



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
ICADE

¿Cómo han respondido las empresas españolas a las regulaciones sobre diversidad de género en los consejos de administración?

Autor: Sofía Berastain Pedrajas
Director: Cristina Grande Herrera

MADRID | Marzo 2026

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

ADVERTENCIA: Desde la Universidad consideramos que ChatGPT u otras herramientas similares son herramientas muy útiles en la vida académica, aunque su uso queda siempre bajo la responsabilidad del alumno, puesto que las respuestas que proporciona pueden no ser veraces. En este sentido, NO está permitido su uso en la elaboración del Trabajo fin de Grado para generar código porque estas herramientas no son fiables en esa tarea. Aunque el código funcione, no hay garantías de que metodológicamente sea correcto, y es altamente probable que no lo sea.

Por la presente, yo, [Nombre completo del estudiante], estudiante de [nombre del título] de la Universidad Pontificia Comillas al presentar mi Trabajo Fin de Grado titulado "[Título del trabajo]", 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 [el alumno debe mantener solo aquellas en las que se ha usado ChatGPT o similares y borrar el resto. Si no se ha usado ninguna, borrar todas y escribir "no he usado ninguna"]:

1. **Brainstorming de ideas de investigación:** Utilizado para idear y esbozar posibles áreas de investigación.
2. **Crítico:** Para encontrar contra-argumentos a una tesis específica que pretendo defender.
3. **Referencias:** Usado conjuntamente con otras herramientas, como Science, para identificar referencias preliminares que luego he contrastado y validado.
4. **Metodólogo:** Para descubrir métodos aplicables a problemas específicos de investigación.
5. **Interpretador de código:** Para realizar análisis de datos preliminares.
6. **Estudios multidisciplinares:** Para comprender perspectivas de otras comunidades sobre temas de naturaleza multidisciplinar.
7. **Constructor de plantillas:** Para diseñar formatos específicos para secciones del trabajo.
8. **Corrector de estilo literario y de lenguaje:** Para mejorar la calidad lingüística y estilística del texto.

9. **Generador previo de diagramas de flujo y contenido:** Para esbozar diagramas iniciales.
10. **Sintetizador y divulgador de libros complicados:** Para resumir y comprender literatura compleja.
11. **Generador de datos sintéticos de prueba:** Para la creación de conjuntos de datos ficticios.
12. **Generador de problemas de ejemplo:** Para ilustrar conceptos y técnicas.
13. **Revisor:** Para recibir sugerencias sobre cómo mejorar y perfeccionar el trabajo con diferentes niveles de exigencia.
14. **Generador de encuestas:** Para diseñar cuestionarios preliminares.
15. **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: 26/03/2026

Firma:



ÍNDICE:

RESUMEN	5
ABSTRACT	6
1. INTRODUCCIÓN	7
2. MARCO TEÓRICO	12
2.1. Gobierno corporativo.....	12
2.1.1. Concepto de gobierno corporativo	12
2.1.2. Estructura de gobierno corporativo	13
2.2. Diversidad en los Consejos de Administración	13
2.2.1. Relevancia del tema.....	13
2.2.2. Beneficios de la diversidad en los consejos	14
2.3. Barreras existentes.....	17
2.3.1. Concepto de tokenismo	17
2.3.2. Techo de cristal.....	18
2.4. Regulaciones y evolución de la normativa	19
2.4.1. Regulación internacional: ley de cuotas	19
2.4.2. Regulación española	20
3. ANÁLISIS DE LA EVOLUCIÓN DE LA PRESENCIA FEMENINA	24
3.1. Situación actual Española.....	24
3.2. Justificación de la elección.....	25
3.3. Análisis de la presencia de mujeres en Iberdrola	26
3.4. Análisis Banco Santander.....	28
3.5. Comparación entre las empresas analizadas	31
4. CONCLUSIONES	34
5. LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN.....	36
6. BIBLIOGRAFÍA.....	37

RESUMEN

En las últimas décadas, la diversidad de género ha pasado de ser un tema secundario a convertirse en un elemento clave del buen gobierno corporativo debido a su impacto positivo en la calidad de las decisiones, la transparencia y la sostenibilidad empresarial. Sin embargo, a pesar de los beneficios identificados por la literatura, existen barreras estructurales como el techo de cristal y el tokenismo, que dificultan una igualdad real en los órganos de decisión.

En este contexto, el trabajo examina la evolución del marco regulatorio en España, que ha pasado de recomendaciones voluntarias a medidas más exigentes, impulsando a las empresas a adoptar políticas de diversidad más activas. Metodológicamente se combina una revisión teórica y normativa con un análisis de casos de dos grandes empresas del IBEX 35: Iberdrola y Santander, evaluando la evolución de la presencia femenina en sus consejos de administración.

En conclusión, el trabajo evidencia que la respuesta empresarial ha sido progresiva y condicionada por la presión normativa, siendo las regulaciones más estrictas las que han generado avances más significativos.

Palabras clave: Igualdad de género, gobierno corporativo, consejos de administración, regulación.

ABSTRACT

In recent decades, gender diversity has shifted from a secondary issue to a key element of good corporate governance due to its positive impact on decision-making quality, transparency and business sustainability. However, despite the benefits highlighted in the literature, structural barriers such as the glass ceiling and tokenism continue to hinder real equality within decision-making bodies.

In this context, this work examines the evolution of the Spanish regulatory framework, which has moved from voluntary recommendations to more demanding measures, encouraging companies to adopt more active diversity policies. Methodologically, the study combines a theoretical and regulatory review with a case analysis of two major IBEX 35 companies: Iberdrola and Santander, evaluating the evolution of female representation on their boards of directors.

In conclusion, the findings show that corporate responses have been gradual and largely driven by regulatory pressure, with stricter measures generating the most significant progress.

Keywords: Gender equality, corporate governance, boards of directors, regulation.

1. INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas la diversidad de género en los consejos de administración se ha convertido en un tema debatido dentro del gobierno corporativo, tanto en la literatura académica como en el ámbito regulatorio. Este reciente interés responde a una transformación en la forma en la que se concibe la dirección empresarial: ya no basta con estructuras eficientes desde el punto de vista financiero, sino que se empieza a exigir a las organizaciones que integren principios de equidad, transparencia y responsabilidad social. En este contexto, la presencia de mujeres en los órganos de administración ha pasado de ser un asunto de poca relevancia a constituir un indicador clave de calidad de buen gobierno corporativo.

La literatura ha mostrado de forma consistente que la diversidad contribuye a mejorar la deliberación estratégica, la supervisión y la independencia del consejo (Terjesen, Sealy & Singh, 2009). Asimismo, diversos estudios han demostrado que los equipos directivos diversos reducen el riesgo de pensamiento grupal y favorecen una mayor sensibilidad hacia cuestiones éticas y de sostenibilidad (Adams & Ferreira, 2009; Boshanna, 2001; Raidhead, 2024).

Sin embargo, estos avances teóricos contrastan con la persistencia de ciertas barreras estructurales como el techo de cristal o el fenómeno del tokenismo, que continúan limitando el acceso de mujeres a los mayores puestos de responsabilidad (Eagly & Carli, 2007; Kanter, 1977).

Al mismo tiempo, el marco regulatorio español ha experimentado una evolución significativa que ha impulsado a las empresas a revisar sus políticas de diversidad. Desde los primeros Códigos de Buen Gobierno, que apenas mencionaban la cuestión de género, hasta la introducción de objetivos cuantitativos y obligaciones legales en los últimos años, la regulación ha pasado de un enfoque voluntario a uno más exigente y estructurado. La combinación de recomendaciones de la CNMV (Comisión Nacional del Mercado de Valores), leyes de igualdad y nuevas normativas sobre representación paritaria ha generado un entorno en el que las compañías deben justificar sus avances, explicar sus decisiones y demostrar un compromiso real con la igualdad. Comprender esta evolución

normativa es esencial para interpretar las respuestas empresariales. En este sentido, el estudio de casos como Iberdrola y Banco Santander ofrece una oportunidad para observar cómo dos grandes corporaciones españolas han integrado estas exigencias en su estructura de gobierno y cómo han evolucionado sus consejos en términos de diversidad de género.

La motivación para abordar este tema surge tanto del contexto actual como de un interés personal. He considerado importante analizar una cuestión que, en los últimos años ha adquirido una gran visibilidad en el ámbito académico, empresarial y social: la igualdad de género en los órganos de decisión. Este creciente protagonismo del debate hace necesario ir más allá del discurso y analizar en mayor profundidad cual está siendo la evolución real de esta materia.

En España, a pesar de los recientes avances normativos de representación paritaria, la igualdad efectiva sigue siendo un objetivo en construcción, esta situación refleja una posible brecha entre lo que promueve la normativa y lo que se implementa en la práctica, lo que plantea preguntas acerca de la verdadera eficacia de estas medidas.

Además, el tema resulta especialmente relevante en un momento en el que los criterios ESG han adquirido un papel central en la evaluación de las empresas. La dimensión de gobernanza, en particular, ha situado la diversidad como un elemento imprescindible para generar confianza entre inversores, mejorar la transparencia y reforzar la legitimidad corporativa (Eccles, Ioannou & Serafeim, 2014).

La elección de Banco Santander e Iberdrola como casos de estudio se basa en su relevancia y representatividad dentro del mercado español. Ambas son grandes compañías del IBEX 35, con un fuerte peso en sus sectores (financiero y energético), lo que permite analizar cómo las dinámicas de gobierno corporativo influyen en grandes corporaciones.

Además, presentan trayectorias distintas pero comparables en la incorporación de políticas de igualdad, lo que enriquece el análisis al mostrar diferentes respuestas ante un mismo marco regulatorio. Por último, la amplia disponibilidad y calidad de su información, alineada con las recomendaciones de la CNMV, permite estudiar de forma fiable su evolución, estructura y grado de transparencia.

Este trabajo de fin de grado tiene como objetivo principal analizar cómo han respondido las empresas españolas a las regulaciones en materia de diversidad de género en los consejos de administración, en concreto Iberdrola y Banco Santander, evaluando el grado de adaptación a la evolución del marco normativo.

Para alcanzar este propósito general, se plantean los siguientes objetivos específicos:

En primer lugar, estudiar la evolución de la diversidad de género en los consejos de administración en España, con el fin de contextualizar la situación actual y comprender su desarrollo en los últimos años.

En segundo lugar, analizar el marco regulatorio español en materia de gobierno corporativo y diversidad, prestando especial atención a la evolución de los Códigos de Buen Gobierno de la CNMV y a la legislación vigente.

En tercer lugar, identificar las principales barreras estructurales que dificultan la igualdad efectiva en los órganos de decisión, tales como el techo de cristal y el fenómeno del tokenismo, con el objetivo de comprender las limitaciones existentes más allá del ámbito normativo.

Asimismo, se pretende examinar el impacto de la regulación en la práctica empresarial, evaluando en qué medida las empresas han modificado la composición de sus consejos en respuesta a las exigencias regulatorias.

Por último, se analiza de forma comparativa el caso de dos grandes empresas españolas, Iberdrola y Banco Santander, con el fin de observar cómo han incorporado las políticas de diversidad de género en sus órganos de gobierno y detectar posibles patrones comunes o diferencias en su proceso de adaptación.

En conjunto, estos objetivos permiten ofrecer una visión amplia sobre la relación entre regulación y cambio real en las estructuras de gobierno corporativo en España.

El presente trabajo se desarrolla a través de una metodología principalmente cualitativa, complementado con un análisis cuantitativo de carácter descriptivo basado en el análisis de indicadores, con el objetivo de comprender cómo las empresas españolas han

respondido a las regulaciones en materia de diversidad de género en los consejos de administración.

En primer lugar, se realiza una revisión de la literatura académica relevante en el ámbito del gobierno corporativo y la diversidad de género, con el fin de establecer el marco teórico del estudio. Esta revisión permite identificar los principales conceptos, enfoques y debates existentes, así como las barreras estructurales que afectan a la igualdad en los órganos de decisión, como el techo de cristal o el fenómeno del tokenismo.

En segundo lugar, se lleva a cabo un análisis del marco normativo español, prestando especial atención a la evolución de los códigos de buen gobierno elaborados por la Comisión Nacional del Mercado de Valores, así como a la legislación en materia de igualdad de género. Este análisis permite entender el contexto en el que se mueven las empresas y las exigencias a las que se enfrentan.

A continuación, se aplica una metodología de estudio de casos centrada en dos grandes empresas españolas: Iberdrola y Banco Santander. La elección de estas compañías se justifica por su relevancia dentro del IBEX 35, su representatividad en sectores estratégicos y la disponibilidad de información pública fiable y detallada.

Para cada caso, se realiza un análisis longitudinal de la composición de sus consejos de administración, incorporando un análisis cuantitativo descriptivo basado en indicadores como el número y porcentaje de mujeres en el consejo a lo largo del tiempo. Este enfoque permite observar la evolución de la diversidad de género y su relación con los cambios en el marco regulatorio.

Finalmente, se lleva a cabo una comparación entre ambos casos con el objetivo de detectar similitudes y diferencias en las estrategias adoptadas por las empresas, lo que permite extraer conclusiones más generales sobre el comportamiento del tejido empresarial español.

En conjunto, esta metodología permite abordar el tema de forma completa, combinando teoría, normativa y datos, para responder a la pregunta de investigación.

Las conclusiones a las que se ha llegado en este trabajo apuntan a que la respuesta de las empresas españolas a las regulaciones en materia de diversidad de género ha sido progresiva y, en gran medida, condicionada por la presión normativa. En particular, se observa que los avances más significativos en la presencia femenina en los consejos de administración se producen a partir de la introducción de objetivos cuantitativos y obligaciones legales, más que en etapas basadas en recomendaciones voluntarias. Asimismo, los resultados muestran que, aunque se han logrado mejoras relevantes, persisten barreras estructurales que limitan una igualdad efectiva en la toma de decisiones. De este modo, el trabajo contribuye a evidenciar el papel clave de la regulación como motor de cambio en el gobierno corporativo en España.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Gobierno corporativo

2.1.1. Concepto de gobierno corporativo

Como primer paso, es necesario entender el marco del gobierno corporativo, ya que es dentro de este donde se toman las decisiones acerca de la composición de los consejos.

La Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico define El gobierno corporativo como: “Conjunto de relaciones entre la dirección de la empresa, su consejo de administración, sus accionistas y otros actores interesados. Proporciona la estructura a través de la cual se fijan los objetivos de la sociedad y determina la forma de alcanzarlos y supervisar su consecución. Tiene como objetivo la creación de un ambiente de confianza, transparencia y rendición de cuentas necesario para favorecer las inversiones a largo plazo, la estabilidad financiera y la integridad de los negocios, todo lo cual contribuye a un crecimiento más sólido y al desarrollo de sociedades más inclusivas.” (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE], 2023)

Abarca en conjunto la gestión y dirección de las organizaciones. El propósito de los estándares de gobernanza es garantizar, en todos los niveles de la empresa, transparencia, responsabilidad e integridad. Unos principios de gobernanza sólidos fomentan confianza entre los inversores y suponen una protección para los accionistas. (Iberdrola, s.f.).

El concepto de gobierno corporativo se enmarca en los factores ESG, un conjunto de criterios divididos en tres categorías: Ambiental (Environmental), Social (Social) y Gobernanza (Governance).

La dimensión de Gobernanza (G) incluye varios aspectos, la composición y estructura del consejo y la diversidad e independencia de sus miembros, la gestión de riesgos y sistemas de control interno, políticas de remuneración, ética corporativa, *reporting* y transparencia

2.1.2. Estructura de gobierno corporativo

El gobierno corporativo de las sociedades cotizadas se articula mediante tres pilares fundamentales diseñados para asegurar una gestión transparente y responsable ante los accionistas y el mercado. El primer nivel es la Junta General de Accionistas (JGA), que actúa como el órgano soberano de la compañía donde se aprueban las cuentas anuales, se deciden cambios en el capital social y se garantiza el derecho a voto informado de los socios. El segundo componente esencial es el Consejo de Administración, encargado de la dirección estratégica, la supervisión de la gestión y el control interno; este órgano debe estar integrado por una combinación equilibrada entre consejeros ejecutivos (desempeñan funciones), dominicales (accionistas significativos) e independientes (sin vínculos que condicionen su juicio), y, como se desarrollará más adelante, debe contar con una proporción equilibrada entre consejeros de los dos géneros. En la cúspide del consejo se diferencian dos roles: el presidente y el consejero delegado o CEO (Chief Executive Officer). Finalmente, la estructura cuenta con comisiones especializadas para distintas áreas (Riesgos, Auditoría o Remuneraciones entre otras) (Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado, 2010).

Asimismo, la normativa establece ciertas obligaciones acerca de la proporción de los distintos tipos de consejeros dentro de las sociedades cotizadas, en particular en relación con la proporción de consejeros independientes y dominicales (Comisión Nacional del Mercado de Valores [CNMV], 2020).

2.2. Diversidad en los Consejos de Administración

2.2.1. Relevancia del tema

La diversidad de género, y mayor presencia de mujeres dentro de los consejos de administración se ha consolidado como un tema prioritario y central dentro de la agenda de investigación académica en las últimas décadas. A lo largo de los años se ha ido viendo una evolución constante en los Códigos de Buen Gobierno. Este interés ha generado una amplia literatura académica que estudia, por un lado, los factores que facilitan el acceso

de las mujeres a estos órganos, y, por otro lado, las consecuencias derivadas de su incorporación.

En este sentido, la relevancia de la diversidad de género no se limita únicamente a una cuestión de equidad y justicia social, sino que se fundamenta en el papel crítico que juega para mejorar las decisiones estratégicas de la empresa, responsabilidad social corporativa (RSC) y gestión eficiente de riesgos empresariales. (Montoro-Sánchez & Estévez-Mendoza, 2021).

La importancia de promover la diversidad, también se puede mirar desde un punto de vista de desaprovechamiento de talento disponible. Como se menciona en el código unificado de 2006, “Desaprovechar el potencial talento empresarial del 51% de la población (las mujeres) no puede ser económicamente racional” (CNMV, 2006).

Por tanto, la literatura coincide en que la diversidad no solo responde a un principio de igualdad, sino que también a una lógica de eficiencia económica y aprovechamiento óptimo del capital humano disponible en la sociedad.

Desde una perspectiva teórica, distintos estudios han analizado los mecanismos a través de los cuales la diversidad impacta en el funcionamiento de los consejos de administración. Como mencionado antes, la evidencia académica muestra que la diversidad en los consejos se ha convertido en un elemento central del gobierno corporativo, no solo por razones éticas o de representación sino por su impacto en la calidad de las decisiones, la supervisión, la transparencia e incluso el desempeño financiero.

2.2.2. Beneficios de la diversidad en los consejos

La literatura ha documentado que los consejos diversos tienden a reducir el riesgo de pensamiento grupal (cuando un grupo busca estar de acuerdo y deja de pensar críticamente), y a mejorar la deliberación estratégica, ya que la presencia de miembros con distintos orígenes (ya sea etnia, edad, género o experiencia) introduce nuevas

perspectivas. (Reidhead, 2024)

En línea con esta idea, Boshanna (2021) sintetiza décadas de investigación y destaca que la diversidad en los consejos incrementa la calidad del control interno, mejora la transparencia y contribuye a una mayor legitimidad ante los grupos de interés, especialmente en contextos donde los inversores institucionales demandan prácticas de gobierno más inclusivas y responsables.

Asimismo, una parte importante de la literatura se ha centrado específicamente en el impacto de la diversidad de género en los consejos de administración. Se ha documentado que la presencia de mujeres en los consejos mejora la calidad del gobierno corporativo a través de varios mecanismos. Uno de los más citados es el fortalecimiento de la supervisión y el control interno.

Reddy y Jadhav (2019), en una revisión sistemática publicada en *Cogent Economics & Finance*, concluyen que los consejos con mayor diversidad de género tienden a mostrar mayor independencia, una supervisión más rigurosa de la dirección y una mayor sensibilidad hacia cuestiones éticas y de responsabilidad social. Estos efectos se explican, en parte, por diferencias en estilos de liderazgo y por la menor tolerancia al riesgo excesivo que muestran, en promedio, las mujeres en comparación con los hombres.

En cuanto a la evidencia empírica en el ámbito europeo, Kabir et al. (2023), en un estudio publicado en *LBS Journal of Management & Research*, analizan datos de múltiples países y concluyen que la diversidad de género tiene un impacto positivo en el desempeño financiero, especialmente en empresas con estructuras de propiedad dispersa (capital repartido entre muchos accionistas) y en sectores donde la innovación y la gestión del conocimiento son claves. Su trabajo destaca que los efectos no son uniformes: la diversidad es más efectiva cuando las consejeras ocupan posiciones con influencia real (presidencias de comités o roles ejecutivos) y cuando la cultura organizativa favorece la participación activa. (Kabir et al., 2023).

Este matiz introduce uno de los principales debates en la literatura, ya que también advierte del riesgo de tokenismo (que se detallará a continuación), este fenómeno limita los beneficios esperados y puede incluso generar tensiones internas (Kabir et al., 2023).

El tokenismo ayuda a comprender por qué la simple presencia de minorías en las instituciones no garantiza una igualdad real (Yoder, 1994), basándose en la formulación de Kanter (1977), señala que cuando un grupo minoritario representa menos del 15% de una organización, sus miembros se convierten en *tokens*: individuos altamente visibles, pero con una capacidad de influencia limitada. Esta situación no solo reduce la igualdad, sino que refuerza la dominación del grupo mayoritario.

Investigaciones posteriores consolidaron esta teoría, (Adimer, 1988) argumentó que el tokenismo no es un fenómeno psicológico individual, sino una estrategia estructural que permite a las organizaciones aparentar diversidad sin modificar la distribución de poder.

En el contexto español, la evidencia empírica reciente refuerza muchos de los argumentos planteados a nivel nacional. Gabaldón y Ratiu (2024), en un estudio publicado en *Cuadernos de Información Económica*, analizan seis años de datos del IBEX 35 y concluyen que la presencia femenina en los consejos mejora los resultados de sostenibilidad, especialmente en la calidad de la información no financiera y en la integración de criterios ESG en la estrategia corporativa. Su investigación se basa en el marco de las lógicas institucionales y demuestra que las consejeras tienden a impulsar prácticas más transparentes y orientadas al largo plazo.

Otro estudio muestra que la representación femenina ha aumentado de forma sostenida en las empresas cotizadas, impulsada por el Código de Buen Gobierno y por la Ley de cuotas, que establecen el objetivo del 40 % del género menos representado. El análisis revela que las empresas del IBEX 35 están más cerca de alcanzar dicho umbral que el resto del mercado continuo, lo que evidencia el papel de la regulación como motor de cambio en la composición de los consejos (Martínez García & Gómez Díaz, 2020).

Más adelante se analizarán las repercusiones reales que han tenido las distintas normativas en la evolución de esta materia.

2.3. Barreras existentes

A pesar de los muchos estudios que muestran los beneficios e importancia de la diversidad de género en los consejos de administración, en la práctica todavía no se ha conseguido una aplicación real completa. En este sentido, aunque han aumentado las normas y el interés académico, no siempre se traduce en cambios reales y efectivos en las organizaciones. Por ello se ha considerado importante analizar las barreras que limitan su impacto y que ayudan a entender porque, a pesar de su importancia, las mujeres siguen teniendo menor presencia en los puestos de mayor responsabilidad. Conceptos como el tokenismo y el techo de cristal permiten explicar la diferencia entre la igualdad teórica y la igualdad real.

2.3.1. Concepto de tokenismo

Desde la perspectiva de las teorías de igualdad, el tokenismo se interpreta como una igualdad formal, un simple cumplimiento superficial de cuotas o presencia mínima que no se traduce en igualdad real. En este sentido, Kanter (1977) y Ely (1995), en *Administrative Science Quarterly*, muestran que la igualdad real solo existe cuando la representación minoritaria alcanza un nivel suficientemente alto como para transformar normas, expectativas y prácticas organizacionales. Ely (1995) demuestra que la diversidad numérica por sí sola no cambia la cultura corporativa, sino que lo relevante es la capacidad de las minorías para influir en la toma de decisiones. Este argumento se desarrolla en profundidad en Ely y Thomas (2001), quienes analizan cómo las perspectivas de diversidad afectan a los procesos y resultados de los equipos de trabajo.

En conjunto, la literatura académica coincide en que el tokenismo es un mecanismo de desigualdad institucional que permite cumplir con expectativas externas de diversidad sin alterar las estructuras de poder. Por ello, se considera una barrera para la transformación real (Zimmer, 1988).

2.3.2. Techo de cristal

En relación con estas limitaciones estructurales, surge otro concepto clave: el techo de cristal, que profundiza aún más en las barreras que enfrentan las mujeres en las organizaciones.

El techo de cristal se entiende como un conjunto de barreras invisibles, pero altamente efectivas que impiden a las mujeres avanzar hacia los puestos de mayor responsabilidad, incluso cuando están plenamente cualificadas. El Departamento de Trabajo del Gobierno Federal estadounidense lo define como “aquellas barreras artificiales basadas en prejuicios actitudinales u organizativos que previenen el avance vertical en las organizaciones de individuos cualificados” (Powell & Butterfield, 1994, p. 72, como se citó en Charlo Molina & Núñez Torrado, 2012, p.90), subrayando su carácter estructural y no individual. Estas barreras invisibles pero potentes dificultan el acceso de las mujeres a la alta dirección y frenan su desarrollo profesional (Díaz García & González Moreno, 2010, p. 54).

No responden a una falta de aptitudes ya que hoy en día las mujeres están perfectamente preparadas para asumir altos cargos, pero este muro imaginario frena su ascenso hacia cargos de mayor responsabilidad. Por consiguiente, no reside en el capital humano, sino en las dinámicas organizativas que limitan su progreso. Mateos, Iturrioz, & Gimeno, 2009).

A pesar de los avances logrados en las últimas décadas, las mujeres siguen encontrando más obstáculos que los hombres a la hora de ocupar puestos de responsabilidad. Esto se explica, en gran medida por la persistencia de patrones culturales arraigados. Funciona principalmente a través de reglas y prejuicios ya existentes, que vinculan el liderazgo con atributos tradicionalmente masculinos (competitividad, agresividad, fuerza), mientras que infravaloran las capacidades asociadas al rol femenino (D’Adamo et al., 2008).

En el ámbito empresarial femenino, esta dinámica se agrava por la presencia de estereotipos organizativos. La literatura destaca que muchas empresas continúan creyendo que “las responsabilidades familiares limitan los resultados de las mujeres” (Díaz García & González Moreno, 2010, p. 54) lo que reduce sus oportunidades de

promoción ya que las decisiones empresariales se ven influenciadas por percepciones sesgadas. (Díaz García & González Moreno, 2010).

La literatura también muestra que, además de los prejuicios culturales, existen dinámicas internas en las organizaciones que refuerzan el techo de cristal. Diversos estudios señalan que uno de los más frecuentes es el “encapsulamiento de rol” (Puyal & Sanagustín, 2009, p. 179), que sitúa a las directivas en funciones estereotipadas y limita tanto su visibilidad como su capacidad de influencia, independientemente de sus competencias reales (Puyal Español & Sanagustín Fons, 2006).

Este fenómeno conecta directamente con el tokenismo, ya que ambas dinámicas restringen el poder real de las mujeres dentro de la organización. Esta evidencia coincide con trabajos que afirman que las medidas formales de igualdad no siempre transforman las prácticas internas, al igual que el tokenismo. La revista *Economistas* subraya que las cuotas “no alteran necesariamente la cultura corporativa subyacente”, (Editorial, 2019, p. 5), que reafirma la idea resaltada en el tokenismo de que la igualdad normativa no garantiza una igualdad efectiva en la toma de decisiones (Chinchilla Albiol & Jiménez López, 2019).

En conjunto, la literatura coincide en que el techo de cristal opera como un mecanismo estructural, sostenido por normas culturales, dinámicas en las organizaciones y patrones que, a día de hoy siguen dificultando la presencia de mujeres en los puestos de mayor responsabilidad. En definitiva, tanto el tokenismo como el techo de cristal se refuerzan mutuamente, creando un sistema de barreras que impide alcanzar una igualdad real en el ámbito organizacional.

2.4. Regulaciones y evolución de la normativa

2.4.1. Regulación internacional: ley de cuotas

El modelo de cuotas a nivel mundial tiene su origen y referente principal en Noruega, que en 2003 introdujo dichas leyes de forma obligatoria. Al principio se propusieron

iniciativas voluntarias, pero tras ver que la representación femenina en los consejos de las grandes empresas llevaba estancado entre el 4 y 6% durante más de una década, el Parlamento noruego aprobó la ley que exigía al menos un 40% de presencia del sexo menos representado en las juntas directivas de las empresas cotizadas en bolsa. (Huse, 2009).

Se concedió un periodo de transición para cumplir con la normativa de forma voluntaria, pero bajo la amenaza de sanciones severas en caso de incumplimiento. En el gráfico elaborado por Huse, se puede observar un claro aumento del porcentaje de mujeres en los consejos, de un 5% a un 40% desde 2002 hasta 2008, momento de imposición de sanciones legales. (Huse, 2009, p19)

2.4.2. Regulación española

1) Evolución de los códigos de buen gobierno corporativo

Dado que el objetivo principal de este trabajo es analizar la diversidad de género en los consejos de administración, este apartado examina la evolución histórica de su tratamiento desde una perspectiva regulatoria, en España.

Los Códigos de buen Gobierno elaborados por la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) constituyen un conjunto de recomendaciones dirigidas a mejorar las prácticas de gobierno corporativo en las sociedades cotizadas. Estas recomendaciones son de carácter voluntario, pero están sujetas al principio de “cumple o explica”. Este principio, recogido en el artículo 540, apartado 4g de la Ley de Sociedades de Capital, obliga a las empresas a publicar en su informe anual de gobierno corporativo (IAGC) el “Grado de seguimiento de las recomendaciones de gobierno corporativo, o, en su caso, la explicación de la falta de seguimiento de dichas recomendaciones.” Y En caso de no seguir alguna de las recomendaciones, la empresa debe justificar los motivos de su decisión. De esta manera, los accionistas e inversores pueden evaluar el grado de compromiso de la empresa con las prácticas de buen gobierno corporativo (Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado, 2010, art. 540.4.g).

En este sentido, el código de buen gobierno actúa como un mecanismo de disciplina en el mercado ya que fomenta la transparencia informativa y la rendición de cuentas para reforzar la confianza de inversores y accionistas (CNMV, 2015).

Desde una perspectiva histórica, La evolución de los códigos de buen gobierno en España, en materia de identidad de género en los consejos, muestra un claro tránsito desde una fase inicial de neutralidad sobre este tema hacia una exigencia de cuotas y políticas de diversidad medibles y verificables.

En los primeros informes, Informe Olivencia (1998) y el Informe Aldama (2003) no se menciona el género como un factor de la composición de los consejos. El foco estaba puesto en que debía reflejar un equilibrio entre los tres tipos de consejeros (ejecutivos, dominicales e independientes) para evitar la concentración de poder dentro del órgano de administración.

Un cambio relevante se produce con la aprobación del Código Unificado de Buen gobierno de 2006, que surge de un acuerdo de la CNMV de aprobar “un documento único con las recomendaciones de gobierno corporativo existentes” (CNMV, 2006), con el fin de que las sociedades cotizadas lo tomen como referencia al indicar en su informe anual si siguen o no las recomendaciones en materia de gobierno corporativo. Este código, también basado en el principio de “cumplir o explicar” introdujo por primera vez un apartado propio a la diversidad de género en los consejos. En concreto, recomendaba que, en el caso de que el número de consejeras fuera muy bajo, se explicaran las razones, y que se expusieran las iniciativas previstas a futuro para mejorar la situación (CNMV, 2006). De este modo, la diversidad se dejó de considerar solo desde una perspectiva de cuestiones éticas, políticas o de responsabilidad social, sino que también se empezó a considerar como un objetivo que podría contribuir a mejorar la eficiencia dentro de los órganos (CNMV, 2006).

Posteriormente, en la versión de 2015 se introdujeron objetivos cuantitativos en esta materia. Dejó de ser una intención para ser un objetivo medible y con plazos concretos. Se estableció un objetivo del 30% de representación femenina para el año 2020. Además, se exigió que se informara sobre el grado de cumplimiento de este objetivo en el informe anual de gobierno corporativo (CNMV, 2015)

Más adelante, la revisión realizada en 2020, que es la actualmente vigente, reforzó todavía más las recomendaciones para acelerar el proceso de equidad real, se aumentó el objetivo de representación hasta el 40% antes del 2022. Adicionalmente, se estableció que la política de diversidad debía incluir también medidas que fomenten un número significativo de mujeres en la alta dirección (CNMV, 2020).

2) *Legislación Española*

De forma paralela a la evolución de los códigos de buen gobierno, en el marco normativo español también se fueron incorporando diferentes leyes para promover la igualdad de género en el ámbito empresarial.

Un primer hito fue la *Ley Orgánica 3/2007 para la igualdad efectiva entre mujeres y hombres*. Uno de los principales objetivos fue aumentar el número de mujeres en puestos de responsabilidad, en lo que al tema de este TFG refiere, en consejos de administración de empresas. En el artículo 75 se establece que “Las sociedades obligadas a presentar cuenta de pérdidas y ganancias no abreviada procurarán incluir en su Consejo de administración un número de mujeres que permita alcanzar una presencia equilibrada de mujeres y hombres en un plazo de ocho años a partir de la entrada en vigor de esta Ley.” (Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado, 2007, art. 75).

No obstante, esta norma no establecía ninguna obligación de alcanzar una cuota concreta, sino fomentar avances hacia ese equilibrio. Dicha ley también establece otras medidas dirigidas a fomentar la igualdad en el ámbito empresarial. Entre ellas, destaca la obligación de que las empresas con más de 250 trabajadores elaboren y apliquen planes de igualdad, con el objetivo de promover la igualdad real y efectiva entre hombres y mujeres dentro de las organizaciones. (Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado, 2007, art. 45).

Posteriormente la *Ley Orgánica 2/2024, de representación paritaria y presencia equilibrada de mujeres y hombres* avanza un paso más dentro del camino iniciado por la ley del 2007, no la sustituye, sino que ambas normas conviven y se complementan, aunque

tienen funciones distintas. La de 2007, fue la primera aproximación en España hacia la idea de que los consejos de administración deberían presentar una presencia equilibrada entre hombres y mujeres, pero desde un enfoque general, y con el objetivo de promover cambios progresivos. Se enfocaba en metas recomendadas, sin consecuencias jurídicas directas y sin mecanismos concretos para garantizar su cumplimiento. Este marco sigue vigente, y continúa siendo la base de las políticas de igualdad en las empresas, ya que fija los principios generales.

La reciente ley del 2024 no elimina este enfoque, y se centra en los órganos de administración. No se limita simplemente a promover la diversidad, convierte la igualdad de género en una obligación concreta y verificable, con porcentajes obligatorios, reglas acerca de los métodos de selección que se han de seguir y sanciones para las sociedades cotizadas.

Ambas leyes forman un sistema escalonado, la de 2007 establece los principios y la de 2024 asegura que estos principios se traduzcan en resultados concretos. Actúa como norma específica para los más altos niveles de decisión, donde la brecha de género es más persistente (Alonso Cogollos, 2024).

3. ANÁLISIS DE LA EVOLUCIÓN DE LA PRESENCIA FEMENINA

A continuación, se analizará la evolución de la presencia de mujeres en el consejo de administración de Iberdrola y de Banco Santander, identificando las causas que explican los aumentos y disminuciones observados, así como su relación con los cambios normativos en materia de gobierno corporativo y de diversidad de género.

Previamente, se presentará un breve contexto de la situación actual en España a partir de los datos proporcionados por Equileap, “organización pionera en la evaluación y clasificación de 6000 empresas de todo el mundo en materia de igualdad y diversidad, reconocida como proveedora líder de datos e información sobre igualdad social” (Equileap, s. f.).

Este análisis nos permitirá entender no solo la evolución en términos cuantitativos sino también el grado de adaptación de las compañías a las exigencias regulatorias.

3.1. Situación actual Española

Según el estudio realizado por Equileap, en el año 2026, España se ha posicionado como el país con la puntuación media más alta (60%) en materia de igualdad de género en mercados desarrollados. Este liderazgo se refleja en la presencia de varias compañías españolas en el ranking de top 100 mundial, entre ellas, en el puesto 33, con un 75% se encuentra Iberdrola.

Según los informes, la representación femenina ha crecido considerablemente, tomando como referencia el año 2020, año en el que España se encontraba a un año del año límite para cumplir una cuota del 30% del código de buen gobierno de 2015. Los datos más recientes.

3.2. Justificación de la elección

La elección de banco Santander e Iberdrola como casos de estudio se debe a motivos de relevancia y representatividad de las compañías. Ambas constituyen ejemplos adecuados para observar como las grandes corporaciones españolas han ido incorporando, con ritmos y estrategias distintas, las recomendaciones y exigencias en materia de igualdad.

Para comprender mejor esta sección, resulta conveniente analizar una serie de factores clave que justifican su elección como objeto de estudio.

Relevancia dentro del mercado español: Santander e Iberdrola son dos de las empresas con mayor capitalización del IBEX 35 (Bolsas y Mercados Españoles, 2026), con una presencia continuada en los principales índices bursátiles europeos. Su tamaño, visibilidad y peso estratégico en sus respectivos sectores (Financiero y energético) las convierten en dos muestras representativas para entender cómo afectan las dinámicas de gobierno corporativo a las sociedades. Analizar su evolución permite obtener conclusiones extrapolables a otras grandes corporaciones españolas.

Trayectorias distintas pero comparables: Como se estudiará luego, ambas compañías han seguido procesos de adaptación, pero con patrones distintos, lo que enriquece el análisis. Estudiarlas conjuntamente permite observar cómo distintas empresas responden a un mismo marco regulatorio.

Disponibilidad de la información: Ambas empresas cuentan con informes de gobierno corporativo exhaustivos, actualizados y fiables. Su compromiso con la transparencia (reflejado en la calidad de sus reportes) permite estudiar no solo la presencia de mujeres, sino su evolución, la estructura de su consejo y la alineación con las recomendaciones de la CNMV.

A partir de este contexto, el análisis se estructura en dos partes: en primer lugar, se examina la evolución individual de cada compañía y su relación con el marco normativo, y en segundo lugar se realiza una comparación conjunta que permite identificar patrones comunes y diferencias en sus procesos de adaptación.

Todos los datos para el análisis han sido extraídos de sus Informes Anuales de Gobierno Corporativo (IAGC), desde 2003 hasta 2025, disponibles en sus respectivas webs corporativas. Los porcentajes representan el número de mujeres sobre el total de consejeros.

3.3. Análisis de la presencia de mujeres en Iberdrola

Poniendo en relación la evolución de representación femenina en el órgano de Iberdrola con la normativa española de buen gobierno corporativo y de igualdad se ve un claro patrón de acompañamiento e incluso de anticipación en algunos momentos, respecto a los cambios regulatorios. En los primeros años analizados, entre 2003 y 2005, Iberdrola presenta un consejo completamente masculino, 0 mujeres de 15 miembros, es decir, un 0% de representación femenina. Este arranque encaja con la fase inicial de los Códigos de Buen Gobierno en España, en la que el género ni si quiera aparece como criterio relevante. Como mencionado con anterioridad, en los primeros informes, Olivencia (1998) y Aldama (2003) el foco estaba puesto en el equilibrio entre los distintos tipos de consejeros.

El primer cambio visible en los datos de Iberdrola es en 2006 cuando se incorpora la primera mujer y el porcentaje aumenta a un 6,67%, y así se mantiene durante 2007. Ese mismo año, 2006, es clave ya que se aprueba el código de buen gobierno, que por primera vez incorpora un apartado específico sobre diversidad de género, y lo hace bajo el principio de “cumplir o explicar”. Recomendaba que, en el caso de que el número de mujeres en el consejo fuera bajo, debían exponer las razones de serlo, e iniciativas previstas. Aunque el aumento fuera de una única consejera se puede interpretar como una primera respuesta a un nuevo entorno regulatorio que va poniendo el foco en la composición de los consejos desde el punto de vista de género.

En 2007 entra en vigor otra normativa, la LO 3/2007, para la igualdad efectiva entre hombres y mujeres, que introduce la idea de que las sociedades procurarán equilibrar el género de los consejeros en un plazo de 8 años. No fija cuotas ni sanciones, pero marca un horizonte temporal y una decisión clara de querer avanzar hacia la igualdad. Este plazo

coincide con el ejercicio de 2015, y entre 2008 y 2014 podemos observar una aceleración significativa: se pasa de 2 mujeres (13,33%) en 2008-2009 a 3 (20-21,43 %) en 2010-2012, 4 (28,57 %) en 2013 y 5 (35,71 %) en 2014. Es decir, en el periodo que va desde la aprobación del código unificado, hasta el año previo al plazo de 8 años, Iberdrola pasa del 0% inicial a posicionarse en un 35% con 5 mujeres en el consejo.

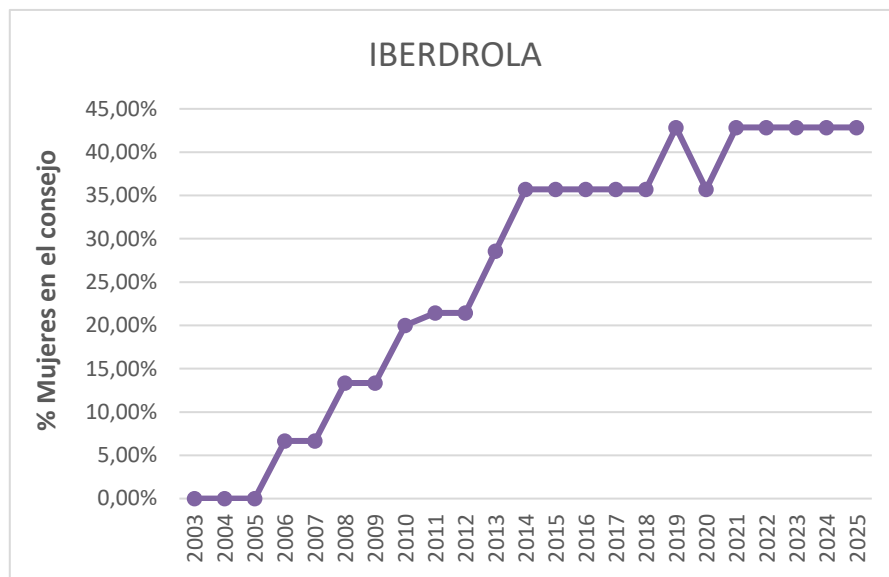
Posteriormente, la revisión de 2015 del código introduce un salto en el enfoque regulatorio, al pasar de una mera recomendación genérica a algo concreto y medible. Se estableció un objetivo del 30% de representación femenina, en un plazo de 5 años, es decir, 2020. Cuando se formula este objetivo, Iberdrola ya se encuentra por encima del objetivo, en 2014 y 2015 ya tiene un 35,71% de mujeres en su órgano (5 de 14 miembros), de forma que, igual que ocurrirá en Santander, la compañía no solo cumple con la recomendación, sino que lo hace con antelación. A partir de 2015, además, se mantiene estable hasta 2018, por lo que podemos concluir que el avance no es puntual, sino que ya se consolida en el tiempo.

La revisión del código de 2020 refuerza todavía más esta línea, elevando la cuota al 40% en un plazo de dos años. En este punto, la trayectoria de Iberdrola resulta especialmente significativa, alcanza un 42,86% de representación en 2019 (6 mujeres de 14 miembros), antes de la revisión del 2020 que fijaría el 40% como objetivo. Tras un pequeño retroceso en 2020 vuelve al 42% en 2021, y así se mantiene hasta 2025. Podemos observar en Iberdrola como no solo se adapta a la consolidación, sino que se anticipa: cuando el código exige un 40% para 2022, Iberdrola ya había demostrado que podía situarse por encima de ese umbral y sostenerlo en el tiempo.

Si se mira la progresión completa. A la luz de toda la evolución normativa, se distinguen claramente varias fases. Una primera de neutralidad y ausencia de mujeres (2003-2005), coherente con la ausencia de contenido en materia de igualdad de género en los códigos de buen gobierno. Una segunda fase de transición (2006-2011), en la que el Código Unificado de 2006 y la ley de igualdad de 2007 introducen por primera vez la diversidad de género, y en la que Iberdrola pasa de 0 a 3 consejeras. Una tercera fase de aceleración (2012-2014), en la que, dentro del horizonte marcado por la ley de 2007, la compañía alcanza y supera el 30% de representación femenina. Y una cuarta fase de consolidación

(2015-2025), en la que Iberdrola se mantiene de forma estable por encima del 35% y desde 2019 en un 42%, anticipando y cumpliendo los objetivos fijados por los códigos de buen gobierno.

Gráfico I: Evolución de la presencia de mujeres en el consejo de Iberdrola.



Fuente: Elaboración propia a partir de los *Informes Anuales de Gobierno Corporativo* de Iberdrola (2003–2025), recuperados de la web corporativa.

3.4. Análisis Banco Santander.

En Banco Santander también podemos ver como los cambios en la composición del órgano no son aleatorios, sino que van de la mano de las recomendaciones y leyes que se van introduciendo en cada momento. En los primeros años, el banco se mueve en unos niveles muy bajos de presencia femenina: 1 o 2 mujeres entre los 19 y 21 miembros del consejo. Este comportamiento es coherente con el marco regulatorio del momento, Los informes Olivencia y Aldama, en los que no se hace mención ninguna a temas de

diversidad de género, esto se refleja en una evolución muy lenta de la presencia femenina.

El primer punto de inflexión llega con el Código unificado de 2006, que hace referencia por primera vez a la presencia de mujeres en los consejos. Aun así, en los datos de Santander no se observa un salto inmediato, entre 2006 y 2011 el banco se mantiene en torno al 10% (2 consejeras sobre 19) de representación. Esto encaja con la naturaleza de los códigos de buen gobierno, que, al ser recomendaciones y no obligaciones, el efecto es gradual. El principio de “cumple o explica” causa que las empresas se vayan adaptando a las recomendaciones a ritmos distintos.

En paralelo se aprueba la Ley Orgánica 3/2007, pero como mencionado, no se impone ninguna cuota a alcanzar. El plazo de ocho años impuesto nos sitúa en 2015. Podemos observar un salto en 2012, donde el banco pasa a tener 3 mujeres sobre 16 miembros, un 18,75%, en 2014 a 4 de 14 (28,57 %) y en 2015 a 5 de 15 (33,33 %). Es decir, en el horizonte temporal marcado por la ley, el banco abandona el estancamiento en el 10% y entra en una fase de aceleración posicionándose en torno al 30%.

Este cambio no solo responde a la ley de igualdad, sino también a la evolución del propio código de buen gobierno, con la introducción de objetivos claros en 2015 (30%), Santander ya había alcanzado en 2015 el 33,33%, adelantándose a ese objetivo y cumpliéndolo con 5 años de antelación. Un año después, avanza un paso más y llega al 40%, con 6 mujeres sobre 15 miembros, situándose no solo por encima del objetivo del 30%, sino en el nivel que más tarde se fijaría como referencia de buena práctica. Podemos ver que el banco no solo se limita a seguir la recomendación mínima, sino que la supera con anticipación.

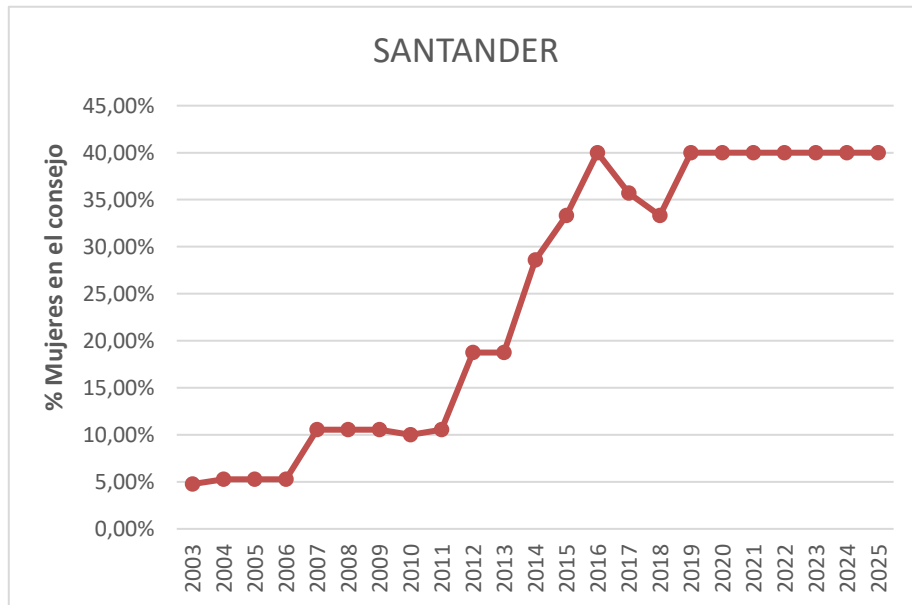
En 2020 se refuerza la cuota a un 40% pero cuando esta revisión entra en juego, Santander ya lleva varios años moviéndose en torno a ese nivel: alcanzó el 40 % en 2016, tuvo ligeras oscilaciones en 2017 y 2018 (35,71 % y 33,33 %), y desde 2019 se estabiliza de nuevo en el 40 % de forma continuada hasta 2025.

De nuevo, e igual que Iberdrola, la compañía aparece como un caso que no solo cumple la recomendación, sino que la anticipa y la consolida: cuando el código fija el 40 % como objetivo para 2022, el banco ya lo ha alcanzado y lo mantiene como estándar.

En la misma línea, cuando se aprueba la ley de 2024, y las recomendaciones se convierten en una obligación, Santander ya llevaba años con un 40 % de mujeres en el consejo. En este nuevo contexto, el hecho de ya contar con esa cuota le sitúa en una posición de ventaja: no necesita hacer un ajuste brusco para adaptarse a la ley, porque su práctica real ya está alineada con el nivel de exigencia que ahora se convierte en obligatorio.

En conjunto, el análisis en paralelo de los datos de Santander y de la evolución normativa permite ver un patrón bastante claro y similar al de Iberdrola. En la fase en la que los códigos de buen gobierno no mencionan el género y la Ley de Igualdad aún no existe, la presencia femenina crece muy poco y se mantiene en niveles simbólicos. Cuando aparecen el Código Unificado de 2006 y la Ley Orgánica 3/2007, se introduce por primera vez la diversidad de género en la agenda regulatoria, pero con un enfoque de recomendación y de “procurar” avanzar hacia la presencia equilibrada; el efecto se ve unos años después, con el salto de 2012–2015. La revisión del código en 2015, con el objetivo del 30 % para 2020, coincide con el momento en que el banco supera ese umbral y se consolida por encima de él. La revisión de 2020, que eleva el objetivo al 40 % antes de 2022, encuentra a Santander ya posicionado en ese nivel. Y la ley de 2024, que convierte la paridad en obligación con porcentajes y sanciones, llega a un escenario en el que el banco ya ha interiorizado la diversidad de género como parte estructural de su modelo de gobierno. Dicho de otro modo: la trayectoria del consejo de Banco Santander puede leerse como un caso de adaptación progresiva, pero adelantada, a un marco regulatorio que ha ido pasando de la neutralidad a la recomendación, de la recomendación al objetivo cuantitativo y del objetivo a la obligación jurídica.

Gráfico II: Evolución de la presencia de mujeres en el consejo de Banco Santander.



Fuente: Elaboración propia a partir de los *Informes Anuales de Gobierno Corporativo* del Banco Santander (2003–2025), recuperados de la web corporativa.

3.5. Comparación entre las empresas analizadas

El análisis conjunto de Iberdrola y Santander permite identificar un patrón común: ambas compañías evolucionan en paralelo al desarrollo normativo, pasando por las mismas fases, pero a ritmos distintos. En general, las dos han ido adaptándose de manera progresiva, y los aumentos en la presencia de mujeres en sus consejos están claramente relacionados con los cambios regulatorios.

En una primera etapa, cuando la normativa no hacía referencia a la diversidad de género, ambas empresas presentan niveles muy bajos de representación femenina. Esto refleja que, sin presión regulatoria, no se producen cambios significativos en la composición de los consejos.

Con la aparición del Código Unificado de 2006 y la Ley Orgánica 3/2007, se inicia una fase de transición en la que la presencia de mujeres empieza a aumentar, aunque de forma

gradual. Más adelante, a partir de 2015, cuando se introducen objetivos más concretos (como el 30%), se observa un aumento más rápido en ambas empresas. Tanto Iberdrola como Santander superan ese umbral antes del plazo establecido, lo que demuestra una respuesta más activa ante un entorno regulatorio más exigente.

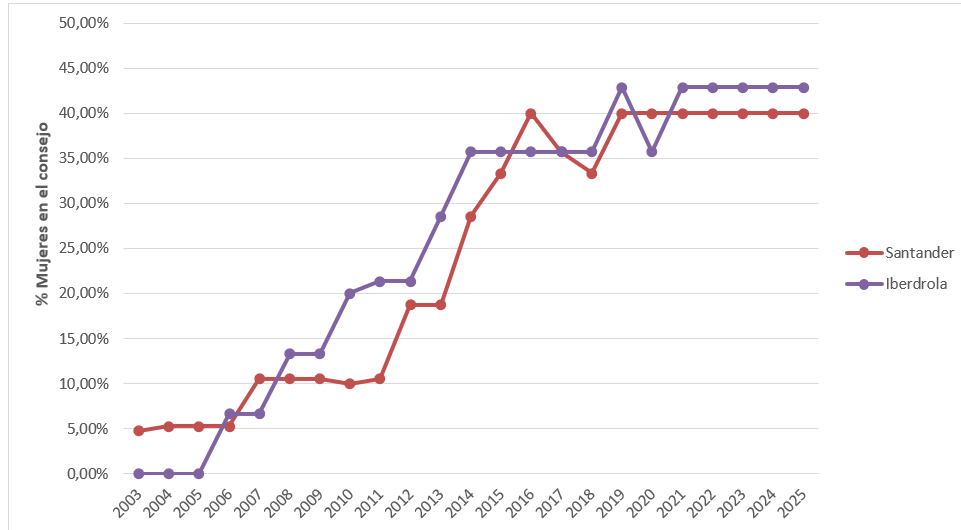
En una fase más reciente, marcada por la revisión del código en 2020 y la introducción de objetivos del 40%, ambas compañías no solo cumplen con las recomendaciones, sino que se sitúan de forma estable en torno a ese nivel, anticipándose incluso a las exigencias normativas.

Esta tendencia se consolida con la Ley Orgánica 2/2024, que convierte la paridad en una obligación legal, en un contexto en el que ambas empresas ya presentan niveles de representación alineados con dichos requisitos.

A pesar de estas similitudes, también existen algunas diferencias. Iberdrola muestra una evolución más temprana y progresiva, mientras que Banco Santander muestra un crecimiento más lento al principio, seguido de un aumento más rápido en etapas posteriores, aunque el resultado final es similar en términos de cumplimiento y consolidación.

En conjunto, la comparación muestra que los cambios en ambas empresas no han sido espontáneos, sino que han estado impulsados por la normativa. Es decir, cuanto más exigente ha sido la regulación, mayor ha sido el avance en la presencia de mujeres en los consejos de administración.

Gráfico III: Comparación del porcentaje de .mujeres en los consejos de administración de Iberdrola y Banco Santander (2003–2025)



Fuente: Elaboración propia a partir de los *Informes Anuales de Gobierno Corporativo* de Iberdrola y del Banco Santander (2003–2025), recuperados de sus respectivas webs corporativas.

4. CONCLUSIONES

Este trabajo tenía como objetivo principal analizar cómo han respondido las empresas españolas, en concreto Iberdrola y Banco Santander, a las regulaciones sobre diversidad de género en los consejos de administración. A partir del análisis realizado se puede concluir que este objetivo se ha cumplido, evidenciando que la respuesta empresarial ha sido progresiva y, sobre todo impulsada por la presión regulatoria.

Se ha podido observar como la diversidad de género ha experimentado un crecimiento notable en los últimos años en España, especialmente en las empresas cotizadas. Sin embargo, este avance no ha sido homogéneo ni instantáneo, sino que ha ido respondiendo a hitos regulatorios concretos.

Las primeras etapas, caracterizadas por la ausencia de referencias normativas o por recomendaciones de carácter voluntario, apenas generaron cambios significativos. Fue a partir de la introducción de objetivos cuantitativos cuando se empezó a ver cierta evolución en la incorporación de mujeres en los consejos.

El análisis del marco regulatorio ha permitido identificar una evolución clara desde un enfoque basado en la autorregulación hacia un sistema más exigente, en el que la diversidad de género pasa de ser una recomendación a convertirse un objetivo medible, y finalmente una obligación legal. Este cambio ha sido determinante para la transformación de la composición de los consejos, demostrando que la regulación desempeña un papel clave en la modificación del comportamiento empresarial.

No obstante, también se ha observado que, a pesar de los avances, existen limitaciones estructurales que dificultan alcanzar una igualdad efectiva. Fenómenos como el techo de cristal o el tokenismo siguen presentes, lo que sugiere que el incremento en la representación femenina no siempre implica una participación real en la toma de decisiones. Esto puede indicar que la normativa, aunque necesaria, no es suficiente por sí sola para eliminar las desigualdades existentes.

El estudio de los casos de Iberdrola y Banco Santander refuerza estas conclusiones. Ambas compañías muestran una clara adaptación al marco regulatorio, siguiendo una

trayectoria similar en la que los avances en diversidad coinciden con los momentos de mayor exigencia normativa. Aunque con ritmos distintos, las dos empresas han logrado alcanzar e incluso superar los niveles de representación femenina establecidos, lo que refleja una consolidación de estas políticas en sus estructuras de gobierno corporativo.

Desde una perspectiva práctica, estos resultados tienen implicaciones relevantes. Por un lado, demuestran que la regulación es un instrumento eficaz para promover cambios en la gobernanza empresarial, especialmente cuando incorpora objetivos concretos y mecanismos de control. Por otro, destacan que la diversidad de género no solo responde a una cuestión de equidad, sino que también contribuye a mejorar la calidad de la supervisión, la toma de decisiones y la legitimidad de las empresas ante inversores y otros grupos de interés.

En definitiva, la diversidad de género se ha consolidado como un elemento central del gobierno corporativo en España. Sin embargo, su desarrollo ha dependido en gran medida de la presión normativa, lo que sugiere que el avance hacia una igualdad real requiere no solo de regulación, sino también de cambios más profundos en la cultura organizativa y en las dinámicas internas de las empresas.

5. LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Las principales limitaciones del estudio se encuentran en el carácter principalmente descriptivo de la metodología y en el análisis de un número reducido de casos, lo que limita la generalización de los resultados. Asimismo, resulta complejo evaluar la influencia real de las consejeras más allá de su presencia numérica. Como futuras líneas de investigación, se propone ampliar la muestra de empresas, incorporar metodologías más avanzadas y profundizar en el análisis del impacto efectivo de la diversidad en la toma de decisiones y el desempeño empresarial.

6. BIBLIOGRAFÍA

Adams, R. B., & Ferreira, D. (2009). Women in the boardroom and their impact on governance and performance. *Journal of Financial Economics*, 94(2), 291–309.

Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado. (2007). *Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres*.

Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado. (2010). *Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital art, 529 duodecies*.

Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado. (2024). *Ley Orgánica 2/2024, de representación paritaria y presencia equilibrada de mujeres y hombres*.

Alonso Cogollos, C. (2024). Novedades introducidas en la normativa societaria por la Ley Orgánica de representación paritaria y presencia equilibrada de mujeres y hombres. *Actualidad Jurídica Uría Menéndez*, 66, 193–203.

Banco Santander. (2003–2025). *Informes anuales de gobierno corporativo*. Recuperado de la web corporativa.

Bolsas y Mercados Españoles. (2026). *Cotización de valores del IBEX 35*. BME Exchange.

Boshanna, A. (2021). Diversity on corporate boards: A systematic review. *Corporate Ownership & Control*, 18(4), 8–20

Charlo Molina, M. J., & Núñez Torrado, M. (2012). La mujer directiva en la gran empresa española: perfil, competencias y estilos de dirección. *Estudios Gerenciales*, 28(124), 87–105.

Chinchilla Albiol, N., & Jiménez López, E. (2019). Mujeres en consejos de administración. *Economistas*, (161), 22–34.

Comisión Especial para el Estudio de un Código Ético de los consejos de Administración. (1998). *Informe Olivencia*.

Comisión Nacional del Mercado de Valores. (2006). *Código unificado de buen gobierno de las sociedades cotizadas*.

Comisión Nacional del Mercado de Valores. (2013). *Actualización del Código unificado de buen gobierno de las sociedades cotizadas*.

Comisión Nacional del Mercado de Valores. (2015). *Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas*.

Comisión Nacional del Mercado de Valores. (2020). *Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas (revisión de 2020)*.

D'Adamo, O., García-Beaudoux, V., Ferrari, G., & Slavinsky, G. (2008). Mujeres candidatas: Percepción pública del liderazgo femenino. *Revista de Psicología Social*, 23(1), 91–104.

Díaz García, M. C., & González Moreno, Á. (2010). La cuota de mujeres en los consejos de administración: ¿2015 una utopía? *Revista de Estudios Empresariales*, (1), 45–61.

Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2007). Women and the labyrinth of leadership. *Harvard Business Review*, 85(9), 62–71

Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance. *Management Science*, 60(11), 2835–2857.

Editorial. (2019). *La mujer y la economía*. *Economistas*, (161), 5.

Ely, R. J. (1995). The power in demography: Women's social constructions of gender identity at work. *Administrative Science Quarterly*, 40(4), 589–634.

Ely, R. J., & Thomas, D. A. (2001). Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes. *Administrative Science Quarterly*, 46(2), 229–273.

Equileap. (s. f.). *Nuestra historia*. Equileap.

Gabaldón, P., & Ratiu, C. (2024). Gender diversity on boards and sustainability performance: Evidence from IBEX 35 firms. *Cuadernos de Información Económica*,

(298), 45–56.

Huse, M. (2009). *Innovaciones corporativas: Mujeres en consejos directivos. Lecciones aprendidas de Noruega. Derecho comparado*, 15–22.

Iberdrola. (2003–2025). *Informes anuales de gobierno corporativo*. Recuperado de la web corporativa.

Iberdrola. (s. f.). *Criterios ESG: cómo realizar inversiones sostenibles y responsables*.

Kabir, A., Shabbir Ikra, S., Saona, P., & Azad, M. A. K. (2023). Board gender diversity and firm performance: New evidence from cultural diversity in the boardroom. *LBS Journal of Management & Research*, 21(1), 1–12.

Kanter, R. M. (1977). *Men and women of the corporation*. Harvard University Press.

Martínez García, I., & Gómez Díaz, F. (2020). Hitos y retos de la diversidad de género en los consejos de administración en España. *Cuadernos de Información Económica*, (282), 77–83.

Mateos de Cabo, R., Iturrioz del Campo, J., & Gimeno Nogués, R. (2009). La participación financiera y el papel de la mujer en la toma de decisiones de las sociedades cooperativas: los consejos de administración. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 18(3), 65–82.

Montoro-Sánchez, M. Á., & Estévez-Mendoza, C. (2021). Diversidad en el gobierno corporativo: Análisis configuracional de la presencia de mujeres en los consejos de administración. *Economía Industrial*, (419), 41–53.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2023). *Principios de gobierno corporativo del G20 y la OCDE*.

Puyal Español, E., & Sanagustín Fons, V. (2006). El liderazgo empresarial femenino: reflexiones y paradojas. *Trabajo. Revista Iberoamericana de Relaciones Laborales*, (17), 169–186.

Reddy, S., & Jadhav, A. M. (2019). Gender diversity in boardrooms – A literature review. *Cogent Economics & Finance*, 7(1), 1644703.

Reidhead, C. (2024). The relationship between corporate governance and board diversity: A systematic review. *International Journal of Latest Research in Humanities and Social Science (IJLRHSS)*, 7(7), 242–250.

Terjesen, S., Sealy, R., & Singh, V. (2009). Women directors on corporate boards: A review and research agenda. *Journal of Management*, 36(1), 320–352.

Yoder, J. D. (1994). Looking beyond numbers: The effects of gender status, job prestige, and occupational gender-typing on tokenism processes. *Social Psychology Quarterly*, 57(2), 150–159.

Zimmer, L. (1988). Tokenism and women in the workplace: The limits of gender-neutral theory. *Social Problems*, 35(1), 64–77.