias de las que dispone en determinados

tipos de sociedades, como puede ser el caso de las sociedades de responsabilidad limitada (Sebastián, 2020).

2.4 Capítulo 4: Presencia de la mujer en la Junta General de las Empresas Españolas

Tal y como se ha mencionado con carácter previo, la junta general de accionistas encarna el órgano dentro de la sociedad responsable de entre otros aspectos, nombrar a aquellos individuos que posteriormente formarán parte del consejo de administración (Sebastián, 2020). En el apartado precedente del presente trabajo de investigación, se ha llevado a cabo un largo análisis del consejo de administración en general, así como de la participación del género femenino en esta clase de órgano en sociedades españolas (empresas del IBEX 35 y empresas con una cotización bursátil superior a 500 millones de euros). Como se ha podido comprobar a través de la exposición de diferentes datos relativos a las mismas, expuestos a modo de tablas, la mujer sigue sufriendo un elevado grado de discriminación en relación con el acceso a esta clase de puestos en la sociedad española. Como se verá a continuación, la mayor parte de las sociedades españolas cuentan con planes de igualdad de género en cuanto a la composición de los niveles superiores de las organizaciones, sin embargo, la mayor parte de ellos, por no decir todos, están enfocados a la composición del consejo de administración. Cabe preguntarse en este caso, ¿qué ocurre con la composición de la junta general de accionistas? Según lo expuesto por el Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital (BOE 3 julio de 2010), la Junta General de Accionistas consiste básicamente en la reunión de los socios y accionistas de la sociedad en cuestión para decidir aspectos tales que la aprobación de las cuentas anuales de la misma; no obstante, no existen requisitos o políticas especialmente destinadas a establecer unos porcentajes mínimos tanto de participación femenina como de participación masculina en la composición de la misma y, como consecuencia de las funciones que corresponden a la misma, la composición del consejo de administración se encuentra indirectamente relacionada con la de la junta general de accionistas, por lo que quizás se debería ahondar en mayor profundidad en el desarrollo de políticas desde la perspectiva del gobierno corporativo que fomenten la participación de la mujer en las

juntas generales de accionistas, ya que como se ha podido comprobar, la mayor parte de compañías han mejorado pero no suelen llegar a los porcentajes mínimos exigidos de presencia femenina en sus respectivos consejos de administración, por lo que se asume que esta situación se proyecta de igual forma en el caso de la Junta General de Accionistas.

3.EL GOBIERNO CORPORATIVO DE LAS ORGANIZACIONES

3.1 Capítulo 1: Concepto de Buen Gobierno Corporativo

Como bien se ha estudiado a lo largo de este trabajo de investigación, las sociedades gozan de distintos órganos encargados de gobernar la misma y que, en función de la forma que adopten (sociedades anónimas, de responsabilidad limitada, cooperativas, entre otras), estos se configuraran de una forma u otra en función de las diversas peculiaridades a las que se han de someter según los parámetros estipulados en la Ley de Sociedades, la Ley de Jurisdicción Voluntaria y el Registro Mercantil, entre otras. No obstante, cabe preguntarse, ¿a qué normas se han de remitir las distintas entidades a la hora de configurar sus propios órganos de gobierno y administración y, posteriormente, regir el ejercicio de sus funciones en relación con el entorno en el que se desenvuelven?

La respuesta a esta pregunta es sencilla, en las distintas leyes que hemos ido reproduciendo, se presentan de forma general diversas referencias que las organizaciones deben de respetar a la hora de constituir sus distintos órganos, sin embargo, como es habitual, las sociedades adaptan estas referencias establecidas en función de sus dimensiones y sector en el que operan, entre otros aspectos y las podemos encontrar recogidas en el gobierno corporativo de las mismas. Entonces, cabe preguntarse en este momento, ¿en qué consiste el gobierno corporativo de las organizaciones? Pues bien, este hace referencia a todas las pautas que la propia compañía ha considerado procedente establecer con la finalidad de conformar su régimen interno; en otras palabras, en él se encuentra recogido el conjunto de normas que orientará el ejercicio de las mismas. Al margen de ello, se considera de especial relevancia hacer especial hincapié en el contenido del mismo, habida cuenta de que en él se recoge adicionalmente cómo se va a regir dentro de la propia compañía la relación entre los distintos miembros responsables de su gobierno (Consejo de Administración, sujetos accionariales y Directivos), (Deloitte, 2017).

Por otra parte, además de encontrar en el mismo los diversos criterios según los cuales se van a coordinar sus propios órganos de gobierno y con respecto al entorno de la misma en sí, se pueden encontrar en él otros aspectos como pueden ser: la formulación de la estrategia que la compañía va a perseguir para hacer realidad sus objetivos (como puede ser el caso de un aumento de valor de la empresa, mejor posicionamiento de un producto determinado, ofrecer un mejor servicio, entre otros); el procedimiento que se va a seguir cuando llegue el momento de adoptar acuerdos determinantes para la vida de la misma o, por otro lado, el gobierno corporativo regula, de la misma forma, las distintas herramientas de las que la propia compañía se va a valer para la supervisión del correcto desempeño de las distintas tareas por sus responsables (Deloitte, 2017).

Por tanto, se puede observar que el gobierno corporativo constituye un elemento clave en la trayectoria de la compañía, dado que engloba, por así decirlo, el eje sobre el que se apoyará la compañía para el establecimiento de su estructura y funcionamiento. Anteriormente, este no gozaba de la envergadura de la que disfruta en la actualidad y esto es debido a distintas cuestiones entre las que podemos encontrar la bancarrota inesperada de una de las compañías más relevantes en Estados Unidos, denominada Enron. Enron era una entidad que cotizaba en la bolsa estadounidense y que estaba presente en varios sectores como es el caso del sector eléctrico. Este hecho constituyó un punto de inflexión en términos de gobierno corporativo, ya que supuso el incidente que condicionó a los diversos países del mundo, comenzando por Estados Unidos, a prestar una mayor atención y perfeccionar la configuración del gobierno corporativo en las organizaciones. En el caso de España, este suceso dio lugar a la elaboración de un Código por parte de la Comisión Nacional del Mercado de Valores en el que se especifican prácticas relacionadas con la forma de ejercer un correcto gobierno, administración y control en las sociedades, entre otras cuestiones (IEB, 2020).

3.2 Capítulo 2: Principios del Buen Gobierno Corporativo desde la perspectiva de la igualdad de género

En virtud de lo establecido por un informe sobre los Principios del Buen Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20, estos constituyen las premisas que guían a los accionistas y demás integrantes de las diversas sociedades existentes en el mundo, a ejercer sus funciones de forma alineada con los intereses sostenidos por la entidad y que suelen encontrarse expuestos en los propios estatutos de la misma. Estos principios gozan de un carácter global, es decir tratan de aconsejar a todas y cada una de las entidades activas en la actualidad, de entre todas las formas posibles de actuación, cuál de ellas se considera la óptima, ciertamente guiada por una serie de valores que las organizaciones deben respetar en su marco de actuación en relación con el entorno; todo ello para lograr de una forma más exitosa sus objetivos primordiales, como puede ser el caso de lograr un mayor crecimiento en el ámbito económico, entre otros aspectos. Sí que es cierto que estos principios se encuentran establecidos de forma genérica y se aconseja que cada uno de los países, dadas las diferentes normativas que los caracterizan, los adapten en función de la suya propia y posteriormente, los desarrolle a través de la regulación de normas de obligado cumplimiento para las sociedades y así, de esta forma, la actuación de todas ellas quedará sujeta al respeto de estos principios (OCDE, 2016). En resumen, lo que se pretende alcanzar con el desarrollo de estos principios básicamente es que, en un ámbito mundial, la actuación de las diversas compañías quede coordinada con arreglo a una serie de normas cuya base esté integrada por estos principios comunes y que, de este modo, su actuación se guíe por estas normas “comunes” y así puedan competir en igualdad de condiciones, lo cual en última instancia favorecerá la competencia en el mercado.

La finalidad del desarrollo de estos diversos principios fundamentalmente no radica en servir como normas de estricto obligado cumplimiento, al contrario, se caracterizan por la flexibilidad que permiten, es decir, aunque se encuentren desarrollados de forma detallada, la esencia se encuentra en la adaptación llevada a cabo por los responsables de ello en cada uno de los países, y que posibilita a su vez a las distintas entidades a configurar su propio gobierno corporativo. Del mismo modo, se aconseja que las

compañías no adopten los mismos de forma estática, lo que es lo mismo, que no configuren su propio gobierno corporativo en el momento de su nacimiento y este no se modifique vez alguna, al contrario, para alcanzar los objetivos marcados por la entidad resulta indispensable que estas adapten continuamente su propio gobierno corporativo según los diversos cambios que se produzcan en el entorno (OCDE, 2016).

A continuación, se van a presentar aquellos principios de buen gobierno corporativo desde la perspectiva de la igualdad de género que guían en la actualidad la actuación de las diversas organizaciones en España.

Según un informe publicado por Carrasco y Laffarga (2007) las prácticas de buen gobierno corporativo se encuentran relacionadas con la diversidad género, entre otros aspectos, de las compañías, más en concreto con respecto a la diversidad en la composición del consejo de administración de la mismas. Se ha demostrado que la inclusión de la participación de mujeres en este tipo de órganos de gobierno en las sociedades genera una serie de beneficios competitivos con respecto al fenómeno de la globalización, costes y subsanación de controversias dentro de la misma (Robinson y Dechant, 1997 citado en Carrasco y Laffarga, 2007). En el caso concreto de España, se ha identificado una repercusión positiva en los resultados empresariales motivada por la participación del género femenino en los puestos de responsabilidad de los principales órganos de las empresas (Jimeno y Redondo, 2005 citado en Carrasco y Laffarga, 2007).

Con respecto a los Códigos de Buen Gobierno Corporativo, en España se han redactado un total de tres Códigos de Gobierno Corporativo. Primeramente, tuvo lugar la publicación del Informe de Olivencia (1998), posteriormente, tuvo lugar la publicación del Informe de Aldama en 2003 y, finalmente, fue en 2006 cuando se publicó el Código Unificado Español que rige en la actualidad, cuya elaboración fue encomendada a la Comisión Nacional del Mercado de Valores (Carrasco y Laffarga, 2007).

En el Código de Buen Gobierno Corporativo Español (CNMV, 2020) se establecen específicamente dos principios rectores de la actividad empresarial de las sociedades

cotizadas españolas desde la perspectiva de la igualdad de género relacionados con la composición del consejo de administración de estas. En primer lugar, cabe hacer referencia a su principio número diez, el cual hace alusión entre otros aspectos a la diversidad de género que debe darse en el seno del mismo para así lograr un desempeño de sus funciones altamente eficiente. En relación con este principio, se establece que los consejos de administración de las diversas sociedades cotizadas han de elaborar una política (cuyo cumplimiento será revisado con una periodicidad anual) relativa a la diversidad de género en su composición y que han de incorporar distintas medidas que impulsen la incorporación al mismo de directivas. Además, se establece que las distintas habilidades y conocimientos requeridas para la ocupación de los distintos puestos en el mismo se han de plasmar en un documento específico que se remitirá posteriormente a la junta general de accionistas. En segundo lugar, cabe hacer alusión a su principio número once, el cual hace referencia al número consejeros que el propio órgano debe tener diferenciados por tipos, así como el porcentaje del mismo que debe quedar reservado a la participación femenina (40%).

4. ESTUDIO DE LAS POLÍTICAS QUE IMPULSAN LA PARTICIPACIÓN DE LA MUJER EN CARGOS DE RESPONSABILIDAD ADOPTADAS POR ORGANIZACIONES ESPAÑOLAS

A lo largo del presente apartado del trabajo de investigación, se va a profundizar en el estudio de las distintas políticas implementadas por empresas presentes en los diez primeros puestos del IBEX 35 con la finalidad de favorecer la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres e igualdad salarial, entre otras, en la composición de sus principales órganos de toma de decisiones.

4.1 Capítulo 1: Análisis de las políticas de diversidad de género implementadas por Iberdrola S.A

Iberdrola destaca por su elevado compromiso con la igualdad de género, hecho que queda reflejado en el reconocimiento recibido por parte del Índice de Igualdad de Género de *Bloomberg* en 2021 durante cuatro años consecutivos gracias a las políticas empleadas por la propia compañía. Entre los diversos objetivos de desarrollo sostenible con los que cuenta, se da el de aumentar la proporción de mujeres en puestos directivos, hasta alcanzar un 25% en 2022 y un 30% en 2025. Cabe mencionar en este caso se trata de la compañía líder del IBEX 35 en cuanto a la proporción de mujeres con la que cuenta en su Consejo de Administración. De la misma forma, entre otros de sus objetivos está el de lograr reducir su brecha salarial (tanto en directivos, consejeros como en empleados) por debajo del 2% para 2025 (Iberdrola, 2022).

De conformidad con su política de igualdad de género (Iberdrola, 2021), la compañía con la finalidad de alcanzar sus objetivos (mencionados con anterioridad), guía su actuación en base a una serie de principios, como pueden ser:

- Desarrollo de un trato justo entre todos sus miembros en los distintos ámbitos de la compañía (desde la selección del personal hasta su posterior contratación, retribución y desarrollo profesional, entre otros).

- Cumplimiento de la legislación relativa a la igualdad de género, así como su promoción dentro de la propia compañía.

Con respecto a este principio, lo que la compañía pretende en primer lugar, es concienciar sobre la igualdad de género tanto en el ámbito interno de la misma como en su ámbito externo; además, pretende garantizar la igualdad de oportunidades entre sus miembros con respecto al acceso a este tipo de cargos, asimismo, pretende eliminar cualquier barrera que afecte negativamente al desarrollo profesional de sus empleados como consecuencia del género. En segundo lugar, Iberdrola pretende impulsar que aquel género que ostente menor representación en puestos que concentran mayor poder económico dispongan de la posibilidad de acceder a los mismos o incluso aumente el número de ellos; con ello, lo que la compañía pretende lograr es un equilibrio en la estructura de sus principales órganos de toma de decisiones y favorecer la igualdad de oportunidades entre ambos géneros en relación con el acceso a los mismos. En tercer lugar, la propia entidad se inclina en gran medida con respecto al hecho de que sus trabajadores puedan conciliar su vida familiar y laboral de la forma más sencilla posible, es por ello por lo que facilita extraordinarias medidas que favorecen situaciones tales que el proceso previo y posterior al parto. En cuarto lugar, Iberdrola trata de combatir esta desigualdad de género a través del desarrollo de numerosos programas, como es el caso de los “programas de formación y seguimiento del desarrollo profesional específicos para las mujeres que fomenten que el Grupo cuente con un número significativo de altas directivas” (Iberdrola, 2021, p.3), además de otros dirigidos a erradicar la violencia de género, promovidos por su equipo de Recursos Humanos con la finalidad de lograr una estructura más compensada en la composición de sus principales órganos desde una perspectiva de género. Por último, se considera menester hacer referencia a la retribución salarial de sus empleados, la cual ha alcanzado la plena igualdad entre sus trabajadores (hombres y mujeres).

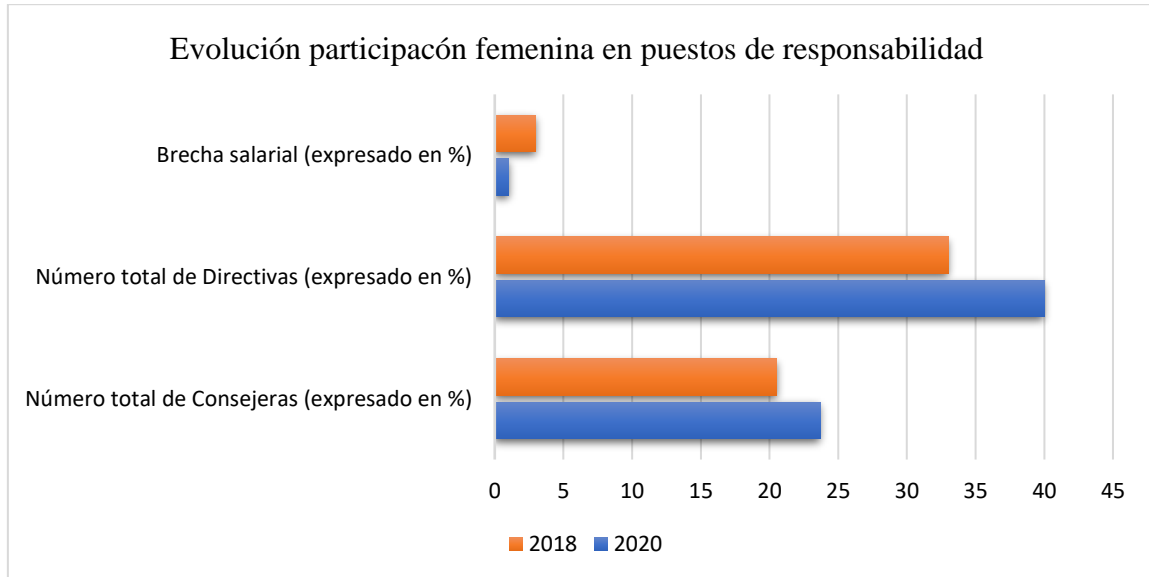
En definitiva, entre los distintos propósitos con los que cuenta la propia entidad se encuentra el de eliminar toda forma de discriminación que se de en el seno de la misma por razón de género.

4.2 Capítulo 2: Análisis de las políticas de diversidad de género implementadas por Banco Santander S.A

El Banco Santander, al igual que otras muchas organizaciones españolas, forma parte del Índice de Igualdad de Género de *Bloomberg* como consecuencia de las distintas políticas que implementa en favor de la consecución de una plena igualdad de género en sus distintos niveles, dicho de otro modo, con respecto a los distintos cargos que integran la entidad, tanto aquellos que requieren una elevada responsabilidad, como aquellos en los que esta es menor. En concreto, según datos publicados en su Informe Anual de Gobierno Corporativo (Santander, 2020), la compañía ocupa la séptima posición en dicho índice.

Como se puede observar en el gráfico que se va a exponer a continuación, se ha producido una gran evolución en relación con la presencia del género femenino con respecto a la Alta Dirección y el Consejo de Administración de la propia entidad. En el caso de las mujeres directivas, el porcentaje de las mismas ha aumentado un 3,7% con respecto al año 2018; en el caso de las mujeres que ocupan el cargo de consejeras dentro de la entidad, el porcentaje de las mismas ha aumentado un 7% con respecto al año 2018 y, por último, en términos monetarios, la desigualdad salarial entre hombres y mujeres dentro de la organización se ha reducido hasta un 1% en cuestión de dos años. A su vez, entre los objetivos futuros con los que cuenta la compañía, se puede encontrar que, en 2025, la brecha salarial consiga reducirse hasta un 0% y, por otro lado, que el porcentaje de mujeres que ocupen cargos en el Consejo de Administración ascienda hasta un 60% (Santander, 2020).

Gráfico 3: *Evolución de la participación femenina en puestos de responsabilidad en el Banco Santander.*



Fuente: Banco Santander S.A. y elaboración propia.

En el Código General de Conducta publicado por la compañía (Santander, 2021) y su Informe Anual de Gobierno Corporativo (Santander, 2021), se pueden encontrar diversas medidas que la misma adopta con motivo de favorecer la igualdad de género entre sus distintos miembros:

- El principio básico de actuación de la entidad coincide con la meritocracia. Esto significa que sus distintos empleados ascenderán dentro de la misma o las nuevas incorporaciones podrán acceder a los distintos puestos ofrecidos por la entidad, en base a criterios como la aptitud, las competencias de las que dispone o los conocimientos adquiridos, pero nunca por razón de género, entre otros.
- Con respecto a aquellos miembros bajo los cuales recae la responsabilidad de seleccionar y contratar al personal, estos deberán guiarse en función de las características profesionales de los candidatos y las competencias requeridas por el puesto en sí, con la finalidad de garantizar la igualdad de oportunidades y de trato entre los diversos miembros.

- En relación a la remuneración de sus miembros, rige el principio de igualdad retributiva, lo que se transmite en que sus diversos empleados han de ser remunerados como consecuencia del desempeño de los mismos y en ningún momento pueden sufrir discriminación alguna por razón de género. Es más, como bien se ha dicho, se promueve en la misma la igualdad retributiva entre el género femenino y el género masculino, se puede observar entre sus objetivos futuros de reducir la brecha salarial que en la actualidad existe hasta un 0%.
- Sensibilizar acerca de la relevancia de la diversidad de género en la propia organización a través de distintas acciones relativas a la formación del conjunto de sus empleados y concesión de bajas maternales y paternales, entre otras.
- Promover la igualdad de género mediante acciones tales que proporcionar distintos programas de desarrollo e incrementando el porcentaje de representación de la mujer en puestos que requieren especial responsabilidad.
- Creación de órganos dentro de la propia organización destinados al asesoramiento en materia de género.
- Creación de distintas guías destinadas a la comunicación de cuestiones de género.

4.3 Capítulo 3: Análisis de las políticas de diversidad de género implementadas por Cellnex Telecom S.A

Se trata de otra de las compañías que cotizan en el IBEX 35 y que dado su compromiso con la igualdad de género ha sido finalmente incluida en el presente año en el conocido Índice de Igualdad de Género de *Bloomberg*. Que haya sido incluida en este determinado índice es sinónimo de que se trata de una entidad que destaca por sus diversas políticas que promueven la igualdad de género, entre otras, y cuya finalidad consiste en el incremento de la participación femenina en la empresa en general, además de la promoción de las trayectorias profesionales femeninas (*Cellnex*, 2022).

Según un informe publicado por la propia compañía relativo a su Política de Equidad, Diversidad e Inclusión (*Cellnex*, 2021), se identifican las diversas políticas desarrolladas

por la compañía destinadas a fomentar la participación de la mujer en cargos directivos, las cuales se encuentran fundadas sobre la base de una serie de principios tales que la igualdad de oportunidades y la no discriminación, entre otros.

Entre las diversas medidas que adopta la propia compañía para alcanzar una plena igualdad de género en sus distintos niveles, tanto en cargos de elevada responsabilidad como aquellos que requieren una menor responsabilidad, se da en primer lugar, el impulso del grado de participación femenina en todos sus niveles empresariales aunque con mayor incidencia con respecto a los cargos relativos a la alta dirección; en segundo lugar, con el mismo objetivo, la propia compañía ofrece numerosas facilidades con la finalidad de impulsar una conciliación paritaria de la vida laboral y familiar para ambos géneros; en tercer lugar, se encuentra el desarrollo de medidas destinadas a la reducción de la brecha salarial existente en la propia compañía con respecto a puestos directivos, entre otros y, por último, se encuentra el hecho de que para lograr una completa igualdad de género en la misma, esta trata de fomentar la creación de un ambiente laboral basado en los principios de no discriminación y respeto para que así se potencie la igualdad de oportunidades en la propia organización (*Cellnex*, 2021).

A pesar de las distintas medidas que la compañía adopta y el elevado compromiso de la misma con la consecución de la igualdad de género entre sus distintos miembros, con respecto a la composición de su equipo directivo, se puede observar que de nueve miembros en total, solo uno de ellos pertenece al género femenino (*Cellnex*, 2022); como consecuencia, este hecho incita a reflexionar acerca de la efectividad que estas políticas de igualdad de género tienen en las distintas compañías, ya que la mayoría de ellas, incluida *Cellnex*, cuentan con diversas políticas relativas a esta temática y, sin embargo, la discriminación que sufre la mujer en cargos de elevada responsabilidad, entre otros, sigue permaneciendo. Otro claro ejemplo de que en el mundo actual queda un largo camino que recorrer para la plena erradicación de esta problemática, se puede observar en la composición del Consejo de Administración de *Cellnex*, puesto que, de un total de once miembros, solo cinco de ellos son mujeres y el cargo que ostentan en el mismo corresponde al de vocal, ni presidente, ni consejero delegado (*Cellnex*, 2022); esto

constituye un reflejo adicional de la gran dificultad de la que dispone el género femenino para alcanzar la cima en las distintas organizaciones españolas.

4.4 Capítulo 4: Análisis de las políticas de diversidad de género implementadas por Telefónica S.A

Según los datos recogidos por la propia entidad en el año 2020 (Telefónica, 2020), la compañía cuenta con una brecha salarial de un 2,50%, a su vez el porcentaje de la participación de mujeres en cargos de elevada responsabilidad, como es el caso de su Consejo de Administración, el porcentaje de ocupación de mujeres es de un 29%, proporción que se acerca al 30% exigido por la Comisión Nacional de Valores pero que sin embargo, deberá potenciarse en aras de alcanzar el nuevo porcentaje establecido por la misma que coincide con un 40%; por otro lado, en puestos relativos a la alta dirección, la presencia femenina alcanza un 27%. Entre los objetivos futuros que pretende conseguir la entidad se encuentra la reducción de dicha brecha salarial hasta un 1% e incrementar la participación de las mujeres en esta clase de cargos hasta un 33%.

Entre las medidas establecidas en el Plan de Igualdad publicado por la entidad (Telefónica, 2021) dirigidas a la consecución de una mayor participación femenina en cargos directivos se encuentran: promoción de los diversos programas con los que cuentan dirigidos al género femenino que ya ostentan un puesto de tal responsabilidad, para que así puedan compartir conocimientos adquiridos; potenciar la representación femenina en los altos niveles de la compañía a través de formación y desarrollo profesional específico dirigido a las mismas; de la misma manera, establece la imposibilidad de vulnerar los derechos desde una perspectiva económica de aquellas mujeres presentes en estos niveles que se encuentren en periodo de gestación. Adicionalmente, Telefónica persigue aumentar el número de mujeres en las carreras *STEM* (*Science, Technology, Engineering, Mathematics*). En última instancia, hacer referencia a la Comisión de Igualdad con la que cuenta este grupo cuya responsabilidad

se centra básicamente en perseguir como objetivo final que en este tipo de cargos se llegue a una paridad en su composición desde la perspectiva de género.

Con arreglo al informe anual de Gobierno Corporativo (Telefónica, 2020) publicado por la propia entidad, se puede observar que las políticas implementadas por la misma están resultando eficientes puesto que, tomando como ejemplo la composición de su Consejo de Administración, en 2016 el porcentaje de participación femenina era de un 11%, en 2017 este aumentó un 8% ascendiendo al 19%, en 2018 sin embargo, disminuyó un 1%, y en 2019 y 2020 el porcentaje ascendió a un 29%. Haciendo referencia al porcentaje de ocupación de puestos relativos a la alta dirección, se puede observar que el número total de mujeres que en 2020 se encontraban al frente de estos cargos asciende a uno. Estos datos que la propia compañía proporciona demuestran que ha avanzado en gran medida con respecto a la promoción de la igualdad de género gracias al desarrollo y adopción de diversas medidas, como las que se han mencionado anteriormente, no obstante, el porcentaje de participación femenina en cargos que requieren de elevada responsabilidad sigue siendo inferior a la participación masculina, particularmente en la alta dirección.

4.5 Capítulo 5: Análisis de las políticas de diversidad de género implementadas por Endesa S.A.

Endesa, al igual que Telefónica, se puede englobar dentro del conjunto de compañías que luchan por lograr una igualdad de género, aunque en su caso, con mayor incidencia en el ámbito de la ciencia, más concretamente con respecto a la inclusión de mujeres en las carreras *STEM* (*Science, Technology, Engineering, Mathematics*).

Según datos publicados por Endesa (2021), a finales del año 2021, el porcentaje de mujeres en general que había en la propia compañía coincidía con un 25,5% frente a un 74,5% ocupado por el género masculino. Por otro lado, con respecto a la participación del género femenino en los principales órganos de toma de decisiones de la sociedad se da un porcentaje de participación del 20,8% frente a un 79,2% de participación del género

masculino. Se trata de una entidad en la cual se hace realidad nuevamente la discriminación que sufre la mujer para acceder a los altos cargos de las distintas sociedades existentes.

Como consecuencia de la desigualdad de género existente en la sociedad tanto con respecto a la plantilla de la misma en general como con respecto a aquellos puestos que requieren de especial responsabilidad, Endesa ha decidido desarrollar un “Plan de Acción de Género” para tratar de combatir estas desigualdades de género, al igual que otras desigualdades salariales (Endesa, 2022).

Para tratar de combatir estas dificultades que encuentra la mujer para acceder a cargos que concentran un considerable poder económico, la compañía opta una serie de medidas como puede ser el desarrollo de una serie de programas e iniciativas tales que: “*Women Mentoring*”, “*Take the Lead*”, “Más mujeres, mejores empresas”, entre otras. A su vez, desarrolla una serie de proyectos a través de los cuales pretende concienciar acerca de la temática en cuestión, como puede ser “Desmontando Estereotipos”, así como otros proyectos a través de los cuales pretende despertar el interés en el género femenino para que pasen a formar parte del ámbito tecnológico, como pueden ser “Ella te cuenta” y “*Back to School*” (Endesa, 2022).

Al margen de las medidas mencionadas, con respecto a las distintas políticas publicadas por Endesa, en concreto aquella relativa a los criterios de selección de los miembros del Consejo de Administración y la diversidad de estos (Endesa, 2020), la propia compañía establece que, a la hora de elaborar los conocidos planes de sucesión relativos a los cargos de alta dirección, la compañía impone que la mitad de los aspirantes han de pertenecer al género femenino. Por otra parte, Endesa, con la finalidad de promover la diversidad de género en la selección o incluso, en el renombramiento de candidatos a formar parte del Consejo de Administración y de los distintos Comités que forman parte del mismo, en primer lugar realizará un análisis detallado de las diversas competencias que estos cargos requieren para la posterior elección de los perfiles que en mayor medida se adecuen a

estas sin que pueda mediar en ningún momento cualquier discriminación por razón del género de los candidatos, y para que así, de la misma manera, se consiga en los mismos una plena diversidad de conocimientos y destrezas.

Según el Informe Anual de Gobierno Corporativo de Endesa (CNMV, 2021), la participación de la mujer en puestos de responsabilidad durante el año 2021 ha supuesto un 20,4% sobre el total de estos (279), que, en comparación con el porcentaje alcanzado en 2020 (19,8%), se podría argumentar que las políticas de diversidad de género con las que cuenta la compañía no están resultando del todo eficientes debido al “ligero” aumento que durante todo un año se ha producido en la misma.

4.6 Capítulo 6: Análisis de las políticas de diversidad de género implementadas por Caixabank S.A.

Caixabank es una entidad que destaca tanto a nivel nacional como a nivel internacional como consecuencia de las políticas defensoras de la igualdad de género entre sus trabajadores que la misma implementa. A razón de ello, según un informe emitido por *Caixabank* (2020) se puede observar que la misma se encuentra incluida en el Índice Internacional de Igualdad de Género de *Bloomberg*, lo cual refleja el elevado compromiso de la compañía con dicha temática.

La propia entidad ha decidido restablecer su anterior Plan de Igualdad para modificar en cierto grado su enfoque y centrarlo en mayor medida en la igualdad de oportunidades, igualdad de género, igualdad de trato entre sus diversos trabajadores tanto de España como del resto de países y, por último, en la conciliación de la vida laboral y familiar desde la perspectiva de ambos sexos (*Caixabank*, 2020).

A continuación, según lo establecido en su Plan de Igualdad (*Caixabank*, 2020), se van a exponer las distintas medidas que la propia entidad adopta dirigidas a alcanzar una mayor igualdad de género entre sus empleados, entre otros aspectos:

- Por un lado, con respecto a su política de Igualdad de Oportunidades (uno de los principios fundamentales que caracteriza su cultura organizativa), la compañía establece la relevancia de promover los principios relativos a la igualdad de género a nivel interno en la compañía; combatir los patrones arraigados en la sociedad por razón del género conjuntamente con la promoción de las distintas mujeres que forman parte de su plantilla. Adicionalmente, sobre el acceso del personal a sus distintos cargos directivos y su desarrollo profesional, este se fundará en criterios relativos al mérito, no discriminación y objetividad.
- Por otro lado, en relación con el principio de igualdad de género, la compañía se centra en la promoción de este principio tanto en su ámbito interno como en su marco de relaciones con el exterior, en el impulso de los distintos programas que la misma desarrolla, más concretamente en aquellos enfocados a concienciar acerca de la relevancia de la diversidad de género en cada uno de los niveles de la compañía.
- Con respecto al ámbito de selección del personal, la entidad pretende concienciar a aquellos responsables de la selección de nuevo personal para la empresa en materia de igualdad de género y además pretende preservar sus distintas vías de comunicación, para que así la información que esta transmita a los distintos candidatos no se vea influenciada por motivos de género.
- En cuanto al fenómeno de la participación de la mujer en puestos que requieren elevada responsabilidad, *Caixabank* centrará sus esfuerzos en el enriquecimiento de los distintos programas que la misma imparte a los cargos directivos desde una perspectiva relativa al valor empresarial que aporta la presencia de la mujer en este tipo de unidades; además se centrarán en la creación de programas que incrementen la participación de la mujer en estos puestos.

Tabla 5: Evolución de la participación de la mujer en cargos directivos en la entidad de Caixabank.

	2010	2015	2017	2019
Mujeres que ostentan cargos directivos (expresado en %)	41,4	47,4	49,3	41,3
Número total de mujeres en la plantilla (expresado en %)	48,1	52,5	53,1	55

Fuente: Caixabank S.A. y elaboración propia.

4.7 Capítulo 7: Análisis de las políticas de diversidad de género implementadas por Naturgy Energy Group, S.A.

Naturgy, engloba otra de las corporaciones que destaca por su desempeño en el ámbito de la responsabilidad social corporativa en materia de igualdad de género, dado que históricamente no ha sido una compañía que haya contado con un elevado número de mujeres en su plantilla pero que, sin embargo, ha aumentado su compromiso con la consecución de igualdad de género en los últimos años. Durante su trayectoria profesional, ha recibido varias distinciones por sus acciones destinadas al incremento de la participación del género femenino tanto en los niveles de dirección de la compañía como en el resto, por ejemplo, se puede observar este fenómeno en los distintos reconocimientos recibidos en 2018 por la Comunidad de Madrid “Empresa Más Igual”, “Certificado EFR GLOBAL” y “Top Employers” (*Naturgy*, 2018).

Según una nota de prensa publicada por la propia compañía, entre sus principales objetivos se encuentra la constitución de un entorno laboral fundado en los principios de igualdad de oportunidades entre el género masculino y el género femenino, entre otros, para así cumplimentar otro de sus objetivos finales que coincide con el de incrementar el sentimiento de identificación con la propia empresa y puestos de trabajos tanto de directivos como de empleados. Se considera menester hacer alusión al Plan de Diversidad con el que la compañía cuenta, gracias al cual ha logrado incrementar la presencia femenina en la empresa en general hasta un 30% y en puestos que requieren mayor grado de responsabilidad hasta un 27% (Naturgy, 2018).

Entre las medidas adoptadas por la entidad y publicadas en su Plan de Igualdad (Naturgy, 2012) destinadas a la contribución de la diversidad de género en todos los niveles de la compañía, se dan:

- Concienciar a todos sus empleados acerca de la igualdad de género en el ámbito laboral. Para ello la compañía creará en su página un área destinada a la publicación de las diversas acciones que esta lleve a cabo en relación a esta temática, y que, de esta forma, puedan ser conocidas por toda su plantilla.
- Elaboración de un manual relativo a la terminología que debe usarse en la misma y en su relación con el entorno, con la finalidad de eliminar cualquier tipo de expresión discriminatoria por razón de género. De igual modo, la compañía estudiará regularmente la opinión acerca de la diversidad de género de sus empleados en los distintos niveles.
- Conforme a la selección de personal tanto interna como externa, se fomentará la inclusión de miembros pertenecientes al género que goce de menor representación en los distintos cargos vacantes. A su vez, la compañía elaborará diversas guías de actuación que guiarán a los encargados de la selección del personal y cuyo fundamento residirá en los principios de igualdad de oportunidades, igualdad de trato y no discriminación.
- En el ámbito de formación del personal, con respecto a la igualdad de género, la compañía impartirá cursos *on line* y talleres destinados tanto al personal existente en la compañía, nuevos empleados y directivos, con la finalidad de que logren

entender en mayor grado esta temática y que, de esta forma, guíen sus actuaciones de forma respetuosa con la misma. A su vez, cuenta con distintos programas de desarrollo individual, especialmente destinados a directivos.

- *Naturgy* en relación con la ocupación de los diversos cargos de la compañía, examinará la factibilidad de involucrar a mujeres en aquellos cargos que históricamente han sido ocupados por el género masculino en su plenitud, como es el claro ejemplo de la alta dirección en la propia compañía.
- Aumento de la participación de la mujer en sus distintas categorías empresariales a través del desarrollo de diversos programas de desarrollo profesional dedicados a directivos y empleados.
- Provisión de distintos mecanismos a través de los cuales se comprobará la retribución recibida por el conjunto global de empleados. Los criterios en que se debe basar esta remuneración han de residir en la responsabilidad que el propio cargo demanda, competencias que requiere y resultados que se obtienen, entre otros. Estos mecanismos estarán intensamente destinados a la comprobación de que los criterios de retribución existentes en la compañía no se dejen guiar por razones de género.
- Con relación a la sucesión de los cargos directivos, la compañía ha elaborado un Plan de Sucesión, el cual está fundado en criterios que establecen como sucesores a los diversos puestos directivos, a ambos géneros por igual; de hecho, establece que se promoverá la elección como sucesor del género minoritario en cada uno de ellos.
- Revisión periódica de la efectividad del presente Plan de Igualdad a través de distintos recursos tales que la elaboración del cuadro de mando de género o, por otro lado, mediante la emisión de los resultados del mismo, contenidos en distintos informes.

Sí que es cierto que cabe hacer referencia al hecho de que la compañía está tratando de lograr una composición paritaria de sus principales órganos, pero que sin embargo, la discriminación que sufre la mujer en estos puestos sigue siendo una realidad latente, como se puede observar en el Informe Anual de Gobierno Corporativo publicado por la compañía (*Naturgy*, 2021) en la composición de su Consejo de Administración, el cual

está formado por un total de doce miembros, de los cuales solamente tres miembros pertenecen al género femenino. De la misma forma, se puede observar este fenómeno en la composición general de su plantilla, la cual está integrada por 68% de hombres y un 32% de mujeres (*Naturgy, 2022*).

Tabla 6: *Número total de consejeras diferenciadas por tipos relativas a los años 2018 y 2021.*

	2018	Representación sobre el total de consejeros (expresado en %)	2021	Representación sobre el total de consejeros (expresado en %)
Independientes	1	20,00	1	20,00
Dominicales	0	0	2	33,33
Ejecutivas	0	0	0	0
Otras externas	0	0	0	0

Fuente: Informe Anual de Gobierno Corporativo, *Naturgy Energy Group, S.A.* y elaboración propia.

5. PRINCIPALES OBSTÁCULOS A LOS QUE SE ENFRENTA EL GÉNERO FEMENINO PARA ACCEDER A PUESTOS DE RESPONSABILIDAD EN ENTIDADES ESPAÑOLAS

Como se ha podido comprobar a lo largo del desarrollo de los apartados anteriores del presente trabajo de investigación, resulta que los obstáculos a los que se enfrenta la mujer para acceder a puestos que concentran gran poder económico en las organizaciones son mayores a los cuales se enfrenta el género masculino, reflejo de ello se puede encontrar en la composición de estos órganos, que en su mayoría se encuentran integrados por miembros pertenecientes al género masculino y que, sin embargo, escaso es el número de mujeres que logra ascender hasta la cima de poder de las distintas entidades; no obstante, sí que es cierto que la situación laboral femenina en relación a su participación en este tipo de cargos ha mejorado en gran medida con respecto a los últimos años, fenómeno que se ha podido comprobar a través de la exposición de las diversas tablas y gráficos.

Moya y Lemus (2004) argumentan que, llegados a punto en que los obstáculos legales rozan umbrales mínimos, puesto que se ha regulado de forma considerable en los últimos años acerca de esta temática, las mujeres se enfrentan a una serie de barreras (que en lugar de clasificarlas como barreras internas y externas, conviene en mayor medida considerarlas como obstáculos de carácter motivacional), en el ascenso a los principales puestos de dirección de las organizaciones que podrían clasificarse en tres categorías tales que: estereotipos de género, identidad de género e ideología de género. En primer lugar, cuando se habla de estereotipos de género se hace alusión al conjunto de convicciones que se dan acerca de los diversos aspectos que caracterizan a cada uno de los géneros (femenino y masculino). Los estereotipos de género dividen a los grupos de personas en función de la competencia (aptitud para alcanzar un determinado objetivo de forma exitosa) y la sociabilidad (simpatía en cuanto al trato de personas) de los mismos; el género femenino suele estar más asociado a una mayor sociabilidad, pero a una menor competencia; por el contrario, el género masculino suele estar más asociado a una mayor competencia y a una menor sociabilidad (Glick y Fiske, 1999 citado en Moya y Lemus, 2004). Según un estudio realizado por López y Morales (1995 citado en Moya y Lemus,

2004), se descubrió que el rasgo de líder, entre otros, se solía asociar en mayor medida al género masculino; como consecuencia, cabe argumentar que se trata de un estereotipo de género que va a constituir una barrera en el ascenso de la mujer a cargos directivos y de liderazgo, dado que se considera que los hombres son mejores líderes; además, esto afectará a la calificación que las mujeres reciban en el ejercicio de cargos directivos, dado que como los hombres son considerados como mejores líderes, estas van a recibir una evaluación del desempeño inferior a la que ellos recibirían en la misma posición. En segundo lugar, cuando se habla de identidad de género lo más habitual es que se haga referencia a los distintos aspectos que caracterizan la personalidad de aquellos miembros pertenecientes a cada uno de los géneros (Moya, 1993, 2003 citado en Moya y Lemus, 2004). Según los resultados publicados por diversos estudios empíricos acerca de la identidad de género, se ha comprobado de forma general, que el género masculino se identifica en mayor medida con el liderazgo y la dirección que el género femenino (Fagenson, 1990 citado en Moya y Lemus, 2004). En la actualidad, estas identidades entre ambos géneros cada vez se acercan más, puesto que las mujeres han aumentado su compromiso e implicación con respecto al entorno laboral y más concretamente, con respecto a los puestos de responsabilidad en las distintas organizaciones; por otro lado, con respecto al género masculino, se establece que se está perdiendo poco a poco con el transcurso del tiempo, el concepto de “masculinidad” arraigado antiguamente en la sociedad, ya que a medida que pasa el tiempo, tanto la contribución de los hombres a las tareas domésticas, como el número de mujeres con las que han de convivir en cargos de poder, es cada vez mayor, aunque sí que es cierto que aún sigue habiendo gran desigualdad. En tercer lugar, cuando se habla de ideología de género, se hace referencia a las diversas convicciones que se tienen en la actualidad acerca de las obligaciones que son consideradas aptas para cada uno de los géneros por separado y, adicionalmente, sobre la relación que el género femenino ha de mantener con el género masculino y viceversa. Es habitual que esta ideología de género se circunscriba al concepto de “sexismo”, el cual ha evolucionado de forma considerable con respecto al pasado, puesto que anteriormente era frecuente que se asociara este concepto a una actitud en cierto modo discriminatoria hacia la figura de la mujer, que la situaba en niveles inferiores en comparación con el hombre, aunque sí que es cierto que en la actualidad la intensidad del negativismo del citado concepto se ha reducido en cierto modo, aunque las diferencias

por razón del sexo entre ambos géneros sigue latente, se encuentra un claro ejemplo en la brecha salarial existente en relación con los puestos de alta dirección en las organizaciones españolas, entre otras.

Otros autores, sin embargo, sí que prefieren clasificar estos obstáculos a los que se enfrenta la mujer al acceder o ascender en puestos de responsabilidad en externos e internos. De acuerdo con lo establecido por un informe publicado por Agut y Martín (2007), las barreras internas que dificultan en mayor medida el acceso de la mujer a este tipo de puestos coinciden con el nivel de autoeficacia (que en las mujeres suele ser inferior) y con la formación recibida por las mujeres con respecto a aquellos ámbitos que tradicionalmente han sido considerados como ámbitos de estudio más habituales en el género masculino (como puede ser el caso del área de la tecnología). Por otro lado, identifican como barreras externas de especial índole, los estereotipos de género, la falta de eficiencia de las políticas relativas a la conciliación de la vida laboral y familiar y la discriminación en el entorno laboral, entre otras.

Adicionalmente, se han realizado numerosas investigaciones acerca de las barreras que impiden que la mujer acceda a puestos de responsabilidad, como puede ser el caso de la reciente investigación llevada cabo por García (2020), en la cual identifica otra serie de barreras, entre las que se pueden distinguir como barreras externas: el techo de cristal, la dificultad a la que se expone la mujer para compaginar el ámbito familiar y el laboral cuando el número de labores a las que ha de responder aumenta y la inexistencia de patrones de liderazgo femenino, entre otras y como barreras internas se identifican la baja autoestima que suele sufrir la mujer en mayor medida con respecto al masculino y la conducta que adoptan con respecto al riesgo, que en el caso de las mujeres, estas suelen adoptar decisiones menos arriesgadas que los hombres.

PARTE III. CONCLUSIONES

Con carácter previo al estudio de la presencia del género femenino en los diversos puestos de responsabilidad en las organizaciones españolas, se estudia en primer lugar en qué consisten, cómo se estructuran y cuáles son las funciones de los principales órganos de gobierno de las diversas sociedades existentes, como es el caso del consejo de administración y la junta general de accionistas, para así obtener una visión general de estos y que nos permitiese abordar de una forma más sencilla el estudio de la participación femenina en este tipo de cargos.

De la misma forma, se considera menester el estudio de en qué consiste el buen gobierno corporativo de las organizaciones, así como los distintos principios de gobierno corporativo desde la perspectiva de la igualdad de género, puesto que este encuadra todas las normas relativas a la estructuración y correspondiente funcionamiento de los órganos de gobierno de las distintas sociedades y se entiende que el impulso de la participación del género femenino en los puestos de responsabilidad de las organizaciones españolas ha de partir del gobierno corporativo.

Tras el análisis de la presencia de la mujer en los diversos cargos directivos de las distintas entidades españolas, entre ellas, entidades presentes en el IBEX 35, se puede concluir que se ha producido un gran cambio en cuanto a esta temática en los últimos años, positiva, y que las mujeres cada vez más pasan a ocupar puestos que tradicionalmente habían sido ocupados plenamente por el género opuesto. Sin embargo, de la misma forma, estas aún siguen expuestas a numerosas barreras que impiden que un mayor porcentaje de ellas acceda a los mismos. ¿Están las organizaciones españolas lo suficientemente comprometidas con el fomento de la igualdad de género en los altos niveles organizativos? Para verificar el compromiso de las mismas con la presente temática, decidimos ahondar en las distintas políticas de impulso de la participación de la mujer en esta clase de puestos con la que organizaciones que lideran las diez primeras posiciones del IBEX 35 cuentan. Tras el estudio de las distintas políticas promotoras de la igualdad

de género en este ámbito empresarial, cabe argumentar que todas ellas cuentan con diversas políticas relativas a esta cuestión; no obstante, casi ninguna de ellas cumple los porcentajes mínimos estipulados de participación femenina.

Por último, el desarrollo del presente trabajo de investigación ha permitido cumplir los diversos objetivos perseguidos con el mismo como es el caso de la demostración de la discriminación que la mujer sigue sufriendo en la actualidad en estos niveles empresariales a través del estudio de en qué consisten estos órganos y su respectivo funcionamiento, así como a través de la realización de un análisis detallado de la presencia de la mujer en esta clase de órganos en las distintas sociedades españolas.

BIBLIOGRAFÍA

- Agut Nieto, S., & Martín Hernández, P. (2007). Factores que dificultan el acceso de las mujeres a puestos de responsabilidad: una revisión teórica. *Apuntes de Psicología*, 25 (2), 201-214. <https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/84814/1/7.pdf?sequence=1>
- Ariza, R.L. (2020, 27 marzo). Digitum: *Repositorio Institucional de la Universidad de Murcia: El consejo de administración y las memorias de sostenibilidad*. Digitum: Repositorio Institucional de la Universidad de Murcia. <https://digitum.um.es/digitum/handle/10201/88803>
- BOE.es – BOE-A-1885-6627 *Real Decreto de 22 de agosto de 1885 por el que se publica el Código de Comercio*. (1885). Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado. <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1885-6627>
- BOE.es – BOE-A-1978-31229 *Constitución Española*. (1978, 29 diciembre). Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado. <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1978-31229>
- BOE.es – BOE-A-1996-17533 *Real Decreto 1784/1996, de 19 de julio, por el que se aprueba el Reglamento del Registro Mercantil*. (1996, 31 julio). Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado. <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1996-17533>
- BOE.es – BOE-A-2010-10544 *Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital*. (2010, 2 julio). Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado. <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2010-10544>

BOE.es – BOE-A-2015-7391 Ley 15/2015, de 2 de julio, de la Jurisdicción Voluntaria. (2015, 3 julio). Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado. <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2015-7391>

CaixaBank, entidad comprometida con la diversidad y la igualdad de oportunidades. (2021, 3 agosto). Comunicación. https://www.caixabank.com/comunicacion/noticia/caixabank-entidad-comprometida-con-la-diversidad-y-la-igualdad-de-oportunidades_es.html?id=42656

Caixabank. (2020, 24 enero). *PLAN DE IGUALDAD CAIXABANK*. https://www.caixabank.com/deployedfiles/caixabank_com/Estaticos/Imagenes/Personas/Plan_Igualdad_2020_CaixaBank.pdf

Calderón, G. I. M. (2000). *Composición del consejo de administración, propiedad y endeudamiento: relaciones de agencia entre banca e industria en España*. Dialnet. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=305118>

Cellnex. (2021, 19 febrero). *Política de Equidad, Diversidad e Inclusión*. Cellnex Telecom. <https://www.cellnextelecom.com/politica-de-equidad-diversidad-e-inclusion/>

Cellnex. (2022). *Consejo de Administración*. Cellnex Telecom. <https://www.cellnextelecom.com/cellnex-consejo-de-administracion/#>

Cellnex. (2022, 26 enero). *Cellnex entra en el índice Gender-Equality de Bloomberg por su compromiso con la equidad, diversidad e inclusión*. Cellnex Telecom. <https://www.cellnextelecom.com/cellnex-entra-en-el-indice-gender-equality-de-bloomberg-por-su-compromiso-con-la-equidad-diversidad-e-inclusion/>

CNMV – *Código de buen gobierno*. (1998, 26 febrero). Comisión Nacional del Mercado de Valores. <https://www.cnmv.es/Portal/Legislacion/COBG/COBGOCodigo.aspx#II23>

CNMV – *Presencia de mujeres en los consejos de administración y en la alta dirección de las sociedades cotizadas*. (2021, 20 diciembre). Comisión Nacional del Mercado de Valores. http://www.cnmv.es/portal/Publicaciones/Consejeras_Directivas.aspx

CNMV. (2021, 31 diciembre). *INFORME ANUAL DE GOBIERNO CORPORATIVO DE LAS SOCIEDADES ANÓNIMAS COTIZADAS*. Endesa. <https://www.endesa.com/content/dam/enel-es/home/inversores/gobiernocorporativo/informeannual/documentos/2021/IAGC-2021.pdf>

Compromiso irrenunciable con sus profesionales para fomentar un entorno de trabajo respetuoso, diverso e inclusivo. (2021). Iberdrola. <https://www.iberdrola.com/gobierno-corporativo/sistema-gobernanza-sostenibilidad/politicas-compromiso-social/politica-igualdad-diversidad-inclusion>

de Pablos, Y.C. (2002). *Adopción de acuerdos en la Junta General de Accionistas por mayoría*. Dialnet. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1039387>

Diversidad e inclusión – Telefónica. (2022, 12 enero). Telefónica. <https://www.telefonica.com/es/talento/diversidad-e-inclusion/>

Diversidad e inclusión. (2022). Endesa. <https://www.endesa.com/es/talento/diversidad-igualdad-oportunidades#:~:text=En%20Endesa%20fomentamos%20la%20diversidad,enrique>

cen%20nuestra%20identidad%20y%20cultura.&text=Nuestra%20prioridad%20son%20las%20personas,%2C%20edad%2C%20discapacidad%20y%20nacionalidad.

Endesa. (2020, 21 diciembre). *POLÍTICA DE SELECCIÓN DE CANDIDATOS A CONSEJERO DE ENDESA, S.A. Y DIVERSIDAD DE SUS MIEMBROS.* https://www.endesa.com/content/dam/enel-es/home/inversores/gobiernocorporativo/politicascorporativas/documentos/POL%C3%8DTICA%20DE%20SELECCI%C3%93N%20DE%20CANDIDATOS%20A%20CONSEJERO%20DE%20ENDESA_21_12_2020.pdf

Fraile, I. A. (2010). *Determinantes de la estructura de los consejos de administración en España.* Dialnet. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3153572>

Fuentes, J. M. (2018). *La convocatoria de la junta general de las sociedades de capitales por el letrado de la Administración de Justicia y el registrador mercantil.* Dialnet. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6810813>

Gallego, A. C. (2007). *La diversidad de género en el Código Unificado español y la práctica empresarial.* Dialnet. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2392655>

García A. (2020, abril). *DIVERSIDAD DE GÉNERO EN LOS PUESTOS DIRECTIVOS DEL SECTOR FINANCIERO: BARRERAS E IMPULSORES.* (Trabajo fin de grado). Universidad Pontificia Comillas, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.

Gas Natural Fenosa. (2012, 4 diciembre). *Plan de Igualdad Gas Natural Fenosa.* <https://naturgy.ccoo.cat/wp-content/uploads/sites/140/2018/09/Plan-Igualdad-Gas-Natural-Fenosa.pdf>

Gobierno Corporativo / Accionistas e Inversores / Banco Santander. (2021, 7 octubre). Banco Santander. <https://www.santander.com/es/accionistas-e-inversores/gobierno-corporativo#presentacion-gobierno-corporativo>

Grupo Santander. (2021). *Código General de Conducta.* Banco Santander. <https://www.santander.com/content/dam/santander-com/es/contenido-paginas/accionistas-e-inversores/gobierno-corporativo/c%C3%B3digo-de-conducta/doc-C%C3%B3digo%20General%20de%20Conducta.pdf>

I. (2020, 22 enero). *¿Qué es el Gobierno Corporativo?* IEB. <https://www.ieb.es/que-es-el-gobierno-corporativo/>

Iberdrola y su firme compromiso con la igualdad de género. (2021). Iberdrola. <https://www.iberdrola.com/sostenibilidad/comprometidos-objetivos-desarrollo-sostenible/ods-5-igualdad-de-genero>

Instituto de la Mujer y para la Igualdad de Oportunidades – Mujeres en Cifras – Poder y Toma de Decisiones – Poder Económico. (2021, 16 diciembre). Instituto de las Mujeres. <https://www.inmujeres.gob.es/MujerCifras/PoderDecisiones/PoderEconomico.htm>

Iowa State University. (2009, September). *The Role of the Board of Directors.* Ag Decision Maker. https://loyp.ru/images/documents/the_role_of_the_board_of_directors_AgDecisionMaker.pdf

Listado de Comisiones del Consejo de Administración / Repsol. (2021, 9 junio). REPSOL.
<https://www.repsol.com/es/accionistas-inversores/gobierno-corporativo/consejo-de-administracion/comisiones-del-consejo-de-administracion/index.cshtml>

López, F. (2009). *La empresa, explicada de forma sencilla: Todo lo que se tiene que saber para no sentirse perdido en el mundo de la empresa*. Libros de cabecera.
<https://apptumedida.net/wp-content/uploads/2019/12/136-La-Empresa-Explicada-De-Forma-Sencilla-Francisco-L%C3%B3pez.pdf>

Martín, S. D. L. (2004). *Superando barreras: creencias y aspectos motivacionales relacionados con el ascenso de las mujeres a puestos de poder*. Dialnet.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=997897>

Mayandía, M. P. (2012). *El derecho de información de los accionistas y el artículo 52-A de la Ley General de sociedades sobre información fuera de junta*. Dialnet.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5110741>

N. (2018, 8 junio). *Gas Natural Fenosa recibe el distintivo 'Empresa Más Igual' 2018 de la Comunidad de Madrid - Naturgy - Sala de prensa*. Naturgy Energy Group, S.A.
<https://www.naturgy.com/gas-natural-fenosa-recibe-el-distintivo-%E2%80%98empresa-mas-igual%E2%80%99-2018-de-la-comunidad-de-madrid>

N. (2021). *Informe Anual de Gobierno Corporativo - Naturgy - Accionistas e inversores*. Naturgy Energy Group, S.A. <https://www.naturgy.com/informe-anual-de-gobierno-corporativo>

N. (2022). *Nuestro equipo - Naturgy*. Naturgy.
<https://www.naturgy.com/personas/asi-somos/nuestro-equipo>

N. (2022, enero 26). *Banco Santander, entre las empresas líderes en medidas para lograr la igualdad de género*. Banco Santander. <https://www.santander.com/es/stories/todo-nuestro-trabajo-para-lograr-la-igualdad-de-genero-reconocido-por-bloomberg>

Pinilla, J. I. S. (2015). *Nuevas facultades de la Junta General. Juicio de suficiencia notarial*. Dialnet. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5002887>

Políticas - *Telefónica*. (2021, 15 octubre). Telefónica. <https://www.telefonica.com/es/accionistas-inversores/gobierno-corporativo/politicas/>

Políticas | Nuestro Compromiso | Banco Santander. (2021, 17 noviembre). Santander. <https://www.santander.com/es/nuestro-compromiso/politicas>

Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20. (1996, 17 agosto). OECD iLibrary. https://www.oecd-ilibrary.org/governance/g20-ocde-principios-de-gobierno-corporativo_9789264259171-es

¿Qué es el gobierno corporativo? (2017, 17 marzo). Deloitte Spain. <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/governance-risk-and-compliance/articles/que-es-el-gobierno-corporativo.html>

R. (2019, 10 octubre). *Estructura del consejo de administración, ¿cuál es la perfecta?* Diligent – España. <https://www.diligent.com/es/factores-estructura-del-consejo-de-administracion/#1>

S. (2020, mayo 21). *Las medidas de Santander para contribuir a la igualdad entre hombres y mujeres*. Santander. <https://www.santander.com/es/stories/asi-lideramos-el-camino-hacia-la-igualdad-de-genero>

Sánchez, L. (2010, 23 marzo). *El Consejo de Administración*. *Emprende Pyme*. <https://www.emprendepyme.net/el-consejo-de-administracion.html>.

Santander. (2020). *Informe Anual 2020*. Banco Santander. <https://www.santander.com/content/dam/santander-com/es/documentos/informe-anual/2020/ia-2020-informe-anual-es.pdf#page=168>

Santiago, A. A. (1996, 1 noviembre). *LA COMPOSICION DEL CONSEJO DE ADMINISTRACION – REVISTA DE INGENIERIA DYNA*. DYNA Ingeniería e Industria. <https://www.revistadyna.com/busqueda/la-composicion-del-consejo-de-administracion>

Schurter Encinas, J. (2014). *Perspectiva jurídica de problemas de agencia*. [https://repositorio.uft.cl/xmlui/bitstream/handle/20.500.12254/250/SCHURTER JOHANNA%202014.pdf?sequence=1](https://repositorio.uft.cl/xmlui/bitstream/handle/20.500.12254/250/SCHURTER_JOHANNA%202014.pdf?sequence=1)

Sebastián Quetglas, R. S. Q. (Ed.). (2020). *El Órgano de Administración de las Sociedades de Capital*. En *Fundamentos de Derecho Empresarial Tomo II* (4.a ed., pp. 165-210). Civitas, S.A. https://proview.thomsonreuters.com/title.html?redirect=true&titleKey=aranz%2Fmonografias%2F126723721%2Fv4.5&titleStage=F&titleAcct=i0ad6a6a2000001778644d4a6408c4620#sl=p&eid=85ce58d6ad2650d5b451d8c763fff2b7&eat=a-2-2.1-BIB_2020_35677&pg=RB-8.8&psl=&nvgS=false&tmp=477

Soto, G. A. (2011). *El presidente de la Junta General de Accionistas en la Ley General de Sociedades*. Dialnet. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6082993>

Telefónica España. (2021). *+ de 100 Medidas que impulsan la Igualdad, Conciliación y Diversidad*. Telefónica. https://www.telefonica.com/wp-content/uploads/sites/7/2021/11/100_medidas_conciliacion_telefonica.pdf

Thompson, I. (2006, enero). *DEFINICIÓN DE EMPRESA* – *Promonegocios.net*. PromonegocioS. Net. <https://www.promonegocios.net/mercadotecnia/empresa-definicion-concepto.html>