



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
ICADE

GOBIERNO CORPORATIVO

**¿En qué medida la implementación de un marco
jurídico de igualdad ha impulsado la
incorporación de mujeres en los Consejos de
Administración y sus respectivas Comisiones en
las sociedades cotizadas españolas del sector
bancario?**

Autor: Blanca Bernal Moscoso del Prado
Director: Cristina Grande Herrera

MADRID | Marzo de 2025

Resumen

Este trabajo analiza el impacto del marco normativo de igualdad de género en la composición de los Consejos de Administración y sus Comisiones en cinco entidades bancarias españolas cotizadas —CaixaBank, BBVA, Banco Santander, Banco Sabadell y Bankinter—, en un periodo que abarca 2018 a 2024, con el fin de evaluar el grado de cumplimiento de las regulaciones nacionales y europeas.

El estudio confirma avances en la representación femenina, con todas las entidades cumpliendo el objetivo del 40 % de representación femenina en los consejeros no ejecutivos. No obstante, persisten desigualdades, como la ausencia de consejeras dominicales y la escasa presencia de mujeres en roles ejecutivos y comisiones clave. Se concluye que el marco jurídico objeto de análisis ha impulsado una mayor diversidad, aunque quedan retos en la consolidación de una igualdad real y sostenible.

Palabras clave: diversidad de género, Consejo de Administración, Comisiones del Consejo, mujeres consejeras, Ley Orgánica 2/2024, CNMV, sector bancario, IBEX 35.

Abstract

This study analyzes the impact of the gender equality regulatory framework on the composition of the Boards of Directors and their Committees in five Spanish listed banking entities —CaixaBank, BBVA, Banco Santander, Banco Sabadell, and Bankinter— in a period between 2018 and 2024, in order to assess their compliance with national and European regulations.

The results show progress in female representation, with all entities meeting the 40% threshold for non-executive directors. However, inequalities persist, such as the absence of female proprietary directors and the limited presence of women in executive roles and key committees. The study concludes that the legal framework has promoted greater diversity, though challenges remain in achieving genuine and sustainable equality.

Keywords: gender diversity, Board of Directors, Board Committees, female directors, Good Corporate Governance Code, Law 2/2024, CNMV (Spanish Securities Market Commission), banking sector, IBEX 35.

ÍNDICE

Resumen	1
Introducción.....	3
Objetivos y justificación.....	5
Metodología y estructura	5
PARTE I: MARCO TEÓRICO	7
1. Gobierno Corporativo y Diversidad de Género	7
1.1 Gobierno Corporativo.....	7
1.2 El Consejo de Administración.....	8
1.2.1 Composición y estructura	9
1.2.2 Las Comisiones del Consejo	11
1.2.3 Responsabilidades y Deberes.....	13
1.3 Diversidad de Género	14
2. Marco normativo en España.....	15
3. Marco normativo en la Unión Europea	17
4. Impacto de la diversidad de género en el desempeño corporativo.....	19
PARTE II: ESTUDIO PRÁCTICO	22
1. Análisis de Bankinter	22
2. Análisis del Banco Sabadell.....	24
3. Análisis del Banco Santander.....	27
4. Análisis de BBVA.....	30
5. Análisis de Caixabank.....	32
6. Análisis conjunto.....	34
7. Conclusiones generales	38
BIBLIOGRAFÍA	42

Introducción

En las últimas décadas, la diversidad de género en los Consejos de Administración ha ganado relevancia en el ámbito del gobierno corporativo, impulsada tanto por cambios normativos como por un creciente interés en sus posibles beneficios económicos y sociales. En España, la Ley de Sociedades de Capital y el Código de Buen Gobierno, entre otras normas, han establecido recomendaciones para fomentar una representación equilibrada de mujeres y hombres en los Consejos de Administración. Sin embargo, a pesar de estos esfuerzos, la proporción de mujeres en los Consejos de las sociedades cotizadas del IBEX 35 sigue siendo limitada.

Este trabajo se centra en analizar el impacto de la representación femenina en los Consejos de Administración (y sus Comisiones) de varias entidades bancarias que forman parte del IBEX 35, y determinar el grado de cumplimiento con el marco normativo español. Se ha realizado un estudio de cinco entidades bancarias cotizadas —CaixaBank, BBVA, Banco Santander, Banco Sabadell y Bankinter— con el fin de examinar la evolución de la presencia femenina en sus Consejos de Administración y Comisiones, y evaluar si estas entidades han logrado alcanzar los objetivos establecidos en las distintas regulaciones.

El estudio muestra que todas las organizaciones alcanzan la meta del 40% de representación femenina en los cargos de asesores no ejecutivos, prueba de un progreso notable en la inclusión de mujeres en los entes de gobierno corporativo.

La investigación también demuestra que la puesta en marcha de un marco legal de equidad ha sido un elemento crucial para impulsar la inclusión de mujeres en los Consejos de Administración y sus Comisiones. No obstante, las variaciones en la velocidad con que cada entidad ha implementado estas políticas evidencian que la transformación no ha sido homogénea y que aún existen retos significativos en la presencia de mujeres en puestos ejecutivos y en la repartición de poder en los entes de gobierno.

Es asimismo notable la falta de homogeneidad con respecto a las diferentes categorías de consejeros. Se aprecia una notable ausencia de consejeras dominicales en todas las entidades analizadas, y el número de consejeras ejecutivas sigue siendo reducido.

En este sentido, se ha identificado una mayor presencia de mujeres en las Comisiones de Auditoría, Nombramientos y Retribuciones, mientras que su representación sigue siendo

baja en comisiones con un rol más estratégico, como las de Riesgos o las Comisiones Ejecutivas. Si bien estos resultados ponen de manifiesto un avance en términos de representación global, las mujeres aún no tienen acceso equitativo a todos los ámbitos de toma de decisiones dentro de los Consejos de Administración.

La relevancia de esta investigación radica en que la diversidad de género no solo es una cuestión de equidad, sino que también puede tener implicaciones significativas en el desempeño organizacional, la innovación y la toma de decisiones estratégicas. Estudios previos sugieren que los consejos diversos pueden mejorar la calidad del debate y fomentar una mejor gobernanza corporativa.

Con el horizonte de 2026, que necesariamente conlleva la efectiva implementación de requisitos de presencia igualitaria en términos de género, será esencial continuar supervisando el progreso de estas entidades y evaluar si las estrategias implementadas consiguen provocar una transformación estructural duradera en la composición y funcionamiento de los Consejos de Administración y sus Comisiones.

Objetivos y justificación

El principal objetivo de este trabajo de fin de grado es dar respuesta a la siguiente pregunta:

¿En qué medida la implementación de un marco jurídico de igualdad ha impulsado la incorporación de mujeres en los Consejos de Administración y sus respectivas Comisiones en las sociedades cotizadas españolas del sector bancario?

En busca de contestar a la pregunta planteada, el trabajo se dividirá en dos partes, una teórica y otra práctica. En primer lugar, se recogerá la situación normativa nacional y europea histórica y actual con relación a las iniciativas de diversidad de género. Posteriormente se llevará a cabo un análisis de cinco entidades bancarias que son además sociedades cotizadas, para examinar la composición de sus Consejos de Administración y Comisiones, identificando el grado de cumplimiento de las recomendaciones y regulaciones aplicables.

Se busca determinar las diferencias en la representación femenina entre los distintos tipos de consejeras (ejecutivas, dominicales, independientes y otras externas), categorías que serán explicadas a lo largo del trabajo, y evaluar la presencia de mujeres en las distintas Comisiones del Consejo, destacando aquellas en las que su participación es más significativa y aquellas donde su representación sigue siendo limitada.

La elección del sector bancario se debe a su peso en la economía y su influencia en los mercados financieros, representando de esta manera un ámbito clave para analizar el impacto de estas normativas. Las entidades bancarias cotizadas están sujetas a estándares de gobierno corporativo más estrictos y, en muchos casos, han sido pioneras en la adopción de medidas para mejorar la equidad de género en sus órganos de decisión.

En definitiva, este trabajo de investigación busca ofrecer una visión detallada sobre los avances logrados hasta la fecha y los desafíos que aún persisten en la promoción de la igualdad de género en el gobierno corporativo del sector bancario en España.

Metodología y estructura

Para dar respuesta a la pregunta de investigación planteada, este estudio adoptará un enfoque cuantitativo que permita analizar el impacto de la representación femenina en los

Consejos de Administración y sus respectivas Comisiones en cinco (5) entidades bancarias del IBEX 35: Bankinter, Banco Sabadell, Banco Santander, BBVA, y CaixaBank. La elección de un enfoque cuantitativo se justifica por la necesidad de establecer relaciones causales y correlacionales entre las variables analizadas, utilizando datos objetivos y medibles. Además, el análisis longitudinal permitirá observar tendencias y cambios a lo largo del tiempo, aportando una perspectiva dinámica al fenómeno objeto de estudio.

El diseño de la investigación será correlacional, pues buscará identificar la relación e influencia existentes entre la proporción de mujeres en los Consejos de Administración y las decisiones estratégicas en materia de ESG de las sociedades estudiadas. Concretamente, nos centraremos en la gobernanza, dentro de la que se encuentra la diversidad de género.

Para proporcionar una visión más completa del fenómeno, se empleará un análisis longitudinal, evaluando la evolución de estas relaciones en un periodo de siete (7) años – de 2018 a 2024 –, conforme la información financiera y no financiera disponible.

Pero, además, se hará una comparativa con los años inmediatamente anteriores a la publicación o entrada en vigor de las normativas o recomendaciones mencionadas a lo largo de este estudio, para adquirir una imagen más clara de la evolución del gobierno corporativo en España.

Se seleccionarán datos anuales de las compañías del índice bursátil mencionadas, lo que permitirá una cobertura integral del mercado español y garantizará la representatividad de la muestra.

La recolección de datos se basará en fuentes secundarias, utilizando informes anuales y estados de información no financiera (EINF) publicados por las mencionadas sociedades. Estos documentos proporcionan datos detallados sobre la composición de los Consejos de Administración, así como información no financiera relevante. Para contextualizar los resultados en el ámbito normativo, también se analizará la legislación española vigente y se completará con normativas europeas que influyen el marco jurídico español.

PARTE I: MARCO TEÓRICO

1. Gobierno Corporativo y Diversidad de Género

1.1 Gobierno Corporativo

El concepto de gobierno corporativo o *corporate governance* existe desde hace varios siglos, con la creación de corporaciones de grandes dimensiones, como la East India Company o la Hudson's Bay Company. Este término es acuñado como representación de las potencias europeas y su dominio mundial. Sin embargo, no es hasta la segunda mitad del siglo XX cuando se empieza a utilizar su concepción moderna.

Originariamente, el término de gobierno corporativo surge de la palabra griega “*kyberman*”, que significa dirigir, controlar o gobernar (Ayandele y Emmanuel, 2013). En latín, encontramos el término “*gubernare*”, y en francés “*governar*”.

En Estados Unidos, país pionero en este ámbito, en la década de 1970, las autoridades nacionales comienzan a impulsar su desarrollo. Es la Comisión de Bolsa y Valores (*Securities and Exchange Commission, SEC*) quien impulsa el desarrollo legislativo.

Sin embargo, cabe destacar el papel del Reino Unido en tanto es el primer país en desarrollar el primer código de *corporate governance* en 1992, el llamado Cadbury Report on the Financial Aspects of Corporate Governance. Este documento requería a las empresas a cumplir las previsiones recogidas en el mismo a través de la inclusión del principio de “*comply or explain*”- es decir, las corporaciones debían cumplir o explicar el incumplimiento del código.

El concepto de gobierno corporativo varía en función de la definición utilizada dentro de las numerosas existentes. Inicialmente, la definición de gobierno corporativo mayoritariamente usada era la recogida en el informe de Sir Adrian Cadbury, que establecía:

El gobierno corporativo es el sistema mediante el cual se dirigen y controlan las empresas. Los consejos de administración son responsables del gobierno de sus empresas. El papel de los accionistas en el gobierno es nombrar a los directores y auditores y asegurarse de que exista una estructura de gobierno adecuada. Las responsabilidades del consejo incluyen establecer los objetivos estratégicos de la empresa, proporcionar el liderazgo para ponerlos en práctica, supervisar la gestión

del negocio e informar a los accionistas sobre su gestión. Las acciones del consejo están sujetas a las leyes, los reglamentos y la junta general de accionistas.

Sin embargo, la aproximación utilizada habitualmente es la acuñada por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (“OECD”): *“elemento clave para mejorar la eficiencia económica y el crecimiento, así como mejorar la confianza de los inversores. El gobierno corporativo implica una serie de relaciones entre la dirección de la compañía, el consejo de administración, accionistas y el resto de stakeholders”* (OECD, 2004). Añade en 2016 que: *Corporate governance is the system by which business corporations are directed and controlled* (OECD, 2016).

La razón por la que existe una ausencia de definición expresa del término de gobierno corporativo se debe a que recoge distintas áreas de interacción, como aspectos éticos, legales, regulatorios, estructurales, de comportamiento y de gestión (Garzón Castrillón, 2021).

En concreto, este trabajo se centrará en los conceptos de medio ambiente, sociedad y gobernanza – los criterios ESG por sus siglas en inglés –, un aspecto con cada vez mayor relevancia dentro del gobierno corporativo.

En este sentido, los Consejos de Administración de las sociedades tienen un rol clave en garantizar que las mismas cumplan con normativas ESG. Entre numerosos factores, la diversidad de género en los Consejos de las sociedades cotizadas se ha convertido en uno de los pilares fundamentales del gobierno corporativo moderno, no solo como una cuestión de justicia social y equidad, sino también como un factor determinante para la competitividad y sostenibilidad empresarial.

1.2 El Consejo de Administración

El Consejo de Administración es una de las diversas formas que puede adoptar el órgano de administración y representación de una sociedad mercantil según 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 (en adelante, “LSC”).

Este órgano, de carácter colegiado, se encarga de gestionar y representar a la sociedad,

garantizando la continuidad de sus actividades y la protección de los intereses de los accionistas. Puede además delegar ciertas funciones en comisiones o en uno o varios consejeros delegados, manteniendo la responsabilidad última sobre las decisiones.

El origen del Consejo de Administración en España se remonta al surgimiento de las primeras sociedades mercantiles durante la época de la expansión comercial en los siglos XVI y XVII. Estas sociedades eran gestionadas por "consulados" o juntas de comerciantes que actuaban como órganos colegiados de decisión.

Con la promulgación del Código de Comercio de 1829 y su posterior reforma en 1885, se establecieron las bases para la administración colegiada de las sociedades anónimas, inspiradas en el modelo francés y anglosajón. Este marco legal sentó las bases para el desarrollo del Consejo de Administración como órgano representativo y de gestión en las sociedades mercantiles.

En el siglo XX, especialmente con la incorporación de España a la Comunidad Económica Europea (hoy Unión Europea), se llevaron a cabo reformas significativas para armonizar la legislación mercantil española con las directivas europeas. Entre ellas, destaca la modificación de la Ley de Sociedades Anónimas de 1951, que consolidó el modelo colegiado del Consejo de Administración, y la actual LSC.

Según la legislación actual,¹ las funciones principales de los Consejos de Administración incluyen: (i) la representación legal de la sociedad (en asuntos judiciales y extrajudiciales); (ii) la gestión y dirección estratégica (al definir los objetivos estratégicos y supervisar su ejecución); (iii) la convocatoria de las Juntas Generales y (iv) la supervisión y el control de los altos directivos de la sociedad que administran y el cumplimiento de las normas por parte de la misma.

1.2.1 Composición y estructura

En virtud del artículo 210 de la LSC, la administración de una sociedad se puede configurar a través de un administrador único, varios administradores solidarios o mancomunados, o un Consejo de Administración. Además, sus miembros pueden ser personas físicas o jurídicas.

¹ Artículos 209 y 249 bis de la LSC.

En su artículo 528, la LSC establece que el Consejo de Administración debe estar compuesto por un mínimo de tres (3) miembros, sin un límite máximo específico, aunque los estatutos sociales pueden determinar el número exacto. Si bien es cierto que en el caso de sociedades de responsabilidad limitada este número queda limitado a doce (12) miembros.

Además, el Consejo de Administración se compone de un presidente, un secretario del consejo, los consejeros o administradores, y las comisiones.

El presidente (y en su caso, uno o varios vicepresidentes) será designado por el Consejo de Administración de entre sus miembros. Como máximo responsable del funcionamiento eficaz del Consejo, debe convocar y presidir sus reuniones, fijar el orden del día y dirigir las deliberaciones que se produzcan, estimulando la participación activa de los consejeros durante estas sesiones.

El secretario del Consejo (y en su caso vicesecretarios) será designado, en virtud del artículo 529 octies de la LSC, por el Consejo, previo informe de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones.

Además, existen varios tipos de consejeros: (i) consejeros ejecutivos; (ii) consejeros externos; (iii) consejeros dominicales; y (iv) consejeros independientes establecidos por el artículo 529 duodecies de la LSC.

Los consejeros ejecutivos son aquellos que desempeñan funciones de dirección en la sociedad o su grupo, diferenciándose de los no ejecutivos. Estos son todos los restantes consejeros de la sociedad, miembros que no intervienen en la gestión diaria de la sociedad, pudiendo ser dominicales, independientes o externos.

Los consejeros dominicales (Beyond by Esade, 2025) acceden al consejo por su vinculación a la sociedad, atribuida a la posesión de la condición de accionista o la posesión de una participación en el capital social superior al 5% (CNMV, s.f.). Representan a los accionistas principales y tienen un interés significativo en la compañía. En cambio, los consejeros independientes son aquellos no vinculados con la gestión ni poseedores del accionariado de la sociedad. Son elegidos en atención a sus circunstancias personales y profesionales (Caixabank, s.f.).

Un tipo adicional que se podrá apreciar a lo largo de este trabajo de investigación son los

consejeros calificados como “otros externos”. Estos consejeros, como externos, pueden ser independientes o dominicales. La calificación de otros externos la realizan estas entidades financieras en aras de referirse a aquellos consejeros que no pueden ser calificados como independientes o dominicales en virtud de las situaciones de incompatibilidad recogidas en el apartado 2 del artículo duodécimo de la LSC, que pueden ampliarse en los estatutos y en el reglamento del Consejo de Administración.

Además, el artículo 529 terdecies 2 de la LSC establece la obligación del Consejo de Administración de delegar determinadas funciones en una Comisión de Auditoría y una Comisión de Nombramientos y Retribuciones (que puede tratarse de dos comisiones separadas).

En el caso de las sociedades cotizadas, tanto el Código de Buen Gobierno de las sociedades cotizadas (CNMV, 2020), de febrero de 2015, como la Guía Técnica de la CNMV 1/2019 sobre comisiones de nombramientos y retribuciones, de 20 de febrero de 2019 (CNMV, 2019) establece una recomendación general de, al menos, plantearse la posibilidad de contar con dos comisiones separadas.

En caso de optar por la segunda opción, la mencionada Guía Técnica considera como buena práctica establecer mecanismos de coordinación *“que aseguren la necesaria coherencia de las políticas y criterios aplicados para la atracción y para la retención de talento”*.

Además, en aras de una mejor gestión, el consejo de administración puede crear cualquier otra comisión especializada que considere pertinente en virtud del artículo 529 terdecies de la LSC. Si bien en el caso de sociedades cotizadas existen más facultades que debe asumir el consejo en pleno y que son consideradas indelegables en estas comisiones.

Ejemplos de estas comisiones son la comisión de riesgos, ejecutiva o de sostenibilidad, que junto con la comisión de auditoría y de nombramientos y retribuciones se analizarán en mayor detalle más adelante.

1.2.2 Las Comisiones del Consejo

i. La Comisión de Nombramientos y Retribuciones

En virtud del artículo 529 quinceles, esta comisión (o comisiones) se compondrá exclusivamente por consejeros no ejecutivos que nombre el Consejo de Administración, nombrándose un presidente de entre todos ellos. En este sentido, un número mínimo de

dos de los consejeros miembros deberán ser independientes.

Serán los estatutos de la sociedad o el Reglamento del Consejo de Administración quienes designen el número de miembros y regulen su funcionamiento. Las funciones mínimas de esta Comisión quedan reguladas en la ley y son las siguientes:

- (i) Valorar las competencias, conocimientos y experiencia requeridos en el Consejo de Administración;
- (ii) Establecer un objetivo de representación del género femenino, elaborando un plan para alcanzarlo;
- (iii) Comunicar al Consejo de Administración sus propuestas de nombramiento, reelección o separación de consejeros y altos directivos, así como las condiciones básicas de sus contratos;
- (iv) Organizar la sucesión del presidente del Consejo, proponiendo candidatos si fuera necesario;
- (v) Proponer la política retributiva de los Consejeros y la alta dirección.

ii. La Comisión de Auditoría

De obligatoria creación en virtud del artículo 529 terdecies LSC, se trata de una comisión creada como garantía de salvaguarda adicional de los intereses de los accionistas (Álvarez Pérez, 1999). Debe estar compuesta exclusivamente por consejeros no ejecutivos que nombre el consejo de administración. La mayoría de sus integrantes deben ser consejeros independientes, requiriéndose adicionalmente que uno de ellos sea designado teniendo en consideración sus conocimientos y experiencia en materia de contabilidad y/o auditoría.

El número de miembros y su funcionamiento son aspectos que se regirán de conformidad con los estatutos sociales y Reglamento del Consejo de Administración de la sociedad a la que pertenezca, sin perjuicio de que el apartado cuarto del artículo 529 quaterdecies LSC recoja un contenido mínimo en relación con las funciones que debe desempeñar esta Comisión.

Entre ellas, destacamos: (i) supervisar la eficacia del control interno, la auditoría interna y los sistemas de gestión de riesgos de la sociedad; (ii) Informar a la Junta General de Accionistas sobre el resultado de la auditoría y demás funciones de su competencia; (iii)

emitir anualmente y con carácter previo a la emisión del informe de auditoría, un informe sobre la independencia de los auditores; e (iv) informar a la Junta General o al Consejo de Administración sobre las operaciones vinculadas que deban aprobar.

iii. Comisiones no preceptivas

a. La Comisión Delegada o Ejecutiva

El artículo 249 de la LSC establece la posibilidad de designar, a través del Consejo de Administración, una Comisión Ejecutiva, o uno o varios consejeros delegados. Se le atribuyen funciones ejecutivas, salvo las indelegables, y deberá reportar al Consejo de Administración (Caixabank, 2023).

Para la delegación permanente de alguna de las facultades delegables del Consejo de Administración será necesario el voto favorable de dos tercios de los integrantes del mismo.

b. Otras Comisiones Especializadas del Consejo

El principio 23 del Código de Buen Gobierno (CNMV, 2020) hace referencia a la posibilidad de crear otras comisiones como la Comisión de Cumplimiento, la Comisión de Supervisión y Control, para supervisar el cumplimiento de “políticas y reglas de la sociedad en materia medioambiental, social y de gobierno corporativo, así como de los códigos internos de conducta”.

Todas estas Comisiones son de constitución meramente voluntaria, y derivan de las facultades de autoorganización del Consejo de Administración.

1.2.3 Responsabilidades y Deberes

Los consejeros tienen la obligación de actuar con la diligencia de un ordenado empresario y con la lealtad de un fiel representante, conforme a los artículos 225 y 227 de la Ley de Sociedades de Capital.

El deber general de diligencia incluye la obligación de estar informados sobre la situación de la sociedad y de actuar con cuidado y prudencia en la toma de decisiones. Para cumplir con el estándar de un ordenado empresario, los administradores deben actuar protegiendo la discrecionalidad empresarial, actuando con buena fe y sin interés personal.

En cambio, el deber de lealtad implica actuar en interés de la sociedad, evitando conflictos de interés y el uso indebido de información privilegiada. De éste derivan una serie de obligaciones recogidas en el artículo 228 LSC.

Los administradores podrán incurrir en responsabilidad civil frente a la sociedad, los accionistas y terceros, por aquellos daños que causen por actos u omisiones contrarios a la ley o a los estatutos sociales, siempre que medie dolo o culpa. Esta responsabilidad tiene carácter solidario. Asimismo, pueden enfrentar responsabilidad penal en casos de fraude, administración desleal o falsedad documental.

La LSC prevé tanto la acción social de responsabilidad, entablada por la sociedad (previo acuerdo de la junta general), como la acción individual de responsabilidad,² correspondiente a socios y terceros cuyos intereses queden directamente lesionados.

1.3 Diversidad de Género

La diversidad de género en los consejos de administración ha emergido como un tema central en la agenda empresarial contemporánea. Se refiere a la representación equitativa de hombres y mujeres en los órganos de toma de decisiones más altos de las empresas, y no solo implica la presencia numérica de mujeres, sino también su participación activa e influencia en las decisiones estratégicas.

El concepto de diversidad de género en el ámbito laboral tiene sus raíces en los movimientos por la igualdad de derechos de las mujeres. A lo largo del siglo XX, especialmente después de la Segunda Guerra Mundial (Pérez-Fuentes (2000: 205), las mujeres comenzaron a ingresar masivamente al mercado laboral. Sin embargo, su participación en puestos de alta dirección y en Consejos de Administración era prácticamente inexistente.

Durante las décadas de 1960 y 1970, la segunda ola del feminismo cuestionó las estructuras patriarcales en el ámbito laboral, demandando igualdad de oportunidades y acceso a posiciones de liderazgo. En esta época, algunos países comenzaron a legislar en contra de la discriminación de género en el empleo, sentando las bases para una mayor inclusión en el futuro.

La creciente globalización y los cambios demográficos ha llevado a las empresas a

² Artículos 238 y 241 LSC, respectivamente.

reconocer que equipos diversos pueden comprender mejor a mercados igualmente diversos (Barberá Heredia, 2004), y a partir del siglo XXI se han implementado cuotas de género en consejos de administración como una medida para acelerar la inclusión.

En España, la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) emite recomendaciones de buen gobierno corporativo, orientadas a mejorar la transparencia y la responsabilidad social empresarial. Estas recomendaciones promueven la diversidad de género y experiencia en el Consejo de Administración, la transparencia en la remuneración de los consejeros y la evaluación anual del desempeño del Consejo.

2. Marco normativo en España

El marco normativo español en relación con la promoción de la igualdad de género en los Consejos de Administración ha experimentado una evolución significativa en las últimas décadas, con el objetivo de garantizar una representación equilibrada de mujeres y hombres en los órganos de decisión de las empresas.

Uno de los hitos más relevantes en esta materia es la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, ley que se erige como una normativa integral que busca hacer efectivo el derecho a la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres en todos los ámbitos, incluyendo el político, civil, laboral, económico, social y cultural.

Esta ley establece un marco general con el objetivo de eliminar cualquier discriminación por razón de sexo y promover la igualdad de trato y oportunidades entre mujeres y hombres en todo ámbito de la sociedad, incluyendo el empresarial.

Uno de los aspectos más destacados de la misma es la promoción de la presencia equilibrada de mujeres y hombres en los Consejos de Administración de las empresas, especialmente en aquellas que cotizan en bolsa. Aunque la ley no impone una cuota obligatoria, sí establece recomendaciones para que las empresas adopten medidas que faciliten la participación de las mujeres en puestos de responsabilidad. En este sentido, promueve la adopción de planes de igualdad que incluyan objetivos concretos dirigidas a eliminar la discriminación por razón de sexo, a fomentar la igualdad de oportunidades en el ámbito laboral y aumentar la presencia femenina en sus órganos de gobierno.

Además, la ley introduce el concepto de “presencia equilibrada”, definido como la

situación en la que la representación de cualquiera de los sexos no supere el 60% ni sea inferior al 40%.

Concretamente, su artículo 75 estipula que las empresas que no presentan cuentas abreviadas deberían llegar a esta cifra de presencia equilibrada de mujeres y hombres en sus Consejos de Administración en un plazo de 8 años desde la publicación de la ley, es decir, en 2015. Curiosamente, la tasa de mujeres en Consejos de Administración de empresas no sujetas a este artículo es superior a las que si lo están, en un 25% frente a un 14,01% (Informa, 2024).

Por otro lado, la Ley 31/2014, de 3 de diciembre, por la que se modifica la Ley de Sociedades de Capital para la mejora del gobierno corporativo refuerza la importancia de la diversidad en la composición de los Consejos de Administración. En particular, la ley señala que las políticas de selección de consejeros deben promover la diversidad en conocimientos, experiencias y género, y que dichas políticas deben ser objeto de información en el informe anual de gobierno corporativo. Esto implica que las empresas deben ser transparentes respecto a las medidas que adoptan para fomentar la diversidad de género en sus órganos de administración.

Posteriormente, se han implementado medidas más concretas para asegurar esta representación equilibrada. La Ley Orgánica 2/2024, de 1 de agosto, de representación paritaria y presencia equilibrada de mujeres y hombres, establece que los Consejos de Administración de las sociedades cotizadas y de las entidades de interés público con más de 250 trabajadores o una cifra de negocio superior a 50 millones de euros deben estar compuestos por al menos un 40% de personas del sexo menos representado. Esta disposición busca garantizar una participación equitativa en los órganos de decisión empresarial.

Además, el Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas de 2015 elaborado por la CNMV, revisado en 2020, incluye una serie de recomendaciones para fomentar la diversidad de género en los consejos de administración de empresas que cotizan en los mercados de valores españoles. Si bien estas recomendaciones no son de obligado cumplimiento, las empresas deben informar en sus informes anuales de gobierno corporativo sobre el grado de seguimiento de las mismas, bajo el principio de “cumplir o explicar”, concepto introducido en el Cadbury Report on the Financial Aspects of Corporate Governance, el primer código de *corporate governance* introducido en el

Reino Unido en 1992.

Dentro de estas recomendaciones se sugiere que las empresas (i) establezcan una política de selección de consejeros que promueva la diversidad en términos de conocimientos, experiencias y género; o (ii) fijen un objetivo concreto de representación femenina en el consejo de administración y que elaboren directrices sobre cómo alcanzarlo.

El Código también enfatiza la importancia de que los procesos de selección de consejeros no adolezcan de sesgos implícitos que dificulten la selección de consejeras, y promueve la búsqueda de candidatas que reúnan las competencias profesionales necesarias, fomentando así una mayor diversidad de género en los órganos de gobierno de las empresas.

A este código se unen las Guías Técnicas de la CNMV 1/2024, de 27 de junio de 2024 (CNMV, 2024), sobre comisiones de auditoría de entidades de interés público, y 1/2019, de 20 de febrero de 2019, emitidas con la finalidad de subrayar la importancia de las comisiones de auditoría y de nombramientos y retribuciones, recopilar una serie de principios y criterios, y contribuir a que las mejores prácticas en su funcionamiento puedan seguirse por el mayor número posible de entidades.

Asimismo, al tratarse el análisis de entidades de crédito, la política de selección de consejeros tendrá que atender a Ley 10/2014, de 26 de junio, de ordenación, supervisión y solvencia de entidades de crédito (en adelante, “LOSS”), que regula los criterios a que debe obedecer la composición general del Consejo de Administración y los requisitos de idoneidad que han de cumplir los consejeros de la Entidad.

Estos criterios son desarrollados por el Real Decreto 84/2015, de 13 de febrero (en adelante, “ROSS”) y la Circular 2/2016, de 2 de febrero, de Banco de España.

3. Marco normativo en la Unión Europea

Uno de los principios que consagran los tratados de la UE es la igualdad de trato y oportunidades entre las mujeres y los hombres, recogido en el artículo 153 del Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea y de manera más genérica en los artículos 2 y 3 del Tratado de la Unión Europea o los artículos 21 y 23 de la Carta de Derechos Fundamentales de la Unión Europea. Este principio también se encuentra recogido en el Pilar Europeo de Derechos Sociales.

Cabe mencionar la Directiva (UE) 2022/2381 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 23 de noviembre de 2022, relativa a la mejora del equilibrio de género entre los administradores de las sociedades cotizadas y medidas conexas, cuya trasposición al ordenamiento jurídico español se llevó a cabo a través de la Ley Orgánica 2/2024, de 1 de agosto, mencionada supra.

Las sociedades cotizadas deben aspirar a que al menos el 40% de los puestos de consejeros no ejecutivos estén ocupados por el género menos representado. Si se incluyen los puestos ejecutivos, el objetivo es del 33%.

Los plazos fijados para cumplir con esta ley son: (i) el 30 de junio de 2026, para las compañías del IBEX 35; y (ii) el 30 de junio de 2027, para el resto de sociedades cotizadas. Aquellas empresas cotizadas que no alcancen estos objetivos se verán obligadas a adaptar su proceso de selección para el nombramiento de los miembros del Consejo.

Deberán además establecer procedimientos de selección y nombramiento de consejeros que sean justos, transparentes y no discriminatorios, garantizando que los candidatos sean evaluados objetivamente en función de sus méritos, independientemente de su género.

También se incluye el deber de informar anualmente sobre la composición del consejo de administración de las sociedades en términos de género y sobre las medidas adoptadas para alcanzar los objetivos de equilibrio de género establecidos. Los Estados miembros tendrán que publicar un listado de empresas que hayan logrado alcanzar los objetivos de la Directiva.

Por otro lado, son relevantes las Directrices de la Autoridad Bancaria Europea (EBA, por sus siglas en inglés) sobre la evaluación de la idoneidad de los miembros del órgano de administración y los titulares de funciones clave (EBA/GL/2021/06), así como los criterios de la Guía del Banco Central Europeo (BCE) para la evaluación de la idoneidad en cada periodo estudiado.

A pesar de los avances normativos, la representación femenina en los Consejos de Administración de las empresas españolas, especialmente en las que forman parte del IBEX 35, aún es limitada. Según datos recientes (Informa, 2024), la presencia de mujeres en estos órganos de decisión ha aumentado en los últimos años, pero todavía está lejos de alcanzar la presencia equilibrada definida por la ley. Este hecho pone de manifiesto la

necesidad de seguir impulsando políticas y medidas que promuevan la igualdad de género en el ámbito empresarial.

4. Impacto de la diversidad de género en el desempeño corporativo

Pese a que cerca de 60% de los nuevos titulados universitarios en la Unión Europea son mujeres, existe una clara infrarrepresentación en la toma de decisiones en el ámbito económico, “especialmente en altas instancias” (Consejo de la Unión Europea, 2025). Según estadísticas de género del Instituto Europeo de la Igualdad de Género, un 31,5% de los miembros de Consejos de Administración a nivel europeo son mujeres, reduciéndose el porcentaje a un 8% cuando hablamos de las mujeres que presiden los mismos (Consejo de la Unión Europea, 2025).

A nivel nacional (CNMV, 2021), el porcentaje de consejeras en las empresas del IBEX 35 en España era, en promedio, del 31,26% en 2020, del 31,87% en 2022, y de 34,5% en 2023. En este sentido, la CNMV, pese a considerar la evolución como positiva, establece que “las compañías cotizadas deben continuar sus esfuerzos y acelerar la incorporación de mujeres en los puestos de mayor responsabilidad para cumplir con las recomendaciones” (CNMV, 2024).

Además, el *Gender Diversity Index Report* de European Women on Boards, asociación que colabora con la Comisión Europea, publicado en octubre de 2021 establecía como porcentaje promedio de consejeras en las grandes empresas cotizadas el 35% (European Women on Boards, 2021).

Si bien existe cierto consenso en relación con el impacto positivo de la presencia de mujeres en los Consejos de Administración, también es cierto que la naturaleza confidencial de sus reuniones e incluso la reticencia de los directivos a compartir lo que sucede realmente en los mismos hace que se carezca de información sobre la manera en la que la participación femenina influye en la dinámica del consejo y los resultados de la empresa (Wiersema & Mors, 2023).

Según la Organización Internacional de Trabajo de Naciones Unidas, cuando predomina el equilibrio de género en los consejos, las probabilidades de mejorar el rendimiento de las sociedades incrementan en un 20% (IESE, 2024).

Un estudio llevado a cabo por Margarethe Wiersema y Marie Louise Mors, y publicado

por la revista *Harvard Business Review* pone de manifiesto la manera en la que la presencia del género femenino mejora la toma de decisiones en los Consejos de Administración. El estudio incluye más de 200 sociedades cotizadas en los índices bursátiles predominantes de Estados Unidos y Europa.

Primero, se ha observado que las Consejeras llegan a las reuniones del Consejo bien preparadas y con un fuerte enfoque en la rendición de cuentas. Como señaló una de ellas: *“las mujeres son como abejas trabajadoras: llegan súper preparadas y listas para hacer el trabajo”*. Un Consejero respaldó esta idea al afirmar que *“las mujeres son consejeras más atentas, vienen preparadas y con mayor conocimiento”*. Algo que les permite formular preguntas clave que influyen en las decisiones del Consejo.

En segundo lugar, se incide en que las mujeres suelen “romper” con las normas tradicionales de comportamiento en los Consejos. Estos contextos a menudo son percibidos como clubes exclusivos donde cuestionar demasiado puede considerarse inapropiado. Sin embargo, las Consejeras no temen reconocer cuando desconocen algún tema, hacen preguntas exhaustivas y buscan poner todos los asuntos sobre la mesa. Como señaló una participante: *“las mujeres no tienen miedo de preguntar o mostrar que hay cosas que no saben”*. Otra Consejera, con experiencia en más de 20 Consejos en el Reino Unido, EE.UU. y Alemania, comentó: *“nunca he estado en un Consejo donde una mujer no diga nada. En cambio, sí he visto a hombres que permanecen en silencio”*.

Además, las mujeres mejoran la calidad de las discusiones en el consejo. Un Consejero comentó que *“los ejecutivos ahora deben estar más preparados y comprometidos en las reuniones”*. También se ha notado que su presencia despolitiza el diálogo. Una Consejera explicó: *“el ambiente cambia cuando hay mujeres en la sala... los hombres se vuelven menos competitivos y las mujeres fomentan un entorno más abierto. Esto permite tratar temas que de otro modo podrían quedar fuera”*. Esta percepción fue compartida por otro entrevistado, quien dijo: *“algunos presidentes me han comentado que sienten que el riesgo se reduce al tomar decisiones, porque ahora se consideran con mayor detenimiento. Antes, cuando solo había hombres, simplemente se centraban en los números”*.

La UE reconoce que “una mayor participación de las mujeres en el mercado de trabajo es esencial para: impulsar el crecimiento económico en Europa; mejorar la competitividad de las empresas europeas; y hacer frente a los desafíos demográficos en Europa” (Consejo

de la Unión Europea, 2025).

Entonces, ¿por qué es baja la presencia de mujeres en los Consejos de Administración? Ciertamente es que las opiniones son muy diversas. Un estudio llevado a cabo entre octubre de 2015 y junio de 2016 (Cheng & Groysberg, 2020) establece que la insuficiente presencia femenina en los Consejos de Administración se debe a que: (i) los Consejos están satisfechos con su nivel actual de diversidad; (ii) la diversidad no es una prioridad en la selección de nuevos miembros del Consejo; (iii) existe una falta de candidatas femeninas calificadas; (iv) existe una relativa falta de acceso o contactos entre mujeres calificadas y quienes tienen poder de decisión en los Consejos; (v) las mujeres en puestos senior no han sido patrocinadoras ni defensoras activas de otras mujeres; y (vi) las redes tradicionales de selección o reclutamiento tienden a estar orientadas hacia los hombres.

PARTE II: ESTUDIO PRÁCTICO

1. Análisis de Bankinter

Introducción

Bankinter, fundado en 1965 como Banco Intercontinental Español, surgió de una alianza entre el Banco Santander y Bank of America, con el objetivo inicial de actuar como un banco industrial. En 1972 se convirtió en sociedad cotizada, momento en el que se transformó en un banco comercial independiente de sus fundadores.

Estadísticas de diversidad de género

Además del Consejo de Administración, Bankinter posee una Comisión de Auditoría, una Comisión de Riesgos y Cumplimiento, una Comisión de Retribuciones, y una Comisión de Nombramientos, Sostenibilidad y Gobierno Corporativo.

Tabla 1. Número de Consejeras en Bankinter en el periodo 2018-2024

Número de Consejeras							
Tipo / Año	Ejercicio 2024	Ejercicio 2023	Ejercicio 2022	Ejercicio 2021	Ejercicio 2020	Ejercicio 2019	Ejercicio 2018
Ejecutivas	1	1	1	1	1	1	1
Dominicales	0	0	0	0	0	0	0
Independientes	5	4	4	4	3	3	2
Otras externas	1	0	0	0	0	0	0
Total	7	5	5	5	4	4	3

Fuente: Elaboración propia con datos de Bankinter

Tabla 2. Porcentaje de mujeres Consejeras sobre el total de consejeros de cada categoría en Bankinter para el periodo 2018-2024

% sobre el total de Consejeros de cada categoría							
Tipo / Año	Ejercicio 2024	Ejercicio 2023	Ejercicio 2022	Ejercicio 2021	Ejercicio 2020	Ejercicio 2019	Ejercicio 2018
Ejecutivas	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%
Dominicales	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Independientes	83%	66,67%	66,67%	66,67%	50%	42,86%	40%
Otras externas	100%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Total	63,6%	45,45%	45,45%	45,45%	36,36%	33,33%	30%

Fuente: Elaboración propia con datos de Bankinter

Bankinter ofrece en sus respectivos Informes Anuales de Gobierno Corporativo, adjuntados como anexo *infra*, estadísticas sobre la diversidad de género en el Consejo de

Administración.

El Consejo de Administración a 31 de diciembre de 2021 se hallaba compuesto por once (11) vocales, número fijado por la Junta General de accionistas en 2021, dentro de los límites estatutarios (entre 5 y 15 consejeros). De ese número, seis (6) son consejeros independientes, dos (2) dominicales, dos (2) ejecutivos y uno (1) es categorizado como “Otro Consejero Externo”. Esta calificación se debe a que ese Consejero ha sido Consejero por un periodo continuado superior a 12 años, y la LSC establece que no podrán ser calificados como independientes aquellos miembros del Consejo.

A 31 de diciembre de 2022 el Consejo formado por 11 consejeros se dividía de la misma manera, con un 45,5% de mujeres desde la Junta General de Accionistas de 2021. Las Comisiones del Consejo mantuvieron su composición la misma composición que en el ejercicio de 2021, introduciéndose cambios en la distribución competencial.

Se “reforzó la función de seguimiento y supervisión de la Comisión de Sostenibilidad y Nombramientos y de la Comisión de Riesgos y Cumplimiento, tanto en el contenido como en la frecuencia de los reportes a las mismas” (Bankinter, 2022).

Para el ejercicio de 2023 se reeligió a varios Consejeros independientes, sin haber modificaciones adicionales en la composición del Consejo respecto del ejercicio anterior.

En relación con las Comisiones del Consejo:

Tabla 3. Número de Consejeras por Comisión del Consejo en Bankinter en el periodo 2018-2024

Número de consejeras por Comisión del Consejo							
Tipo / Año	Ejercicio 2024	Ejercicio 2023	Ejercicio 2022	Ejercicio 2021	Ejercicio 2020	Ejercicio 2019	Ejercicio 2018
Ejecutiva	3	1	1	1	1	1	1
de Auditoría	3	1	1	1	1	0	0
de Riesgos y Cumplimiento	3	3	3	3	1	0	0
de Retribuciones	2	1	1	1	1	1	1
de Sostenibilidad y Nombramientos	2	2	2	2	1	1	0
Total	13	8	8	8	5	3	2

Fuente: Elaboración propia con datos de Bankinter

Conclusiones

El nombramiento en la Junta General de Accionistas celebrada el 21 de marzo de 2024 de una nueva consejera ejecutiva (María Dolores Dancausa Treviño) y una nueva consejera externa independiente (Teresa Paz-Ares Rodríguez) conducirá a un porcentaje de mujeres (7) en el seno del Consejo del 64%, por encima de los objetivos fijados por Bankinter y por las recomendaciones y mejores prácticas, nacionales e internacionales.

Además, la elección por el Consejo de D^a María Dolores Dancausa Treviño como Presidenta no ejecutiva, ha situado a Bankinter como la única sociedad del IBEX35 que contará, en 2025, con dos mujeres en los principales cargos de administración y dirección de la entidad (Presidenta no ejecutiva del Consejo de administración y Consejera delegada). El resto de Consejeras (5) son en calidad de externas independientes.

2. Análisis del Banco Sabadell

Introducción

El Banco Sabadell, fundado en 1881 en la ciudad de Sabadell (Barcelona) nació con el propósito de financiar la industria local y proveerla de materias primas en condiciones más favorables. A lo largo de su historia, la entidad ha experimentado diversas etapas de expansión y transformación, consolidándose como uno de los principales grupos bancarios de España.

En 1965, inició su expansión territorial abriendo su primera oficina fuera de Sabadell, en Sant Cugat del Vallès, y en 1978 inauguró su primera sucursal internacional en Londres. Durante las décadas siguientes, Banco Sabadell llevó a cabo múltiples adquisiciones, incluyendo Banco Atlántico en 2004 y Banco Urquijo en 2006, fortaleciendo así su presencia tanto a nivel nacional como internacional. En 2025, la entidad decidió retornar su sede social a Cataluña, después de haberla trasladado a Alicante en 2017 debido a la inestabilidad política en la región.

En el periodo que abarca este estudio, encontramos además del Consejo de Administración, una Comisión Delegada de Créditos, una Comisión de Auditoría y Control, una Comisión de Nombramientos y Gobierno Corporativo, una Comisión de Retribuciones, una Comisión de Riesgos y una Comisión de Estrategia y Sostenibilidad.

Su política de selección de consejeros (Banco Sabadell, 2024), de acuerdo con la recomendación 14 del Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas de la

CNMV de febrero de 2015, revisado en junio de 2020, se rige por el principio de diversidad respecto de cuestiones como “la edad, el género, la discapacidad, la procedencia geográfica o la formación y experiencia profesionales y aquellos aspectos que puedan considerarse adecuados para contar con una composición del Consejo de Administración idónea y diversa” (Banco Sabadell, 2024).

En concreto, tras identificar las necesidades del Banco (tarea que corresponde a la Comisión de Nombramientos y Gobierno Corporativo), se evaluará a los candidatos asegurando el cumplimiento de requisitos de (i) competencia profesional; (ii) diversidad; (iii) honorabilidad, e (iv) idoneidad, necesarios para el ejercicio de su cargo.

Los Consejeros serán identificados según los objetivos, parámetros y procedimientos de selección, evaluación y nombramiento que establecen las recomendaciones y criterios del mencionado Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas de la CNMV.

Además, en aquellos casos de reelección o ratificación de Consejeros, deberá evaluarse una propuesta o informe que contenga una evaluación del trabajo y dedicación efectiva del Consejero durante el periodo entre su nombramiento y la última fecha hasta la que haya desempeñado el cargo.

Estadísticas de diversidad de género

Tabla 4. Número de Consejeras en el Banco Sabadell en el periodo 2018-2024

Número de Consejeras							
Tipo / Año	Ejercicio 2024	Ejercicio 2023	Ejercicio 2022	Ejercicio 2021	Ejercicio 2020	Ejercicio 2019	Ejercicio 2018
Ejecutivas	0	0	0	0	1	1	1
Dominicales	0	0	0	0	0	0	0
Independientes	5	4	4	3	3	1	2
Otras externas	1	1	1	1	0	1	0
Total	6	5	5	4	4	3	3

Fuente: Elaboración propia con datos del Banco Sabadell

Tabla 5. Porcentaje de mujeres Consejeras sobre el total de consejeros de cada categoría en el Banco Sabadell para el periodo 2018-2024

% sobre el total de Consejeros de cada categoría							
Tipo / Año	Ejercicio 2024	Ejercicio 2023	Ejercicio 2022	Ejercicio 2021	Ejercicio 2020	Ejercicio 2019	Ejercicio 2018
Ejecutivas	0%	0%	0%	0%	25%	20%	25%

Dominicales	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Independientes	50%	40%	40%	30%	30%	12,50%	20%
Otras externas	50%	50%	50%	50%	0%	100%	0%
Total	40%	33,33%	33,33%	26,67%	26,67%	20%	20%

Fuente: Elaboración propia con datos del Banco Sabadell

En Banco Sabadell, en el ejercicio de 2024 las mujeres representaban un 40% de la totalidad de miembros del Consejo de Administración, cumpliendo con antelación los plazos que recoge la Ley Orgánica 2/2024, de 1 de agosto, pero también el Sabadell Compromiso Sostenible para el ejercicio 2024.

Además, representan el 50% de los miembros del Consejo que tienen la condición de Consejeros Independientes, cumpliendo la Directiva (UE) 2022/2381, relativa a un mejor equilibrio de género entre los administradores de las sociedades cotizadas y a medidas conexas.

En cuanto a presencia femenina en las respectivas Comisiones del Consejo, las Consejeras están presentes en todas las Comisiones. En la Comisión de Nombramientos y Gobierno Corporativo representan un 75%, tratándose en la Comisión de Auditoría y Control y en la Comisión de Riesgos de una representación paritaria, en la Comisión Delegada de Créditos representan un 20%, y en la Comisión de Estrategia y Sostenibilidad un 16,67% en materia de estrategia y un 20% en materia de sostenibilidad.

Tabla 6. Número de Consejeras por Comisión del Consejo en el Banco Sabadell en el periodo 2018-2024

Número de Consejeras por Comisión del Consejo							
Tipo / Año	Ejercicio 2024	Ejercicio 2023	Ejercicio 2022	Ejercicio 2021	Ejercicio 2020	Ejercicio 2019	Ejercicio 2018
Estrategia y Sostenibilidad	1	1	1	1	0	0	0
Delegada de Créditos	1	1	2	2	0	0	0
Auditoría y Control	2	1	2	1	1	1	1
Nombramientos y Gobierno Corporativo	3	3	2	2	1	2	2
Retribuciones	3	2	2	1	1	1	2
Riesgos	2	2	2	2	1	1	1
Total	12	10	11	9	4	5	6

Fuente: Elaboración propia con datos del Banco Sabadell

Conclusiones

Podemos observar que el Banco Sabadell ha mostrado un compromiso creciente en los últimos años. En 2022, la entidad comunicó su intención de nombrar a una consejera antes de finalizar el año, con el objetivo de incrementar la representación femenina en su consejo al 33%, alineándose con las recomendaciones del Código de Buen Gobierno de la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV). Este porcentaje fue alcanzado en 2023 (Banco Sabadell, 2023).

Como se ha analizado en las tablas 3 y 4, en 2023, el banco consiguió alcanzar una representación femenina del 33%, viéndose incrementado este porcentaje al 40% en 2024. Este avance refleja la implementación de políticas y planes de igualdad dentro de la organización, como la firma del III Plan de Igualdad 2022-2025, que incluye medidas para promover la igualdad de oportunidades y la conciliación laboral.

Este año, el banco ha nombrado consejeras independientes a Margarita Salvans y Gloria Hernández, (Banco Sabadell, 2025) nombramientos que se han sometido a la aprobación de la próxima Junta General de Accionistas. Sin embargo, estos nombramientos no suponen un incremento porcentual en la presencia femenina, pues han sido nombradas en sustitución de Laura González Molero y Alicia Reyes Revuelta.

3. Análisis del Banco Santander

Introducción

Banco Santander, fundado el 15 de mayo de 1857 en la ciudad de Santander (Cantabria), nació con el objetivo de facilitar el comercio entre el puerto de Santander y América Latina (Banco Santander, s.f.). A lo largo de su historia, la entidad ha experimentado un crecimiento significativo, consolidándose como uno de los principales grupos bancarios a nivel mundial. En 1999, Banco Santander se fusionó con Banco Central Hispano, formando el Banco Santander Central Hispano (BSCH), retomando su denominación original de Banco Santander en 2007. Bajo el liderazgo de Ana Patricia Botín desde 2014, la entidad ha continuado su expansión y transformación digital, adaptándose a los desafíos del sector financiero contemporáneo.

La política de selección de los Consejeros del Banco Santander está ajustada desde 2018 a la normativa europea en materia de información no financiera y sobre diversidad y las regiones donde el Grupo está presente. En concreto, directrices conjuntas de la Autoridad Bancaria Europea (EBA) y la Autoridad Europea de Valores y Mercados (ESMA, por sus

siglas en inglés) sobre la evaluación de la idoneidad de los miembros del órgano de administración y los titulares de funciones clave.

Específico a la igualdad de género, en febrero de 2019, el Consejo de Administración estableció un objetivo de alcanzar en el ejercicio de 2021 una composición equilibrada de género en el consejo, cerrando ese mismo ejercicio (2019) con un 40% de representación femenina en el Consejo.

Las comisiones del Consejo del Banco Santander son: (i) la Comisión Ejecutiva; (ii) la Comisión de Auditoría; (iii) la Comisión de Nombramientos; (iv) la Comisión de Retribuciones; (v) la Comisión de Supervisión de Riesgos, Regulación y Cumplimiento; (vi) la Comisión de Innovación y Tecnología; y (vii) la Comisión de Banca Responsable, Sostenibilidad y Cultura. Además, existe un consejo asesor internacional externo, si bien sus miembros no son consejeros.

Estadísticas de diversidad de género

El 40% de mujeres fue alcanzado en el ejercicio de 2019, estando integrado el Consejo de Administración estaba integrado por 15 miembros, de los cuales dos (2) eran consejeros ejecutivos, diez (10) consejeros independientes, y tres (3) ostentaban el cargo de “Otros consejeros externos”, representado respectivamente: un 13,33%, 66,67% y 20% de la totalidad del Consejo. Estos datos se mantienen en los siguientes ejercicios, hasta en el que nos encontramos:

Tabla 7. Número de Consejeras en el Banco Santander en el periodo 2018-2024

Número de consejeras							
Tipo / Año	Ejercicio 2024	Ejercicio 2023	Ejercicio 2022	Ejercicio 2021	Ejercicio 2020	Ejercicio 2019	Ejercicio 2018
Ejecutivas	1	1	1	1	1	1	1
Dominicales	0	0	0	0	0	0	0
Independientes	5	5	5	5	5	5	4
Otras externas	0	0	0	0	0	0	0
Total	6	6	6	6	6	6	5

Fuente: Elaboración propia con datos del Banco Santander

Tabla 8. Porcentaje de mujeres Consejeras sobre el total de consejeros de cada categoría en el Banco Santander para el periodo 2018-2024

% sobre el total de consejeros de cada categoría

Tipo / Año	Ejercicio 2024	Ejercicio 2023	Ejercicio 2022	Ejercicio 2021	Ejercicio 2020	Ejercicio 2019	Ejercicio 2018
Ejecutivas	50%	50%	50%	50%	33,33%	50%	33,33%
Dominicales	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Independientes	50%	50%	50%	50%	50%	55,55%	44,44%
Otras externas	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Total	40%	40%	40%	40%	40%	40%	33,33%

Fuente: Elaboración propia con datos del Banco Santander

En relación con las Comisiones del Consejo, la Comisión Ejecutiva integra (2) dos mujeres desde 2018, la Comisión de Auditoría recoge tres (3) mujeres, la Comisión de Nombramientos tres (3) mujeres, la Comisión de Retribuciones una (1), la Comisión de Supervisión de Riesgos, Regulación y Cumplimiento dos (2), la Comisión de Innovación y Tecnología tres (3), y la Comisión de Banca Responsable, Sostenibilidad y Cultura tres (4) mujeres.

Tabla 9. Número de Consejeras por Comisión del Consejo en el Banco Santander en el periodo 2018-2024

Número de consejeras por Comisión del Consejo							
Tipo / Año	Ejercicio 2024	Ejercicio 2023	Ejercicio 2022	Ejercicio 2021	Ejercicio 2020	Ejercicio 2019	Ejercicio 2018
de Auditoría	3	3	3	3	3	3	2
de Banca responsable, sostenibilidad y cultura	4	4	3	3	3	5	5
de innovación y tecnología	3	3	3	3	3	3	3
de Nombramientos	3	2	2	2	1	2	1
de Retribuciones	1	1	1	1	1	1	1
de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento	2	2	2	2	1	2	2
Ejecutiva	2	2	2	2	2	2	2
Total	18	17	16	16	14	18	16

Fuente: Elaboración propia con datos del Banco Santander

Conclusiones

El Banco Santander cumple tanto el porcentaje exigido de representación de mujeres en el Consejo de Administración como el porcentaje exigido de presencia femenina en el número de consejeros ejecutivos, superando en el ejercicio de 2024 – y desde hace varios ejercicios – con creces el 33% exigido.

4. Análisis de BBVA

Introducción

BBVA, fundado en 1857 en Bilbao como Banco de Bilbao (BBVA, 2024), ha evolucionado a lo largo de más de 165 años hasta convertirse en una de las principales entidades financieras globales. En 1988, Banco de Bilbao se fusionó con Banco de Vizcaya, formando BBV, y en 1999, BBV se unió a Argentaria, dando lugar al actual BBVA. Hoy en día, BBVA está presente en más de 25 países, con una posición de liderazgo en el mercado español y siendo la mayor institución financiera en México.

Para el desarrollo de las funciones del Consejo de Administración, BBVA tiene una Comisión de Riesgos y Cumplimiento, una Comisión Delegada Permanente, una Comisión de Auditoría, una Comisión de Riesgos y Cumplimiento, una Comisión de Retribuciones, una Comisión de Nombramientos y Gobierno Corporativo, y una Comisión de Tecnología y Ciberseguridad.

Estadísticas de diversidad de género

Tabla 10. Número de Consejeras en BVVA en el periodo 2018-2024

Número de consejeras							
Tipo / Año	Ejercicio 2024	Ejercicio 2023	Ejercicio 2022	Ejercicio 2021	Ejercicio 2020	Ejercicio 2019	Ejercicio 2018
Ejecutivas	0	0	0	0	0	0	0
Dominicales	0	0	0	0	0	0	0
Independientes	5	6	5	4	4	3	3
Otras externas	2	0	1	1	1	1	1
Total	7	6	6	5	5	4	4

Fuente: Elaboración propia con datos de BBVA

Tabla 11. Porcentaje de mujeres Consejeras sobre el total de consejeros de cada categoría en BBVA para el periodo 2018-2024

% sobre el total de consejeros de cada categoría							
Tipo / Año	Ejercicio 2024	Ejercicio 2023	Ejercicio 2022	Ejercicio 2021	Ejercicio 2020	Ejercicio 2019	Ejercicio 2018
Ejecutivas	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Dominicales	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Independientes	50%	60%	50%	40%	40%	37,50%	37,50%
Otras externas	67%	0%	33,33%	33,33%	33,33%	25%	25%

Total	46,67%	40%	40%	33,33%	33,33%	26,67%	26,67%
--------------	---------------	------------	------------	---------------	---------------	---------------	---------------

Fuente: Elaboración propia con datos de BBVA

Tabla 12. Número de Consejeras por Comisión del Consejo en BBVA en el periodo 2018-2024

Número de consejeras por Comisión del Consejo							
Tipo / Año	Ejercicio 2024	Ejercicio 2023	Ejercicio 2022	Ejercicio 2021	Ejercicio 2020	Ejercicio 2019	Ejercicio 2018
de Auditoría	4	4	3	3	3	3	3
de Nombramientos y Gobierno Corporativo	2	1	2	2	2	2	3
de Retribuciones	3	4	3	3	3	3	3
de Riesgos y Cumplimiento	2	2	2	2	2	1	1
de Tecnología y Ciberseguridad	2	1	1	0	0	0	0
Delegada Permanente	1	1	1	1	1	1	1
Total	14	13	12	11	11	10	11

Fuente: Elaboración propia con datos de BBVA

Conclusiones

En 2021 se implantaron una serie de iniciativas con el objetivo de facilitar el crecimiento profesional de las mujeres de BBVA. En particular, se fijaron de objetivos de diversidad de género a nivel área y país, objetivos sustentados por un plan específico de diversidad; trabajo de manera aún más activa de cara a incorporar a más mujeres a los procesos de selección de talento; y un entorno laboral flexible en el que los hombres puedan asumir sus responsabilidades familiares en un grado igual al de las mujeres, para que esto no suponga un freno profesional para las mujeres (BBVA, 2021).

En 2022 se incrementó el número de mujeres consejeras, representando el 40% del Consejo de Administración. Establece su informe anual de 2023 que “*En materia de diversidad de género, en 2022, y tras haber alcanzado el objetivo fijado del 40% de mujeres en el Consejo de Administración, BBVA dio un paso más hacia la igualdad de género y estableció un objetivo de presencia de mujeres en puestos directivos del 35% al final de 2024, como muestra de su compromiso para fomentar la igualdad de oportunidades*”. En diciembre de 2023, este último porcentaje se situaba en el 34,7%.

En cambio, al cierre de 2024 el porcentaje de representación de mujeres en el Consejo de Administración del Grupo BBVA alcanzó aproximadamente un 47%, siendo el más elevado de entre las entidades analizadas.

Sus informes anuales recuerdan asimismo que BBVA ha sido incluido por más de cinco años consecutivos en el Bloomberg Gender Equality Index, ranking que recoge a las 100 compañías mundiales con mejores prácticas en diversidad de género.

5. Análisis de CaixaBank

Introducción

CaixaBank, fundado en 2011 como resultado de la reorganización del Grupo “la Caixa”, tiene sus raíces en la Caja de Pensiones para la Vejez y de Ahorros de Cataluña y Baleares, establecida en 1904 por el abogado catalán Francesc Moragas Barret.

La transformación más significativa ocurrió en 2011, cuando “la Caixa” segregó su actividad bancaria para crear CaixaBank, adaptándose a las nuevas normativas y desafíos del mercado financiero. En 2021, CaixaBank se fusionó con Bankia.

Su Consejo de Administración se compone de 15 consejeros, de los cuales dos (2) son ejecutivos, nueve (9) son independientes, tres (3) son dominicales, y uno goza de la categoría de “Otro externo”.

Para fomentar la diversidad, en los procedimientos de selección y reelección de consejeros se pondera el objetivo de garantizar en todo momento *“una composición del órgano de gobierno apropiada y diversa, favoreciendo especialmente la diversidad de género, así como, entre otras, la de conocimientos, formación y experiencia profesional, edad, y origen geográfico en la composición del Consejo, velando para que exista un equilibrio adecuado y facilitando la selección de candidatos del sexo menos representado”* (Caixabank, 2021).

Además, CaixaBank actualmente cuenta con una Comisión Ejecutiva, una Comisión de Auditoría y Control, una Comisión de Nombramientos y Sostenibilidad, una Comisión de Retribuciones, y una Comisión de Innovación, Tecnología y Transformación Digital.

Estadísticas de diversidad de género

Tabla 13. Número de Consejeras en CaixaBank en el periodo 2018-2024

Número de consejeras							
Tipo / Año	Ejercicio 2024	Ejercicio 2023	Ejercicio 2022	Ejercicio 2021	Ejercicio 2020	Ejercicio 2019	Ejercicio 2018
Ejecutivas	0	0	0	0	0	0	0
Dominicales	1	1	1	1	2	2	2
Independientes	5	5	5	5	4	4	4
Otras externas	0	0	0	0	0	0	0
Total	6						

Fuente: Elaboración propia con datos de Caixabank

Tabla 14. Porcentaje de mujeres Consejeras sobre el total de consejeros de cada categoría en Caixabank para el periodo 2018-2024

% sobre el total de consejeros de cada categoría							
Tipo / Año	Ejercicio 2024	Ejercicio 2023	Ejercicio 2022	Ejercicio 2021	Ejercicio 2020	Ejercicio 2019	Ejercicio 2018
Ejecutivas	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Dominicales	33,33%	33,33%	33,33%	33,33%	28,57%	25%	25%
Independientes	55,55%	55,55%	55,55%	55,55%	66,67%	57,14%	33,33%
Otras externas	0%	0%	0%	0%	33,33%	25%	25%
Total	40%	40%	40%	40%	42,86%	37,50%	27,78%

Fuente: Elaboración propia con datos de Caixabank

Tabla 15. Número de Consejeras por Comisión del Consejo en Caixabank en el periodo 2018-2024

Número de consejeras por Comisión del Consejo							
Tipo / Año	Ejercicio 2024	Ejercicio 2023	Ejercicio 2022	Ejercicio 2021	Ejercicio 2020	Ejercicio 2019	Ejercicio 2018
Ejecutiva	2	2	3	3	2	1	1
de Riesgos	3	3	3	3	2	2	0
de Retribuciones	1	1	1	0	1	1	1
de Innovación, Tecnología y Transformación Digital	3	3	2	2	2	2	1
de Auditoría y Control	2	2	2	2	3	2	2
de Nombramientos y Sostenibilidad	3	3	4	4	3	2	2
Total	14	14	15	14	13	10	7

Fuente: Elaboración propia con datos de Caixabank

Conclusiones

Se puede observar que desde 2020, el porcentaje de mujeres en el Consejo de Administración se sitúa en un 40% de la totalidad de los miembros. En relación con las Comisiones del Consejo, al cierre del ejercicio 2024: en la Comisión de Retribuciones las mujeres representan actualmente un 60%, en la Comisión de Riesgos y la Comisión de

Auditoría y Control representan un 40%, en la Comisión de Innovación, Tecnología y Transformación Digital y la Comisión Ejecutiva representan un 43%, y en la Comisión de Nombramientos y Sostenibilidad un 20%.

6. Análisis conjunto

La progresiva implementación de normativas que fomentan la igualdad de género ha ejercido una presión tanto legal como social sobre las entidades financieras para incrementar la representación femenina en sus Consejos de Administración. La evolución positiva en los porcentajes de mujeres en los Consejos de Administración y las Comisiones de los mismos en los cinco bancos analizados en los ejercicios entre 2018 a 2024 sugiere una correlación con la entrada en vigor y el fortalecimiento de estas leyes y directrices. Es plausible que, en respuesta a estas normativas, las entidades hayan adoptado políticas más inclusivas y establecido objetivos concretos para asegurar una mayor diversidad de género en sus órganos de gobierno.

Como hemos podido observar, el objetivo de una representación femenina en los Consejos de Administración de estas entidades se produjo a más tardar en 2024, en línea con el objetivo fijado en el Código de Buen Gobierno Corporativo de 2022 de alcanzar un 40%.

Tabla 16. Evolución del porcentaje de Consejeras sobre el total del Consejo

Entidad	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Evolución
BBVA	26,70%	26,70%	33,30%	33,30%	40%	40%	46,70%	Creciente
CaixaBank	30%	33,30%	36,40%	36,40%	36,40%	36,40%	40%	Creciente
Santander	33,30%	40%	40%	40%	40%	40%	40%	Estable
Sabadell	20%	20%	26,70%	26,70%	33,30%	33,30%	40%	Creciente
Bankinter	30%	33,30%	36,40%	45,50%	45,50%	45,50%	63,60%	Creciente

Fuente: Elaboración propia

En este sentido, el Banco Santander fue pionero, alcanzándolo en 2019 y manteniéndolo desde entonces, pues no ha tenido ningún cambio significativo desde entonces. En contraste, el Banco Sabadell no logró alcanzarlo hasta el ejercicio de 2024, no siguiendo la recomendación III.3.2.2. del Código de Buen Gobierno de la CNMV – en su versión de 2020 – de alcanzar un 40% a más tardar en diciembre de 2022. Esta entidad ha incrementado su porcentaje de mujeres en el consejo de forma notable, aunque partía de niveles muy bajos (20% en 2018).

Destacar la iniciativa de Bankinter, que ha logrado un 63,6% de representación femenina en su Consejo de Administración, situándose un 20% por encima de la media de las compañías del IBEX 35, que se sitúa en el 41,5%, y como claro líder de entre la muestra analizada, pues en 2024 solo BBVA superaba un 40% de representación femenina.

Es precisamente BBVA quien ha experimentado el crecimiento más significativo en los últimos años, pasando de un 26,7% en 2018 a un 46,7% en 2024, casi duplicando la presencia femenina en su consejo de administración.

Caixabank es la entidad que muestra un crecimiento más moderado, pasando del 30% en 2018 al 40% en 2024, porcentaje que mantiene desde 2020.

En general, la participación de mujeres en las comisiones de los consejos de administración ha aumentado en todas las entidades analizadas. Se observa un crecimiento constante en el número total de consejeras en las comisiones, especialmente desde 2020. Se realiza un análisis comparativo del número de Consejeras en la siguiente tabla:

Tabla 17. Análisis comparativo del número de Consejeras para el periodo de 2018-2024

Entidad	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Tendencia
BBVA	4	4	5	5	6	6	7	Creciente
CaixaBank	3	4	5	5	5	5	6	Creciente
Santander	5	6	6	6	6	6	6	Estable
Sabadell	3	3	4	4	5	5	6	Creciente
Bankinter	3	4	4	5	5	5	7	Creciente

Fuente: Elaboración propia

BBVA y Bankinter han sido las entidades con el mayor aumento absoluto en el número de consejeras, pasando de 4 a 7 entre 2018 y 2024. También se debe tener en consideración la falta de aumento significativo en el número total de consejeras de varias de las entidades. El Banco Santander ha mantenido un número estable de consejeras (6) desde 2019, sin grandes cambios en los últimos años. En cambio, CaixaBank y Sabadell han mostrado un crecimiento moderado, sumando una o dos consejeras más en el mismo período.

Tabla 18. Análisis comparativo del tipo de Consejeras por entidad

Entidad	Ejecutivas	Dominicales	Independientes	Otras Externas	Total Consejeras (2024)
BBVA	0	0	5	2	7
CaixaBank	1	0	4	1	6
Santander	1	0	5	0	6
Sabadell	0	0	5	1	6
Bankinter	1	0	5	1	7

Fuente: Elaboración propia

De este análisis destacamos la ausencia de consejeras dominicales en alguna de las cinco entidades. Además extraemos que las consejeras independientes son las más numerosas en todos los bancos, con un peso significativo en Santander, BBVA, Sabadell y Bankinter.

Las consejeras ejecutivas solo están presentes en el Banco Santander y Bankinter – una en cada caso –. Son estas entidades las únicas que han alcanzado antes del plazo exigido por la Ley 2/2024, de 1 de agosto, el 33% de presencia femenina en el total de consejeros ejecutivos. Y las consejeras externas son una minoría, con BBVA, CaixaBank, Sabadell y Bankinter contando solo con uno (1) o dos (2).

En relación con las diversas Comisiones, en todas las entidades analizadas, el número de consejeras ha aumentado o se ha mantenido estable en los últimos años. Destacan los casos de Bankinter y Sabadell, que han experimentado un incremento significativo en comparación con sus estadísticas de 2018.

El Banco Santander es la entidad con mayor número absoluto de consejeras en comisiones en 2024 (18), seguido de CaixaBank (14) y BBVA (14). Sin embargo, es Bankinter quien ha mostrado el crecimiento más acelerado en términos relativos, pasando de 2 en 2018 a 13 en 2024. El Banco Sabadell, en contraste, si bien ha incrementado su presencia femenina, partía de niveles muy bajos y se encuentra todavía por debajo del resto de entidades.

Según la información recopilada, las comisiones de Auditoría, Nombramientos y Riesgos son las que suelen contar con más consejeras, lo que indica una mayor participación en áreas clave de supervisión y control. En algunos casos, como en CaixaBank y BBVA, las consejeras tienen una presencia relevante en innovación y tecnología, lo que puede reflejar un esfuerzo por incorporar perfiles diversos en transformación digital.

En definitiva, la investigación llevada a cabo muestra una convergencia en la realización

formal de los objetivos regulatorios, aunque también resalta la presencia de diferentes métodos y ritmos de implementación de estas medidas, además de áreas de mejora que todavía existen en cuanto a la igualdad de acceso a los cargos de mayor influencia y poder dentro de los consejos y sus comisiones.

En aras de resumir y destacar las similitudes en los Consejos de Administración y Comisiones de las cinco entidades bancarias objeto de estudio, se subrayan los elementos en común y diferencias en las estadísticas de igualdad de género de las entidades objeto de estudio.

En primer lugar, todas las entidades analizadas han alcanzado o superado el objetivo del 40% de representación femenina en los puestos de consejeros no ejecutivos, reflejando un compromiso generalizado con las recomendaciones del Código de Buen Gobierno Corporativo y las exigencias legales introducidas por la Ley 2/2024, de 1 de agosto.

Además, es notoria la ausencia de mujeres que ocupan el rol de consejeras dominicales, lo que evidencia una minoría en las mujeres que ostentan la condición de accionista o poseen participaciones individuales superiores al 5% del capital social de las entidades.

Por otro lado, pese a que todas las instituciones han incluido a mujeres en sus Comisiones de Auditoría, Nombramientos y Retribuciones, su presencia en comisiones de mayor relevancia estratégica, como la Comisión de Riesgos o la Comisión Ejecutiva, fluctúa considerablemente entre las distintas entidades, evidenciando un acceso dispar a los ámbitos de decisión clave.

Cabe destacar asimismo, según se ha mencionado supra, la velocidad de adaptación de las diferentes entidades bancarias. Algunas organizaciones han demostrado una mayor velocidad en la inclusión de mujeres en sus consejos, mientras que otras han implementado acciones de manera más gradual, lo que evidencia discrepancias en la interpretación y ejecución de las recomendaciones relativas a equidad entre géneros.

7. Conclusiones generales

A la tendencia general de incremento progresivo en la presencia femenina ha contribuido sustancialmente la decidida actuación de la CNMV, con sus sucesivas revisiones del Código de Buen Gobierno Corporativo, documento en que se fijó el objetivo de llegar al 40% de mujeres en dichos consejos, no más tarde de diciembre de 2022.

La recomendación se convierte en vinculante con la entrada en vigor Ley Orgánica 2/2024, de 1 de agosto, de representación paritaria y presencia equilibrada de mujeres y hombres. Recordar que la Directiva (UE) 2022/2381 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 23 de noviembre de 2022, traspuesta al ordenamiento jurídico español a través de la Ley Orgánica mencionada supra, incluye nuevos objetivos porcentuales para las sociedades cotizadas. Estas deben aspirar a que, a más tardar en 2026, al menos el 40% de los puestos de consejeros no ejecutivos estén ocupados por el género femenino, y el 33% en el caso de puestos de consejeros ejecutivos.

En línea con estos avances, el análisis de las cinco entidades objeto de estudio (CaixaBank, BBVA, Banco Santander, Banco Sabadell y Bankinter) muestra que todas cumplen con el objetivo del 40% en cuanto a consejeros no ejecutivos, aunque con diferencias en el ritmo de avance. Bankinter destaca como la entidad con mayor presencia femenina en su consejo de administración (63,6%), seguido de BBVA (46,7%). Santander, CaixaBank y Sabadell alcanzan el 40%, cumpliendo así con la normativa vigente.

Pese a estos avances, persisten desafíos en la distribución de roles dentro de los consejos. El cumplimiento no es homogéneo en todas las categorías de consejeros. Un dato especialmente relevante es la ausencia total de consejeras dominicales en todas las entidades analizadas, lo que sugiere que los grandes accionistas aún no han implementado políticas activas para garantizar la diversidad de género en sus representantes.

Por otro lado, si bien todas las entidades objeto de análisis en esta investigación cumplen con las exigencias de los consejeros no ejecutivos, el número de consejeras ejecutivas sigue siendo reducido, con solo dos bancos (Santander y Bankinter) que cuentan con una mujer en este rol, quedando lejos del 33% exigido para a más tardar el 30 de junio de 2026.

El análisis también ha permitido identificar una mayor presencia de mujeres en ciertas

comisiones clave, como las de Auditoría, Nombramientos y Retribuciones, mientras que su representación sigue siendo baja en otras, como Riesgos y las Comisiones Ejecutivas. Esto sugiere que, aunque hay avances en términos de representación global, las mujeres aún no tienen un acceso equitativo a todos los ámbitos de toma de decisiones dentro de los consejos.

Existen áreas donde aún persisten desigualdades, como pueden ser la ausencia de consejeras dominicales y la baja representación femenina en puestos ejecutivos y ciertas comisiones clave. Este estudio me ha permitido desarrollar un enfoque crítico sobre la diversidad de género en las altas esferas de dirección, valorando la necesidad de que las empresas no solo cumplan con los porcentajes establecidos, sino que también fomenten una participación real y efectiva de las mujeres en la toma de decisiones estratégicas. Además, este estudio me ha proporcionado herramientas para comprender avances y retos en materia de igualdad de género en el ámbito corporativo, así como la importancia de promover iniciativas que sigan garantizando e incrementen la representación equitativa y sostenible a largo plazo en sociedades españolas cotizadas.

En este sentido, y de cara al futuro, será crucial observar cómo las empresas continúan adaptándose a la Ley Orgánica 2/2024, especialmente en lo que respecta al incremento de consejeras ejecutivas y la diversificación de la representación femenina en distintos tipos de Comisiones. También será relevante analizar el impacto en sociedades cotizadas más allá del sector bancario y en entidades de interés público con más de 250 empleados o una facturación superior a 50 millones de euros.

El plazo de cumplimiento de la normativa a partir de 2026 marcará un punto de inflexión en la gobernanza de las empresas, lo que podría generar cambios significativos en la estructura de poder dentro de los consejos de administración.

Más, si bien la normativa ha sido un motor clave en el incremento de la presencia femenina en los Consejos de Administración, la verdadera prueba de compromiso con la igualdad de género no será solo alcanzar estos porcentajes, sino garantizar que las mujeres tengan acceso a puestos con capacidad real de influencia y liderazgo dentro de las organizaciones.

Además, es de alta importancia tener en consideración que nuestra muestra, al limitarse a cinco entidades cotizadas del sector bancario, no representa las estadísticas de

cumplimiento del resto de entidades del IBEX 35 ni del resto de mercado continuo que integra la Bolsa Española.

Por último, y retomando la pregunta de investigación planteada al principio de este trabajo de investigación, podemos responder que la implementación de un marco jurídico de igualdad sí ha impulsado la incorporación de mujeres en los Consejos de Administración y sus respectivas Comisiones en las sociedades cotizadas españolas del sector bancario analizadas.

Si bien ha habido diferencias en la rapidez con la que cada entidad bancaria ha alcanzado el objetivo del 40% de mujeres en los Consejos de Administración, todas estas sociedades, a más tardar en 2024, lo han alcanzado o superado.

Declaración de Uso de Herramientas de Inteligencia Artificial Generativa en Trabajos Fin de Grado

Por la presente, yo, Blanca Bernal Moscoso del Prado, estudiante de E-3 de la Universidad Pontificia Comillas al presentar mi Trabajo Fin de Grado titulado "¿En qué medida la implementación de un marco jurídico de igualdad ha impulsado la incorporación de mujeres en los Consejos de Administración y sus respectivas Comisiones en las sociedades cotizadas españolas del sector bancario?", declaro que he utilizado la herramienta de Inteligencia Artificial Generativa ChatGPT u otras similares de IAG de código sólo en el contexto de las actividades descritas a continuación:

1. **Brainstorming de ideas de investigación:** Utilizado para idear y esbozar posibles áreas de investigación.
2. **Metodólogo:** Para descubrir métodos aplicables a problemas específicos de investigación.
3. **Interpretador de código:** Para realizar análisis de datos preliminares.
4. **Estudios multidisciplinares:** Para comprender perspectivas de otras comunidades sobre temas de naturaleza multidisciplinar.
5. **Sintetizador y divulgador de libros complicados:** Para resumir y comprender literatura compleja.
6. **Generador de problemas de ejemplo:** Para ilustrar conceptos y técnicas.
7. **Revisor:** Para recibir sugerencias sobre cómo mejorar y perfeccionar el trabajo con diferentes niveles de exigencia.
8. **Traductor:** Para traducir textos de un lenguaje a otro.

Afirmo que toda la información y contenido presentados en este trabajo son producto de mi investigación y esfuerzo individual, excepto donde se ha indicado lo contrario y se han dado los créditos correspondientes (he incluido las referencias adecuadas en el TFG y he explicitado para que se ha usado ChatGPT u otras herramientas similares). Soy consciente de las implicaciones académicas y éticas de presentar un trabajo no original y acepto las consecuencias de cualquier violación a esta declaración.

Fecha: 24 de marzo de 2025

Firma: Blanca Bernal Moscoso del Prado

BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez, J. G., & Barrios, M. S. (2009). La participación de la mujer en los consejos de administración de empresas del Ibex-35. *Revista de humanidades*, (16), 105-139. Obtenido de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3301218.pdf>. Recuperado el 23 de marzo de 2025.
- Barberá Heredia, E., (2004). Diversidad de género, igualdad de oportunidades y entornos laborales. CIRIEC-España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (50), 37-53. Obtenido de: <https://www.redalyc.org/pdf/174/17405003.pdf>. Recuperado el 12 de marzo de 2025.
- Ballesteros, B. C., Rubio, R. G., & Ferrero, J. M. (2015). Efecto de la composición del consejo de administración en las prácticas de responsabilidad social corporativa. *Revista de contabilidad*, 18(1), 20-31. Obtenido de: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1138489114000193>. Recuperado el 23 de marzo de 2025.
- Banco Sabadell. (23 de marzo de 2023). *Los accionistas respaldan de forma mayoritaria todos los acuerdos propuestos en la junta*. Obtenido de Comunicación Grup Banc Sabadell: <https://comunicacion.grupbancsabadell.com/sala-de-prensa/los-accionistas-respaldan-de-forma-mayoritaria-todos-los-acuerdos-propuestos-en-la-junta/>. Recuperado el 12 de marzo de 2025.
- Banco Sabadell. (2021). *Informe anual de Gobierno Corporativo*. Obtenido de <https://www.grupbancsabadell.com/corp/es/gobierno-corporativo-y-politica-de-remuneraciones/informe-anual-de-gobierno-corporativo.html>. Recuperado el 10 de marzo de 2025.
- Banco Sabadell. (2024). *Política de Selección de Consejeros*. Obtenido de <https://www.grupbancsabadell.com/corp/es/gobierno-corporativo-y-politica-de-remuneraciones/consejo-de-administracion.html>. Recuperado el 10 de marzo de 2025.
- Banco Sabadell. (31 de diciembre de 2024). *Informe anual de Gobierno Corporativo*. Obtenido de <https://www.grupbancsabadell.com/corp/es/gobierno-corporativo-y-politica-de-remuneraciones/informe-anual-de-gobierno-corporativo.html>. Recuperado el 10 de marzo de 2025.

- Banco Sabadell. (06 de febrero de 2025). *Banco Sabadell nombra consejeras independientes a Margarita Salvans y Gloria Hernández*. Obtenido de Comunicación Grup Banc Sabadell: <https://comunicacion.grupbancsabadell.com/sala-de-prensa/banco-sabadell-nombra-consejeras-independientes-a-margarita-salvans-y-gloria-hernandez/>. Recuperado el 5 de marzo de 2025.
- Banco Sabadell. (5 de marzo de 2025). *Composición del Consejo de Administración y composición de las Comisiones del Consejo*. Obtenido de Grup Banc Sabadell: <https://www.grupbancsabadell.com/corp/es/gobierno-corporativo-y-politica-de-remuneraciones/consejo-de-administracion.html>. Recuperado el 6 de marzo de 2025.
- Banco Santander. (s.f.). *Sobre nosotros: Nuestra Historia*. Obtenido de Santander: <https://www.santander.com/es/sobre-nosotros/nuestra-historia?>. Recuperado el 27 de febrero de 2025.
- Banco Santander. (2021). Informe Anual 2021. Gobierno Corporativo. Obtenido de <https://www.santander.com/content/dam/santander-com/es/documentos/informe-financiero-anual/2021/ifa-2021-informe-financiero-anual-consolidado-es.pdf#page=181>. Recuperado el 27 de febrero de 2025.
- Banco Santander. (2024). Informe Anual 2024. Gobierno Corporativo. Obtenido de <https://www.santander.com/content/dam/santander-com/es/documentos/informe-financiero-anual/2024/ifa-2024-informe-financiero-anual-consolidado-es.pdf#page=251>. Recuperado el 27 de febrero de 2025.
- Bankinter. (2018). *Informe Anual Integrado 2018*. Madrid. Obtenido de <https://www.bankinter.com/webcorporativa/accionistas-inversores/informacion-financiera/informes-anuales/2018>. Recuperado el 25 de febrero de 2025.
- Bankinter. (2019). *Informe Anual Integrado 2019*. Madrid. Obtenido de <https://www.bankinter.com/webcorporativa/accionistas-inversores/informacion-financiera/informes-anuales/2019>. Recuperado el 25 de febrero de 2025.
- Bankinter. (2020). *Informe Anual Integrado 2020*. Madrid. Obtenido de <https://www.bankinter.com/webcorporativa/accionistas-inversores/informacion->

- [financiera/informes-anuales/2020](#). Recuperado el 25 de febrero de 2025.
- Bankinter. (2021). *Informe Anual Integrado 2021*. Madrid. Obtenido de <https://www.bankinter.com/webcorporativa/accionistas-inversores/informacion-financiera/informes-anuales/2021>. Recuperado el 25 de febrero de 2025.
- Bankinter. (2022). *Informe Anual Integrado 2022*. Madrid. Obtenido de <https://www.bankinter.com/webcorporativa/accionistas-inversores/informacion-financiera/informes-anuales/2022>. Recuperado el 25 de febrero de 2025.
- Bankinter. (2023). *Informe Anual Integrado 2023*. Madrid. Obtenido de <https://www.bankinter.com/webcorporativa/accionistas-inversores/informacion-financiera/informes-anuales/2023>. Recuperado el 25 de febrero de 2025.
- Bankinter. (2024). *Informe Anual Integrado 2024*. Madrid. Obtenido de <https://www.bankinter.com/webcorporativa/accionistas-inversores/informacion-financiera/informes-anuales/2024>. Recuperado el 25 de febrero de 2025.
- Baysinger, B.D. y Hoskisson, R.E. (1990): “The Composition of Boards of Directors and strategic control: effects on corporate strategy”, *Academy of Management Review*, Vol 15, pp. 72-87.
- BBVA. (2021). *Informe Anual 2021*. Obtenido de <https://accionistaseinversores.bbva.com/wp-content/uploads/2022/03/Informe-Anual-2021.pdf>. Recuperado el 26 de febrero de 2025.
- BBVA. (2024). *Informe Anual 2024*. Obtenido de https://accionistaseinversores.bbva.com/wp-content/uploads/2025/02/Informe-anual-2024_esp.pdf. Recuperado el 26 de febrero de 2025.
- BBVA. (2024). *Historia de BBVA*. Obtenido de BBVA: <https://www.bbva.com/es/informacion-corporativa/?#historia-de-bbva>. Recuperado el 26 de febrero de 2025.
- Benito-Osorio, D., Jiménez, A., Díaz Dávila, C., & Zazo Vaquero, M. (2019). La diversidad de género en los consejos de administración y el rendimiento empresarial: perspectivas actuales y futuras. *Management international*, 23(2), 12-22. Obtenido de: <https://www.erudit.org/en/journals/mi/2019-v23-n2->

[mi04616/1060027ar.pdf](#) Recuperado el 23 de marzo de 2025.

Caixabank. (2021). *Cuentas Anuales del Grupo Caixabank*. Valencia. Obtenido de https://www.caixabank.com/deployedfiles/caixabank_com/Estaticos/PDFs/AccionistasInversores/Informacion_economico_financiera/CCAA_GRUPCAIXABANK_2021_con_navegacion.pdf. Recuperado el 8 de marzo de 2025.

Caixabank. (2024). *Informe de Gestión Consolidado 2024*. Valencia. Obtenido de https://www.caixabank.com/deployedfiles/caixabank_com/Estaticos/PDFs/AccionistasInversores/Informacion_economico_financiera/Informe_Anual_Consolidado_2024.pdf. Recuperado el 8 de marzo de 2025.

Cheng, J.-J., & Groysberg, B. (2020). Gender Diversity at the Board Level Can Mean Innovation Success. *MIT Sloan Management Review*, 1-8. Obtenido de <https://www.oreilly.com/library/view/gender-diversity-at/53863MIT61318/>. Recuperado el 12 de marzo de 2025.

CNMV. (20 de febrero de 2019). *Guía técnica 1/2019 sobre comisiones de nombramientos y retribuciones*. Obtenido de https://www.cnmv.es/docportal/legislacion/guias-tecnicas/guiatecnica_2019_1.pdf. Recuperado el 27 de febrero de 2025.

CNMV. (Junio de 2020). *Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas*. Obtenido de https://www.cnmv.es/DocPortal/Publicaciones/CodigoGov/CBG_2020.pdf. Recuperado el 15 de febrero de 2025.

CNMV. (18 de mayo de 2021). *La presencia de mujeres en los Consejos de Administración de las empresas cotizadas sube casi tres puntos en 2020, hasta el 26,10% del total y supera el 30% en el IBEX*. Obtenido de <https://www.cnmv.es/Portal/verDoc.axd?t=%7B17e108d0-2bfe-48f7-9da2-92567b8a75af%7D>. Recuperado el 15 de febrero de 2025.

CNMV. (27 de junio de 2024). *Guía Técnica 1/2024 sobre comisiones de auditoría de entidades de interés público*. Obtenido de https://www.cnmv.es/DocPortal/Legislacion/Guias-Tecnicas/GT_ComisionesAuditorias.pdf. Recuperado el 15 de febrero de 2025.

CNMV. (16 de mayo de 2024). *La presencia de mujeres en los Consejos del IBEX alcanza*

por primera vez el 40% en 2023. Obtenido de <https://www.cnmv.es/webservices/verdocumento/ver?e=JpucqomIMGNnEPEspCVtqEpI%2BiFfPy6xtr5zsoQYHmkKR5xrcqgTLzGLccEARss>. Recuperado el 15 de febrero de 2025.

Consejo de la Unión Europea. (4 de febrero de 2025). *Equilibrio de género en los consejos de administración de las empresas*. Obtenido de <https://www.consilium.europa.eu/es/policies/gender-balance-corporate-boards/>. Recuperado el 15 de febrero de 2025.

European Women on Boards. (2021). *Gender Diversity Index of women on boards and in corporate leadership*. Obtenido de <https://europeanwomenonboards.eu/wp-content/uploads/2024/03/Gender-Equality-Index-2021.pdf>. Recuperado el 15 de febrero de 2025.

IESE. (4 de marzo de 2024). *¿Y si los consejos de administración hablaran en clave femenina?* IESE Standout. Obtenido de [https://www.iese.edu/standout/es/mujeres-consejos-administracion/#:~:text=La%20representaci%C3%B3n%20femenina%20en%20los,\(OIT\)%20de%20Naciones%20Unidas](https://www.iese.edu/standout/es/mujeres-consejos-administracion/#:~:text=La%20representaci%C3%B3n%20femenina%20en%20los,(OIT)%20de%20Naciones%20Unidas). Recuperado el 15 de febrero de 2025.

Informa. (Marzo de 2024). *Presencia de las Mujeres en la empresa española*. Obtenido de Igualdad en la Empresa. Obtenido de https://www.igualdadlaempresa.es/recursos/CentroDocumentacion/docs/Presencia_de_las_mujeres_en_la_empresa_espanola.pdf. Recuperado el 27 de febrero de 2025.

Lera Fernández, M^a C. (2015). *Diversidad de género en los Consejos de Administración de las empresas españolas* [Trabajo de Fin de Grado, Universidad de Valladolid]. UVaDOC. <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/15493/TFG-E-88.pdf?sequence=1>. Recuperado el 3 de marzo de 2025.

Ley de 17 de julio de 1951 sobre régimen jurídico de las sociedades anónimas. *Boletín Oficial del Estado*, 199, de 18 de julio de 1951. <https://www.boe.es/datos/pdfs/BOE//1951/199/A03355-03374.pdf>

Ley Orgánica 2/2024, de 1 de agosto, de representación paritaria y presencia equilibrada

- de mujeres y hombres. *Boletín Oficial del Estado*, 186, de 2 de agosto de 2024.
<https://www.boe.es/eli/es/lo/2024/08/01/2/con>
- Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres.
Boletín Oficial del Estado, 71, de 23 de marzo de 2007.
<https://www.boe.es/eli/es/lo/2007/03/22/3/con>
- Ley 10/2014, de 26 de junio, de ordenación, supervisión y solvencia de entidades de crédito. *Boletín Oficial del Estado*, 156, de 27 de junio de 2014.
<https://www.boe.es/eli/es/l/2014/06/26/10/con>
- Ley 31/2014, de 3 de diciembre, por la que se modifica la Ley de Sociedades de Capital para la mejora del gobierno corporativo. *Boletín Oficial del Estado*, 293, de 4 de diciembre de 2014. <https://www.boe.es/eli/es/l/2014/12/03/31>
- Lubiano García, A. (2018). *Diversidad de género en los Consejos de Administración* [Trabajo de Fin de Grado, Universidad de Valladolid]. UVaDOC.
<https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/34133/TFG-E-509.pdf?sequence=1>. Recuperado el 3 de marzo de 2025.
- Martínez-Ferrero, J., Vaquero-Cacho, L. A., Cuadrado-Ballesteros, B., & García-Sánchez, I. M. (2015). El gobierno corporativo y la responsabilidad social corporativa en el sector bancario: el papel del consejo de administración. *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, 21(3), 129-138. Obtenido de:
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1135252315000052>.
Recuperado el 23 de marzo de 2025.
- Parlamento Europeo, Consejo de la Unión Europea y Comisión Europea, Carta de los Derechos Fundamentales de la Unión Europea, Unión Europea, 26 Octubre 2012,
<https://www.refworld.org/es/leg/trat/ue/2012/es/129076>. Recuperada el 08 de marzo de 2025.
- Peláez Sánchez, K. (2020). *Diversidad de género en los Consejos de Administración y coste de la deuda en las empresas no financieras cotizadas españolas. (2004-2019)* [Trabajo de Fin de Grado, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria]. ULPGC. AccedaCRIS.

https://accedacris.ulpgc.es/bitstream/10553/105547/1/TFG_PELAEZ_SANCHEZ_KIMBERLYN.pdf. Recuperado el 3 de marzo de 2025.

Pérez, D. Á. (1999). El papel de las comisiones delegadas en el consejo de administración. In *La gestión de la diversidad: XIII Congreso Nacional, IX Congreso Hispano-Francés, Logroño (La Rioja), 16, 17 y 18 de junio, 1999* (pp. 515-520). Universidad de La Rioja. Obtenido de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/565250.pdf>. Recuperado el 23 de marzo de 2025.

Pérez Fuentes Hernández. (1995): “El trabajo de las mujeres: una mirada desde la historia.” *Arenal: Revista de historia de mujeres*, 2, pp 185-209. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=231261>. Recuperado el 12 de febrero de 2025.

Real Decreto 84/2015, de 13 de febrero, por el que se desarrolla la Ley 10/2014, de 26 de junio, de ordenación, supervisión y solvencia de entidades de crédito. *Boletín Oficial del Estado*, 39, de 14 de febrero de 2015. <https://www.boe.es/eli/es/rd/2015/02/13/84>

Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital. *Boletín Oficial del Estado*, 161, de 3 de julio de 2010. <https://www.boe.es/eli/es/rdlg/2010/07/02/1/con>

Unión Europea. Tratado de la Unión Europea, firmado en Maastricht el 7 de febrero de 1992. *Diario Oficial de la Unión Europea* L 191, 29 de julio de 1992, pp. 1-112. Recuperado el 24 de marzo de 2025.

Wiersema, M., & Mors, M. L. (17 de noviembre de 2023). *Harvard Business Review*. Research: How Women Improve Decision-Making on Boards. <https://hbr.org/2023/11/research-how-women-improve-decision-making-on-boards>. Recuperado el 12 de febrero de 2025.