

esade

Center for Corporate
Governance

WALW

WOMEN IN A LEGAL WORLD

2020 Mujeres juristas en los Consejos de Administración del Ibex 35

con la colaboración de  Alexander Hughes
EXECUTIVE SEARCH CONSULTANTS

esade

Center for Corporate Governance

Creado en abril de 2020 con el fin de convertirse en un centro integral de referencia en su ámbito, el Centro de Gobierno Corporativo de Esade tiene por objeto aportar conocimiento e influir de forma relevante en el impulso del buen gobierno en el mercado español, contribuyendo a mejorar la gobernanza de las empresas y de las instituciones.

A tal efecto, aborda de forma holística los nuevos retos a que se enfrenta el gobierno corporativo, **actuando a través de la investigación, el debate social y la influencia a los *policy makers*, proporcionando formación** a los consejeros en las mejores prácticas y tendencias y creando comunidad con los antiguos alumnos de sus programas.

En concreto, desarrolla su actividad de gobierno corporativo en torno a los siguientes ámbitos: impulso del buen gobierno y de las mejores prácticas; ética y cumplimiento; sostenibilidad e inversión socialmente responsable; diversidad, nombramientos y retribuciones; inversores, *proxy advisors & stakeholders*; tecnología, transformación digital e innovación.

El buen gobierno constituye una base fundamental para el funcionamiento correcto de los mercados desde una perspectiva global. Promoviendo la credibilidad y la estabilidad, el CGC de Esade contribuye a impulsar el crecimiento y la generación de riqueza de las empresas a largo plazo, con el objetivo de conciliar y salvaguardar los intereses de todos los grupos de interés implicados (*stakeholders*).

El Centro de Gobierno Corporativo de Esade es una iniciativa desarrollada con el apoyo y la colaboración de PwC, Esade Alumni, Georgeson y Diligent.



Esade Business School
Mateo Inurria, 25-27
Madrid 28036
T: +34 91 359 77 14
esadeccg@esade.edu

Dirección



Mario Lara Sanz

Director del Center for Corporate Governance de Esade
Director de Esade Madrid
mario.lara@esade.edu



Eugenia Bieto Caubet

Directora de Esade Women Initiative
Directora General de Esade (2010 – 2018)
eugenia.bieto@esade.edu

Equipo de investigación

Paula M. Infantes Sánchez

Investigadora postdoctoral en Esade Center for Corporate Governance

Olga Heredero Díaz

Ayudante de investigación en Esade Center for Corporate Governance



WOMEN IN A LEGAL WORLD

Women in a Legal World (WLW) es una organización sin fines de lucro nacida en España. Sus miembros son mujeres profesionales del sector legal, con capacidad de influencia, que desean transformar el entorno en el que se desenvuelven, generando las condiciones que permitan que todos los profesionales, hombres y mujeres, tengan la misma oportunidad de brillar y conseguir el éxito en su carrera.

WLW tiene la visión de que España sea pionera en la consecución de un sector legal diverso a todos los niveles, en el que deje de ser excepcional ver a una mujer al frente de una firma de abogados, dirigiendo una facultad de Derecho, presidiendo un consejo de administración o liderando el servicio jurídico de una compañía cotizada.

Para ello, uno de los objetivos de WLW es proporcionar referentes femeninos en todos los ámbitos y especialidades jurídicas, en las mesas de debate, en los medios de comunicación, en los claustros de las escuelas de negocios, en las cátedras y en los Consejos

de Administración, que puedan servir de modelo para las nuevas generaciones.

Nuestro compromiso es inspirar y potenciar las buenas prácticas para que otros tomen el impulso necesario para implementarlas en su ámbito, consiguiendo así que en España se avance por la senda de la diversidad.

Para ello una de las iniciativas más relevantes que hemos lanzado desde WLW ha sido la creación de la plataforma *think tank* “Women on the Board” formada por representantes provenientes de empresas cotizadas, despachos de abogados, instituciones académicas, entidades públicas y organizaciones privadas que tiene por objetivo conectar las iniciativas existentes o que se están lanzando desde tres ámbitos fundamentales en la sociedad española: académico, institucional y empresarial.

Uno de los principales frutos que nació de este grupo de trabajo fue la elaboración de una declaración en favor de la igualdad de oportunidades para ayudar a que cada vez haya más mujeres en los consejos de administración y comités ejecutivos, que fue suscrito por multitud de organizaciones y los principales despachos de abogados y desde la que nació el I Foro de Consejeras.



Marlen Estévez Sanz
Presidenta de
Women in a Legal World



Silvia López Jiménez
Tesorera de
Women in a Legal World



Women in a Legal World
José Abascal, 56
Madrid 28003

wlw@womeninalegalworld.com

Índice

P.05

1. Introducción

P.09

2. Resumen ejecutivo

P.012

3. Juristas en los Consejos de Administración del Ibex 35: una perspectiva global y una comparativa por género

P.25

4. Mujeres juristas en los Consejos de Administración

P.29

5. Conclusiones y futuras líneas de actuación

P.33

6. Bibliografía

P.036

Anexo I

Clasificación de las empresas del Ibex 35 por sector industrial (N = 34 empresas)

P.37

Anexo II

Tamaño de los Consejos del Ibex 35 y distinción por género (N = 34 empresas)

P.39

Anexo III

Otros resultados desglosados a nivel sectorial

esade

Center for Corporate
Governance



WOMEN IN A LEGAL WORLD

con la colaboración de



Alexander Hughes
EXECUTIVE SEARCH CONSULTANTS

01 | Introducción



Introducción

Alcanzar la igualdad en los consejos de administración sigue siendo una asignatura pendiente para muchas empresas en el peculiar momento que vivimos. Según datos de la Comisión Europea (2019), un suspenso generalizado debería otorgarse a las empresas cotizadas de mayor tamaño de la Unión Europea, donde las mujeres sólo representan un 27.8% del total de posiciones en los consejos de administración. Sin embargo, en el marco español, el conjunto de empresas del Ibex 35 parece haber hecho los deberes en materia de género y, siguiendo las recomendaciones de la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV), este porcentaje asciende a un 30% de mujeres en los consejos, muy lejos aún, no obstante, de la paridad de género real.

“El siglo de las mujeres en el gobierno corporativo de las empresas” da inicio al artículo escrito por la profesora Eugenia Bieto (2020), directora de Esade Women Initiative, en el que expone algunos datos esperanzadores sobre el rol de la mujer en los consejos de administración de cara a los próximos años. Este artículo es sólo un ejemplo más del gran interés que suscitan los temas relacionados con la diversidad de género en los consejos de administración. Desde

diferentes perspectivas y contextos, el rol de la mujer dentro de los consejos de administración se ha ido analizando: su aversión al riesgo, su proceso de toma de decisiones, sus funciones y roles principales dentro del consejo, su efecto en los consejeros hombres, etc. No obstante, apenas nada se ha publicado previamente en relación a la presencia de mujeres juristas en los consejos de administración¹. El presente estudio tiene como objetivo principal analizar la situación de las mujeres juristas en los consejos de administración, cuyo alcance se extiende a las empresas listadas en el Ibex 35. Por lo tanto, en este trabajo se van a considerar dos aspectos claves y la confluencia entre ambos: por un lado, la presencia de mujeres en los consejos de administración; por otro lado, la prevalencia de consejeros/as juristas en los consejos; y, por último, el panorama de las mujeres juristas en los consejos del Ibex 35.

En el contexto español, el 22% de consejeros en el conjunto de empresas del Ibex 35 son identificados como juristas, una cifra que se traduce en un total de 98 consejeros juristas². Este sorprendente resultado, ya que las empresas no hacen hincapié en establecer como requisito

¹ Tenemos constancia, sin embargo, de la existencia de dos estudios en temática de consejeros/as juristas: Litov, Sepe & Whitehead (2014) en el contexto americano, y Sako & Kubo (2019) en el contexto japonés.

² Para catalogar a un consejero como jurista se establece el requisito de estar en posesión del grado de Derecho.

la posesión del título de jurista en el nombramiento de sus consejeros, podría venir motivado por varias potenciales razones. En primer lugar, la titulación relacionada en Administración y Dirección de Empresas (ADE) se ofrece en muchos programas universitarios junto al grado en Derecho. Obtener un doble grado en ADE y Derecho se percibe como un activo atractivo para el mercado, tal y como demuestra la alta tasa de empleabilidad de sus egresados³. En este sentido, una potencial explicación a la alta representatividad de consejeros juristas en los consejos de administración podría venir provocado por la estrecha relación existente entre la formación como administrador y directivo de empresas y la formación en Derecho. En segundo lugar, los consejos de administración cada día dan más énfasis a temas relacionados con el conocimiento regulatorio y el cumplimiento de la normativa referida al buen gobierno corporativo. Los juristas, además de aportar su visión jurídica íntimamente conectada al ámbito de normativas y códigos en diferentes áreas, pueden velar de forma más efectiva por el cumplimiento.

Dada la fuerte presencia de consejeros/as juristas en las empresas del Ibex 35, dos preguntas parecen interesantes para iniciar y motivar el debate acerca del valor añadido que suponen los juristas en los consejos de administración. Por un lado, ¿qué puede aportar específicamente un

consejero jurista frente al secretario del consejo o un asesor legal externo? Según María Segimón, consejera en Alemany, Escalona & De Fuentes y ex jefa de los servicios jurídicos de Ferrovial, un secretario general no es suficiente para aportar una visión jurista 360º y defiende que los juristas tienen una visión estratégica mucho más amplia que cualquier otro consejero gracias a sus experiencias y habilidades (WLW, 2019). Por otro lado, ¿es bueno tener juristas en los consejos? Como respuesta a esta cuestión, el artículo *Lawyers and Fools: Lawyers-Directors in Public Corporations* (Litov, Sepe & Whitehead, 2014) pone de manifiesto algunas de las características de las empresas que integran a juristas en sus consejos de administración, como por ejemplo una menor propensión a estrategias y políticas de alto riesgo, una mayor alineación con los incentivos de los accionistas y una mayor capacidad para establecer puentes efectivos con asesores externos.

Sin embargo, tal como se ha indicado al inicio de esta sección introductoria, el objetivo que pretende alcanzar este estudio va más allá de un análisis primario de la figura del jurista en los consejos de administración y se enmarca en una comparativa entre mujeres y hombres juristas en los consejos. Para ello, se aborda la diversidad en los consejos de administración desde dos vertientes diferentes. Por un lado, la diversidad de género y, por otro lado, la diversidad

³ Tasa de empleabilidad de una titulación: definida como el porcentaje de ofertas de empleo que recoge entre sus requisitos estar en la posesión de dicha titulación. En el caso de ADE el 10.6% de las ofertas de empleo en nuestro país que requieren estudios universitarios hace alusión a dicha titulación y este porcentaje es igual a un 3.6% en el caso del doble grado de Derecho y ADE (X informe Infoempleo Adecco sobre titulaciones con más salidas profesionales, 2019)



profesional o educacional de los consejeros, con un mayor énfasis en la figura de los consejeros juristas. Como fusión de dichas vertientes, nace la preocupación por conocer cuál es la fotografía actual de las mujeres juristas en el marco español utilizando como referencia las empresas que conforman el Ibex 35.

Entre las principales contribuciones obtenidas, este estudio pone de relevancia que la formación jurídica aporta valor al perfil del consejero y resulta un punto clave para poder acceder a un consejo de administración, hallazgo representativo en el contexto de las empresas listadas en el Ibex 35. En función de estos resultados alcanzados, investigaciones futuras podrían contemplar el análisis de los consejeros/as juristas en diferentes ámbitos, como por ejemplo en una muestra del tejido empresarial del mercado continuo, en el contexto de la empresa familiar o en instituciones del ámbito del tercer sector, como fundaciones y asociaciones.

La estructura de este informe es la siguiente: en la sección segunda, a continuación, se presenta el resumen ejecutivo. En la sección 3 se hace una revisión de la figura del jurista en los consejos de administración y su evolución en el tiempo, y muestra los principales resultados del estudio. La sección 4 pone el foco en el rol de las mujeres juristas

en los consejos y ofrece las potenciales ventajas de contar con éstas y los resultados que se derivan de su análisis.

Por último, la sección 5 concluye con las principales reflexiones de este estudio y se proponen nuevas líneas de actuación en cuatro ámbitos diferentes:

- 1) Formación
- 2) Investigación
- 3) Gestión de los consejos de administración
- 4) Sensibilización y debate público

En el **Anexo I. Clasificación de empresas por sector industrial** se recoge una agrupación por sector de las treinta y cuatro empresas analizadas. El **Anexo II. Tamaño de los consejos de administración y distinción por género** muestra el número de consejeros por empresa y la proporción por género. En el **Anexo III. Otros resultados desglosados a nivel sectorial** se encuentran, además, otros análisis de interés para su consulta.



esade

Center for Corporate
Governance

WLW

WOMEN IN A LEGAL WORLD

con la colaboración de



Alexander Hughes
EXECUTIVE SEARCH CONSULTANTS

02 | Resumen ejecutivo

OBJETIVO DEL ESTUDIO

Conocer cuál es la fotografía actual de las mujeres juristas en el marco español.

ALCANCE TEÓRICO

Abordar la diversidad en los consejos de administración desde dos vertientes diferentes: por un lado, la diversidad de género, y, por otro lado, la diversidad profesional o educacional de los consejeros.

ALCANCE EMPÍRICO

Empresas listadas en el Ibex 35 (excepto ArcelorMittal) y sus 443 consejeros.

Panorama actual de los consejeros/as juristas en el Ibex 35

30 empresas tienen consejeros/as juristas

↳ 22%

de consejeros/as del Ibex 35 son identificados como juristas (98 consejeros/as)



Panorama actual de las consejeras juristas en el Ibex 35

21 ♀ empresas tienen consejeras juristas

↓ 6,1%

de consejeros/as del Ibex 35 son consejeras juristas (27 mujeres)



Hay 9 empresas con consejeros juristas sin presencia de consejeras juristas y sólo una empresa con consejeras juristas y sin consejeros juristas

Distribución sectorial de los consejeros/as juristas en el Ibex 35

Mayor presencia de consejeros/as juristas en dos sectores regulados



Misma distribución en el caso de las 27 consejeras juristas



El rol de la mujer jurista en los consejos del Ibex 35

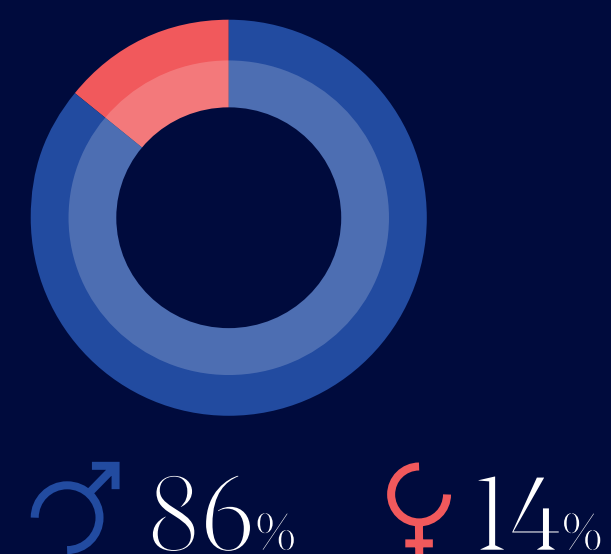


El perfil nacional de las consejeras juristas tiene una clara hegemonía sobre el perfil internacional

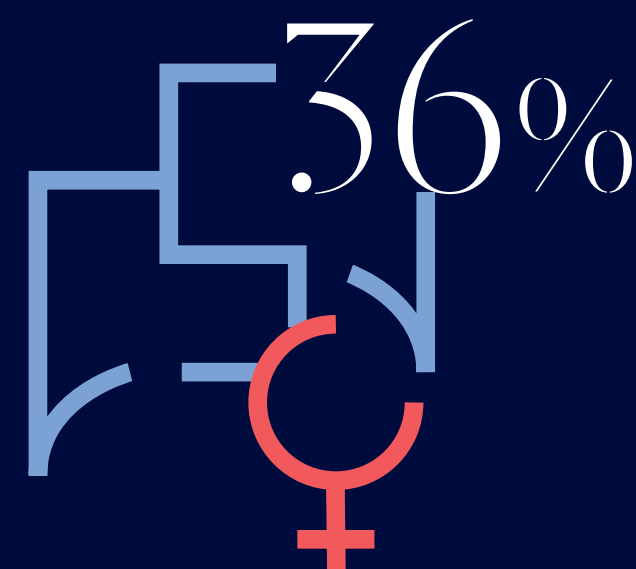
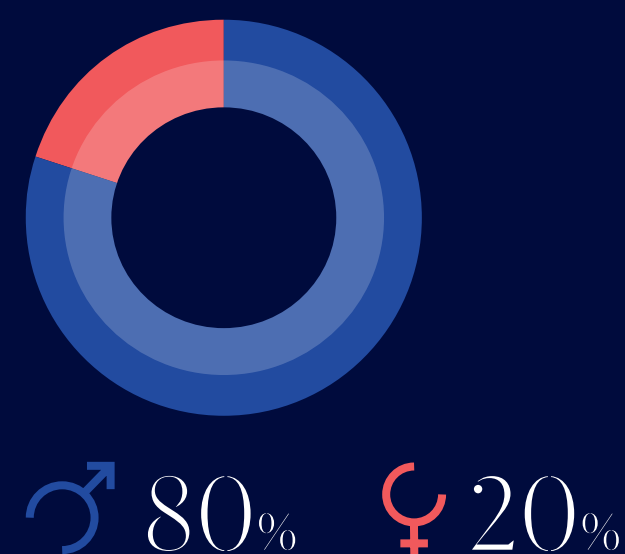


Los roles de relevancia ocupados por consejeras juristas son menores que los asignados a consejeros juristas

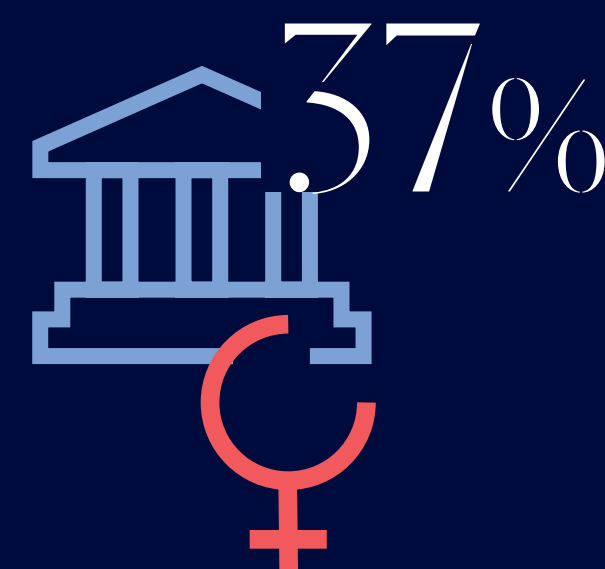
Presidencia del consejo



Vicepresidencia del consejo



Del total de consejeros/as juristas que proceden de la política son mujeres



Del total de consejeros/as juristas que proceden de la administración pública como funcionarias de carrera son mujeres



esade

Center for Corporate
Governance

WLW

WOMEN IN A LEGAL WORLD

con la colaboración de

Alexander Hughes
EXECUTIVE SEARCH CONSULTANTS

03 | Juristas en los Consejos de Administración del Ibex 35: una perspectiva global y una comparativa por género



Juristas en los Consejos de Administración del Ibex 35: una perspectiva global y una comparativa por género

Hace unas décadas, sobre todo en el contexto de la empresa familiar, la figura del jurista era imprescindible. En la empresa familiar se asumía que el “dueño” contaba con las capacidades necesarias en cuanto al diseño e implantación de estrategias, excepto aquellos conocimientos relacionados con el marco regulatorio sectorial y societario que eran aportados por los consejeros juristas incorporados al órgano de administración, en muchas ocasiones adicionalmente al secretario del consejo que en ocasiones también servía como secretario consejero.

Es obvio que el mapa de competencias de los consejos de administración de las empresas reguladas debe incluir necesariamente el conocimiento regulatorio y normativo. No obstante, este aspecto, que hace unos años tenía más peso

en las agendas del consejo, ha pasado a estar por debajo de los asuntos relacionados con la estrategia, la transformación digital, ESG y cultura corporativa, asuntos cruciales para la sostenibilidad a medio y largo plazo, según señala el último estudio de PwC (2020). Una gran parte de los consejeros consultados coinciden en que se debe asegurar el cumplimiento de las normas, así como la participación en cualquier asunto relacionado, pero se muestran recelosos sobre si una excesiva atención a estos temas podría impedir la dedicación a otros asuntos importantes, como los mencionados anteriormente.

En materia de formación de consejeros, el informe elaborado por PwC (2020) mantiene que los conocimientos más valorados para formar parte de un consejo son aquellos

relacionados con la estrategia, en primera posición, y los referidos a asuntos financieros, en segundo lugar. Sin embargo, si bien es cierto que los consejos de administración deben incorporar consejeros especialistas en determinados campos de conocimiento, se valora cada vez más, por su importancia, una base de conocimientos jurídicos y financieros. En este sentido, estamos de acuerdo con las conclusiones principales extraídas por Carlos Losada y Mario Lara sobre la formación de consejeros (2019). Los autores señalan que es necesario complementar conocimientos de buen gobierno y nociones jurídicas básicas con aquellos asuntos resaltados en el informe de PwC (2020): estrategia, finanzas, ESG, etc. Además, todo ello requiere completarse con temas propios del comportamiento humano, como los procesos de toma de decisiones, las dinámicas de equipo o los dilemas éticos.

Siguiendo con la línea de formación, pero aplicada al ámbito de los títulos universitarios, incluir formación complementaria de empresa en las titulaciones de Derecho es un punto clave. Opinamos que los grados y másteres de Derecho, especialmente aquellos que dan acceso a la abogacía, deberían contemplar la inclusión de temas acerca del mundo de la empresa, con un especial énfasis en asuntos de gobierno corporativo.

Existen varias ventajas que se pueden obtener tras el nombramiento de juristas en los consejos de administración.

Además del riguroso *compliance* que pueden aportar los juristas en los consejos, el perfil jurídico contribuye con una perspectiva diferente en cuanto a la percepción del riesgo que tienen el resto de consejeros. Además, existe un efecto “confort” que proporcionan los consejeros juristas al resto de consejeros en el proceso de toma de decisiones, gracias a sus habilidades y *background* jurídico.

Los resultados expuestos a continuación aparecen de acuerdo al siguiente orden. Primero, se muestran resultados descriptivos de la muestra inicial, conformada por treinta y cuatro empresas listadas en el Ibex 35, destacando aspectos como la distribución empresarial por sectores o la diversidad de género en los consejos de administración.

A continuación, en la sección 3.2 se presentan los resultados acerca de la presencia de consejeros juristas en las empresas del Ibex 35. La sección 3.3 incluye la distribución sectorial de las empresas del Ibex 35 que cuentan con juristas en sus consejos.

Las secciones 3.4, 3.5, 3.6 y 3.7 analizan diferentes aspectos del perfil de los consejeros juristas, como la posición que ocupan dentro del consejo, el rol que desempeñan, el *background* de procedencia y el perfil nacional o internacional⁴. Además, en cada una de estas secciones se compara entre mujeres y hombres juristas en los consejos de administración.

⁴ Para el análisis del *background* se ha considerado como político cualquier cargo en partido o en el gobierno a partir de subsecretario de Estado. Para la trayectoria internacional se ha establecido el requisito de haber residido al menos durante una etapa de su carrera profesional fuera de España.



3.1. Descripción de la muestra

Los datos utilizados en este informe recogen una radiografía de los consejos de administración de las empresas del Ibex 35 y fueron recopilados por los autores en julio de 2020 en base a información pública⁵. El estudio se centra en las posiciones de consejeros, sin considerar las posiciones de secretaría de consejo.

Distribución sectorial de empresas del Ibex 35

El gráfico 1 muestra la distribución de las empresas analizadas por sectores industriales. Se observa que hay una mayor representatividad de empresas en los sectores de energía, financiero e industria.

En el **Anexo I. Clasificación de empresas por sector industrial** se recoge el detalle de la agrupación por sectores de las treinta y cuatro empresas.



Gráfico 1

Distribución sectorial de empresas del Ibex 35 (N = 34 empresas)



⁵ Se excluyen aquellas empresas con insuficiente información pública relativa a los perfiles de sus consejeros (caso ArcelorMittal).

La diversidad de género en los consejos de administración del Ibex 35

La muestra inicial, compuesta por las treinta y cuatro empresas del Ibex 35 analizadas, considera un total de 443 consejeros, siendo el tamaño medio de los consejos de trece consejeros.

La distribución por género refleja las recomendaciones de cuota que la CNMV estableció para el año 2020 para empresas cotizadas: un 70% de las posiciones en los consejos están ocupadas por hombres frente a un 30% de mujeres consejeras.

En el **Anexo II. Tamaño de los consejos de administración y distinción por género** se puede consultar el tamaño de los consejos y el número de consejeros y consejeras, respectivamente, por empresa.



3.2. Presencia de juristas en los Consejos de Administración del Ibex 35

Figura 1

Empresas del Ibex 35 con consejeros/as juristas

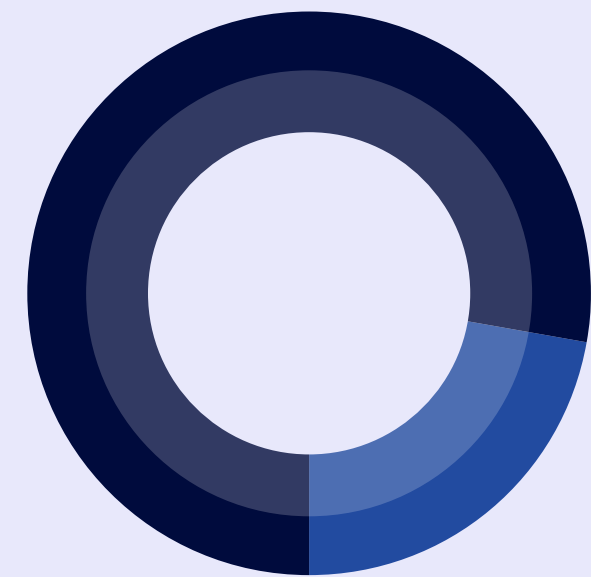


30 de 34 empresas con juristas

21 empresas cuentan con mujeres juristas en sus consejos

Figura 2

Importancia de los consejeros/as juristas en el Ibex 35



98 de los 443 consejeros son juristas

22% de consejeros del Ibex 35 han sido identificados como juristas

Del total de las treinta y cuatro empresas analizadas, treinta de ellas (el 88%) cuentan con algún jurista en su consejo de administración, mientras que solo veintiuna de estas compañías tienen mujeres juristas en su consejo (Figura 1)⁶.

Una de las conclusiones más relevantes que se extrae de este estudio es la importancia de los consejeros/as juristas, expresada en número de consejeros/as juristas dentro de los consejos de administración. Del total de las treinta y cuatro empresas analizadas y los 443 consejeros, un 22% de consejeros del Ibex 35 han sido identificados como juristas, traducido en un total de 98 consejeros juristas (Figura 2).

Compañías como Ence (seis consejeros/as juristas), Endesa (cinco consejeros/as juristas), Caixabank (cinco consejeros/as juristas) y Merlin Properties (cinco consejeros/as juristas), por citar algunas, se sitúan entre las *best-in-class* empresas del Ibex 35 en cuanto a presencia de

consejeros/as juristas (Figura 3). Si relativizamos el número de consejeros/as juristas por el total de consejeros, se observa que existen otras empresas con un peso importante de juristas en sus consejos, como por ejemplo Bankinter o Inditex, ambas con un 36% de consejeros/as juristas.

Figura 3

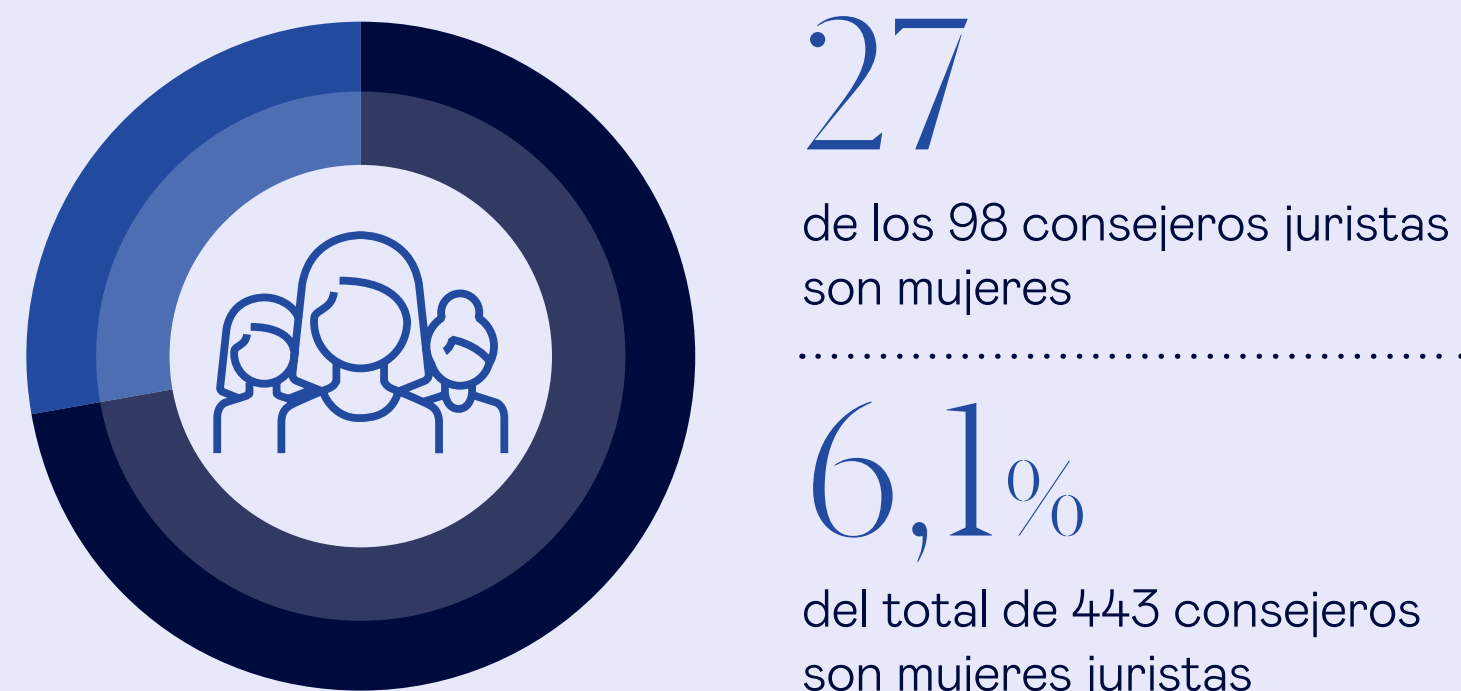
Best-in-class empresas por número de consejeros/as juristas



⁶ Las empresas que no tienen ningún consejero/a jurista son: Almirall, Cellnex, Ferrovial e IAG. Además son nueve las compañías que no cuentan con ninguna mujer jurista, pero sí con hombres juristas en sus consejos de administración: Acciona, Acerinox, Grifols-A, Iberdrola, Inmobiliaria Colonial, MásMóvil, Melia Hotels, Naturgy y Siemens Gamesa. Red Eléctrica es la única empresa de la muestra que tiene mujeres juristas en los consejos, pero no hombres juristas.

Figura 4

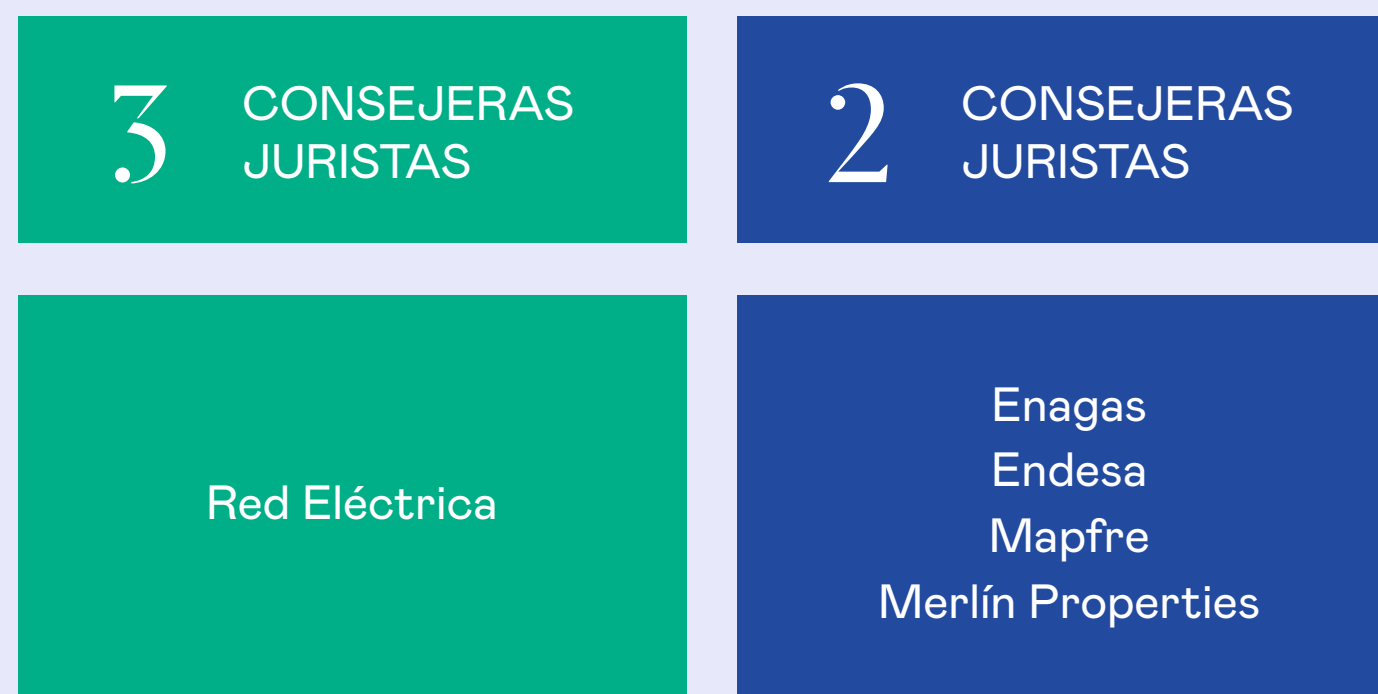
Importancia de las consejeras juristas en el Ibex 35



La distribución por género en los consejos de administración de las treinta empresas con juristas es similar a la de las treinta y cuatro empresas del Ibex 35 analizadas. Al considerar los 363 consejeros (82% del total de consejeros de empresas del Ibex 35) de aquellas empresas que tienen algún consejero/a jurista, podemos concluir que, a priori, se mantiene la proporción de mujeres juristas sobre el total de consejeros/as juristas. Aunque el peso relativo de la mujer dentro del conjunto de los consejeros/as juristas

Figura 5

Empresas del Ibex 35 con dos o más consejeras juristas



es ligeramente inferior (un 28% del total de consejeros/as juristas son mujeres) esta diferencia no es significativa debido al tamaño muestral analizado⁷. En términos totales, de los 98 consejeros/as juristas en el Ibex 35, veintisiete de ellos son mujeres, lo cual quiere decir que el 6.1% de los 443 consejeros del Ibex 35 son mujeres juristas (Figura 4).

Las *best-in-class* empresas del Ibex 35 en cuanto a presencia de consejeras juristas son: Red Eléctrica, con



tres consejeras juristas, seguida de otras compañías como Mapfre, Endesa, Enagas o Merlin Properties que tienen dos consejeras juristas. Curiosamente la líder en cuanto a presencia de mujeres juristas, Red Eléctrica, es la única empresa del Ibex 35 que tiene mujeres juristas, pero no hombres juristas en el consejo, siendo la única compañía del índice con una mujer jurista presidenta del consejo (Figura 5).

⁷ Para estudiar si las diferencias entre el porcentaje de mujeres en los consejos y el porcentaje de mujeres dentro del conjunto de consejeros/as juristas son significativas se ha llevado cabo un análisis t-test de diferencias en medias.

3.3. Distribución sectorial de las empresas del Ibx 35 con juristas

Una distribución similar a la expuesta en el gráfico 1 se encuentra si sólo nos centramos en aquellas empresas con algún consejero/a jurista entre las posiciones del consejo, con una mayor prevalencia de empresas en los sectores energía, financiero e industria (Gráfico 2). Se observa que el 23% de las treinta empresas con consejeros/as juristas pertenecen al sector energía, seguido del sector financiero (20%) y el sector industria (13%).

De estos resultados, se interpreta que la presencia de consejeros juristas tiene un mayor impacto en aquellos sectores regulados, como por ejemplo, el sector energía seguido del financiero.

No obstante, cuando nos enfocamos en aquellas empresas con alguna mujer jurista en el consejo de administración (Gráfico 3), el sector que adquiere mayor importancia es el financiero, que concentra el 28% de aquellas empresas con consejeras juristas, seguido del sector de la energía (19%) y el sector industria (14%).

Gráfico 2

Distribución sectorial de empresas con consejeros/as juristas
(N = 30 empresas)

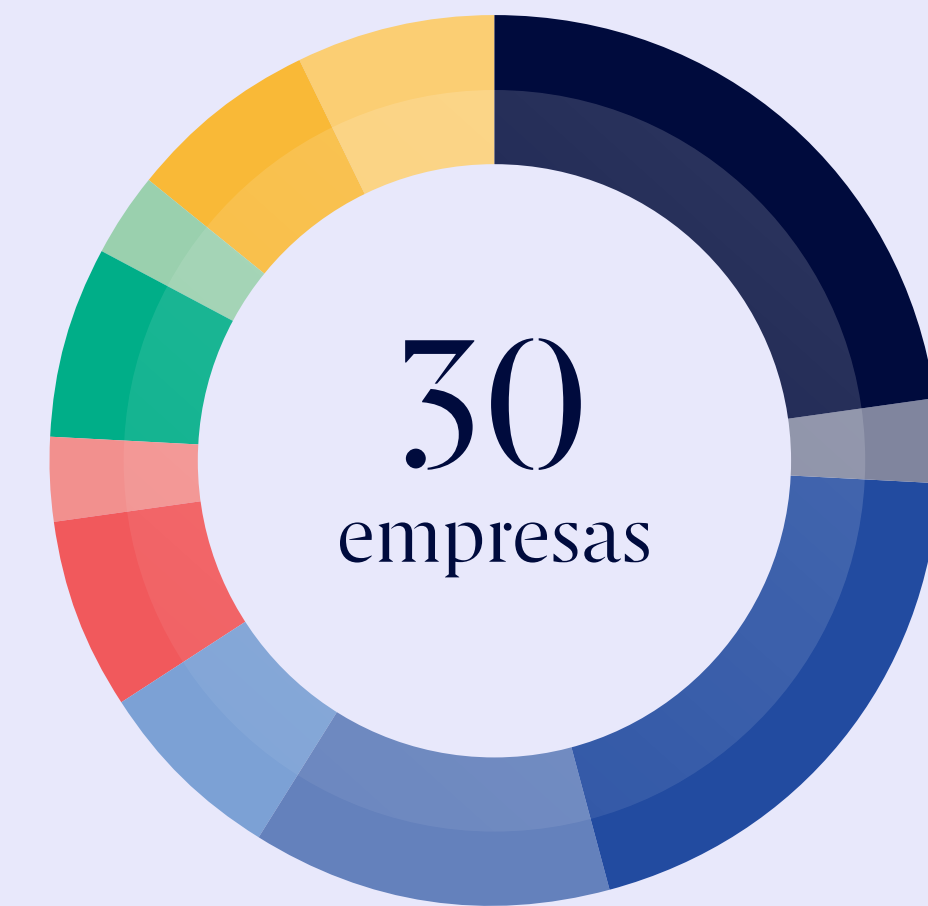
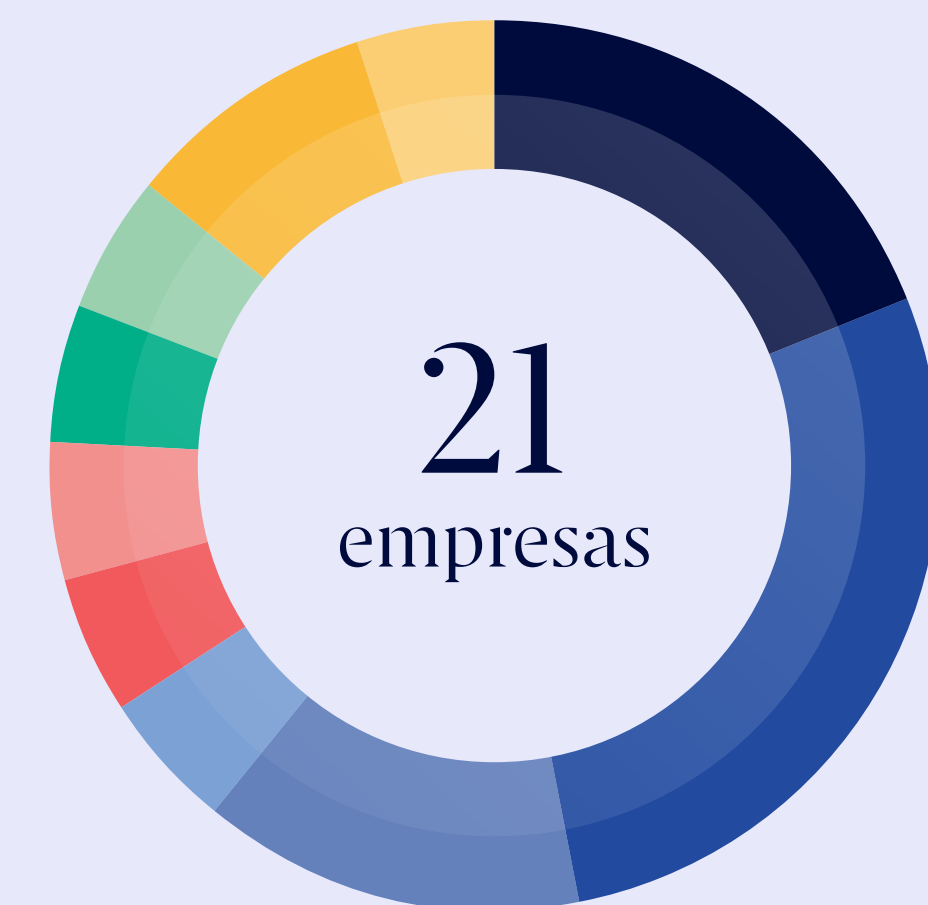


Gráfico 3

Distribución sectorial de empresas con consejeras juristas
(N = 21 empresas)



El análisis de la distribución de consejeros/as juristas por sector (Gráfico 4) pone de manifiesto que al igual que ocurría con la distribución de empresas con consejeros/as juristas por sector, donde hay un mayor número de consejeros juristas es en los sectores energía (21%), financiero (19%) e industria (14%), coincidiendo los dos primeros con aquellos sectores regulados y manteniéndose el mismo orden (Gráfico 2) por empresas con consejeros/as juristas que hemos visto con anterioridad.

El mismo análisis comparando por género y por sector arroja resultados similares con pequeñas variaciones en el orden de los sectores predominantes en cuanto al número de hombres y mujeres juristas en los consejos. En el gráfico 5 se muestra como la presencia de mujeres juristas se refuerza en aquellos sectores regulados, destacando el sector de los seguros (40%) y el sector energía (38%), seguidos de cerca por el sector telecomunicaciones (33%) y el financiero (32%).

Gráfico 4

Distribución de los consejeros/as juristas del Ibx 35 por sector (N = 98 consejeros/as juristas)

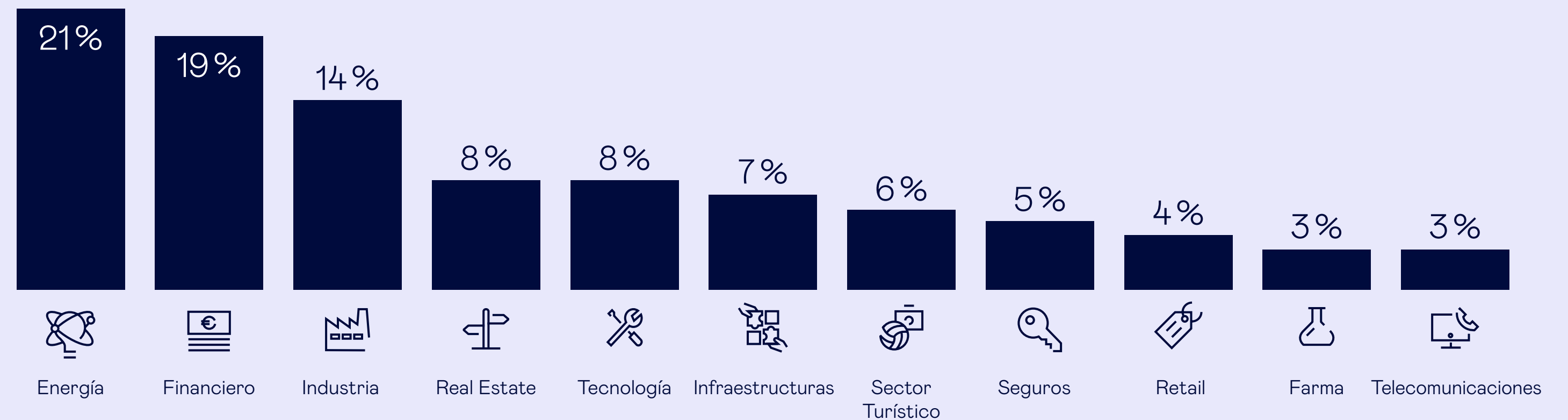
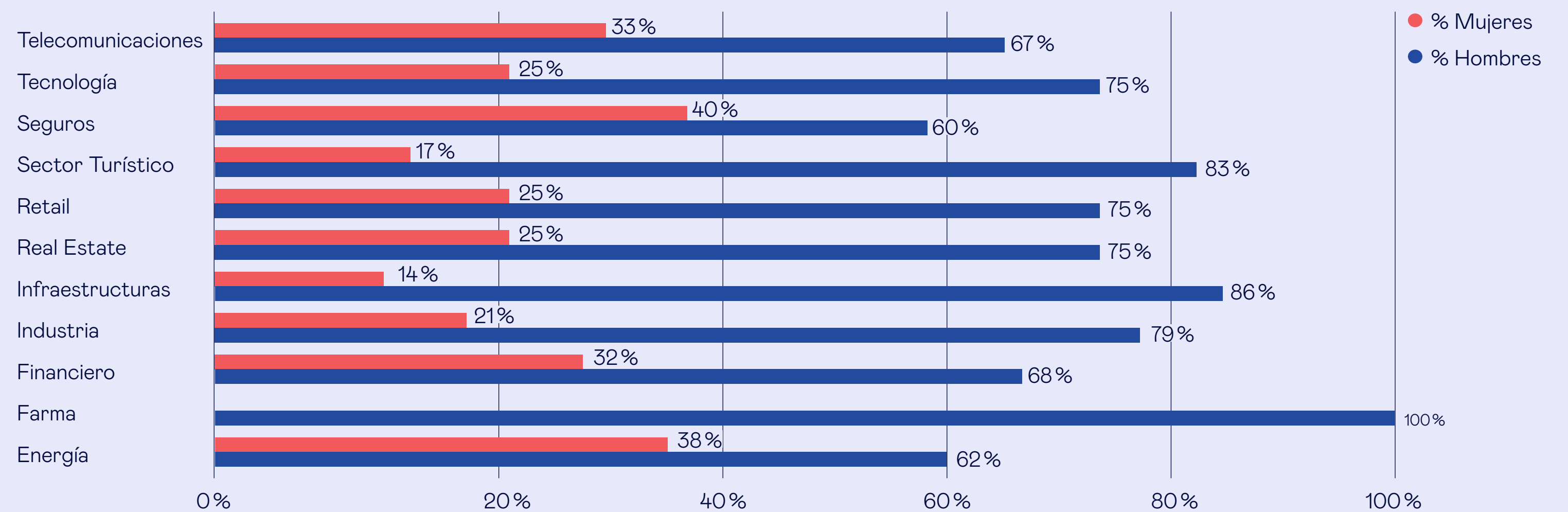


Gráfico 5

Distribución de los consejeros/as juristas del Ibx 35 por género y sector (N = 98 consejeros/as juristas)



3.4. ¿Qué posición ocupan los consejeros/as juristas del Ibex 35?

Una de las variables de interés analizadas es la tipología de la posición de estos consejeros juristas, dividida en cuatro categorías: independientes, dominicales, ejecutivos y otros externos.

El gráfico 6 recoge la distribución de los consejeros juristas por tipo de posición, pudiéndose apreciar que los consejeros juristas ocupan principalmente posiciones como consejeros independientes. Comparando estos resultados con la distribución por posición en la muestra global de consejeros del Ibex 35⁸, apreciamos que hay un mayor peso de juristas en la categoría de ejecutivos (19% frente al 16% de ejecutivos en el Ibex 35) y un menor peso de juristas en las posiciones dominicales (20% frente al 24% de dominicales en el Ibex 35), resultados solo aplicables para el subconjunto de consejeros juristas en las treinta y cuatro empresas del Ibex 35 analizadas.

En el gráfico 6 se observaba que la posición predominante entre los consejeros/as juristas es la de independiente,

donde un 49% de consejeros/as juristas eran identificados como independientes frente a un 20% de dominicales y un 19% de ejecutivos. El análisis del porcentaje de consejeros/as juristas por género y tipología de posiciones en el consejo se recoge en el gráfico 7. Se observa cómo las mujeres juristas ocupan principalmente la posición de consejera independiente, con muy poca relevancia en las posiciones ejecutivas, en comparación con los consejeros juristas. En la categoría de independiente, un 58% de las posiciones ocupadas por juristas son ocupadas por hombres (un total de cuarenta y ocho consejeros juristas) y un 42% por mujeres (un total de veinte consejeras juristas).

En la categoría de ejecutivo, un escaso 11% de las posiciones ocupadas por juristas son mujeres (un total de dos consejeras juristas) frente al 89% de posiciones ocupadas por hombres juristas (un total de diecisiete consejeros juristas).

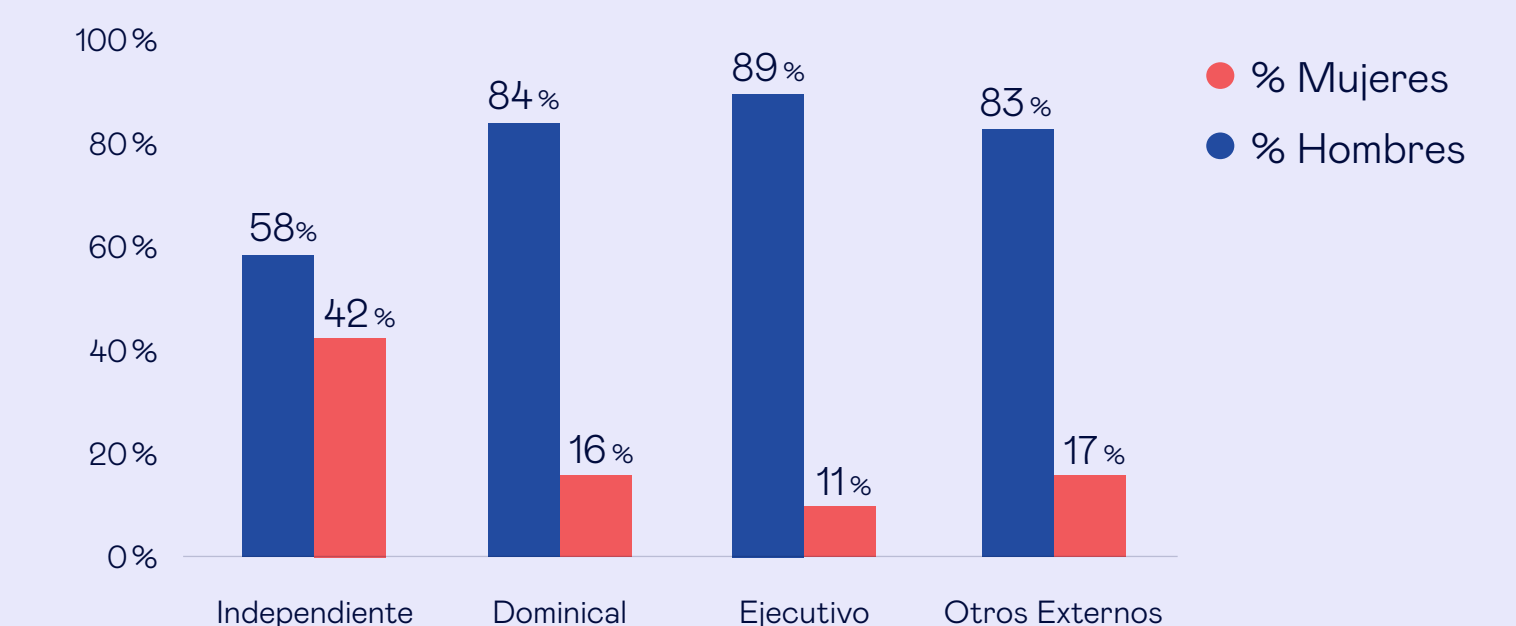
Gráfico 6

Distribución de los consejeros/as juristas del Ibex 35 por tipología de posición (N = 98 consejeros/as juristas)



Gráfico 7

Distribución de los consejeros/as juristas del Ibex 35 por género y tipología de posición (N = 98 consejeros/as juristas)



⁸ Datos para la comparativa extraídos del *Informe de gobierno corporativo de las entidades emisoras de valores admitidos a negociación en mercados regulados (IAGC)*, (CNMV, 2018).

3.5. ¿Qué rol desempeñan los consejeros/as juristas del Ibex 35?

También se ha examinado el rol de estos consejeros/as juristas dentro de los consejos de administración del Ibex 35, es decir, si ocupan cargos en la presidencia del consejo, actúan como consejeros independientes coordinadores, se encuentran en las presidencias de comisiones o como vocales de las mismas.

En este análisis se ha excluido la figura del secretario del consejo por diversos motivos. De acuerdo a las principales conclusiones extraídas de la mesa de juristas del I Foro de Consejeras WLW, la función del secretario del consejo es fundamentalmente administrativa, velando por que las actuaciones del órgano de gobierno cumplan con la normativa aplicable, y es quien junto con el presidente coordina el funcionamiento del consejo. Para dar independencia al consejero, cada vez se ven menos secretarios consejeros, lo que según María Segimón, sería una medida acertada, ya que el rol que desempeñan y las responsabilidades de uno y otro son muy diferentes. Además, añade que la ley define claramente la forma de actuar de los consejeros, mientras que las funciones del secretario del consejo están menos detalladas.

El gráfico 8 detalla la distribución de los consejeros/as juristas según los roles adoptados dentro del consejo, actuando más del 60% como vocales de comisión.

El gráfico 9 muestra la distribución de los consejeros/as juristas por género y roles en el consejo. En él se pone de manifiesto que los roles de relevancia ocupados por mujeres juristas son menores que los ocupados por hombres juristas en los consejos de administración. Exceptuando el rol de vocal de comisión, se observa una tendencia decreciente de los roles ocupados por hombres ordenados de mayor a menor relevancia, con una mayor presencia de consejeros juristas en el rol de presidente. Sin embargo, el escenario es el opuesto a la hora de considerar las mujeres juristas, ya que la mayor representación de mujeres se da en los puestos de presidente de comisión.

Gráfico 8

Distribución de los consejeros/as juristas del Ibex 35 por roles (N = 114 roles)

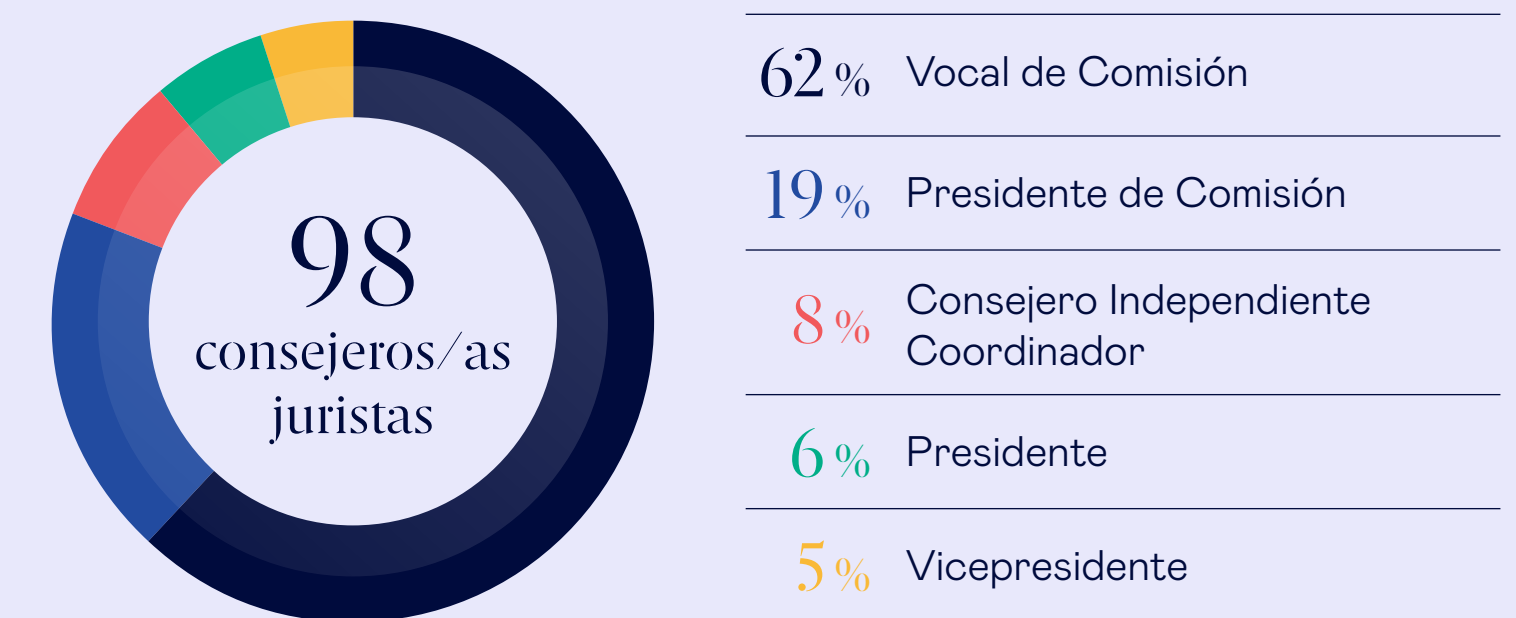
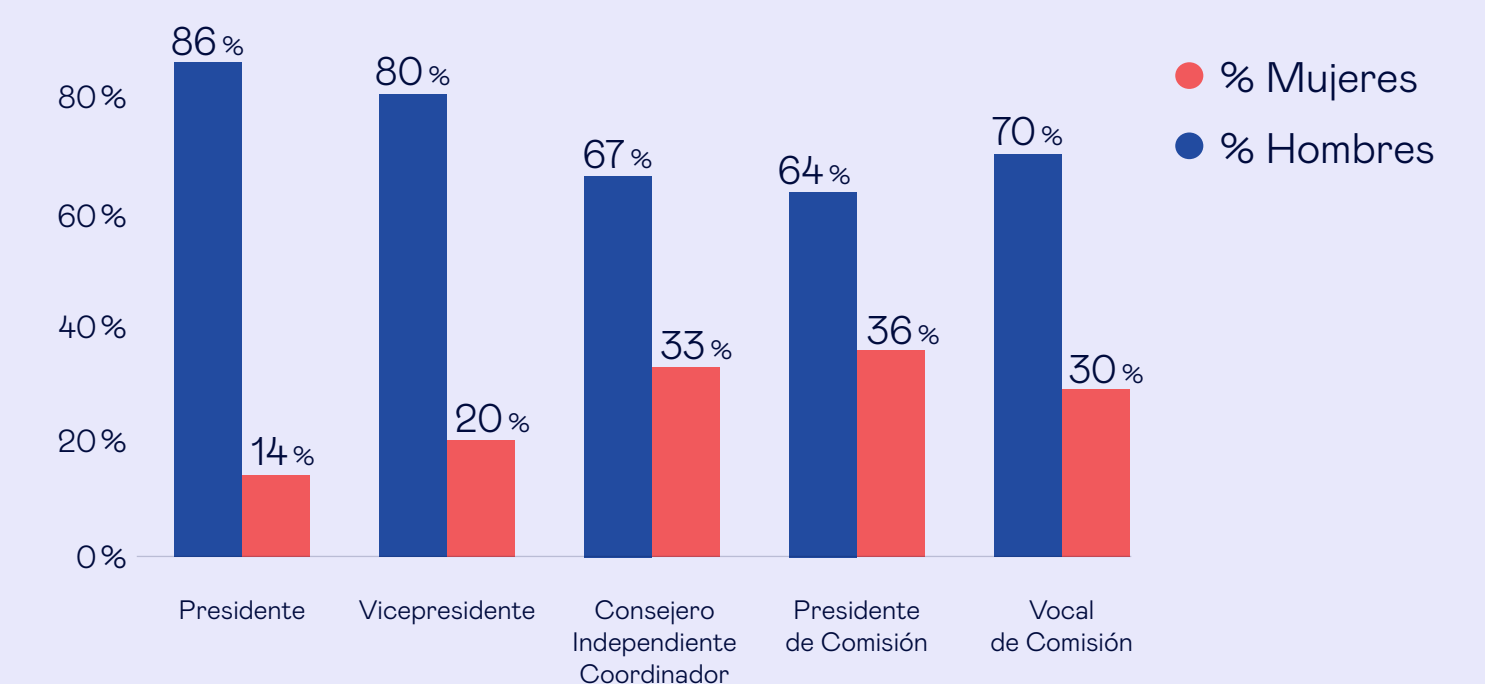


Gráfico 9

Distribución de los consejeros/as juristas del Ibex 35 por género y roles (N = 114 roles)



⁹ Para la elaboración del Gráfico 8 se han considerado uno o más roles por consejero/a. Es decir, un mismo consejero/a jurista puede poseer a la vez el rol de vicepresidente del consejo y presidente de una comisión. El número total de observaciones asciende a 114.

3.6. ¿Cuál es la trayectoria profesional previa o *background* de los consejeros/as juristas del Ibex 35?

Otra de las variables estudiadas en este análisis es el tipo de formación o *background* del consejero. Se analiza si el consejero proviene del mundo académico, si ejerce en despachos de abogados, en empresas privadas, en la administración pública o son altos funcionarios del Estado, y si están relacionados con la política.

El gráfico 10 recoge la distribución de los consejeros/as juristas en base a su formación previa. En él se observa cómo el *background* predominante de los consejeros/as juristas es el mundo empresarial, seguido en la distancia por una trayectoria profesional previa en la administración pública¹⁰.

El gráfico 11 expone la distribución de los consejeros/as juristas por género y *background* de procedencia. El resultado más relevante que se extrae a partir del gráfico 11 es que la administración pública y el ámbito de la política son los *backgrounds* de procedencia en los que las mujeres tienen mayor relevancia.

¹⁰ Para la elaboración del Gráfico 10 se han considerado uno o más perfiles en el *background* por consejero/a. Es decir, un mismo consejero/a jurista puede tener un *background* en el mundo empresarial, pero también como académico. El número total de observaciones asciende a 153.

Gráfico 10

Distribución de los consejeros/as juristas del Ibex 35 en base a su trayectoria profesional previa o *background* (N = 153 perfiles de formación)

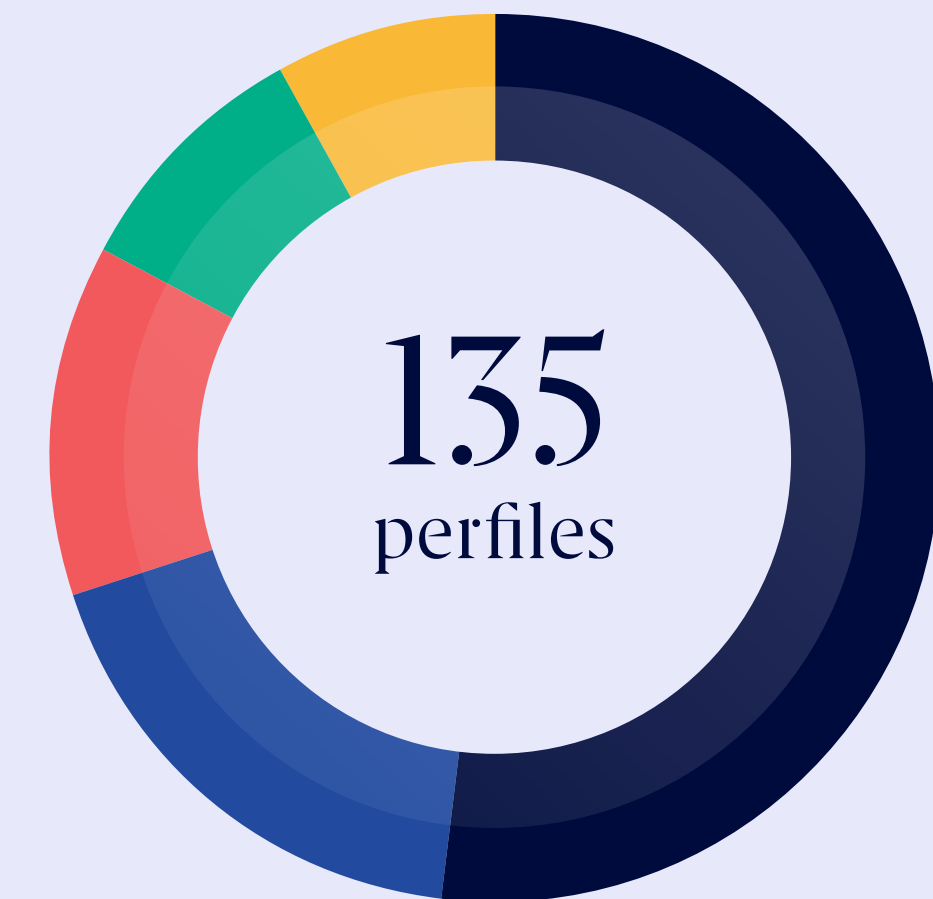
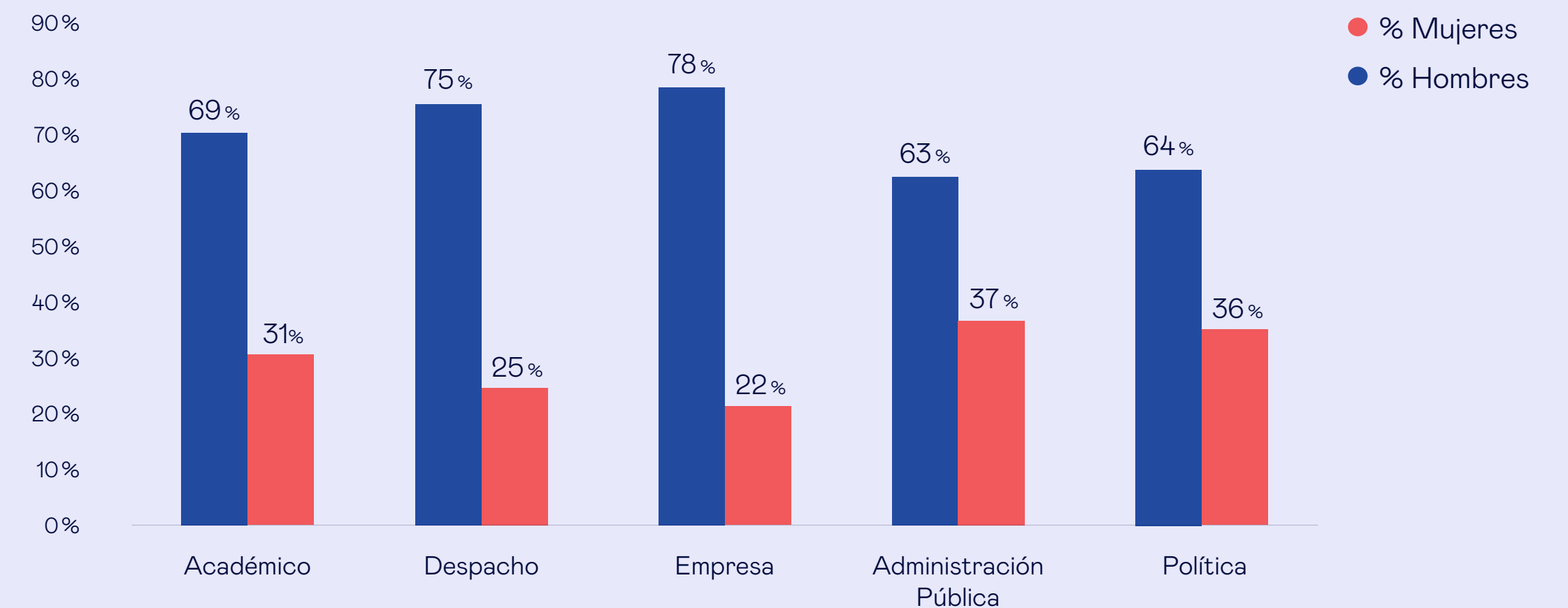


Gráfico 11

Distribución de los consejeros/as juristas del Ibex 35 por género y trayectoria profesional previa o *background* (N = 153 perfiles de formación)



3.7. ¿Tienen los consejeros/as juristas del Ibex 35 un perfil nacional o internacional?

Por último, este estudio analiza si los consejeros/as juristas que forman parte de las empresas del Ibex 35 tienen un perfil nacional o internacional, es decir, si han seguido una trayectoria nacional, residiendo en España durante su carrera profesional, o internacional, desarrollando una etapa de su ejercicio profesional fuera de España¹¹. Para ello, se han analizado 122 perfiles diferentes de los 98 consejeros/as juristas.

El gráfico 12 recoge la distribución por *background* nacional e internacional de los 122 perfiles analizados. Se observa que el 75% de los perfiles examinados son nacionales, con una prevalencia del 25% de los perfiles internacionales.

Este mismo análisis se ha realizado comparando entre mujeres y hombres juristas. El gráfico 13 muestra que de los 92 perfiles nacionales, el 28% se corresponde con mujeres juristas frente a un 72% de hombres juristas. Esta distribución se mantiene similar para el caso de perfiles internacionales (27% pertenecen a mujeres juristas y 73% a hombres juristas).

¹¹ Para la elaboración del Gráfico 12 se han considerado uno o más perfiles por consejero/a. Es decir, un mismo consejero/a jurista puede tener un perfil nacional o internacional, ya que puede haber residido tanto dentro como fuera de España. El número total de observaciones asciende a 122.

Gráfico 12

Perfil nacional e internacional de los consejeros/as juristas del Ibex 35
(N = 122 perfiles)

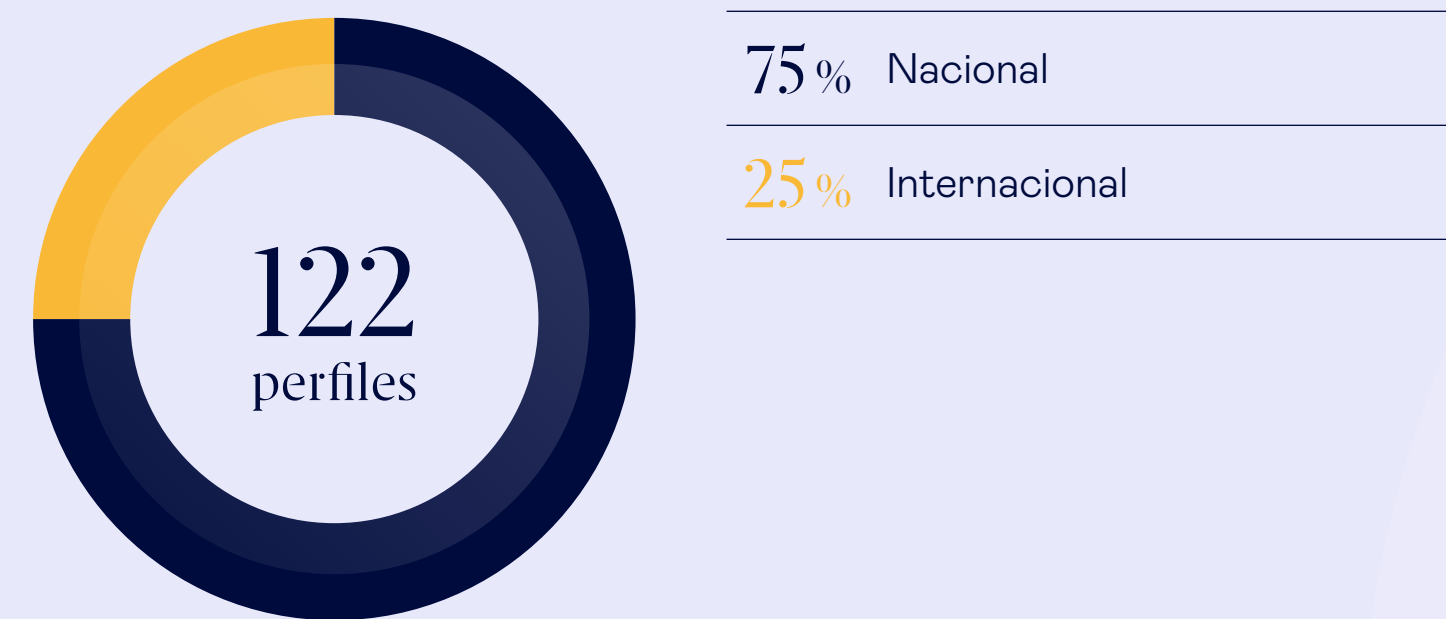
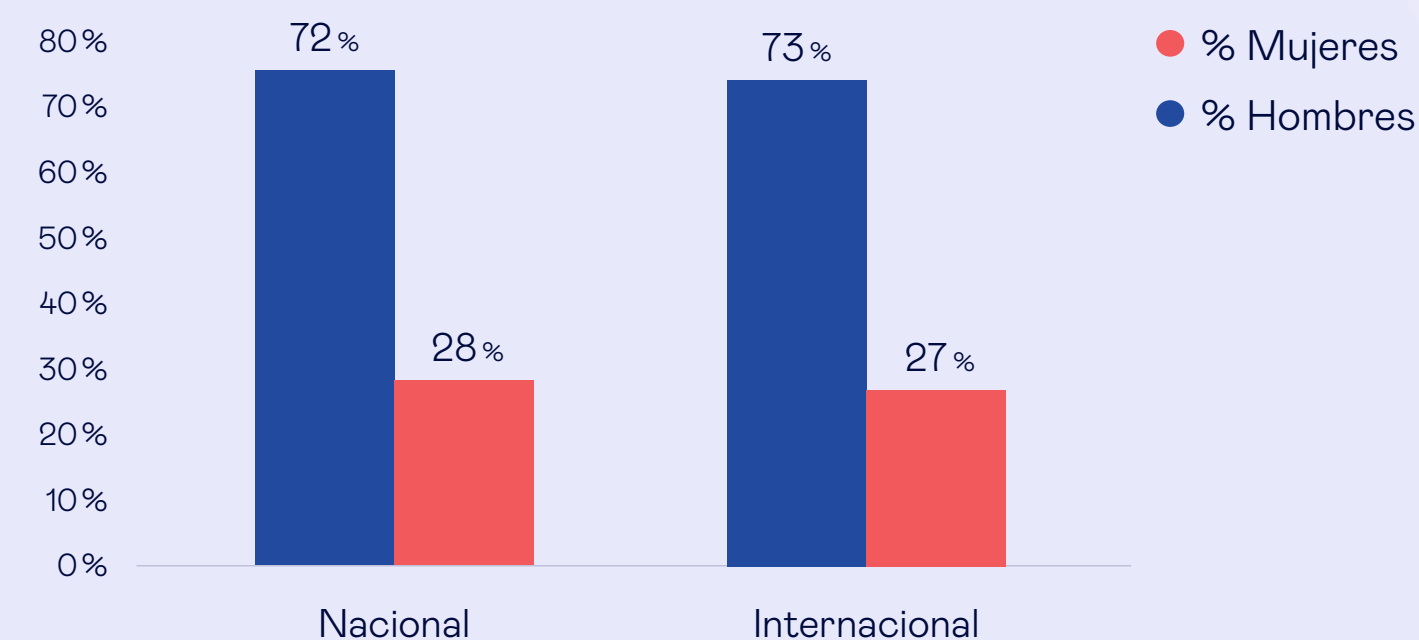


Gráfico 13

Distribución de los consejeros/as juristas del Ibex 35 por género y perfil nacional/internacional (N = 122 perfiles)



esade

Center for Corporate
Governance

WLW

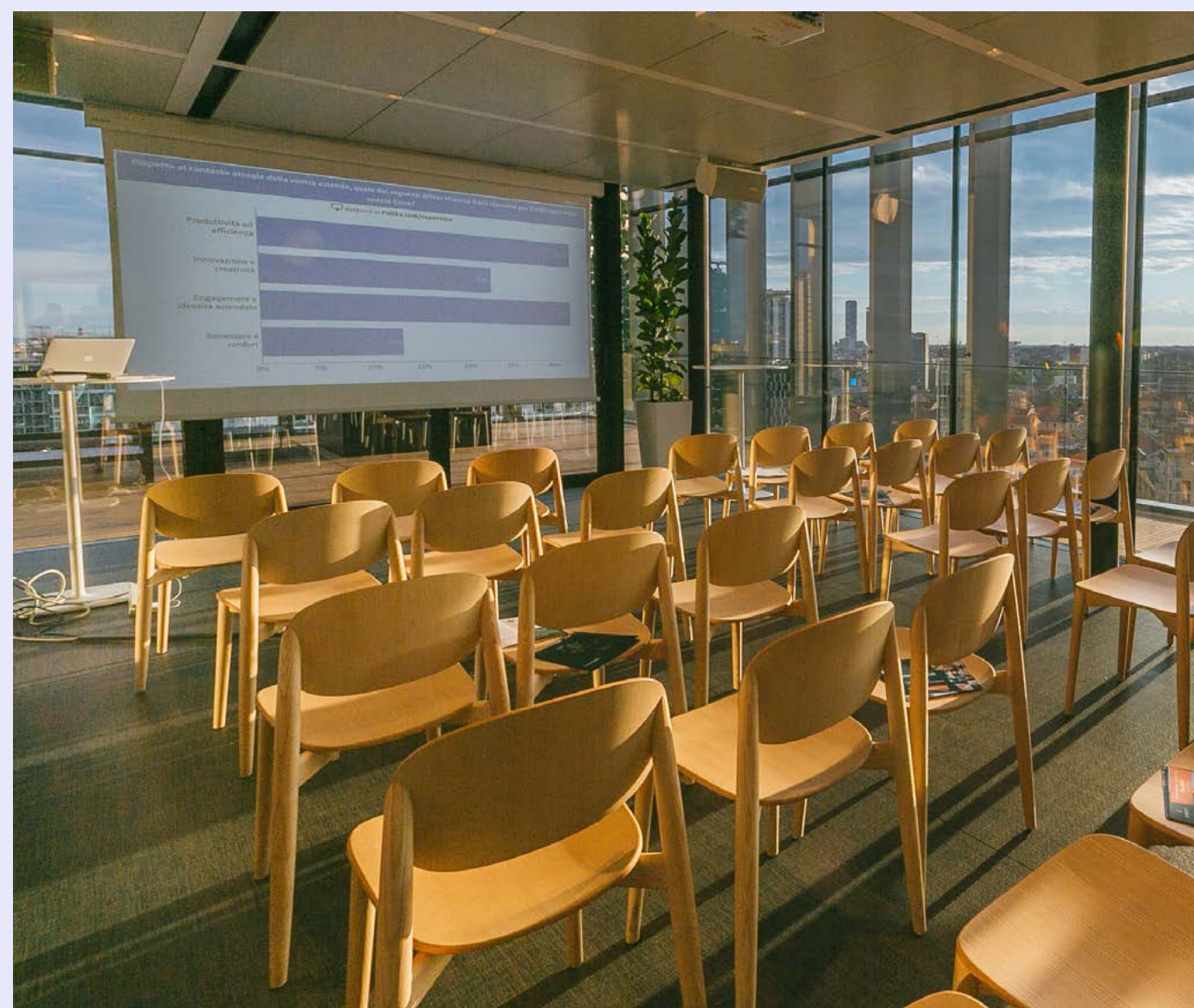
WOMEN IN A LEGAL WORLD

con la colaboración de

Alexander Hughes
EXECUTIVE SEARCH CONSULTANTS

04

Mujeres juristas en los Consejos de Administración



Mujeres juristas en los Consejos de Administración

Este estudio contempla la diversidad en los consejos de administración desde una doble perspectiva: de género y de juristas. En la sección anterior, se ha hecho una revisión de la figura del jurista y su evolución dentro de los consejos de administración y se han presentado los resultados del análisis de los consejeros/as juristas en las empresas del Ibex 35. En esta sección, nos enfocamos en el rol de la mujer en el consejo de administración, haciendo especial énfasis en el papel de la consejera jurista. En primer lugar, se detallan las ventajas de la diversidad de género en los consejos y los beneficios específicos de la presencia de mujeres juristas. En segundo lugar, se presentan los resultados obtenidos del análisis de la mujer jurista en los consejos de las compañías del Ibex 35.

Existen numerosas ventajas objetivas de contar con mujeres en los consejos. Una gran parte de la investigación en diversidad de género ha documentado la relación existente entre la presencia de mujeres en los consejos y sus ventajas asociadas¹². Por un lado, las consejeras contribuyen a un

mejor resultado en el desempeño financiero (para más información sobre la relación entre la diversidad de género y el desempeño financiero, ver Catalyst, 2020).

Aparte de las ventajas financieras, la representación femenina en los consejos también da lugar a mejores prácticas de gobierno corporativo, mejores resultados en los informes de responsabilidad social corporativa, además de aportar una visión imprescindible en los análisis de entorno y decisiones vinculadas a productos y marketing (Bieto, 2020). El artículo de investigación de Adams & Ferreira (2009) pone de manifiesto dos preguntas interesantes en torno a la diversidad de género y su impacto en el gobierno corporativo: si las dinámicas de los consejos varían con la presencia de mujeres y si la composición del consejo afecta las diferentes medidas de gobierno, tales como la compensación del CEO y su ratio de rotación. Con respecto a la primera pregunta, los autores encuentran que las consejeras suelen tener menos problemas de absentismo en las reuniones del consejo y que a mayor número de mujeres consejeras, mayor es la asistencia

¹² Sin embargo, es importante tener en cuenta que dicha investigación solo puede establecer asociaciones, no causalidad, entre la presencia de mujeres en los consejos y el desempeño financiero.

¹³ Para el análisis del *background* se ha considerado como político cualquier cargo en partido o en gobierno a partir de subsecretario de Estado. Para la trayectoria internacional se ha establecido el requisito de haber residido al menos durante una etapa de su carrera profesional fuera de España.

de los consejeros hombres a las reuniones. A esto se añade que las mujeres suelen estar más presentes en los comités de auditoría, nombramiento y de gobierno corporativo, aunque tienen menor relevancia en los comités de compensación. De acuerdo a la segunda cuestión, los autores identifican que, en empresas con consejos más diversos, la compensación del CEO está más basada en acciones y su ratio de rotación es más sensible al desempeño de las acciones.

Específicamente, una mujer jurista puede aportar a los consejos de administración riqueza en los análisis de riesgos, visión estratégica y comercial y amplios conocimientos en temas relevantes para el gobierno corporativo, la sostenibilidad o la ciberseguridad de la empresa.

A continuación se presentan los resultados acerca de la presencia de mujeres juristas en las empresas del Ibex 35. Se incluye la distribución sectorial de las consejeras juristas y se analizan diferentes aspectos sus perfiles, como la posición que ocupan dentro del consejo, el rol que desempeñan, el *background* de procedencia y el perfil nacional o internacional¹³.

¹³Para el análisis del *background* se ha considerado como político cualquier cargo en partido o en gobierno a partir de subsecretario de Estado. Para la trayectoria internacional se ha establecido el requisito de haber residido al menos durante una etapa de su carrera profesional fuera de España.

Además, en cada una de estas secciones se compara entre mujeres y hombres juristas en los consejos de administración.

El gráfico 14 presenta la presencia de mujeres juristas por sector. Observamos que del total de veintisiete mujeres juristas, un 30% se concentra en el sector de la energía, seguido de los sectores financiero (22%) e industria (11%). Esta distribución sectorial de mujeres juristas es similar a la expuesta en el gráfico 3, donde se recogía el agrupamiento por sectores de las veintiuna empresas con presencia de mujeres juristas. La única salvedad es el sector predominante en cada caso: mientras que en el gráfico 14 es el sector de la energía, en el gráfico 3 era el sector financiero.

El gráfico 15 presenta la distribución de las veintisiete consejeras juristas del Ibex 35 según la posición que ocupan en el consejo. Se observa que el 74% de estas mujeres juristas son consejeras independientes y tan sólo un 8% actúan como consejeras ejecutivas.

Gráfico 14

Distribución de las consejeras juristas del Ibex 35 por sector (N = 27 consejeras juristas)

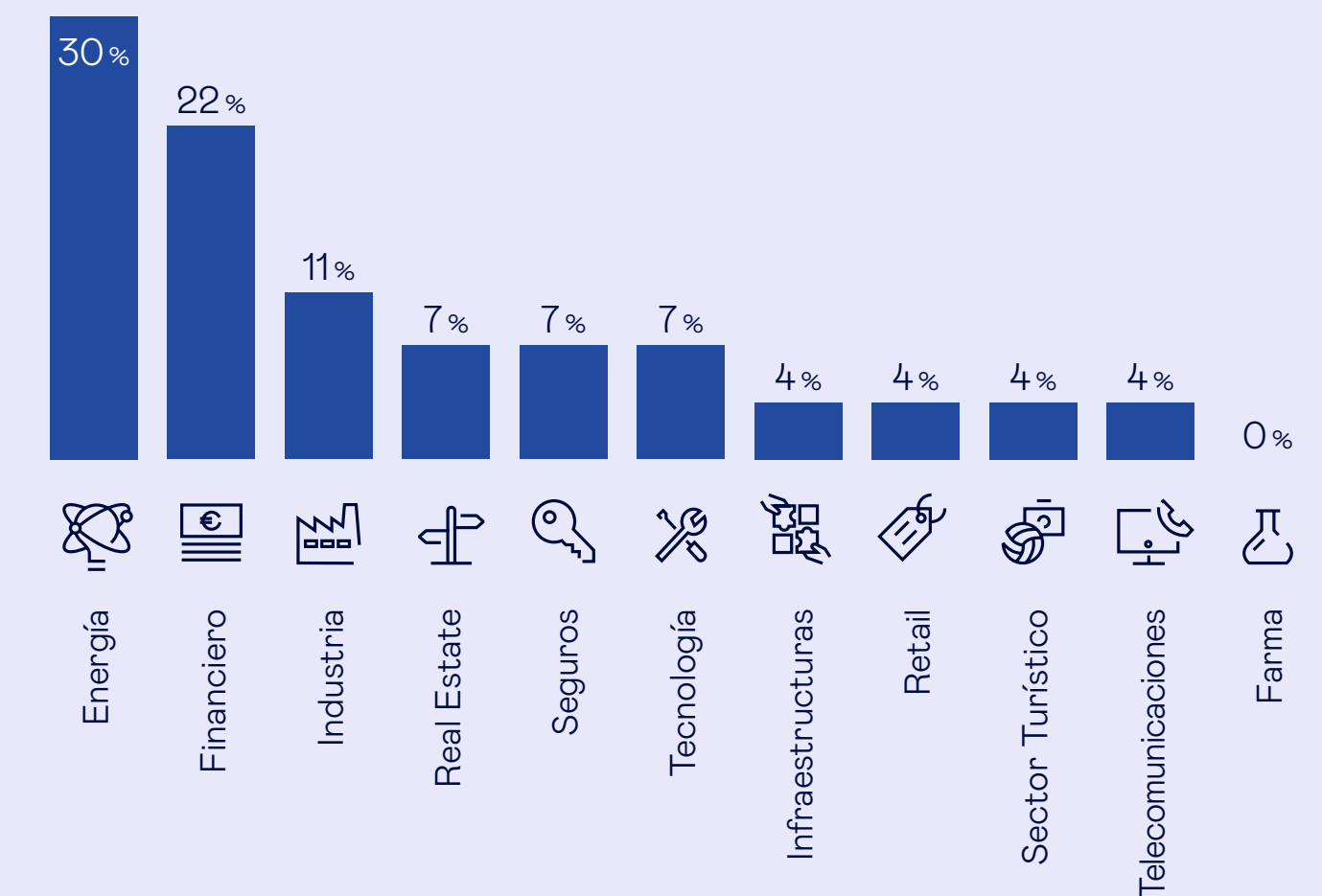
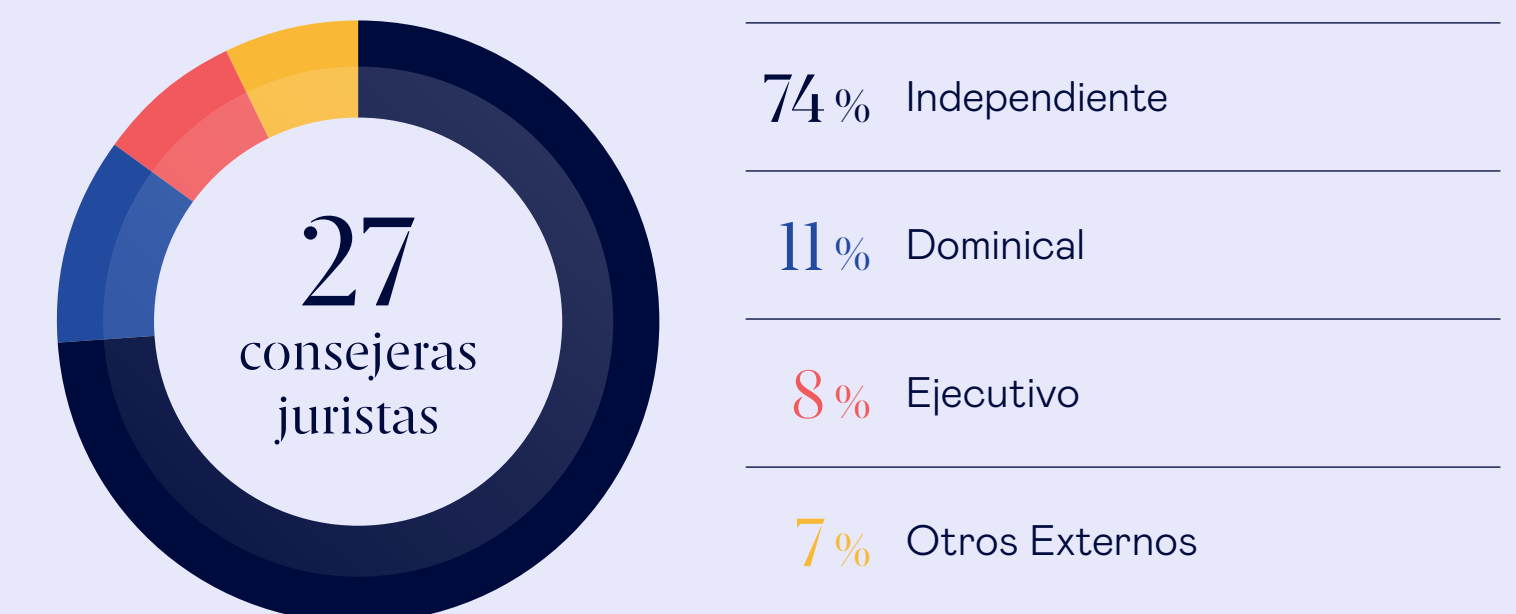


Gráfico 15

Distribución de las consejeras juristas del Ibex 35 por tipología de posición (N = 27 consejeras juristas)



En relación a los roles que desempeñan las consejeras juristas del Ibx 35, el gráfico 16 muestra que de las veintisiete mujeres juristas solo un 3% (una mujer) es presidenta del consejo. El rol predominante entre las mujeres juristas del Ibx 35 es el de vocal de comisión, reforzando la concepción de que las mujeres juristas tienen mayor peso en aquellos roles de menos relevancia dentro del consejo.

En cuanto al *background* o trayectoria profesional previa, un 42% de los perfiles analizados de mujeres juristas tienen una experiencia profesional previa en empresa (Gráfico 17). También es relevante el peso de las mujeres juristas en la administración pública, ya que un 24% de los perfiles profesionales previos analizados provienen del sector público.

El gráfico 18 representa los perfiles nacionales e internacionales de las veintisiete mujeres juristas en el Ibx 35. Del total de treinta y cuatro perfiles analizados, más del 75% tienen perfil nacional y sólo un 24% son considerados como internacionales, aquellos que corresponden a las consejeras juristas que han residido durante una parte de su trayectoria profesional fuera de España.

Finalmente, en el **Anexo I. Clasificación de empresas por sector industrial** se recoge la agrupación sectorial de las

empresas del Ibx 35 analizadas. En el **Anexo II. Tamaño de los consejos de administración y distinción por género** incluye el tamaño de los consejos y el número de consejeros y consejeras por empresa, respectivamente. En el **Anexo III. Otros resultados desglosados a nivel sectorial** se incluyen otros análisis adicionales del papel de las mujeres juristas en los consejos desglosados a nivel sectorial. Ambos anexos se incluyen para la consulta y como punto de referencia útil para realizar comparativas con otras muestras de empresas.

Gráfico 17

Distribución de las consejeras juristas del Ibx 35 por *background* (N = 41 perfiles de formación)

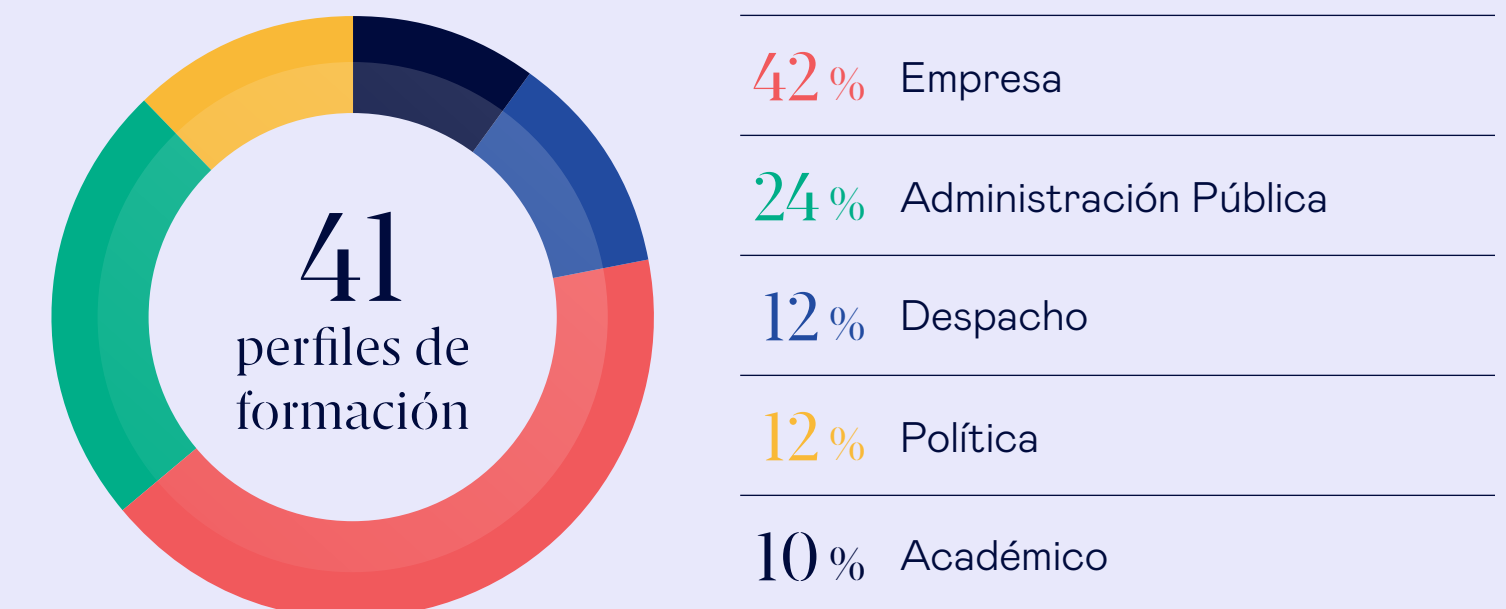


Gráfico 16

Distribución de las consejeras juristas del Ibx 35 por roles (N = 34 roles)

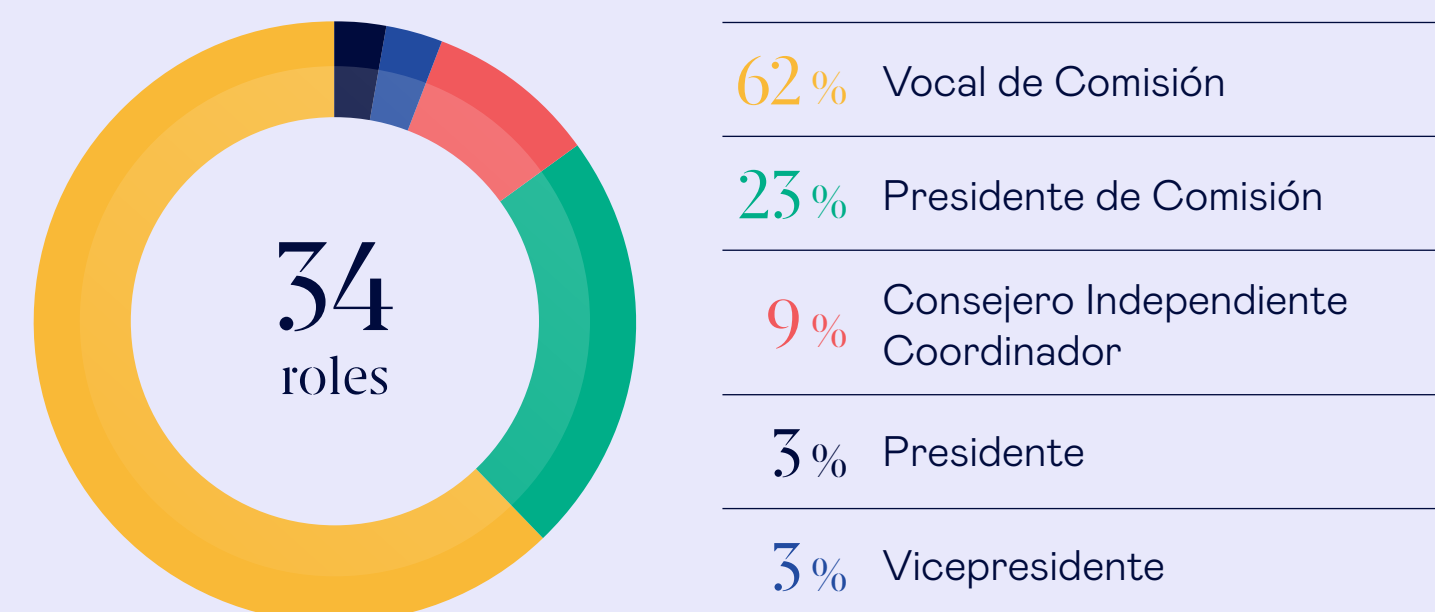


Gráfico 18

Perfil nacional e internacional de las consejeras juristas del Ibx 35 (N = 34 perfiles)



esade

Center for Corporate
Governance



WOMEN IN A LEGAL WORLD

con la colaboración de



Alexander Hughes
EXECUTIVE SEARCH CONSULTANTS

05 | Conclusiones y futuras líneas de actuación



Conclusiones y futuras líneas de actuación

En este apartado de síntesis se pretenden aunar las principales reflexiones extraídas de la elaboración de este estudio y cuáles serían las próximas líneas de actuación en materia de mujeres juristas en los consejos de administración. En particular, lo hemos agrupado en estos cuatro ámbitos:

1. Formación
2. Investigación
3. Gestión de los consejos de administración
4. Sensibilización y debate público

Este estudio evidencia que la formación jurídica resulta cada vez más necesaria o conveniente para poder acceder a un consejo de administración. A partir de este hallazgo, diferentes propuestas pueden ponerse encima de la mesa. Desde el punto de vista de la formación de juristas, podría ser interesante, y casi nos atreveríamos a decir que imprescindible, que los grados y másteres de Derecho, especialmente aquellos que dan acceso a la abogacía, incluyeran asignaturas de formación

complementaria acerca del mundo de la empresa. En este sentido, no sólo es importante que los juristas tengan un amplio dominio de los temas relacionados con la perspectiva legal (aspecto que se presupone), sino que además adquirir conocimiento en materia de gobierno corporativo, estrategia, finanzas y gestión del talento resulta casi esencial. En definitiva, pensamos que la formación empresarial debería estar presente en la mayoría de las titulaciones universitarias ofertadas.

Desde el punto de vista académico, una fase avanzada de este estudio podría considerar la evolución en el tiempo de las empresas analizadas del Ibex 35 y su compromiso con el nombramiento de juristas, hombres y mujeres, en sus consejos de administración.

Además, nuevos estudios en torno a la temática de la presencia de juristas en los consejos de administración, con un particular enfoque en el rol de las mujeres juristas, podrían permitir la comparación de nuestros resultados y si estos se pueden extrapolar a otros contextos. En este



sentido, investigaciones futuras podrían contemplar el análisis de los consejeros/as juristas en diferentes ámbitos empresariales, como por ejemplo con una muestra del tejido empresarial del mercado continuo, en el contexto de la empresa familiar o en instituciones del ámbito del tercer sector, como fundaciones y asociaciones.

En lo que refiere a las empresas que aún no han apostado por la inclusión de consejeros/as juristas, no encontramos ningún patrón en las características (tamaño, sector, etc.) de aquellas compañías que no tienen ningún consejero/a jurista, como por ejemplo el caso de Almirall, ni de aquellas empresas sin mujeres juristas en sus consejos de administración, como por ejemplo, el caso de Meliá Hotels (para más detalle del conjunto de empresas con estas características ver nota al pie 5). Más bien parece ser fruto de la casualidad que estas empresas no hayan apostado por el nombramiento de juristas en sus consejos. Por consiguiente, un análisis en profundidad de carácter cualitativo de este total de catorce empresas sin mujeres juristas podría permitir evaluar otros factores no analizados en este estudio y así formar parte de la agenda de continuidad del presente trabajo.

Asimismo, este informe nos abre las puertas a futuras líneas de investigación relativas a analizar la relación entre la ausencia de juristas en el consejo y la existencia de

escándalos financieros de compañías cotizadas por una menor aversión al riesgo.

Desde la perspectiva de la gestión interna de los consejos de administración y a la luz de los beneficios que se derivan de la inclusión de perfiles jurídicos en el consejo, más allá de la figura del secretario/a del consejo, es importante, en primer lugar, considerar de forma adecuada la presencia de las competencias regulatorias y legales en la matriz de competencias, que se ha configurado como la mejor herramienta para orientar la labor de búsqueda de nuevos consejeros/as, diseño de los planes de sucesión de los consejeros y asignación de roles en comisiones. Reivindicar el valor de la formación jurídica para el buen gobierno corporativo y sensibilizar a los diferentes grupos de interés en la cadena de configuración de un consejo, tales como su presidente, consejero independiente coordinador, presidente y miembros de la comisión de nombramientos, secretario de consejo, asesores en la búsqueda de consejeros, *proxy advisors* e inversores, nos parece fundamental.

La diversidad de experiencias, conocimientos y pensamiento dentro de un órgano de administración es fundamental para los procesos de toma de decisión tan complejos que deben abordar nuestros consejos hoy; en

un entorno además cada vez más regulado y donde la regulación, en numerosos estudios y encuestas a CEOs se ha manifestado como una variable que condiciona el éxito y el futuro de numerosas compañías y sectores. Muestra de ello se recoge en la 23 Encuesta Anual Mundial a CEOs (PwC, 2020), donde se analizan las potenciales amenazas a nivel económico, político, social, medioambiental y de empresa que preocupan a los CEOs. Además de la sobrerregulación, los ciberataques y la creciente carga fiscal que están soportando las empresas son otro tipo de amenazas que pueden reforzar los beneficios de disponer de consejeros/as juristas.

Varias conclusiones esperanzadoras se desprenden de este estudio, quizás sintetizadas en los múltiples beneficios que se obtienen del nombramiento de mujeres juristas en los consejos de administración. Marlen Estévez, presidenta de Women in a Legal World (WLW), señala que una profesional del Derecho puede aportar a los consejos de administración riqueza en los análisis de riesgos, visión estratégica y comercial y amplios conocimientos en temas relevantes para el gobierno corporativo, la sostenibilidad o la ciberseguridad de la empresa (La Razón, 2019).

Por lo tanto, estamos de acuerdo en que concluir nuestro estudio recuperando la cita de Bieto con la que este se inicia podría ser un punto de partida alentador para futuros trabajos: ¿podemos pensar que estamos frente al siglo de las mujeres juristas en el gobierno corporativo de las empresas?



esade

Center for Corporate
Governance



WOMEN IN A LEGAL WORLD

con la colaboración de



Alexander Hughes
EXECUTIVE SEARCH CONSULTANTS

06 | Bibliografía

6. Bibliografía

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

Bieto, E. (2020, 30 de junio). *El siglo de las mujeres en el gobierno corporativo de las empresas*. Newsletter nº1 del Centro de Gobierno Corporativo de Esade. Disponible para su consulta en el siguiente [enlace](#).

Catalyst. (2020). *Why Diversity and Inclusion Matter: Financial performance*. Disponible para su consulta en el siguiente [enlace](#).

Comisión Nacional del Mercado de Valores [CNMV] (2018). *Informe de gobierno corporativo de las entidades emisoras de valores admitidos a negociación en mercados regulados (IAGC)*. Madrid.

Estévez, M. (2019, 17 de octubre). *Declaración pública: Las mujeres juristas podemos y debemos estar en los consejos de administración*. La Razón.

European Commission. (2019). *Gender balance in decision-making*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.

Litov, L. P.; Sepe, S. M.; and Whitehead, C. K. (2014) *Lawyers and Fools: Lawyer-Directors in Public Corporations*. Cornell Law Faculty Publications. Paper 673.

Losada, C., y Lara, M. (2019). *Capítulo 19: Caminos para formarse como Consejero*. En Punto Rojo (Ed.), Consejos.

PwC. (2020). *Consejos de Administración de las empresas cotizadas (Décima edición)*.

PwC. (2020). *23rd Annual Global CEO Survey. Navigating the rising tide of uncertainty*.

Sako, M., and Kubo, K. (2019). *Professional on Corporate Boards: How do they affect the bottom line?* RIETI Discussion Paper Series 19-E-010.

Segimón, M. (2019, 23 de octubre). *Declaración pública: los Consejos de Administración deben ser entes diversos y el jurista no debe estar relegado al papel de secretario*. Women in a Legal World.

The Adecco Group Institute. (2019). *X Informe Infoempleo Adecco sobre titulaciones con más salidas profesionales*. Disponible para su consulta en el siguiente [enlace](#).

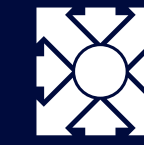
esade

Center for Corporate
Governance



WOMEN IN A LEGAL WORLD

con la colaboración de



Alexander Hughes
EXECUTIVE SEARCH CONSULTANTS

Anexos

ANEXO I

Clasificación de empresas del Ibex 35 por sector industrial (N = 34 empresas)

Sector industrial	Número de empresas
Energía	7
Farma	2
Financiero	6
Industria	4
Infraestructuras, construcción, servicios	3
Real Estate	2
Retail	1
Sector Turístico	3
Seguros	1
Tecnología	2
Telecomunicaciones	3
TOTAL	34

ANEXO II

Tamaño de los Consejos del Ibex 35 y distinción por género (N = 34 empresas)

Empresa	Sector	Tamaño del Consejo	Hombres	Mujeres	Peso relativo de las mujeres
ACCIONA	Infraestructuras, construcción, servicios	11	8	3	27%
ACERINOX	Industria	13	10	3	23%
ACS	Infraestructuras, construcción, servicios	16	13	3	19%
AENA	Sector Turístico	15	11	4	27%
ALMIRALL	Farma	12	8	4	33%
AMADEUS	Tecnología	13	10	3	23%
B. SANTANDER	Financiero	15	9	6	40%
B. SABADELL	Financiero	14	12	2	14%
BANKIA	Financiero	13	10	3	23%
BANKINTER	Financiero	11	7	4	36%
BBVA	Financiero	15	10	5	33%
CAIXABANK	Financiero	14	8	6	43%
CELLNEX	Telecomunicaciones	11	8	3	27%
CIE AUTOMOTIVE	Industria	14	11	3	21%

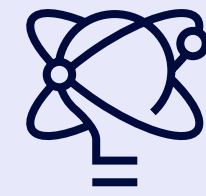
Empresa	Sector	Tamaño del Consejo	Hombres	Mujeres	Peso relativo de las mujeres
ENAGAS	Energía	16	12	4	25%
ENCE	Industria	14	10	4	29%
ENDESA	Energía	14	10	4	29%
FERROVIAL	Infraestructuras, construcción, servicios	12	10	2	17%
GRIFOLS	Farma	13	9	4	31%
IAG	Sector Turístico	12	8	4	33%
IBERDROLA	Energía	14	8	6	43%
INDITEX	Retail	11	7	4	36%
INDRA	Tecnología	12	8	4	33%
INM. COLONIAL	Real Estate	11	8	3	27%
MAPFRE	Seguros	15	10	5	33%
MASMOVIL	Telecomunicaciones	12	9	3	25%
MELIA HOTELS	Sector Turístico	11	8	3	27%
MERLIN	Real Estate	12	8	4	33%
NATURGY	Energía	12	9	3	25%
RED ELECTRICA	Energía	12	6	6	50%
REPSOL	Energía	15	10	5	33%
SIEMENS GAMESA	Energía	10	7	3	30%
TELEFONICA	Telecomunicaciones	17	12	5	29%
VISCOFAN	Industria	11	8	3	27%
TOTAL		443	312	131	30%

ANEXO III

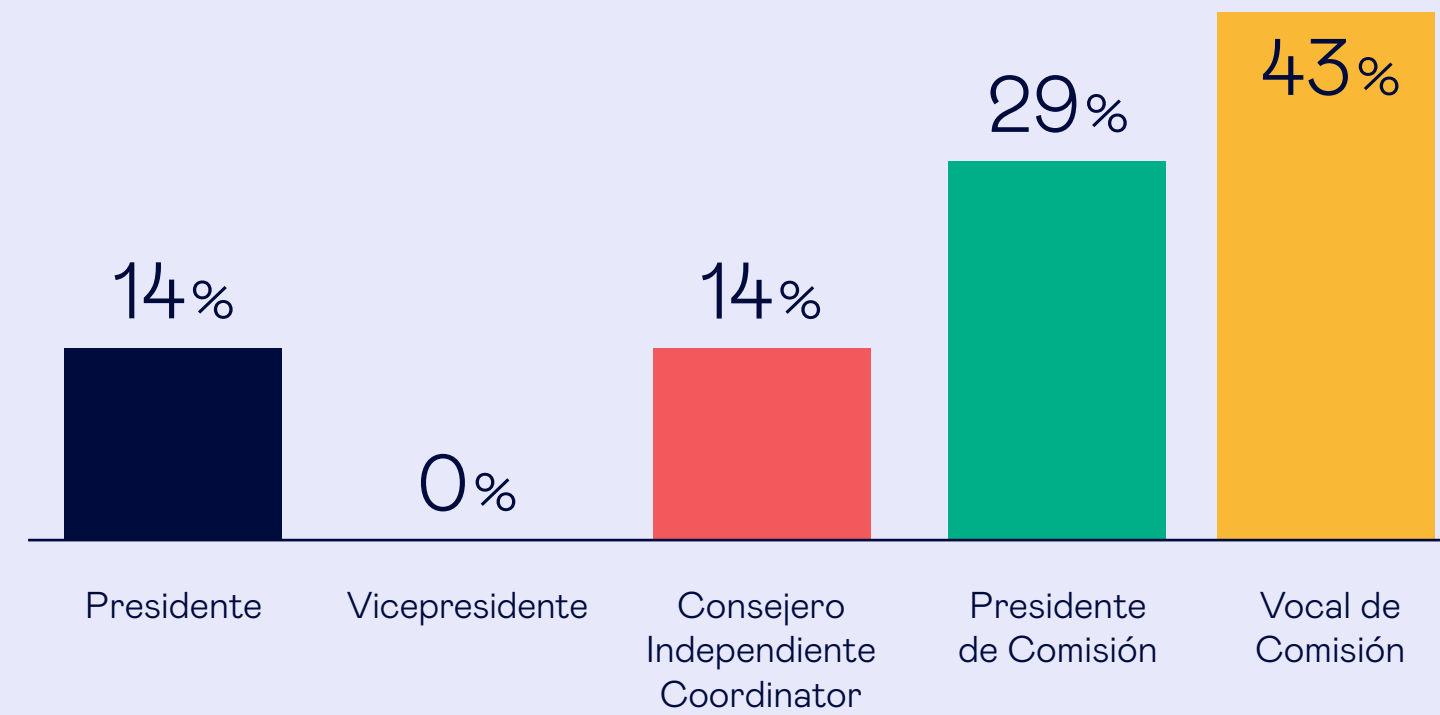
Otros resultados desglosados a nivel sectorial

Consejeras juristas del Ibex 35 por rol y sectores

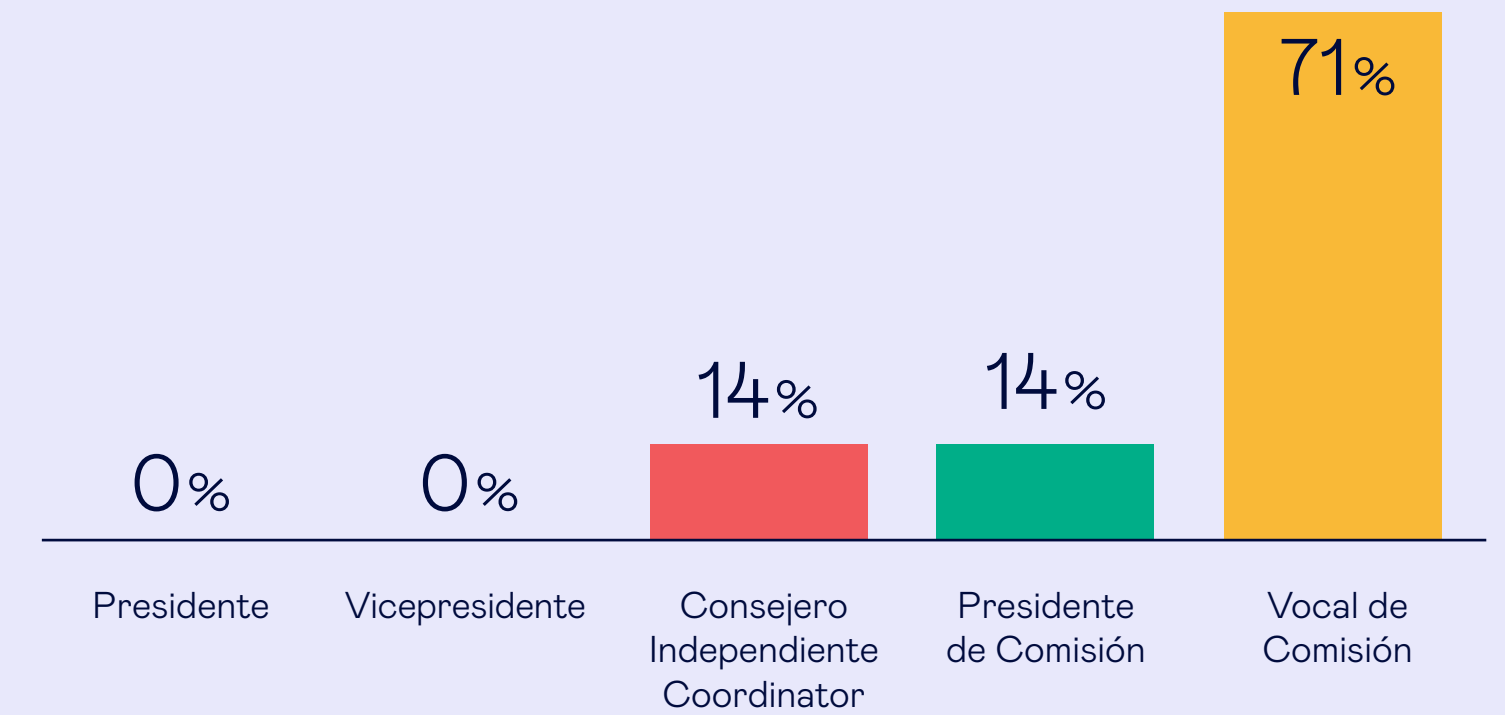
Los siguientes gráficos muestran la distribución de las consejeras juristas por roles en el consejo en cada uno de los sectores analizados. Por ejemplo, en el caso del sector financiero, el 71% de las mujeres juristas en dicho sector ocupan cargos de vocal de comisión.



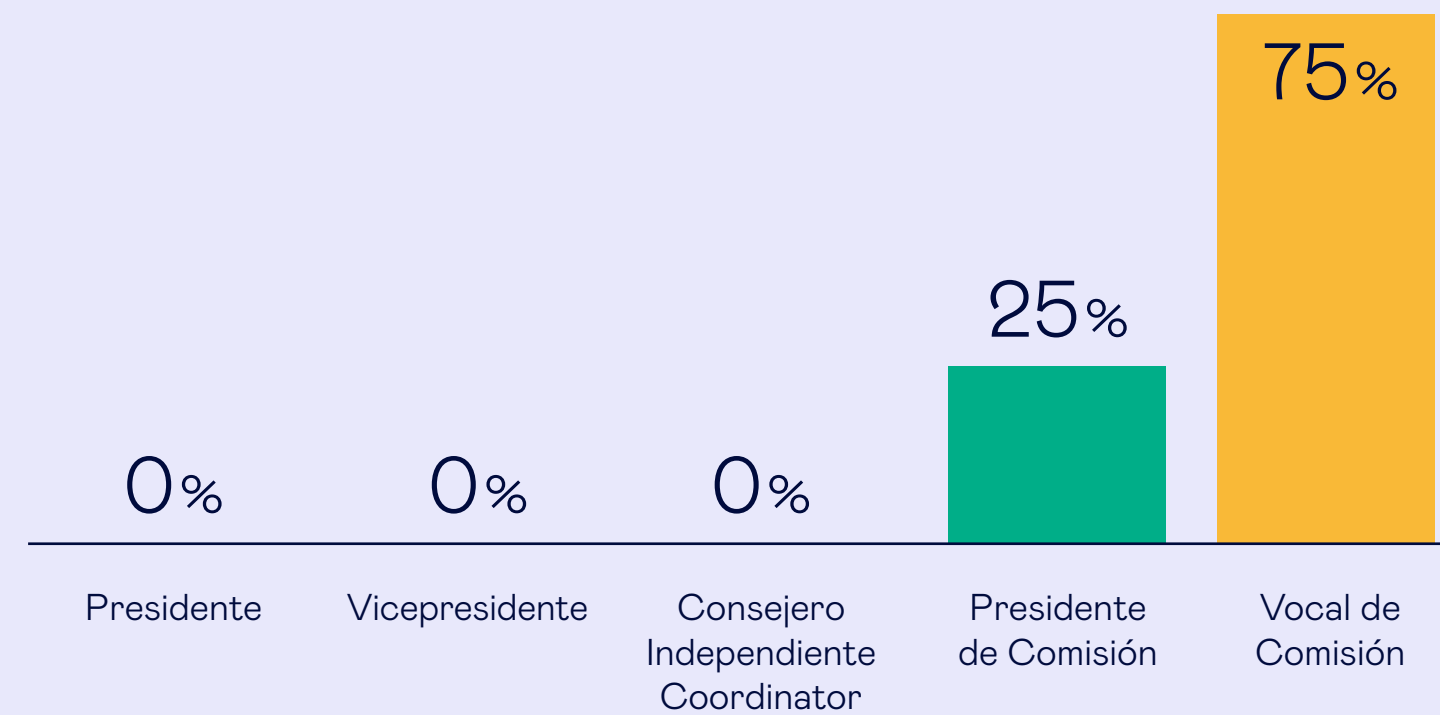
Rol de las consejeras juristas en el **sector energía**



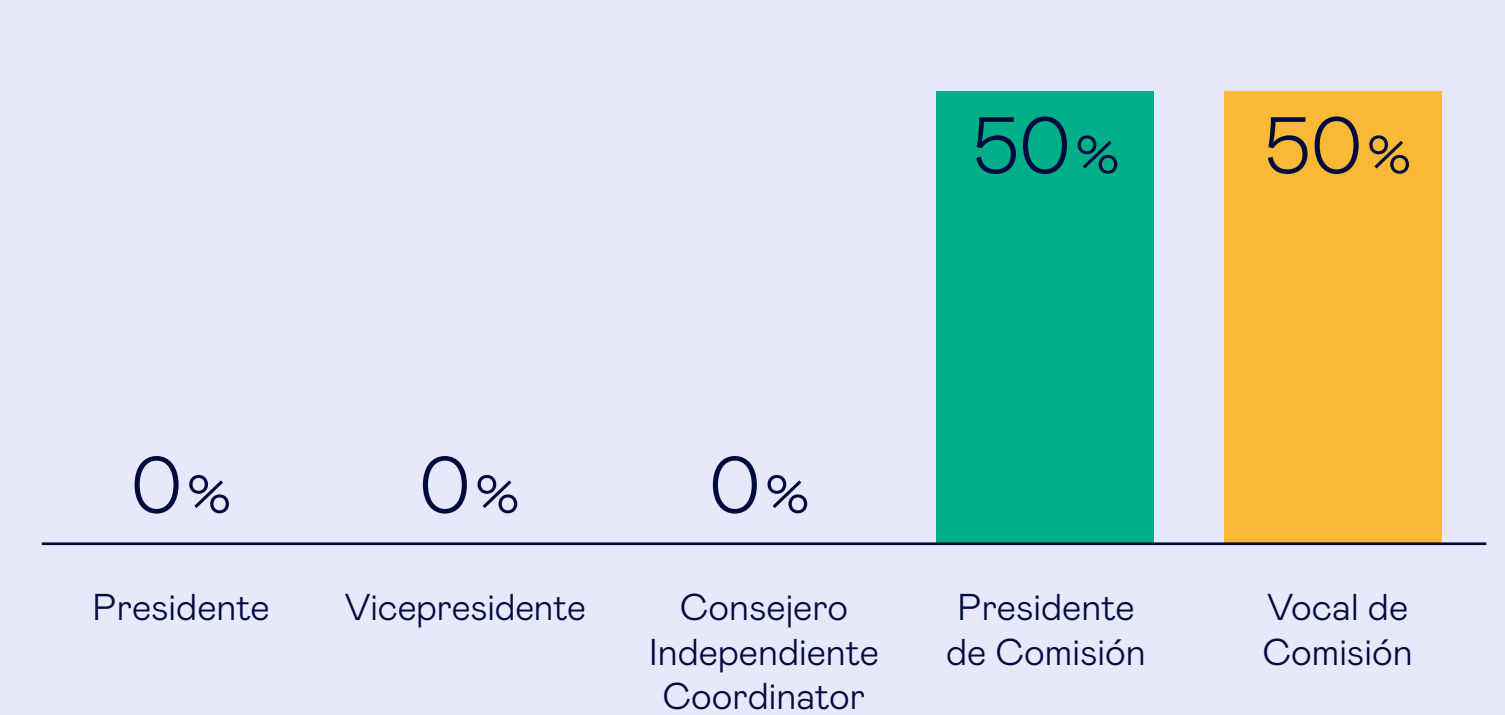
Rol de las consejeras juristas en el **sector financiero**



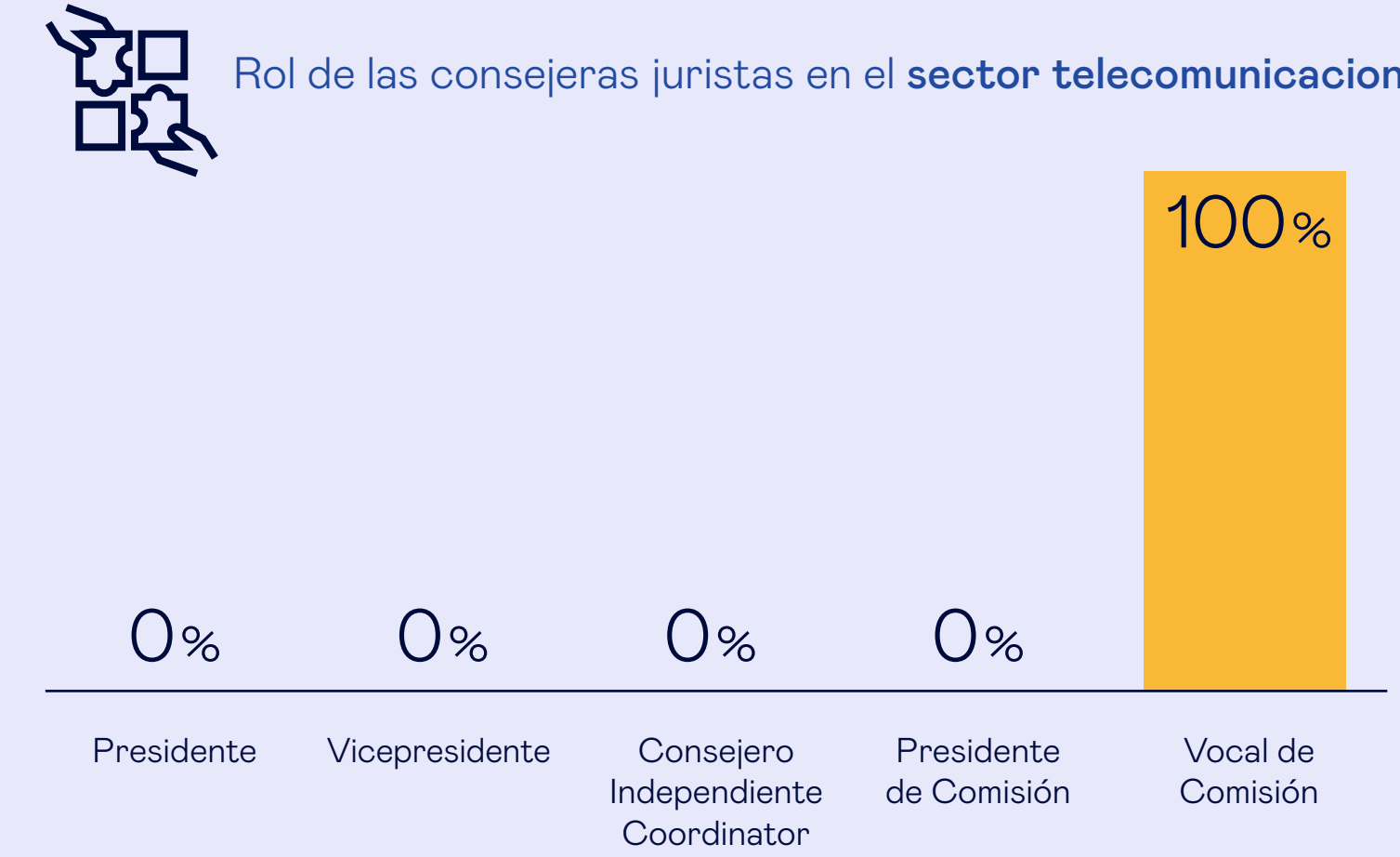
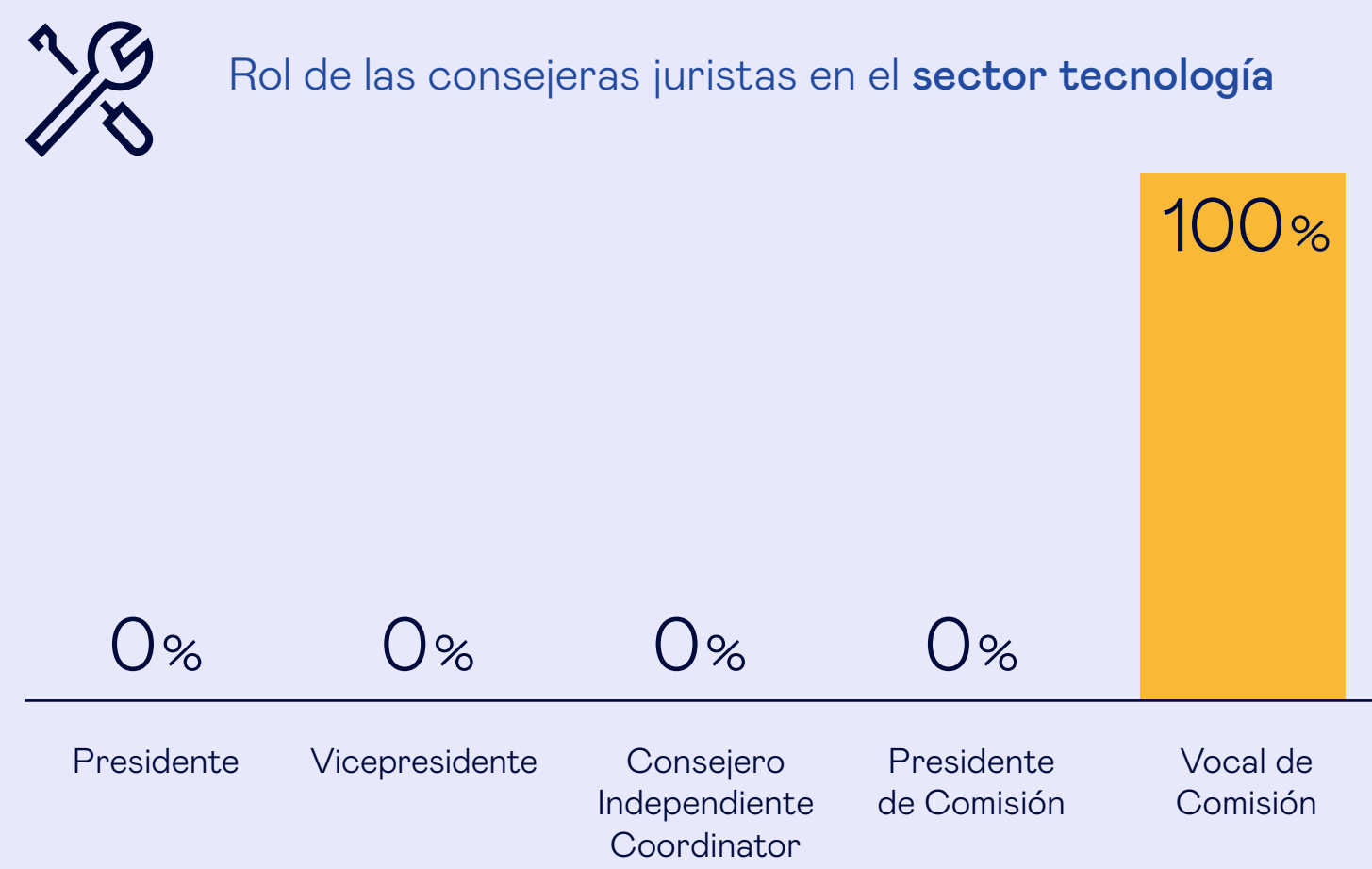
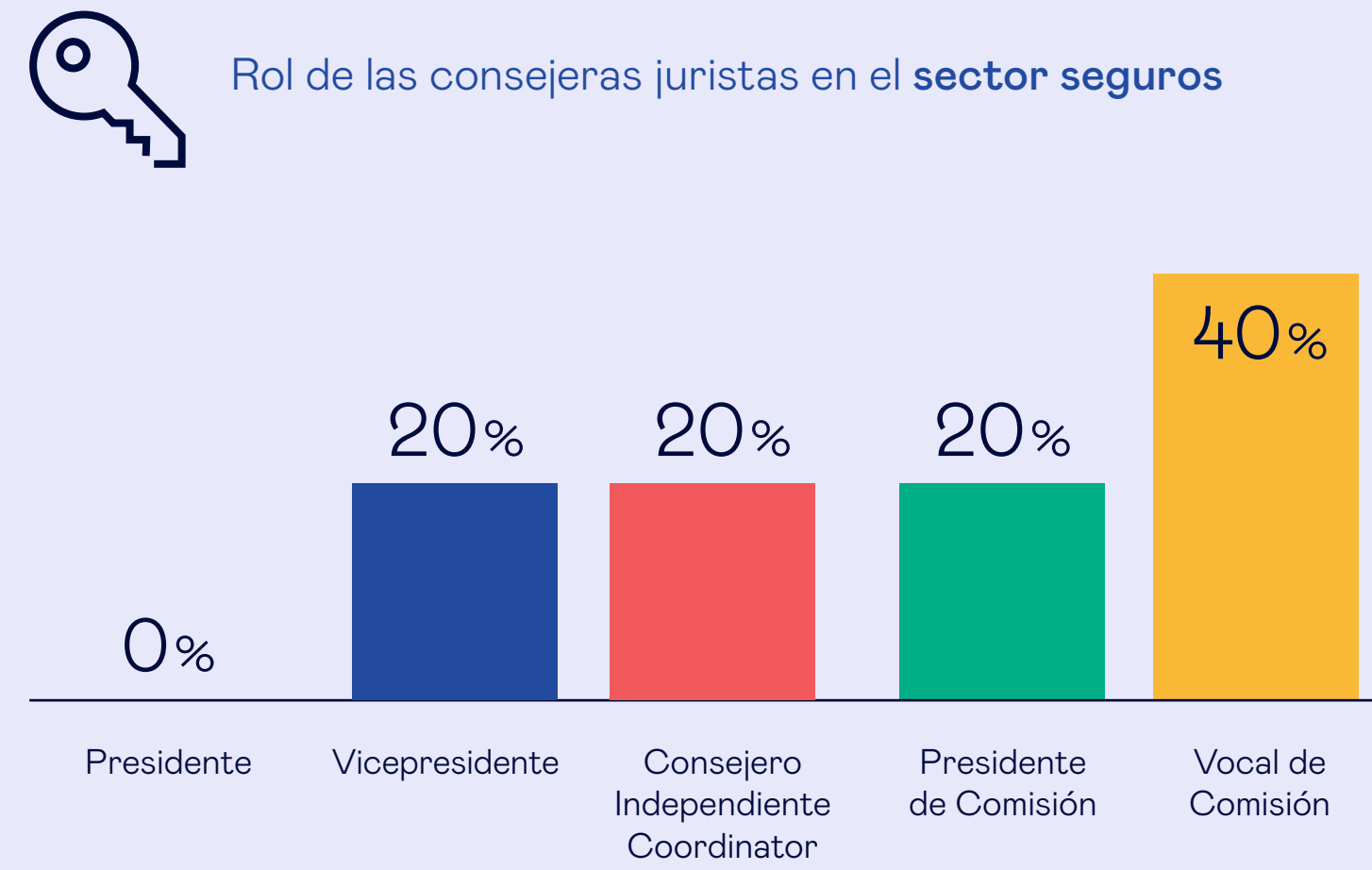
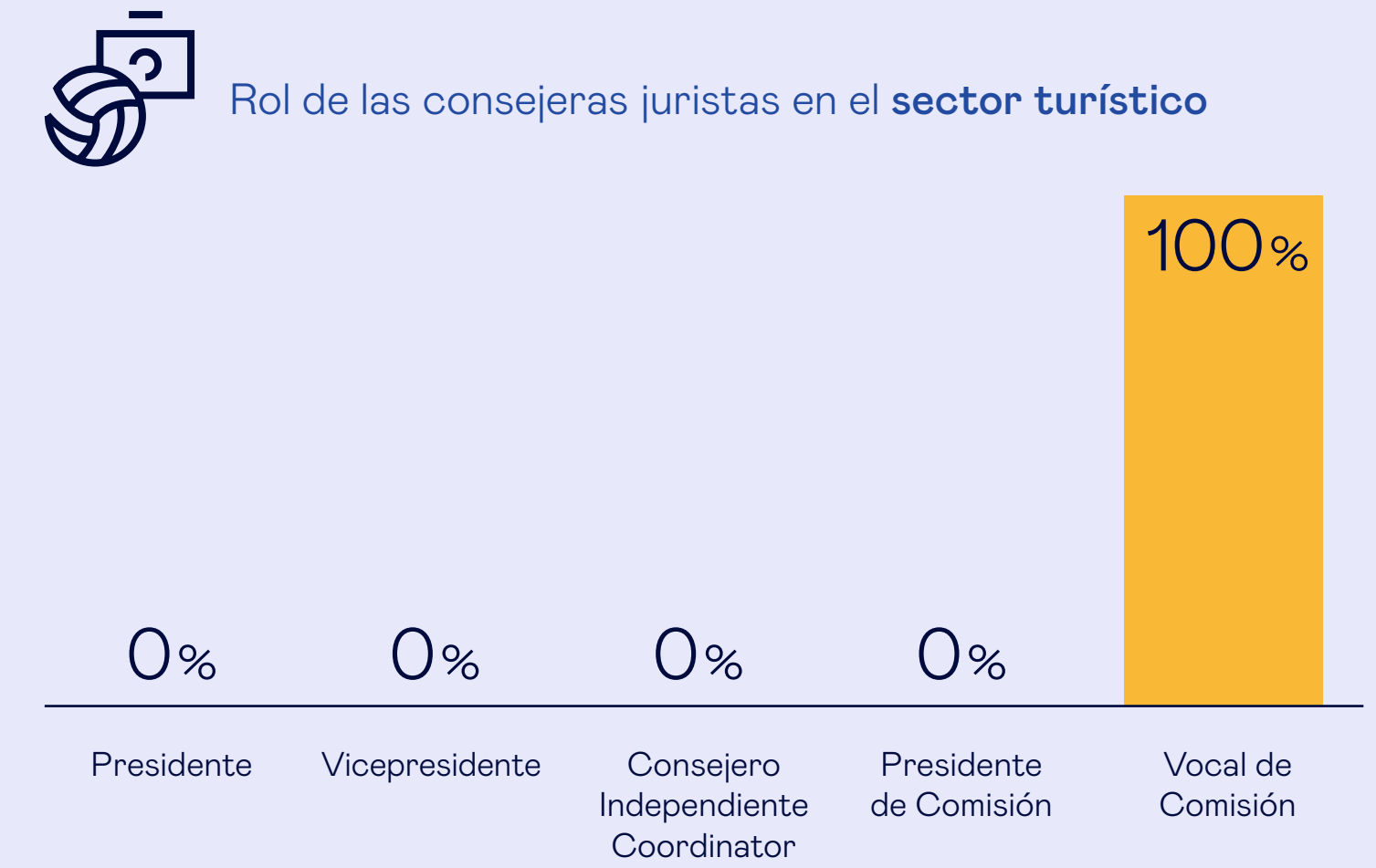
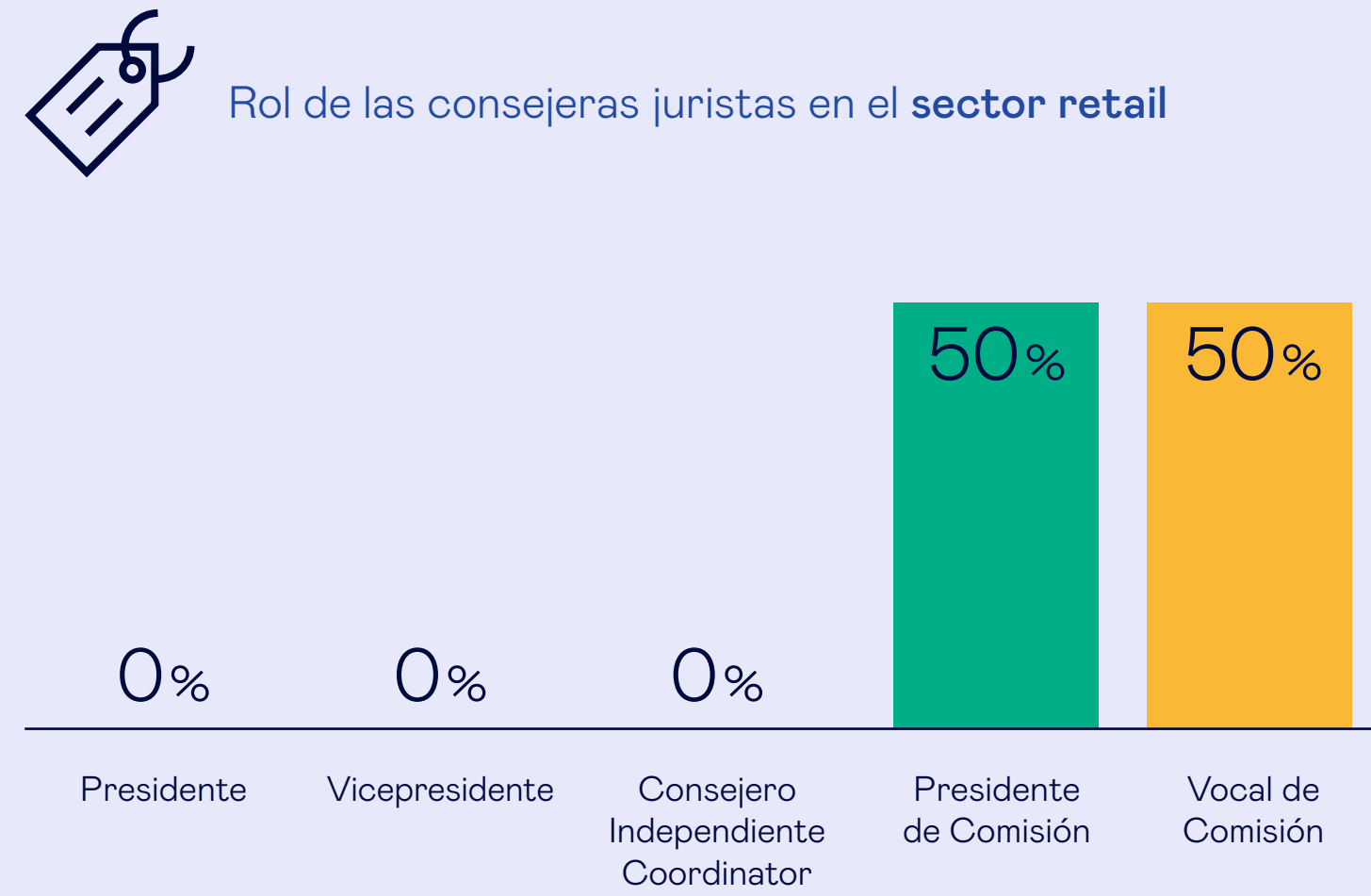
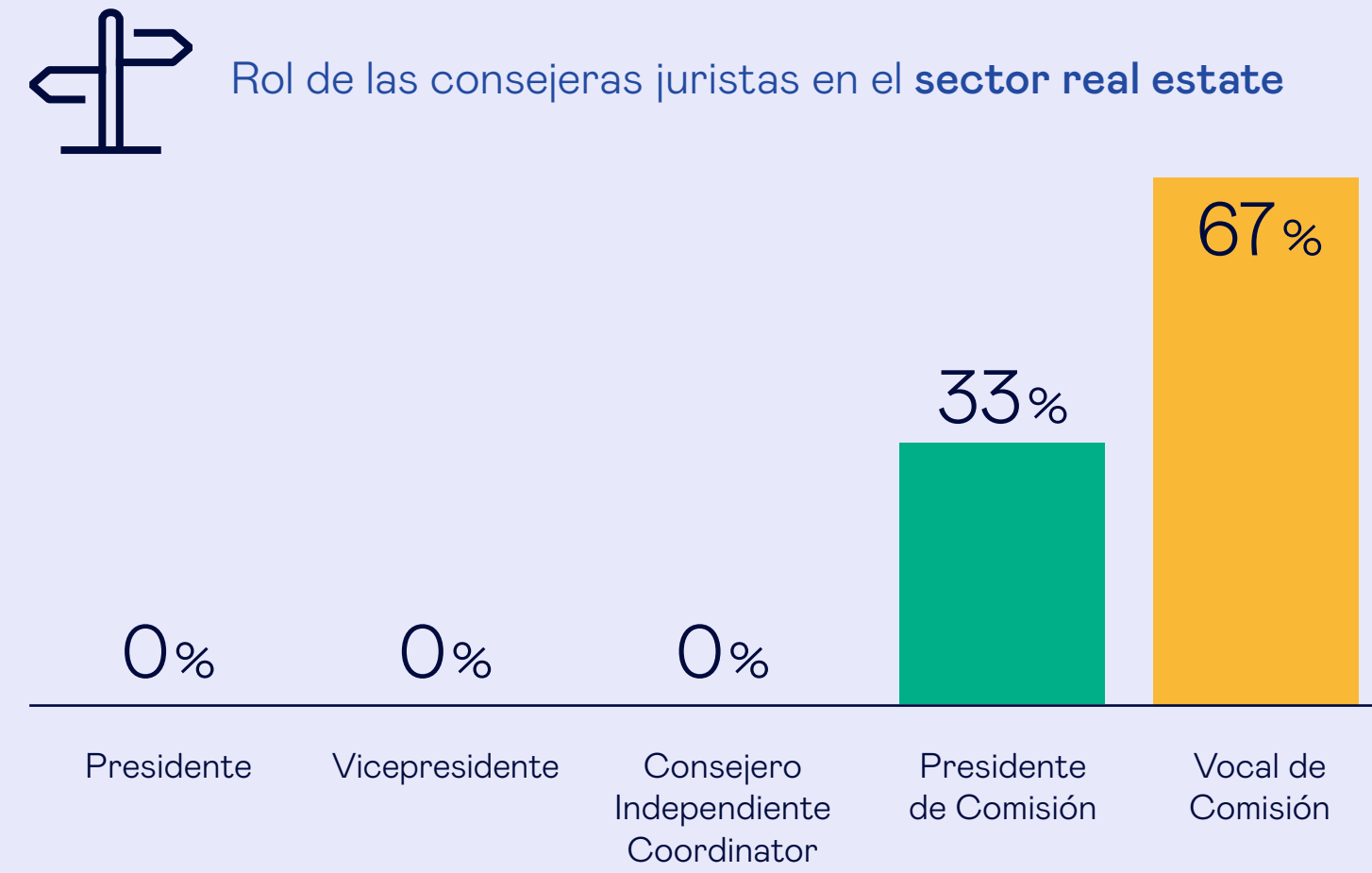
Rol de las consejeras juristas en el **sector industria**



Rol de las consejeras juristas en el **sector infraestructuras, construcción, servicios**



Otros resultados desglosados a nivel sectorial

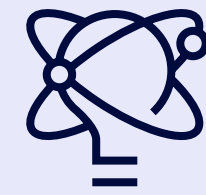


ANEXO III

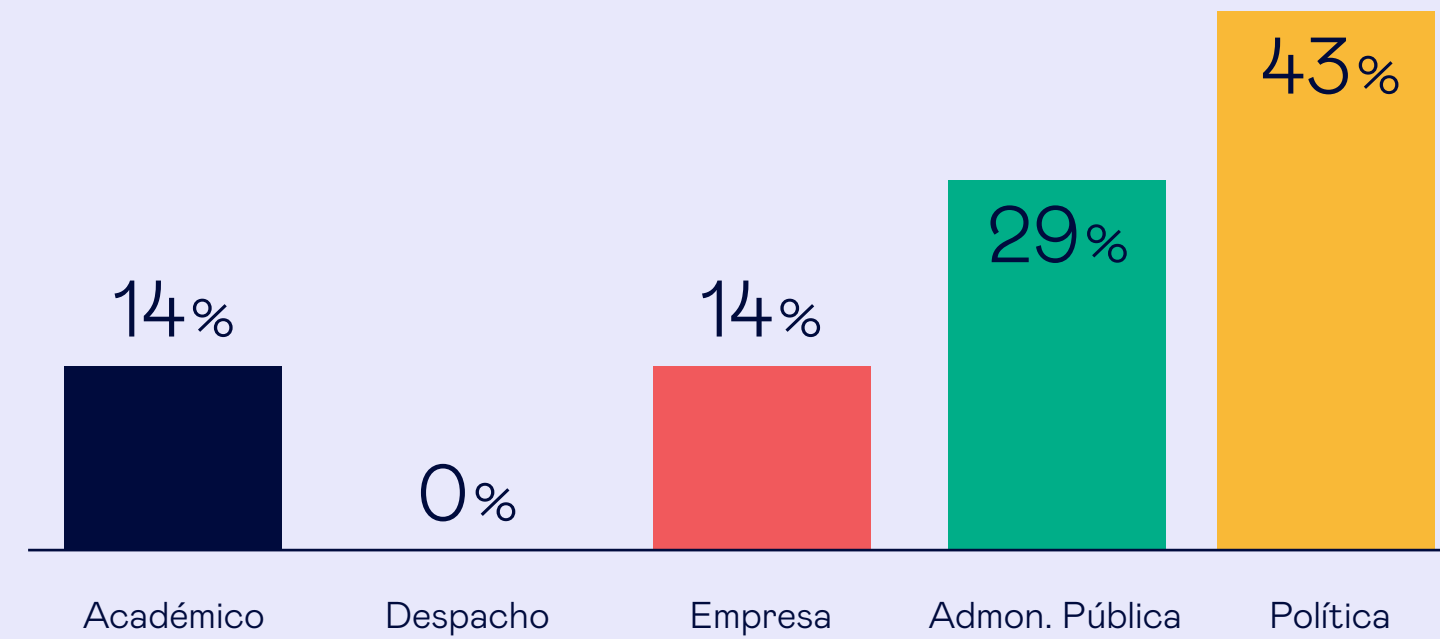
Otros resultados desglosados a nivel sectorial

Consejeras juristas del Ibex 35 por *background* y sectores

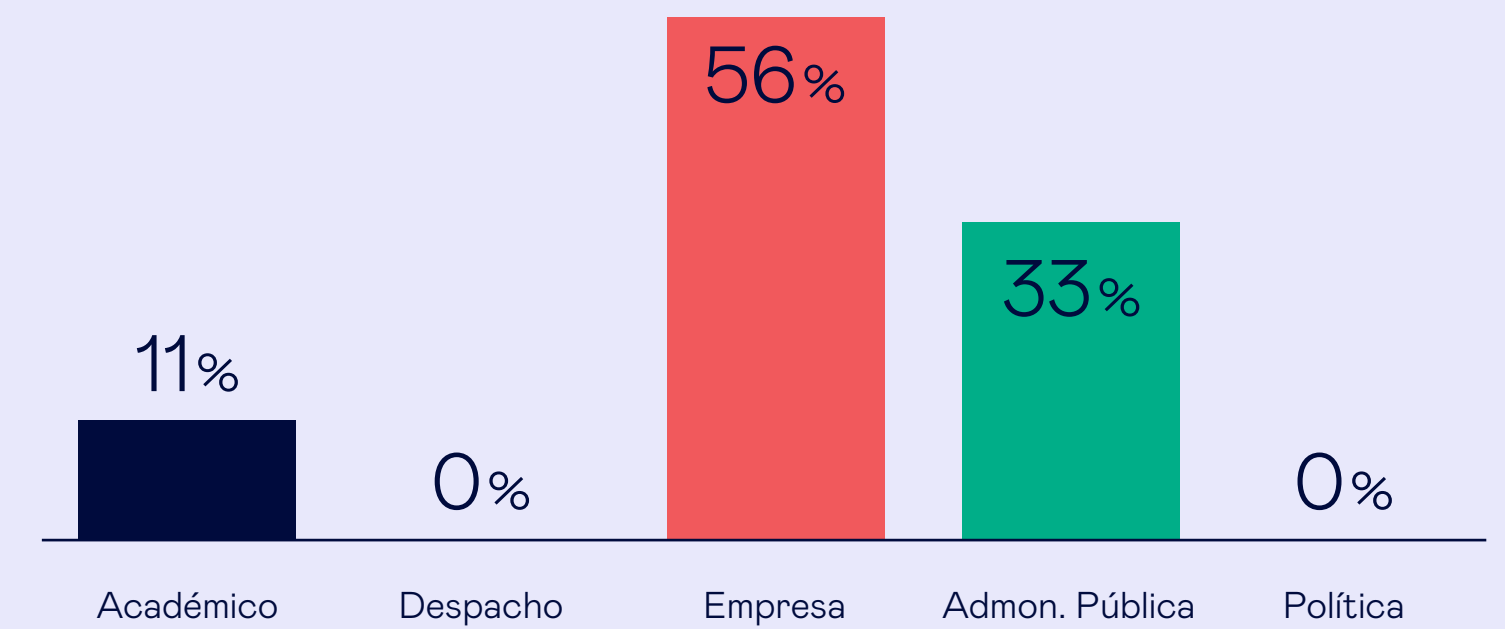
Los siguientes gráficos muestran la distribución de las consejeras juristas por *background* de procedencia en cada uno de los sectores analizados. Por ejemplo, en el caso del sector energético, el 43% de las mujeres juristas en dicho sector han tenido o tienen cargos políticos.



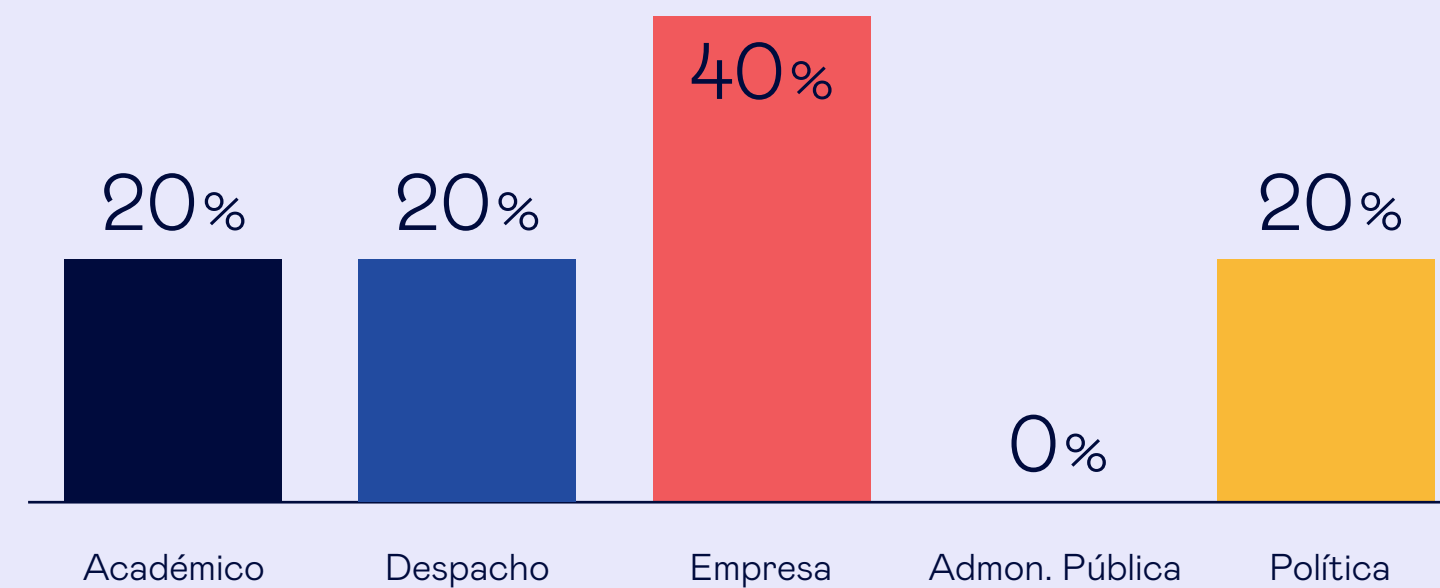
Background de las consejeras juristas en el sector energía



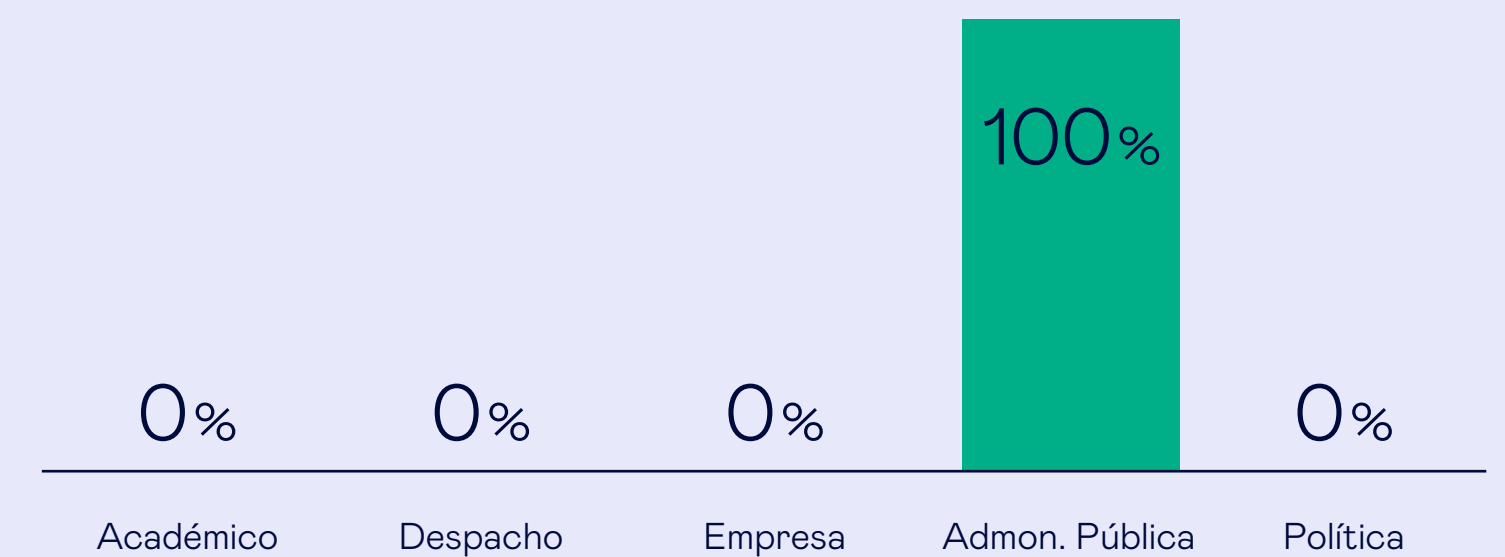
Background de las consejeras juristas en el sector financiero



Background de las consejeras juristas en el sector industria

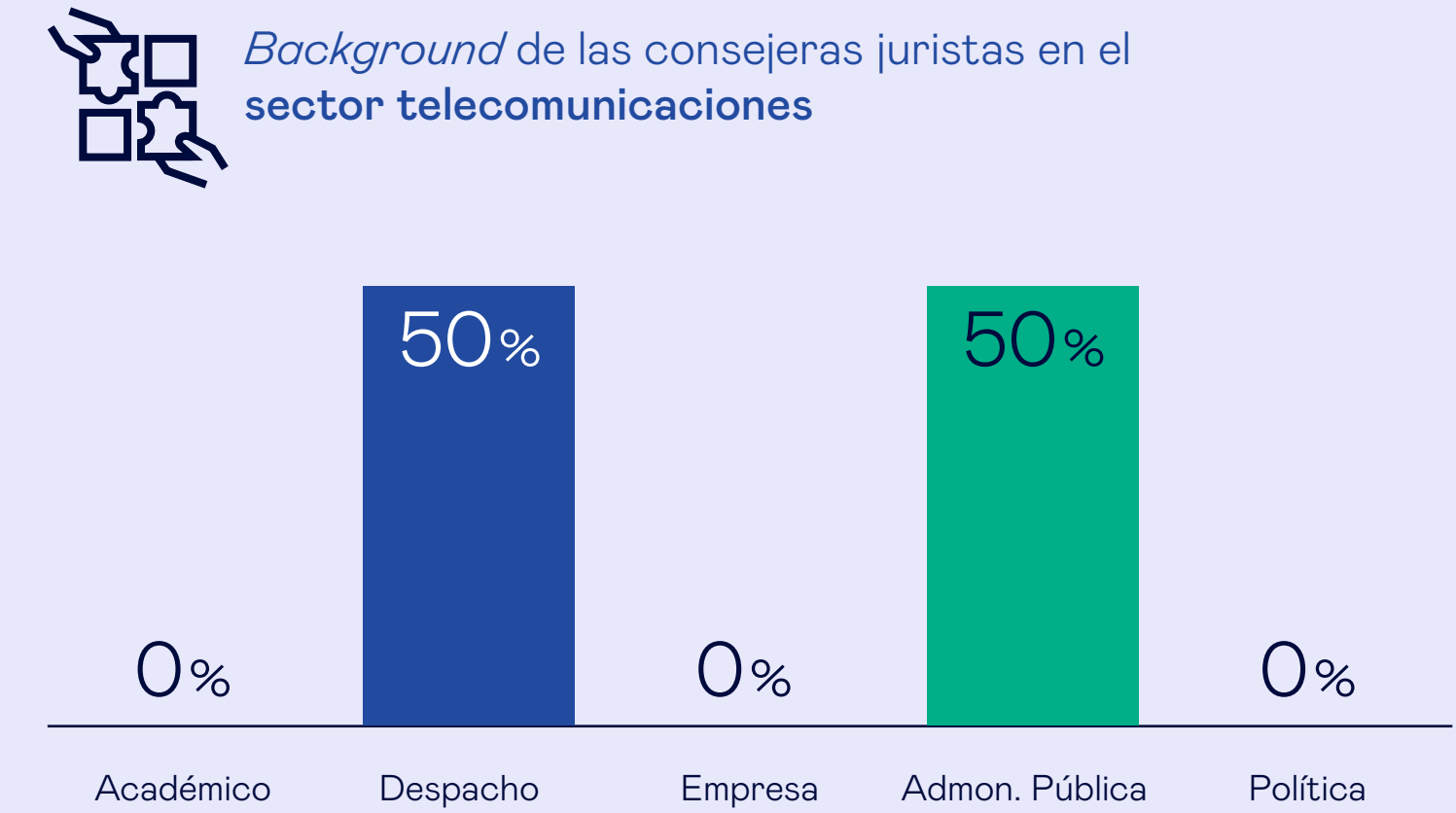
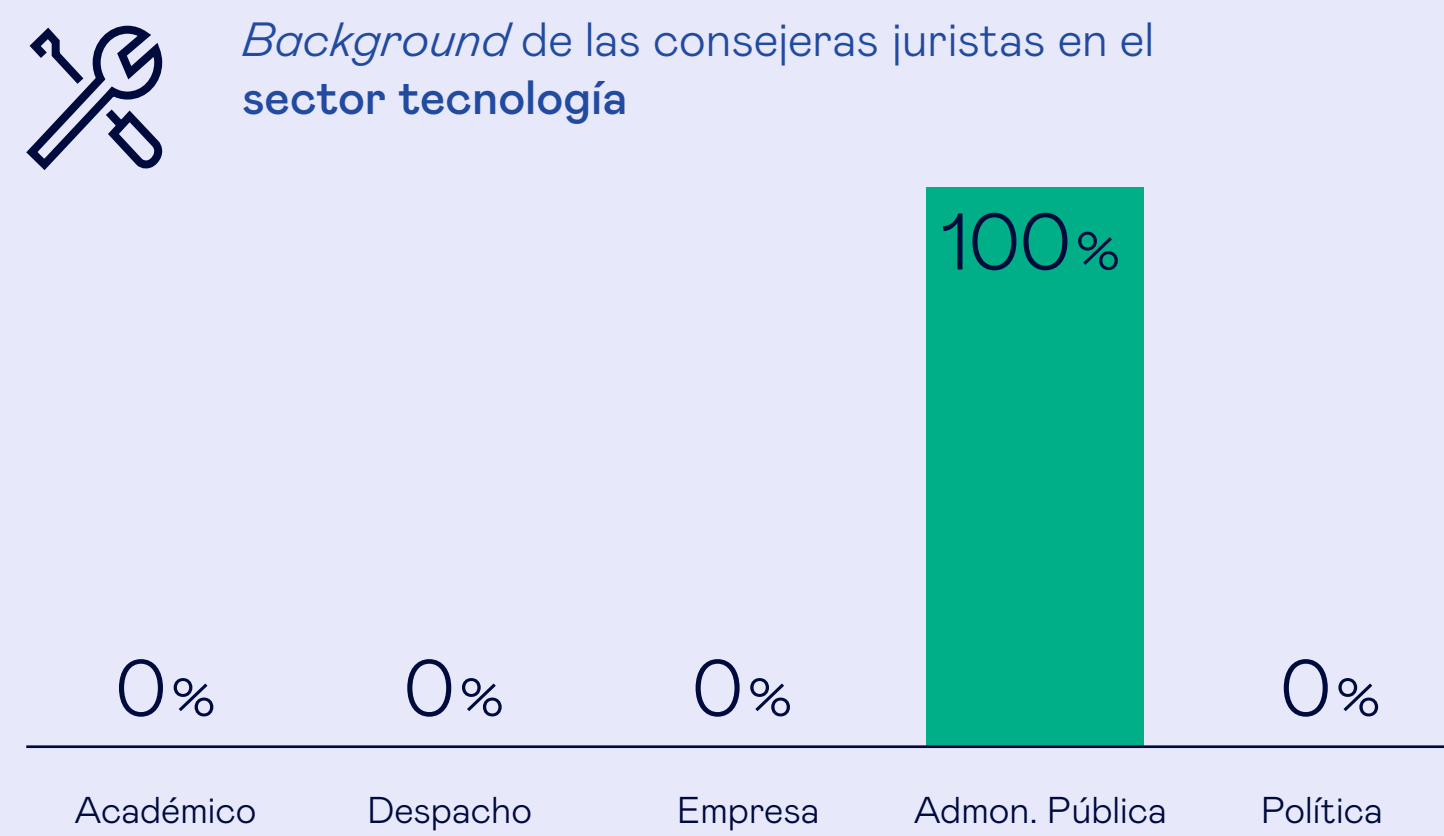
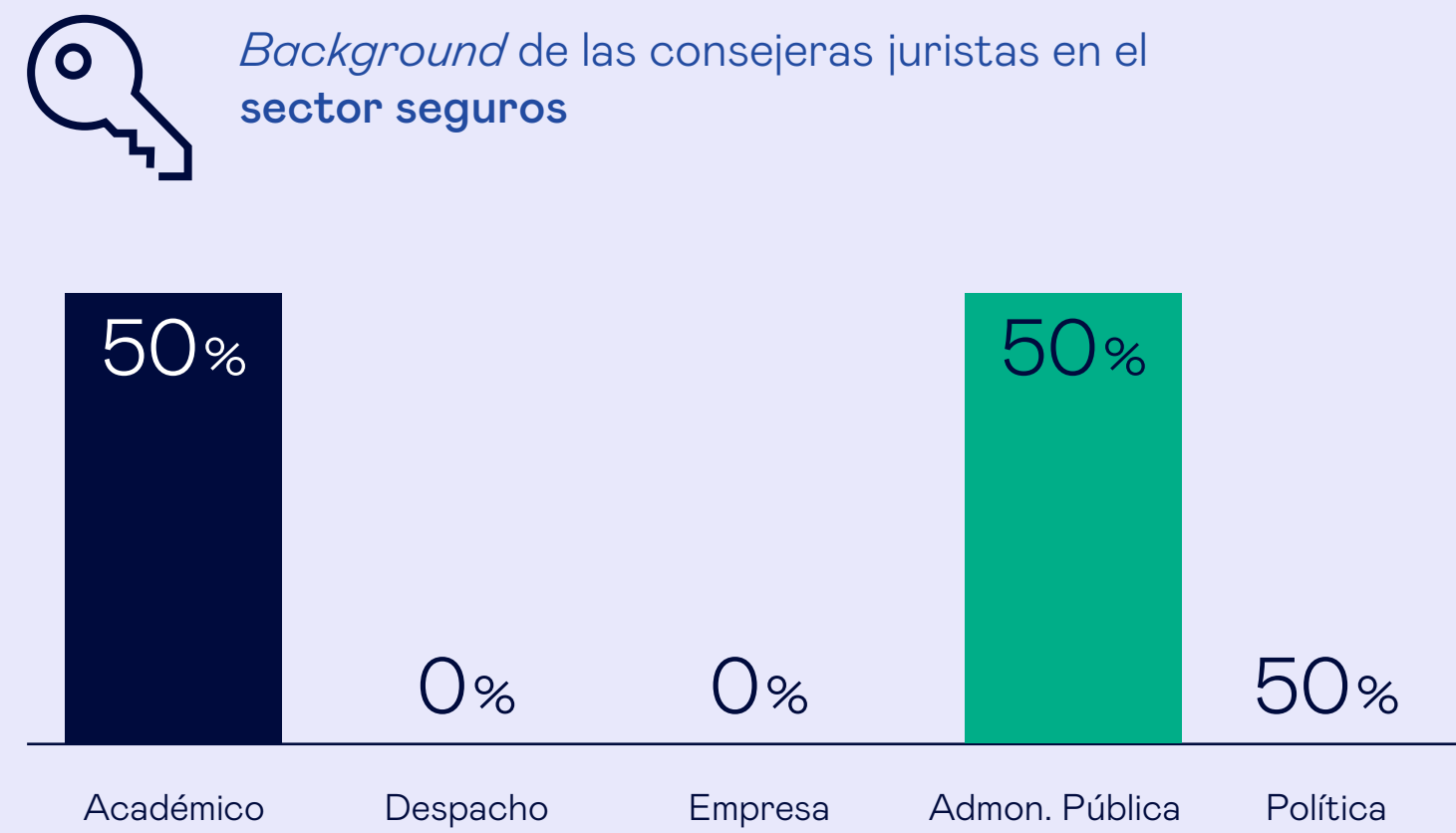
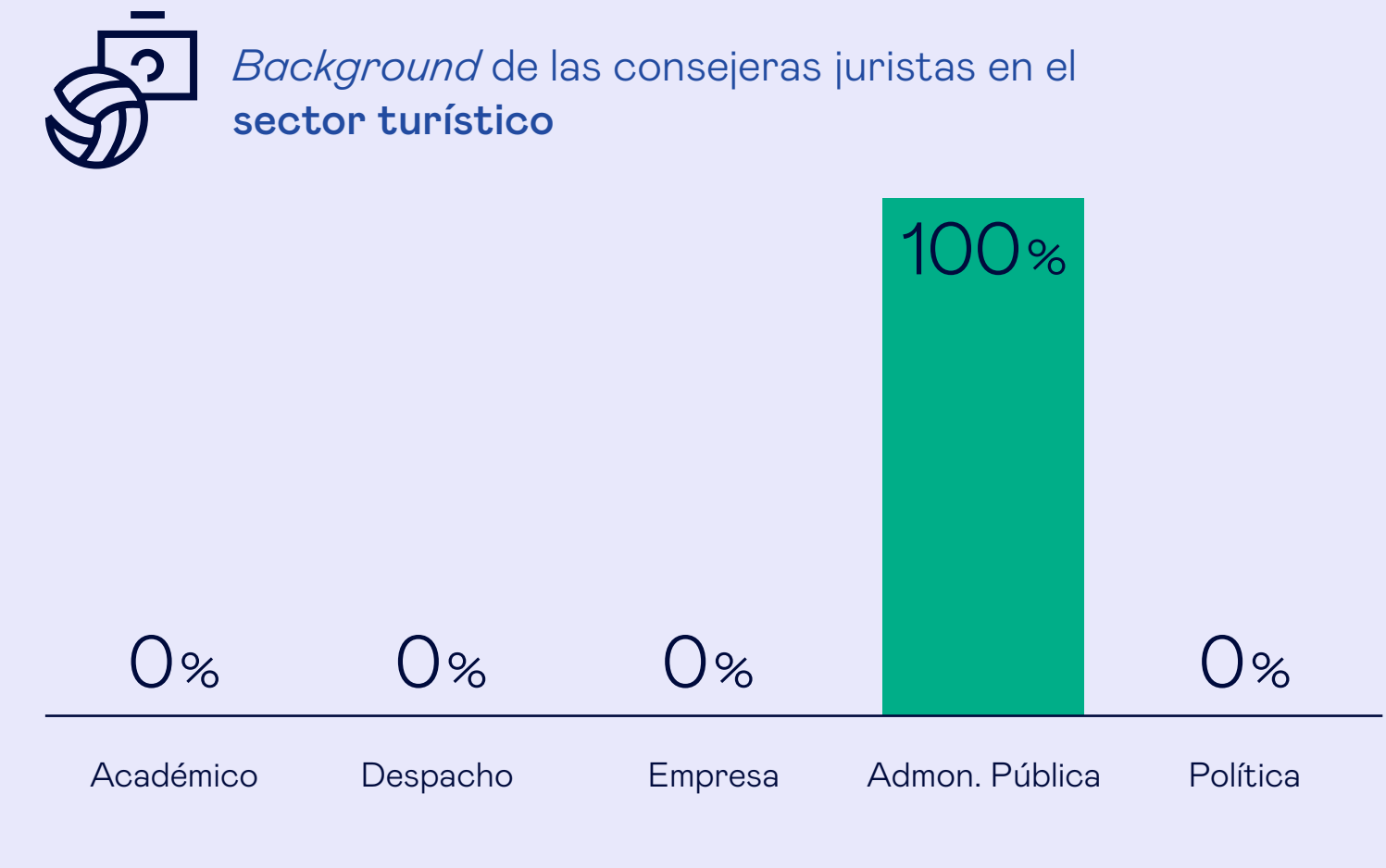
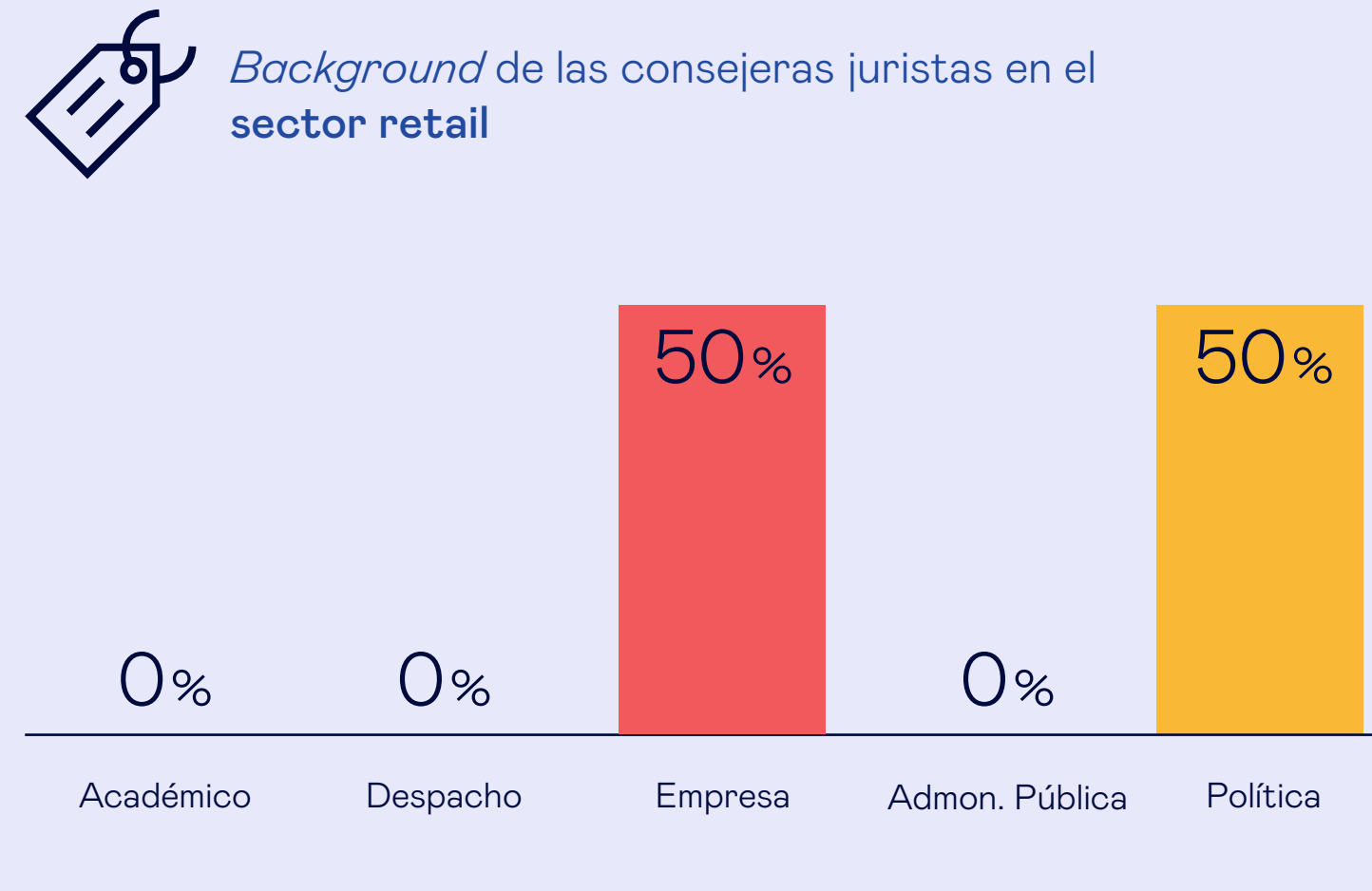
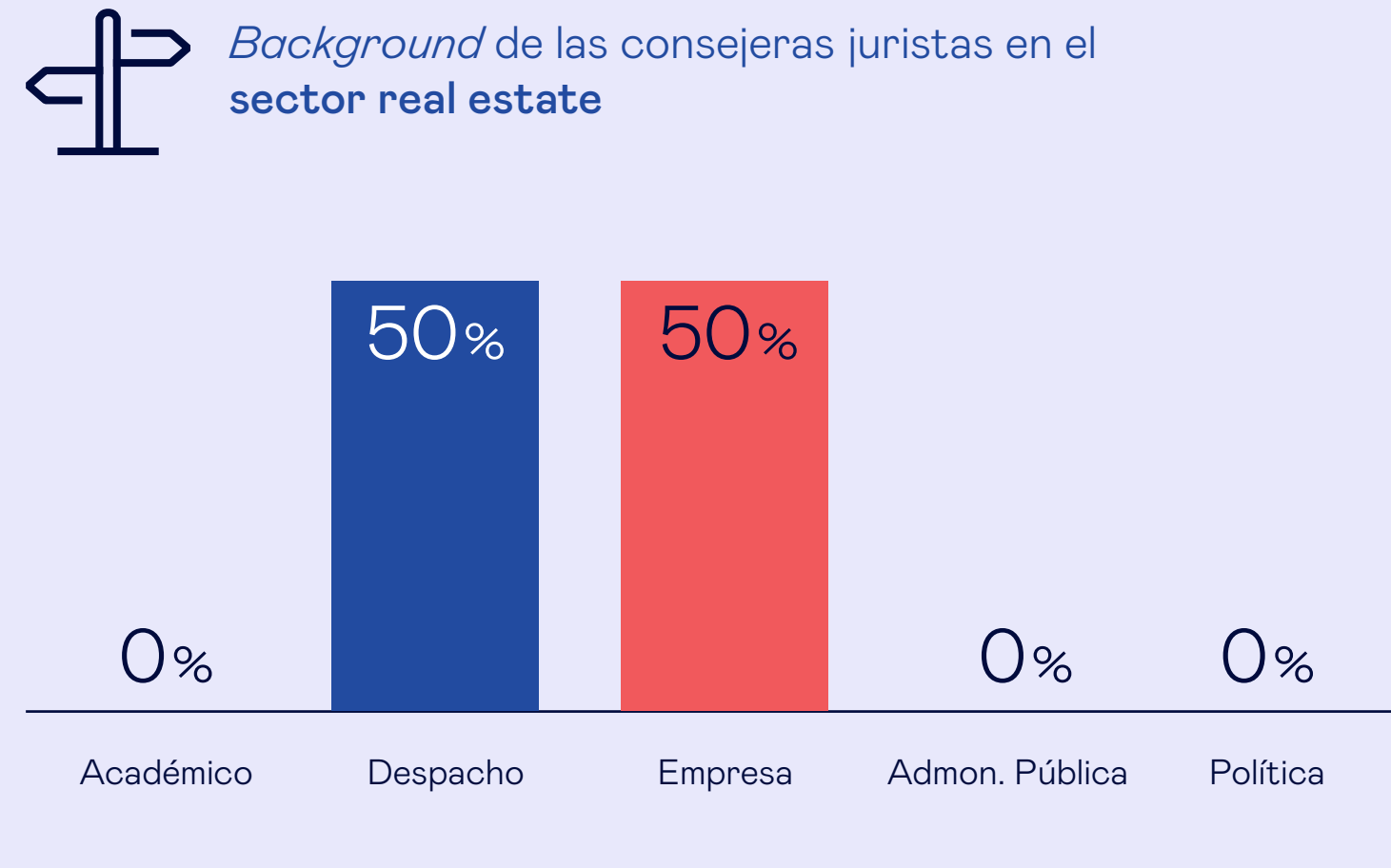


Background de las consejeras juristas en el sector infraestructuras, construcción, servicios



ANEXO III

Otros resultados desglosados a nivel sectorial





Fundada en 1957, Alexander Hughes es una firma internacional de Liderazgo y Capital Humano que asesora a la alta dirección en la adquisición, desarrollo y organización del talento clave que respalda el éxito de las compañías: consejeros, directores ejecutivos y no ejecutivos, altos directivos y expertos reconocidos.

Con sede en París y con 54 oficinas presentes en 43 países de los cinco continentes, Alexander Hughes es uno de los pocos grupos globales europeos especializados en Talento y Organización.

Estructurado en once sectores y cuatro líneas de servicio (Estrategia de Talento; Búsqueda Directiva; Desarrollo del Liderazgo y Organización), cuenta con un consejo de administración que lidera a más de 500 consultores orientados a ofrecer un alto nivel global de calidad y compromiso con los clientes más exigentes.

Desde hace años, Alexander Hughes esponsoriza, dirige y elabora estudios sobre el talento directivo en coordinación con las mejores escuelas de negocio y universidades del mundo, con el objetivo de aportar rigor y divulgar las mejores políticas en materia de gestión directiva y organizativa.



Alexander Hughes MADRID
Moreto, 15 2º dcha.
Madrid 28014

Alexander Hughes BARCELONA
Diagonal, 389 1º
Barcelona 08008



Miguel Codina
Member of the Board.
CEO Iberia & LATAM



Ignacio Pascual
Managing Partner
Madrid Office
Head of Human Capital
Iberia & LATAM



Jaime Bonals
Managing Partner
Barcelona Office
Head of Executive Search
Iberia & LATAM

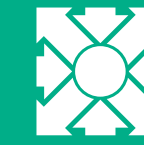
esade

Center for Corporate
Governance



WOMEN IN A LEGAL WORLD

con la colaboración de



Alexander Hughes
EXECUTIVE SEARCH CONSULTANTS

DISCLAIMER

Este documento ha sido elaborado por **Esade** y **Women in a Legal World**, que comparten la titularidad de los derechos de propiedad intelectual.

El presente estudio se ha realizado gracias a la colaboración de **Alexander Hughes**.

Queda prohibida su reproducción en cualquier medio, ya sea en su totalidad o de manera parcial, sin la previa autorización o citación de los autores.