

esade

Center for Corporate
Governance

WALW

WOMEN IN A LEGAL WORLD

2022 Mujeres juristas en
los Consejos de Administración
de Empresas Familiares Cotizadas

con la colaboración de



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 el buen gobierno 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 del Center for Corporate Governance de Esade
paulamaria.infantes@esade.edu



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 Consejo 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.26

4. Mujeres juristas en los Consejos de Administración

P.36

Anexo I

Clasificación de empresas familiares cotizadas por sector industrial (N = 52 empresas)

P.09

2. Resumen ejecutivo

P.30

5. Conclusiones

P.40

Anexo II

Tamaño de los Consejos de Administración y distinción por género (N = 52 empresas)

P.12

3. Juristas en los Consejos de Administración de las empresas familiares cotizadas: una perspectiva global y una comparativa por género

P.33

6. Bibliografía

P.42

Anexo III

Otros resultados desglosados a nivel sectorial

esade

Center for Corporate
Governance

WLW

WOMEN IN A LEGAL WORLD

con la colaboración de



01 | Introducción



Introducción

Hablar de empresa familiar en España es hablar del 89% del tejido empresarial nacional. Esto se traduce en un 67% del empleo y un 57% del PIB del sector privado. Hablar de empresa familiar también es hablar de resiliencia y adaptación al cambio, características que la han venido definiendo a lo largo de su historia y que le han permitido sobrellevar los desafíos a los que se ha enfrentado en estos últimos tiempos (KPMG, 2021). Según la definición del Instituto de la Empresa Familiar (IEF), aprobada por el Parlamento Europeo, una empresa familiar es aquella que reúne los siguientes criterios: (i) existe presencia de la familia en los órganos de propiedad, (ii) existe presencia de al menos una persona de la familia en los órganos de gestión o gobierno, como por ejemplo, el Consejo de Administración, y (iii) hay permanencia y continuidad de la empresa (atendiendo al concepto de *Socioemotional Wealth*), aproximado con una antigüedad de entre 20-25 años en manos de una misma familia.

Los resultados del primer Observatorio de la Empresa Familiar, elaborado por el IEF y Deloitte en mayo de 2021, muestran algunas de las características más relevantes de las empresas familiares que forman parte del IEF y

de las Asociaciones Territoriales de Empresa Familiar vinculadas. Durante el ejercicio 2020, salpicado de lleno por la pandemia, más de la mitad de las empresas familiares españolas han visto reducida su facturación. No obstante, las cifras de empleo se han mantenido o incrementado para el 62% de las empresas analizadas, lo que pone de manifiesto la firme apuesta por la generación de empleo por parte de la empresa familiar. En clave de gobierno corporativo, casi en el 60% de las empresas la familia es mayoría en el Consejo de Administración y el 67% de las empresas incorpora menos de un 25% de consejeros independientes.

De acuerdo con los datos ofrecidos en el estudio del Observatorio de la Empresa Familiar, la presencia de mujeres en Consejos de la muestra de empresas familiares analizadas (442 empresas participantes) es del 28,3% sobre el total de consejeros, por debajo del 31% de mujeres que se encuentran en las empresas del Ibex 35, según datos de CNMV a fecha de diciembre de 2020. Sin embargo, en términos absolutos, ambos porcentajes siguen siendo bajos. Por tanto, reiterando las palabras que abrían nuestro anterior estudio sobre la situación de las Mujeres Juristas

en los Consejos de Administración del Ibex 35, “alcanzar la igualdad en los Consejos de Administración sigue siendo una asignatura pendiente para muchas empresas en el peculiar momento que vivimos” (Esade Center for Corporate Governance y Women in a Legal World, 2020). Y no importa qué tipología de empresas se estén analizando: ya sea empresa listada en el Ibex 35 o empresa familiar, aún hay camino por recorrer en cuanto a diversidad de género en los Consejos de Administración.

El presente estudio, por tanto, aborda la diversidad de género desde el análisis de la situación de la mujer jurista en los Consejos de Administración, cuyo alcance se extiende a las empresas familiares cotizadas españolas. Además, profundiza en la diversidad de los perfiles del Consejo, centrándose en el perfil del jurista en dicho contexto. ¿Qué se conoce sobre el rol del jurista en la empresa familiar? Atendiendo a esta pregunta, este estudio forma parte de los escasos trabajos sobre la presencia de juristas en los Consejos de Administración¹.

Hace unas décadas, especialmente en el ámbito de la empresa familiar, la figura del jurista era fundamental. Se asumía que el “dueño” contaba con los conocimientos y capacidades necesarios en cuanto al diseño e implantación de estrategias, excepto con aquellos relacionados con el

marco regulatorio sectorial y societario que eran aportados por los consejeros juristas incorporados al órgano de administración. Según el artículo *Lawyers and Fools: Lawyers-Directors in Public Corporations* de Litov, Sepe & Whitehead (2014), las empresas que cuentan con juristas en sus Consejos tienen una menor propensión a adoptar políticas y estrategias de alto riesgo, aprueban incentivos para los ejecutivos que están más alineados con los de los accionistas y tienen una mayor capacidad para establecer puentes efectivos con asesores externos.

Por tanto, este estudio confluye en la importancia de estos dos temas: la diversidad de género y la presencia de juristas en los Consejos de Administración de las empresas familiares. En primer lugar, se analiza la prevalencia de consejeros/as juristas en los Consejos y se realiza una comparativa por género. En segundo lugar, se muestra el panorama actual de las mujeres juristas en los Consejos de las empresas familiares cotizadas.

En las empresas familiares cotizadas españolas, un 27% de consejeros son juristas, cifra que se traduce en un total de 135 consejeros juristas². Comparado con las empresas del Ibex 35, donde un 22% de sus consejeros lo son, la representatividad, de consejeros juristas es mayor en el contexto de la empresa familiar cotizada.

¹ Como, por ejemplo, los trabajos académicos de Litov, Sepe & Whitehead (2014), en el contexto americano, y Sako & Kubo (2019), en el contexto japonés, y el estudio publicado por Esade Center for Corporate Governance y Women in a Legal World (WLW) para el conjunto de empresas del Ibex 35.

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



Quizás esta mayor presencia de consejeros juristas en la empresa familiar viene dado por la tradición histórica de la figura del jurista en sus Consejos de Administración. En términos absolutos, que un 27% de los consejeros de las empresas familiares sean juristas puede venir explicado por las mismas razones que se exponían en nuestro anterior estudio para el conjunto del Ibex 35. En primer lugar, motivado por la estrecha relación entre la formación como administrador y directivo de empresas y la formación en Derecho, a través de la doble titulación en Administración y Dirección de Empresas (ADE) y Derecho, la cual presenta una alta tasa de empleabilidad de sus egresados³. En segundo lugar, provocado por el énfasis que, cada día más, conceden los Consejos de Administración 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.

En cuanto a la presencia de consejeras juristas en las empresas familiares cotizadas, un 42% de las empresas analizadas tienen al menos una mujer jurista en sus Consejos, cifra muy por debajo del 60% de empresas del Ibex 35 con alguna mujer jurista. Del total de consejeros

de las 52 empresas analizadas, solo un 6% son mujeres juristas, principalmente como consejeras independientes y con roles de relevancia menores que sus homólogos masculinos.

La estructura de este estudio es la siguiente: la sección 3 hace una revisión de la figura del jurista en los Consejos de Administración de las empresas familiares cotizadas, y muestra los principales resultados del estudio, a nivel global como una comparativa por género. La sección 4 se centra 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. En el **Anexo I. Clasificación de empresas por sector industrial** se recoge una agrupación por sector de las 52 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.

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 11.2% de las ofertas de empleo en nuestro país que requieren estudios universitarios hace alusión a dicha titulación y este porcentaje es igual a un 3.5% en el caso del doble grado de Derecho y ADE (Informe Infoempleo Adecco 2020, 2021).



esade

Center for Corporate
Governance

WALW

WOMEN IN A LEGAL WORLD

con la colaboración de



02

Resumen ejecutivo

OBJETIVO DEL ESTUDIO

Conocer cuál es la situación actual de las mujeres juristas en el contexto de la empresa familiar cotizada en España.

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 educativa de los consejeros.

ALCANCE EMPÍRICO

Se han analizado 52 empresas familiares cotizadas y sus 495 consejeros/as.

Panorama actual de los consejeros/as juristas en la empresa familiar cotizada

46 compañías tienen consejeros/as juristas

↳ 27%



de consejeros/as de las empresas familiares cotizadas son identificados como juristas (135 consejeros/as)



Panorama actual de las consejeras juristas en la empresa familiar cotizada

22 ♀ empresas tienen consejeras juristas

↓
6,3%

de consejeros/as del conjunto de empresas familiares cotizadas son consejeras juristas (31 mujeres)



Hay 24 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 la empresa familiar cotizada

Mayor presencia de consejeros/as juristas en sector

| | |
|-----|--|
| 24% | Infraestructuras, construcción y servicios |
| 24% | Industria |
| 14% | Telecomunicaciones |

Distribución similar para las 31 consejeras juristas

| | |
|-----|--|
| 30% | Industria |
| 23% | Infraestructuras, construcción y servicios |
| 13% | Telecomunicaciones |



Por género, la presencia de consejeras juristas se refuerza en los sectores **retail (40%)** y **tecnología (33%)**

El rol de la mujer jurista en los Consejos de las empresas familiares cotizadas

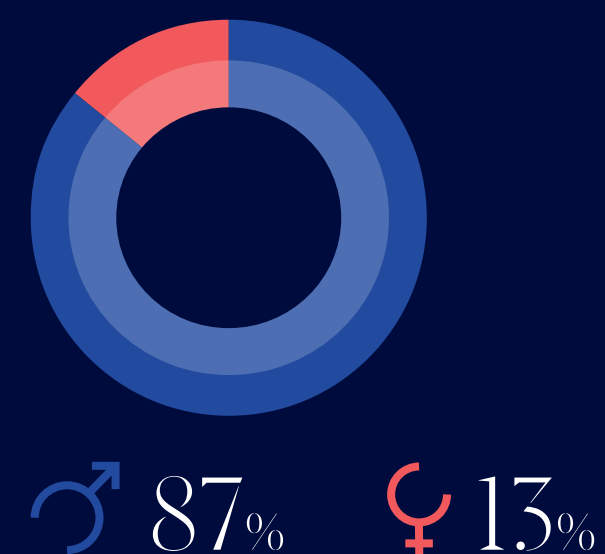


Las consejeras juristas con perfil internacional son minoritarias respecto a aquellas con perfil nacional

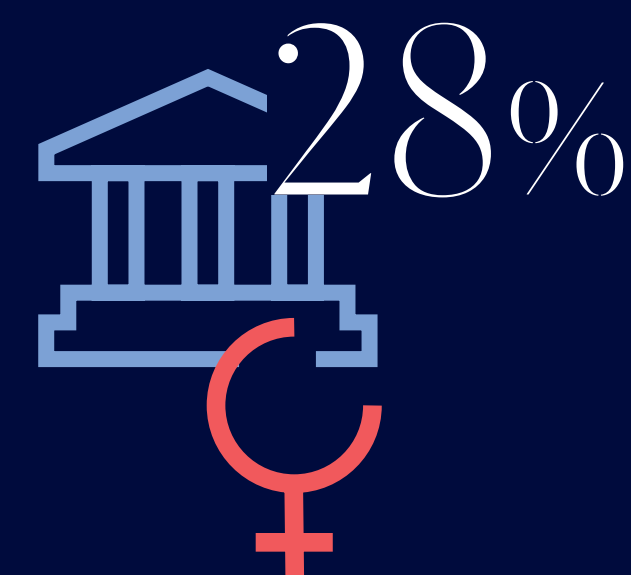
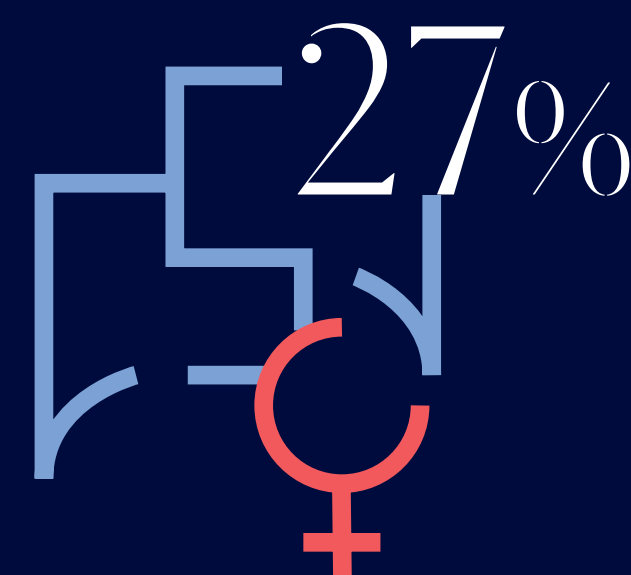


Los roles de relevancia ocupados por consejeras juristas son menores que los ocupados por consejeros juristas

Presidencia del Consejo



Vicepresidencia del Consejo



esade

Center for Corporate
Governance

WLW

WOMEN IN A LEGAL WORLD

con la colaboración de



03

Juristas en los Consejos de Administración de las empresas familiares cotizadas: una perspectiva global y una comparativa por género



⁴ Artículo 209, Ley de Sociedades de Capital (Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio).

Como hemos mencionado en la sección introductoria, en el seno de la empresa familiar y hace unas décadas, la figura del jurista era imprescindible. En dicho contexto, se asumía que el “dueño” contaba con las capacidades necesarias en cuanto al diseño e implantación de estrategias, pero carecía de aquellos conocimientos relacionados con el marco regulatorio sectorial y societario, los cuales eran aportados por los consejeros juristas incorporados al órgano de administración, en muchas ocasiones adicionalmente al secretario del Consejo quien también servía como secretario consejero.

Sin embargo, y como recoge en su estudio PwC (2020), el mapa de competencias de los Consejos ha ido sufriendo una transformación, pasando de centrarse en asuntos regulatorios y normativos a poner el foco en asuntos relacionados con la estrategia, la transformación digital y el ESG, cruciales para la sostenibilidad a largo plazo de cualquier compañía. Además, dicho estudio destaca que mientras que una gran parte de los consejeros afirma que el cumplimiento de las normas es algo importante, una excesiva dedicación a dichos temas puede suponer una barrera para los temas prioritarios mencionados anteriormente.

En unas recientes declaraciones para *Legal Today* (octubre, 2021), Silvia López, miembro de la asociación Women in a Legal World, señala que cuando surgen vacantes en los Consejos de Administración, se tiende a buscar perfiles con formación financiera o tecnológica, pasando por alto los perfiles jurídicos, a pesar de su gran valor añadido. Y, ¿por qué se “menosprecia” o se obvia el perfil jurista a la hora de ocupar vacantes en los Consejos? Según la autora, la formación jurídica a menudo se relaciona erróneamente con la figura del secretario del Consejo o del letrado asesor y destaca que las funciones otorgadas a un secretario son totalmente diferentes a las de un consejero. Otro de los argumentos que respalda esta tendencia es que el Consejo siempre puede buscar asesoramiento legal a través de asesores externos o del propio director de la asesoría jurídica de la compañía, si hubiera. La autora, de nuevo, no comparte este argumento, ya que, si bien es cierto que los Consejos pueden, y deben, buscar asesoramiento externo cuando la complejidad o la necesidad de obtener una segunda opinión lo haga conveniente, la función de los consejeros es “la gestión y la representación de la sociedad” y no disponer de una mirada jurista cuando se debaten o analizan decisiones clave en la mesa del Consejo puede limitar el debate, su capacidad de juicio y sesgar incluso su decisión⁴.

Con lo cual, ¿qué supone el tener la visión de un jurista dentro de los Consejos? 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. En palabras de Silvia López, “el valor diferencial que añaden los juristas al Consejo se plasma a la hora de debatir y adoptar las decisiones que, de forma colegiada, se acuerdan en el Consejo, en la misma posición y en igualdad de condiciones, con el mismo rol y responsabilidad que el resto de consejeros”. Asimismo, nuestro último estudio para el contexto del Ibex 35, señalaba que 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 y existe un efecto “confort” que proporciona al resto de consejeros en el proceso de toma de decisiones, esto es, los consejeros no juristas se sienten más cómodos aprobando una decisión cuando el consejero jurista la aprueba también.

Los resultados expuestos en esta sección se presentan de acuerdo al siguiente orden. A continuación, se definen los criterios utilizados para definir a las empresas familiares analizadas, se presenta la metodología de identificación y se describe la muestra del estudio.

En esta subsección 3.1 se muestran resultados descriptivos de la muestra inicial, conformada por 52 empresas familiares y cotizadas, destacando aspectos como la distribución empresarial por sectores o la diversidad de género en los Consejos de Administración.

En la subsección 3.2 se presentan los resultados acerca de la presencia de consejeros juristas en las empresas familiares cotizadas.

La subsección 3.3 incluye la distribución sectorial de las empresas familiares cotizadas que cuentan con juristas en sus Consejos.

Las subsecciones 3.4, 3.5, 3.6 y 3.7 analizan diferentes aspectos 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 internacional⁵. Además, en cada una de estas secciones se hace una comparativa entre mujeres y hombres juristas en los Consejos de Administración.

⁵ 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

Definición de empresa familiar (IEF)

Nuestra definición empírica de empresa familiar atiende a los criterios establecidos por el Instituto de Empresa Familiar (IEF), aceptada por el Parlamento Europeo⁶. Los tres criterios básicos son:

1. Presencia de la familia en los órganos de propiedad: que la familia posea al menos un 25% de la propiedad en el caso de empresas cotizadas y un 50% en el caso de empresas privadas.
2. Presencia de al menos una persona de la familia en los órganos de gestión o gobierno (por ejemplo, Consejo de Administración).
3. Permanencia y continuidad de la empresa (*Socioemotional Wealth*): aproximado con 20-25 años de antigüedad de la empresa en manos de una misma familia.

El universo muestral para este estudio parte de las 129 empresas pertenecientes al mercado continuo: las 35 empresas del Ibex 35 y el resto de 94 empresas del mercado continuo. Para la identificación de empresas familiares en este universo de empresas cotizadas se tuvieron en cuenta dos métodos: (i) la identificación algorítmica y (ii) la identificación manual.

En primer lugar, se buscaron las 129 empresas en la base de datos SABI, propiedad de Bureau van Dijk, la cual contiene información de estructuras de propiedad y de gobierno de empresas cotizadas y privadas de España y Portugal. Del total de 129 empresas, únicamente se encontraron 115 empresas en la base de datos SABI (observamos que hay 14 empresas cuyos balances no están depositados en los Registros Mercantiles). Atendiendo a los anteriores criterios utilizados en la definición de empresa familiar, descargamos la información relativa a propiedad y composición del Consejo de Administración de las 115 empresas. Tras la aplicación de algoritmos, los cuales facilitan sustancialmente el chequeo manual

de los criterios de la definición de empresa familiar, catalogamos a 50 empresas como familiares y 65 como no familiares.

En segundo lugar, se llevó a cabo una identificación manual de las 14 empresas que no se encontraron en la base de datos SABI. De ellas, dos son catalogadas como familiares y 12 como no familiares.

Por lo tanto, la muestra final de este estudio contiene un total de 52 familiares, listadas tanto en el Ibex 35 como en el resto del mercado continuo. Si bien es cierto que es una muestra pequeña, hemos preferido el rigor en la selección de las unidades muestrales que un mayor alcance muestral. Los datos utilizados en este informe recogen una radiografía de los Consejos de Administración de las empresas familiares cotizadas en España y fueron recopilados por los autores en julio de 2021 en base a información pública⁷. El estudio se centra en las posiciones de consejeros, sin considerar las posiciones de secretaría de Consejo.

⁶ Resolución del Parlamento Europeo, de 8 de septiembre de 2015, sobre las empresas familiares en Europa.

⁷ Se excluyen aquellas empresas con insuficiente información pública relativa a los perfiles de sus consejeros (caso ArcelorMittal).

Distribución sectorial de las empresas familiares cotizadas

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 infraestructuras, construcción y servicios (29%), industria (25%), farma (9%) y telecomunicaciones (9%). Los sectores regulados (telecomunicaciones, energía, farma, financiero y seguros) tienen un mayor peso en el conjunto del Ibex 35 (55%) que en el conjunto de las empresas familiares cotizadas (30%).

En el **Anexo I. Clasificación de empresas por sector industrial** se recoge el detalle de la agrupación por sectores de las 52 empresas.

Gráfico 1

Distribución sectorial de empresas familiares cotizadas (N = 52 empresas)





La diversidad de género en los Consejos de Administración de empresas familiares cotizadas

La muestra inicial, compuesta por las 52 empresas familiares cotizadas analizadas, considera un total de 495 consejeros, siendo el tamaño medio de los Consejos de nueve consejeros. La distribución por género se sitúa por debajo de las recomendaciones de cuota que la CNMV estableció para el año 2021 para empresas cotizadas: un 76% de las posiciones en los Consejos están ocupadas por hombres frente a un 24% de mujeres consejeras⁸.

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.

⁸ En el año 2015, el Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas (CNMV, 2015) introduce como recomendación un porcentaje mínimo de representación por género (30 %) y un horizonte temporal de cinco años para alcanzarlo. En 2020, el Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas (CNMV, 2020) incrementa el porcentaje recomendado de diversidad de género hasta el 40 % y un horizonte temporal de dos años para cumplirlo.

3.2. Presencia de juristas en los Consejos de Administración de empresas familiares cotizadas

Del total de 52 empresas analizadas, 46 tienen algún jurista dentro de su Consejo de Administración, ligeramente superior al porcentaje de empresas con algún jurista para el conjunto del Ibex 35 (88% para la muestra de empresas familiares cotizadas versus 85% para Ibex 35, según nuestro anterior estudio, Esade Center for Corporate Governance y Women in a Legal World, 2020). De este total de empresas familiares cotizadas, sólo 22 empresas cuentan con mujeres juristas en sus Consejos, exactamente un 42% de la muestra (Figura 1). Esta cifra, no obstante, está muy por debajo del 60% de empresas del Ibex 35 con alguna mujer jurista, en base a los resultados de nuestro anterior estudio. Este hecho puede venir provocado por la menor representatividad de las mujeres en los Consejos de la empresa familiar cotizada (24% del total de consejeros) en comparación con las empresas del Ibex 35 y el total de 125 empresas cotizadas (31% y 26% del total de consejeros respectivamente, según datos de CNMV a 31 de diciembre de 2020)⁹.

Una de las cifras más relevantes que se extraen de este estudio es la importancia de los consejeros/as juristas, expresada en número de consejeros/as juristas, dentro de

Figura 1

Empresas familiares cotizadas con consejeros/as juristas y mujeres juristas

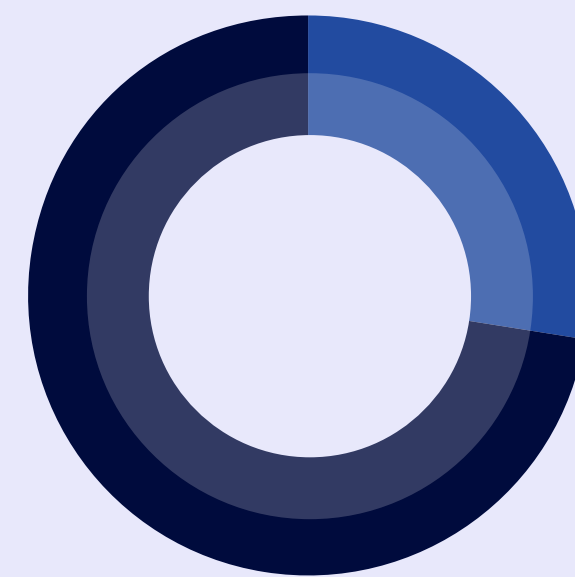


46 de 52 empresas con juristas

22 empresas cuentan con mujeres juristas en sus Consejos

Figura 2

Importancia de los consejeros/as juristas en las empresas familiares cotizadas



135 de los 495 consejeros son juristas

27% de consejeros juristas en empresas familiares cotizadas

los Consejos de Administración. Del total de las 52 empresas analizadas y sus 495 consejeros, un 27% de consejeros han sido identificados como juristas, traducido en un total de 135 consejeros juristas (Figura 2). En comparación con el estudio anterior, centrado exclusivamente en el conjunto de empresas del Ibex 35, observamos que la proporción de consejeros juristas es mayor en el universo de empresas familiares cotizadas (27% para empresas familiares cotizadas versus 22% para empresas del Ibex 35).

Empresas como el Grupo Ecoener (seis consejeros/as juristas), Inmobiliaria del Sur (seis consejeros/as juristas), Grupo Catalana Occidente (cinco consejeros/as juristas) o FCC (cinco consejeros/as juristas), por citar algunas, se sitúan entre las *best-in-class* empresas familiares cotizadas en cuanto a presencia de consejeros/as juristas (Figura 3). Si relativizamos el número de consejeros/as juristas por el total de consejeros, hay además otras empresas con un peso importante de juristas en sus Consejos, como por ejemplo Pescanova o Nicolás Correa, con un 100% y un 57% de consejeros/as juristas, respectivamente.

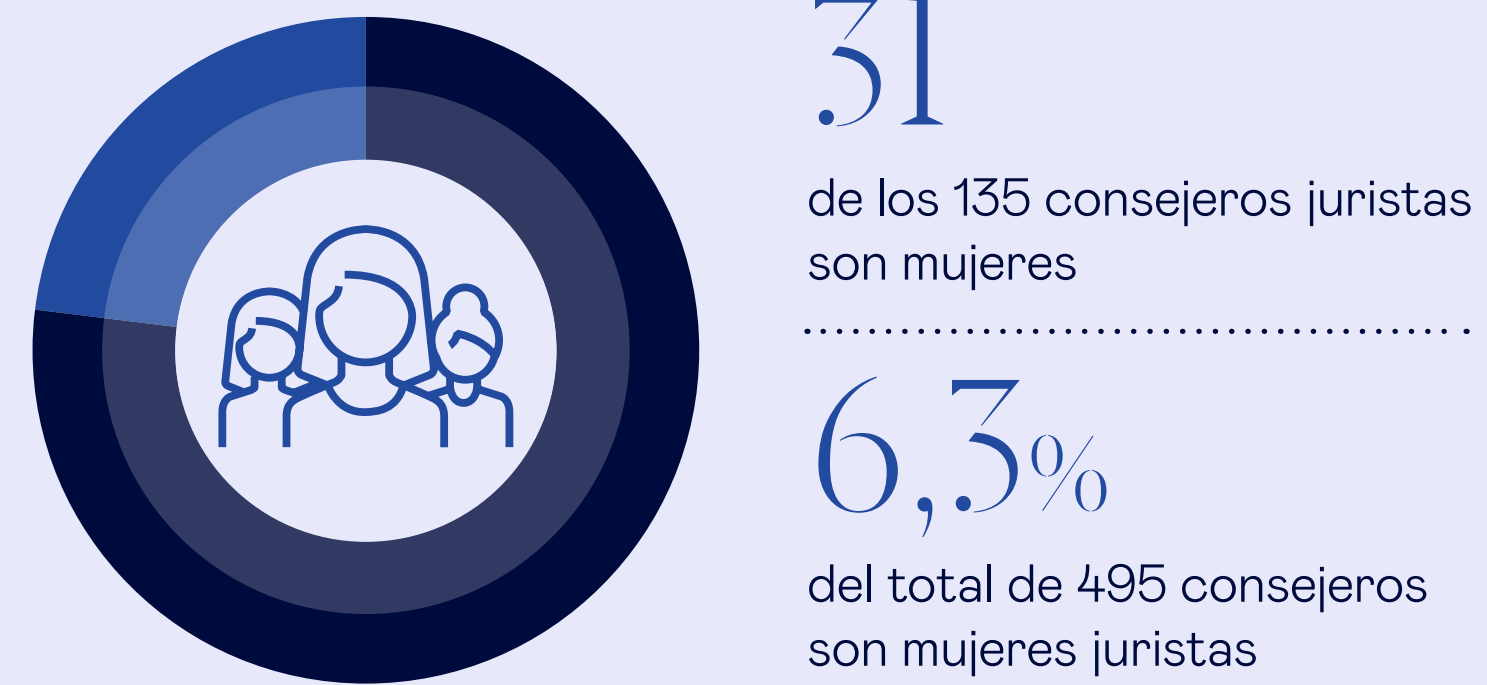
⁹ Las empresas que no tienen ningún consejero/a jurista son: Almirall, Aperam, Fluidra, Renta Corporación, Solaria y Solarpack. Adolfo Domínguez es la única empresa de la muestra que tiene mujeres juristas en el Consejo, pero no hombres juristas.

Figura 3

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

**Figura 4**

Importancia de las consejeras juristas en las empresas familiares cotizadas

**Figura 5**

Empresas familiares con dos o más consejeras juristas



La distribución por género en los Consejos de Administración de las 46 empresas con juristas es similar a la de las 52 empresas familiares cotizadas analizadas. Al considerar los 445 consejeros (90% del total de consejeros de empresas familiares cotizadas) 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 es ligeramente inferior (un 28% del total de consejeros/as juristas son mujeres) esta diferencia no es significativa debido al tamaño muestral analizado¹⁰. En términos totales, de los 135 consejeros/as juristas en las empresas familiares cotizadas, 31 de ellos son mujeres (23%), lo cual quiere decir que el 6.3% de los 495 consejeros de las empresas familiares cotizadas son mujeres juristas, cifra similar para el 6.1% del conjunto del Ibex 35 (Figura 4).

Las *best-in-class* empresas familiares cotizadas en cuanto a presencia de mujeres juristas en los Consejos son Atresmedia, FCC y Prim, con tres consejeras juristas, seguida de otras empresas que tienen dos consejeras juristas, como por ejemplo Ebro Foods y Libertas 7 (Figura 5). En los casos de FCC y Prim, el rol de presidente del Consejo recae sobre una mujer jurista.

¹⁰ 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 familiares cotizadas 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 infraestructuras, construcción y servicios, industria y telecomunicaciones (Gráfico 2). Se observa que el 31% de las 46 empresas con consejeros/as juristas pertenecen al sector de infraestructuras, construcción y servicios, seguido del sector industria (26%) y el sector de telecomunicaciones (11%), a diferencia de los resultados extraídos de nuestro anterior estudio para el subconjunto de empresas del Ibex 35, donde la presencia de empresas con consejeros juristas es mayor 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 industria, donde se ubica el 27% de aquellas empresas con consejeras juristas, seguido, de lejos, del sector de infraestructuras, construcción y servicios (18%).

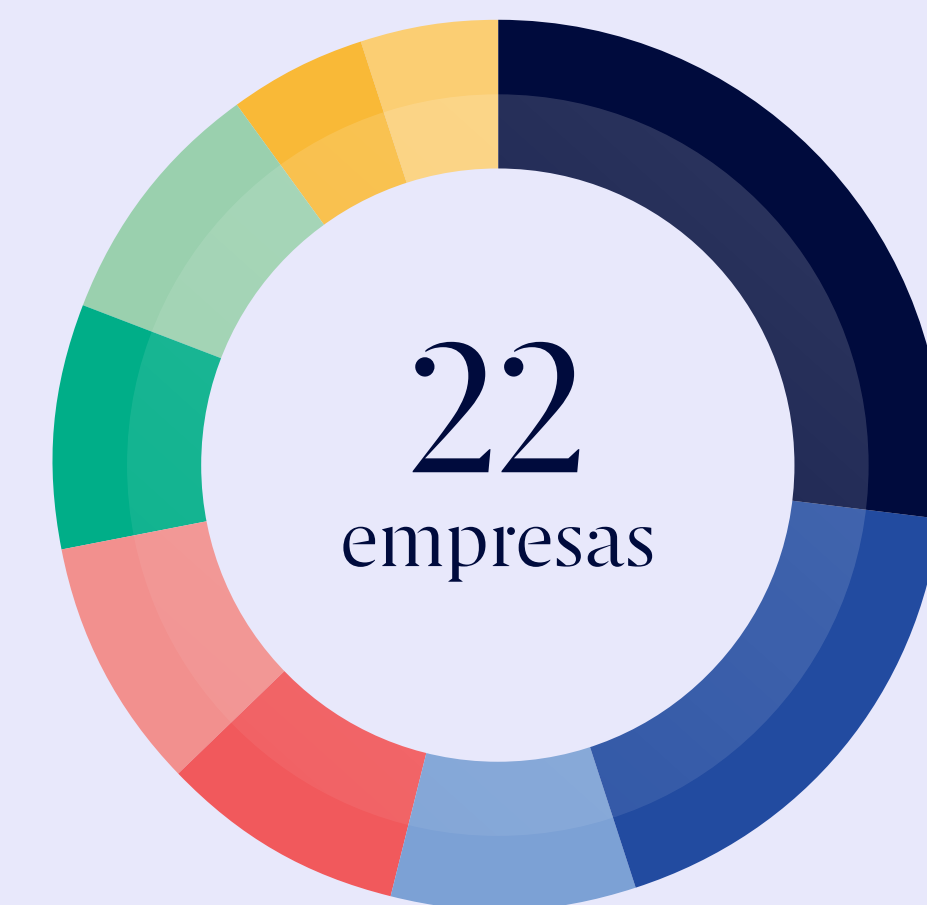
Gráfico 2

Distribución sectorial de empresas con consejeros/as juristas (N = 46 empresas)



Gráfico 3

Distribución sectorial de empresas con consejeras juristas (N = 22 empresas)



El siguiente gráfico pone de manifiesto la distribución de consejeros/as juristas por sector (Gráfico 4). Se puede observar cómo, 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 el sector de infraestructuras, construcción y servicios (24%), industria (24%) y telecomunicaciones (14%), manteniéndose el mismo orden que hemos visto anteriormente para el total de empresas con consejeros/as juristas (Gráfico 2). Una vez más, este resultado difiere de nuestro anterior estudio para el conjunto del Ibex 35, donde se observa que los consejeros/as juristas tienen una mayor presencia en sectores regulados (energía y financiero).

El mismo análisis comparando por género y por sector muestra cómo la presencia de mujeres juristas es mayor en los sectores de retail (40%) y tecnología (33%), seguidos de cerca por el sector financiero (29%) e industria (28%). Estos resultados se alejan de los hallazgos de nuestro anterior estudio, donde se muestra cómo la presencia de mujeres juristas se refuerza en aquellos sectores regulados, destacando el sector de los seguros y el sector energía. No nos sorprende esta mayor representatividad de consejeras

en el sector de retail, cuyas empresas están mostrando una gran predisposición a incorporar talento femenino dentro de sus Consejos para reflejar el género predominante en el conjunto de sus consumidores objetivo¹¹. Además, en aquellos sectores donde el diseño y la innovación son cuestiones fundamentales, también se está persiguiendo el incorporar cada vez más a mujeres dentro de sus Consejos.

Gráfico 4

Distribución de los consejeros/as juristas por sector (N = 135 consejeros/as juristas)

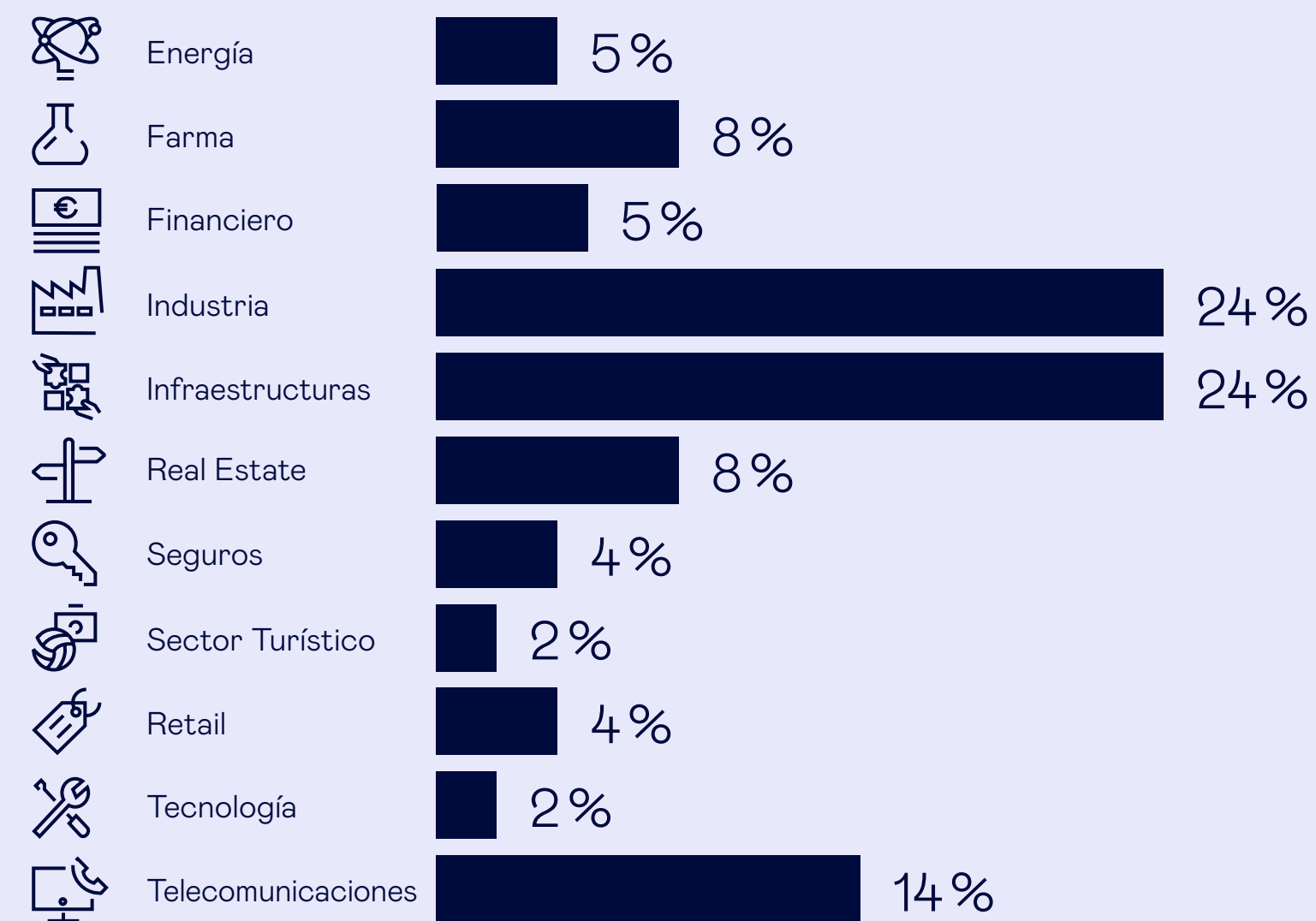
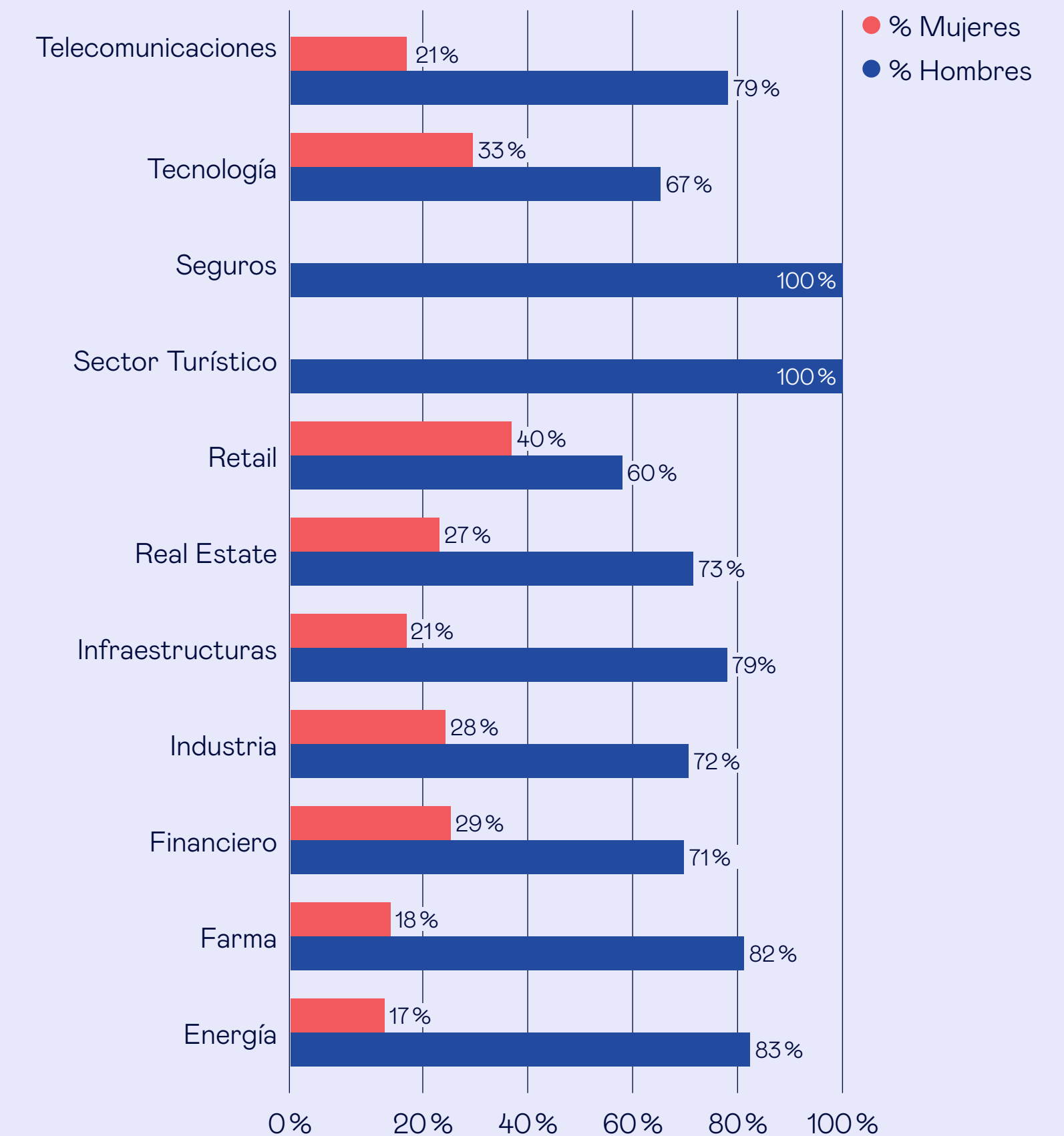


Gráfico 5

Distribución de consejeros/as juristas por género y sector (N = 135 consejeros/as juristas)



¹¹Este resultado está en línea con los hallazgos del artículo de Brammer et al. (2007). Con una muestra de empresas del Reino Unido, los autores también encuentran una mayor prevalencia de mujeres en los Consejos del sector retail. El sector retail es una de las industrias que atiende principalmente a consumidores finales, en lugar de a clientes comerciales, y destaca la proporción relativamente alta de mujeres entre clientes finales.

3.4. ¿Qué posición ocupan los consejeros/as juristas de las empresas familiares cotizadas?

Una de las variables de interés analizadas es la tipología de consejeros juristas, dividida en cuatro categorías: independientes, dominicales, ejecutivos y otros externos. El gráfico 6 recoge la distribución de los consejeros juristas por el tipo de posición que ocupan, pudiéndose apreciar que desempeñan principalmente posiciones como consejeros independientes. Comparando estos resultados con la distribución por posición en la muestra global de consejeros del conjunto del mercado continuo¹², apreciamos que hay un mayor peso de juristas en las categorías de independientes (48% frente al 44% de independientes en el mercado continuo) y un menor peso de juristas en la categoría de ejecutivos (13% frente al casi 16% de ejecutivos en el mercado continuo) y en las posiciones dominicales (30% frente al 32% de dominicales en el mercado continuo).

En el gráfico 6 se observaba cómo la posición predominante entre los consejeros/as juristas es la de independiente, donde un 48% de consejeros/as juristas eran identificados

como independientes frente a un 30% de dominicales y un 13% 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 hombres juristas, al igual que ocurriría para el conjunto del Ibex 35 analizado en nuestro anterior estudio.

En la categoría de independiente, un 72% de las posiciones ocupadas por juristas son ocupadas por hombres (un total de cuarenta y seis consejeros juristas) y un 28% por mujeres (un total de dieciocho consejeras juristas). En la categoría de ejecutivo, un escaso 11% de las posiciones ocupadas por juristas son mujeres juristas (un total de dos consejeras juristas) frente al 89% de posiciones ocupadas por hombres juristas (un total de dieciséis consejeros juristas).

Gráfico 6

Distribución de consejeros/as juristas por tipología de posición en el Consejo (N = 135 consejeros/as juristas)

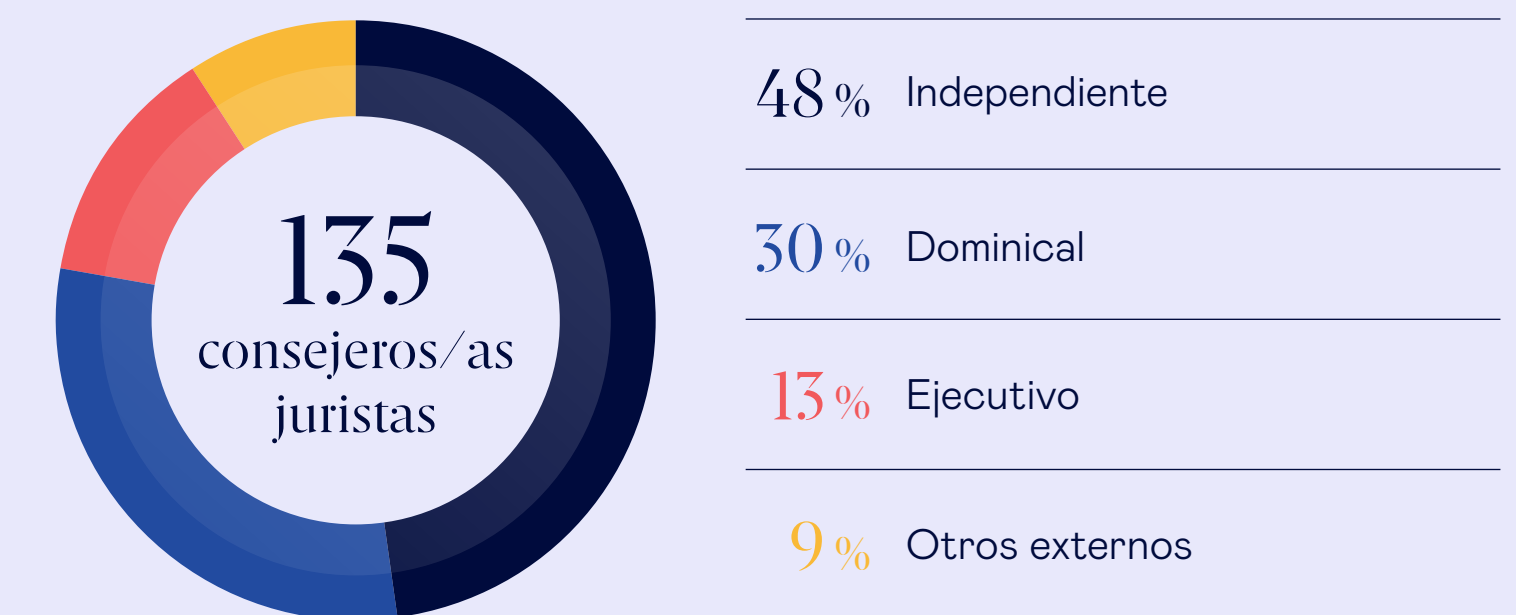
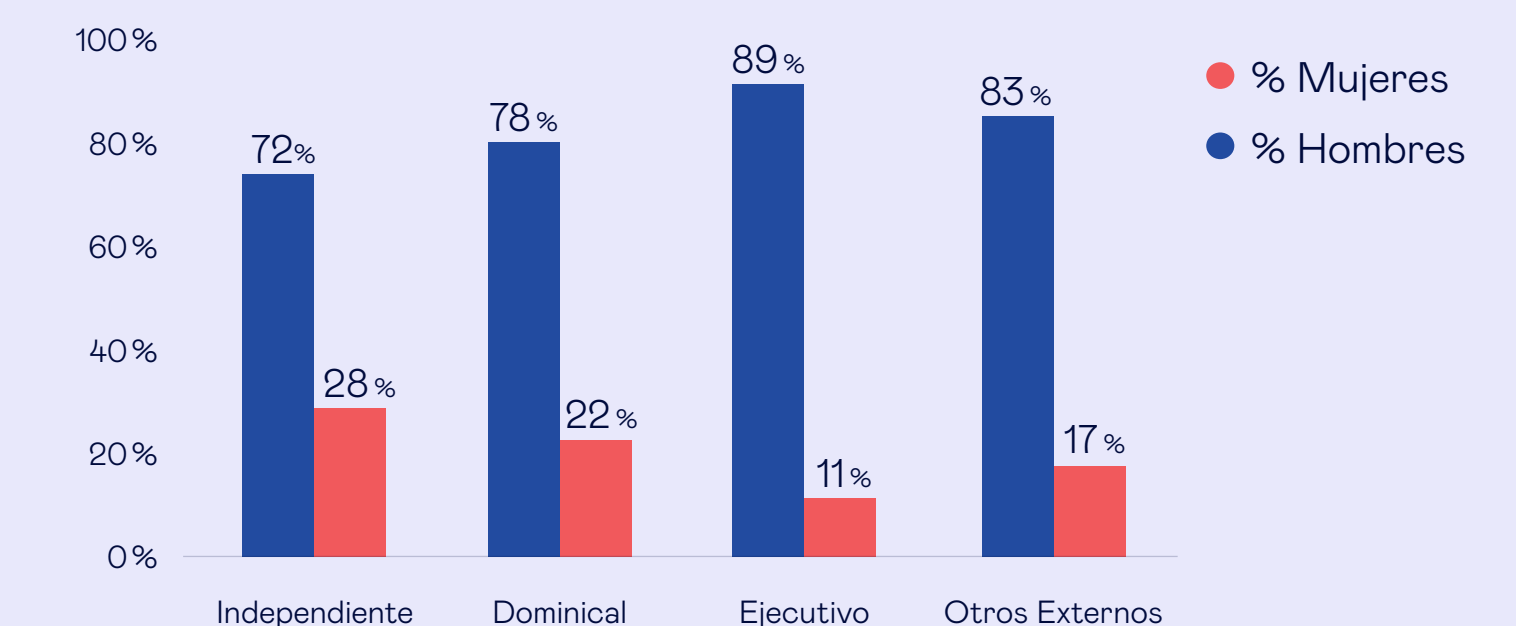


Gráfico 7

Distribución de consejeros/as juristas por género y tipología de posición en el Consejo (N = 135 consejeros/as juristas)



¹² Datos para la comparativa extraídos del *Informe de gobierno corporativo de las entidades emisoras de valores admitidos a negociación en mercados regulados* (IAGC) (CNMV, 2020).

3.5. ¿Qué rol desempeñan los consejeros/as juristas de las empresas familiares cotizadas?

Además, también se ha examinado el rol de estos consejeros/as juristas dentro de los Consejos de Administración de las empresas familiares cotizadas, 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 comisiones. En este análisis se ha excluido la figura del secretario del Consejo por diversos motivos, siguiendo las indicaciones de nuestro anterior estudio para el contexto del Ibex 35¹³.

El gráfico 8 detalla la distribución de los consejeros/as juristas según los roles adoptados dentro del Consejo, donde el 50% de los roles de los consejeros/as juristas son como vocales de comisión¹⁴. En comparación con la distribución de los consejeros/as juristas del Ibex 35, observamos que los juristas en la empresa familiar cotizada tienen roles de mayor relevancia, como presidentes del Consejo y de comisiones.

El gráfico 9 muestra la distribución de los consejeros/as juristas por género y por 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. La mayor representación de consejeras juristas se da en el rol de consejero independiente coordinador (27% versus un 73% para consejeros juristas), así como en la presidencia de comisiones y vocales del Consejo (24% en ambos casos para mujeres juristas versus el 76% para hombres juristas).

En general, el peso de las mujeres juristas en roles de relevancia del Consejo es menor que en la submuestra del Ibex 35, reflejado en el anterior estudio, especialmente en el rol de presidenta de comisión donde las mujeres juristas suponen un 36% del total.

Gráfico 8

Distribución de consejeros/as juristas por roles en el Consejo (N = 148 roles)

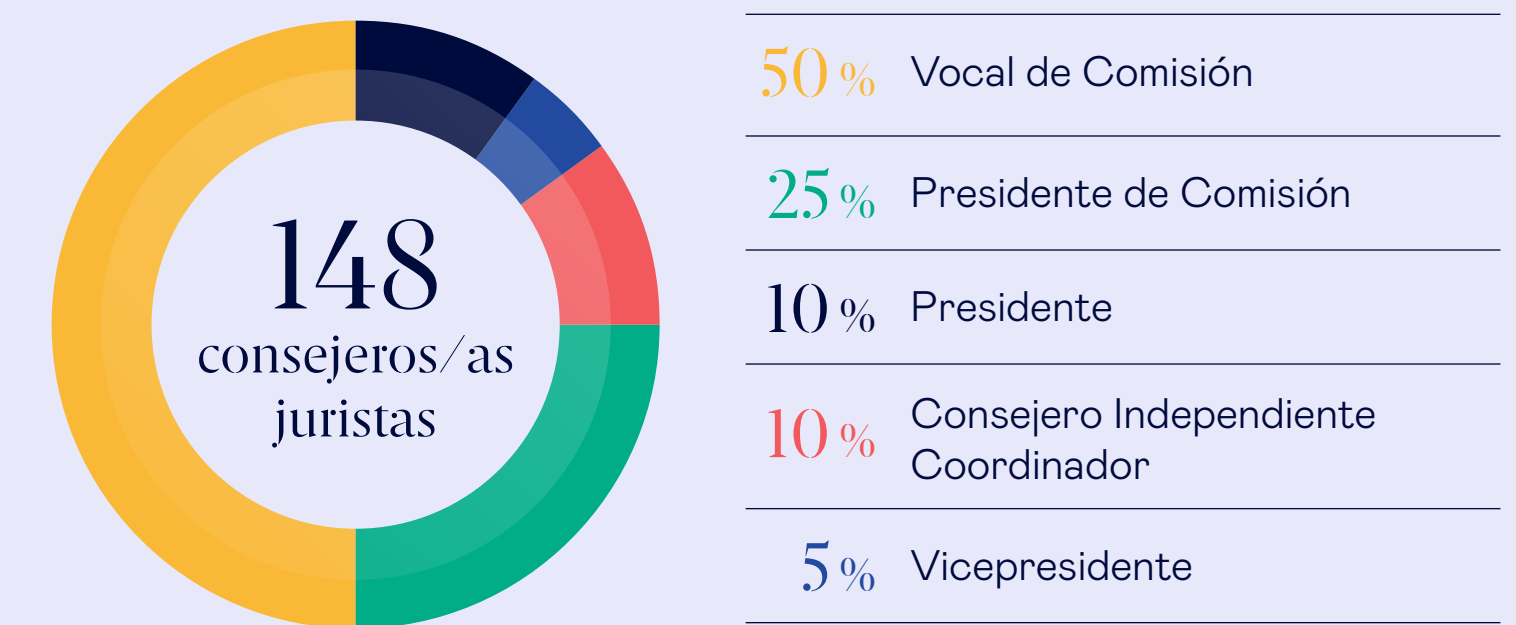
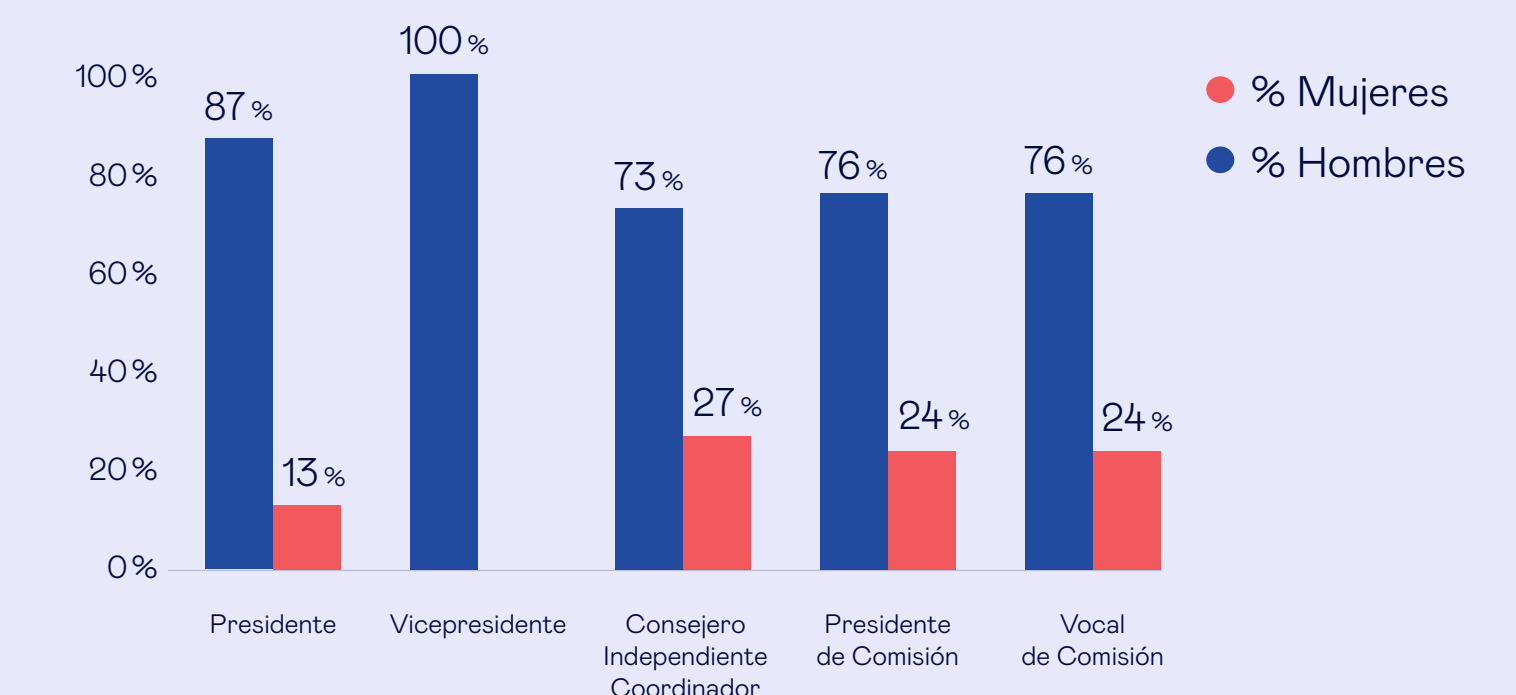


Gráfico 9

Distribución de consejeros/as juristas por género y roles en el Consejo (N = 148 roles)



¹³La función del secretario del Consejo es fundamentalmente administrativa, velando por que las actuaciones del Consejo cumplan con la normativa aplicable, y es quien, junto con el presidente, coordina su funcionamiento. Además, la ley define claramente la forma de actuar de los consejeros, mientras que las funciones del secretario del Consejo están menos detalladas (María Segimón, mesa de juristas del I Foro de Consejeras WLW).

¹⁴Para la elaboración del gráfico 8 se han considerado uno o más roles por consejero/a. Es decir, un mismo consejero/a jurista puede desempeñar a la vez el rol de vicepresidente del Consejo y presidente de una comisión. El número total de observaciones asciende a 148.

3.6. ¿Cuál es la trayectoria profesional previa o *background* de los consejeros/as juristas de las empresas familiares cotizadas?

Otra de las variables estudiadas en este análisis es el tipo de formación o *background* del consejero. Dentro de esta variable 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 política¹⁵.

El gráfico 10 recoge la distribución de los consejeros/as juristas en base a su formación previa. En él se observa que el *background* predominante de los consejeros/as juristas es el mundo empresarial, seguido en la distancia por una trayectoria profesional previa en la administración pública¹⁶. Hay una menor presencia de consejeros juristas con *background* político, que quizás se debe al menor peso de los sectores regulados con respecto a la muestra del Ibex 35. También hay una caída del *background* en administración pública que puede estar relacionada con la anterior causa.

El gráfico 11 muestra la distribución de los consejeros/as juristas por género y *background* de procedencia. El resultado más relevante que se expone a partir del gráfico 11 es que los despachos de abogados (28%) y el ámbito de la política (27%) son los *backgrounds* de procedencia en los que las mujeres tienen mayor relevancia.



Gráfico 10

Distribución de consejeros/as juristas en base a su trayectoria profesional previa o *background* (N = 225 perfiles de formación)

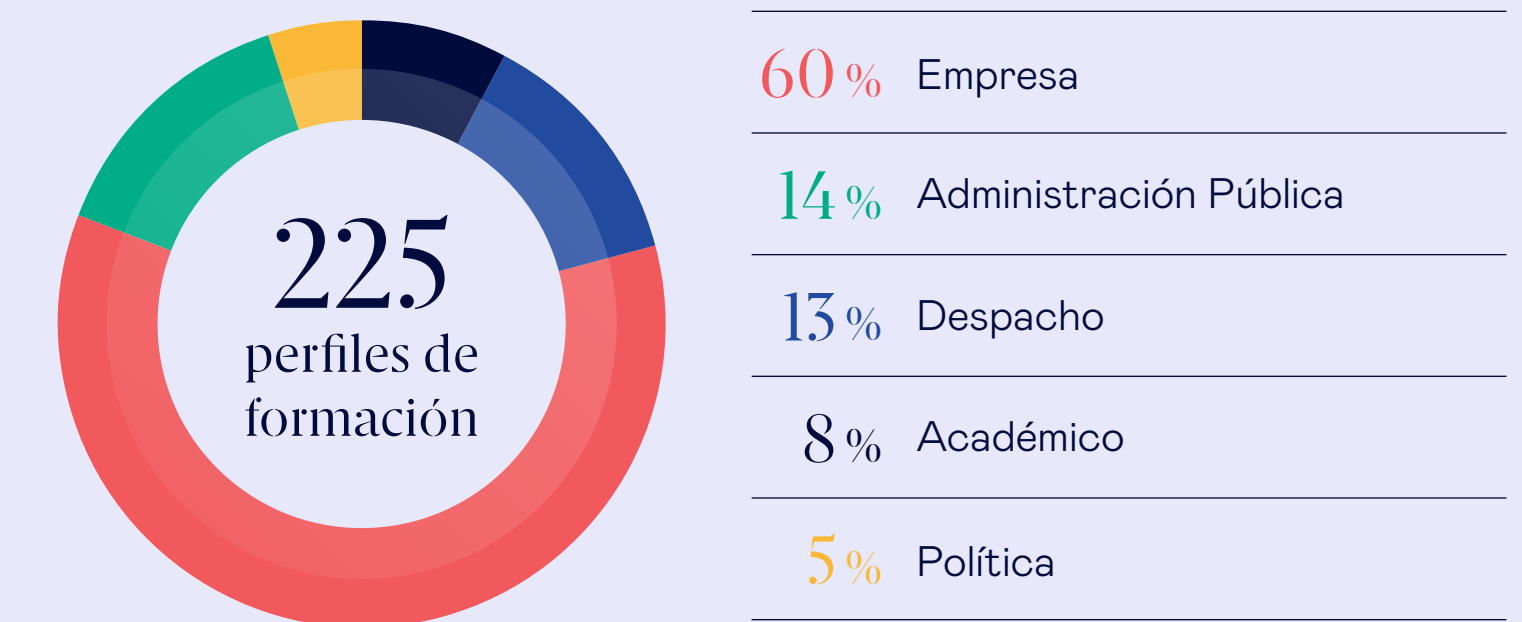
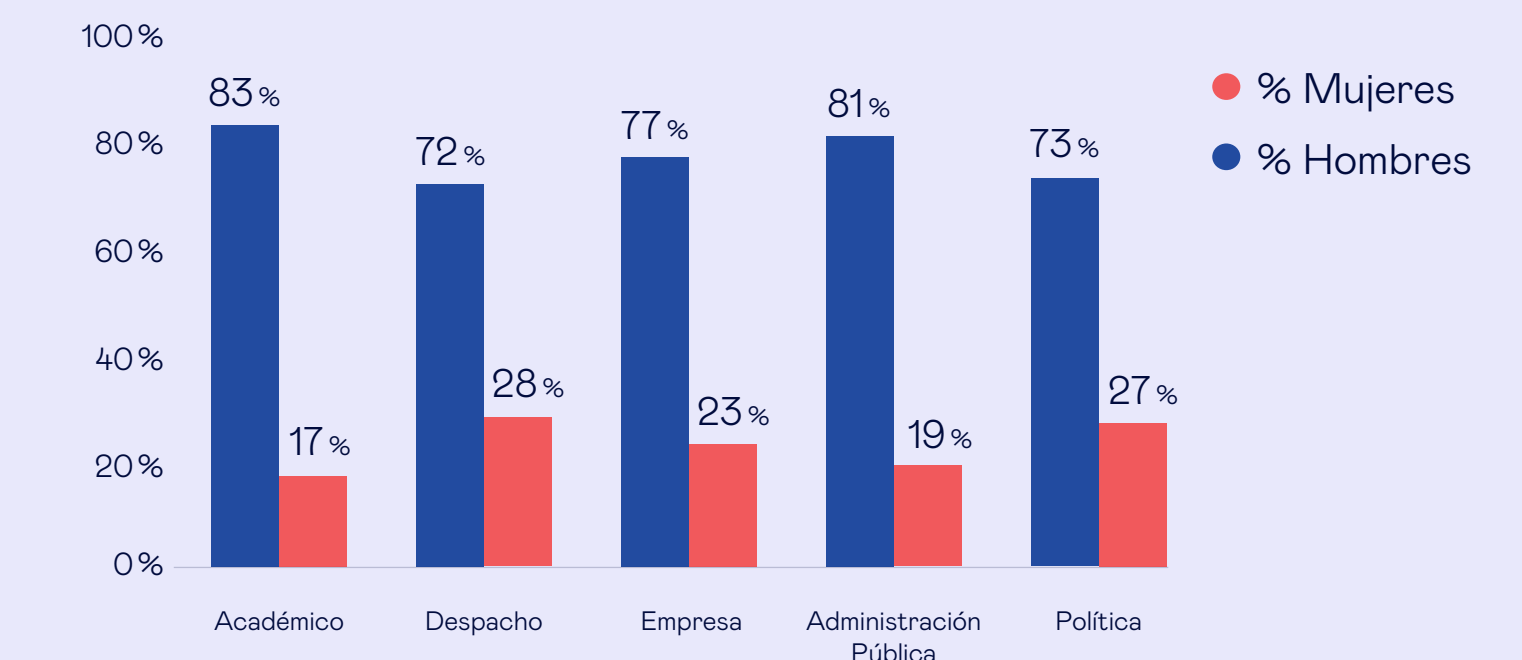


Gráfico 11

Distribución de consejeros/as juristas por género y *background* (N = 225 perfiles de formación)



¹⁵ 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.

¹⁶ 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 225.

3.7. ¿Tienen los consejeros/as juristas de las empresas familiares cotizadas un perfil nacional o internacional?

Por último, este estudio analiza si los consejeros/as juristas que forman parte de las empresas familiares cotizadas tienen un perfil nacional o internacional, es decir, si han seguido una trayectoria nacional, residiendo dentro de España, o internacional, residiendo durante una etapa de su carrera profesional fuera de España. Para ello, se han analizado 161 perfiles diferentes de los 135 consejeros/as juristas¹⁷.

El gráfico 12 recoge la distribución por *background* nacional e internacional de los 161 perfiles analizados. Se observa que el 84% de los perfiles examinados son nacionales, con una prevalencia del 16% de perfiles internacionales. Los consejeros/as juristas de las empresas familiares cotizadas tienen un perfil menos internacional que los del Ibex 35.

Este mismo análisis se hace comparando entre mujeres y hombres juristas. En el gráfico 13 se muestra cómo de los 135 perfiles nacionales, el 23% se corresponde con mujeres juristas frente a un 77% de hombres juristas. Nos llama la atención que esta distribución difiera para el caso de perfiles internacionales, donde solamente un 15% de los 26 perfiles internacionales pertenece a mujeres juristas y un 85% a hombres juristas.



Gráfico 12

Perfil nacional e internacional de los consejeros/as juristas de la empresa familiar cotizada (N = 161 perfiles)

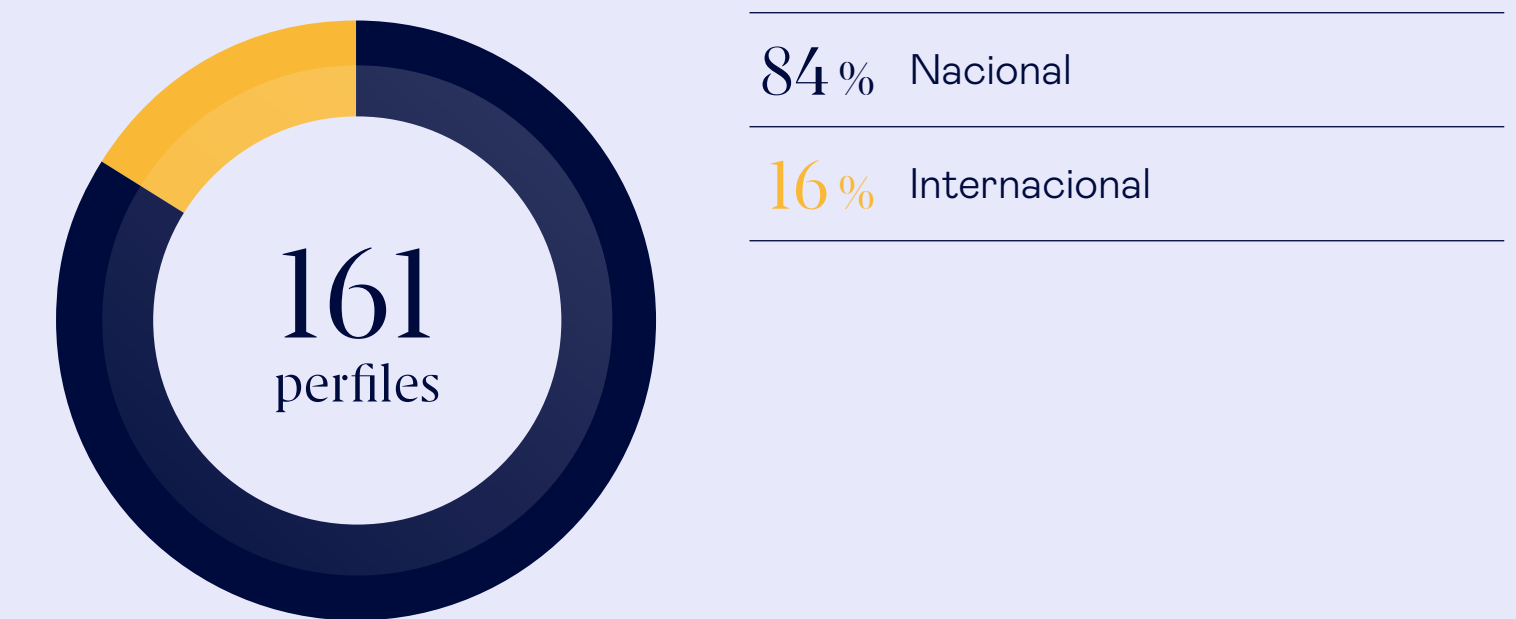
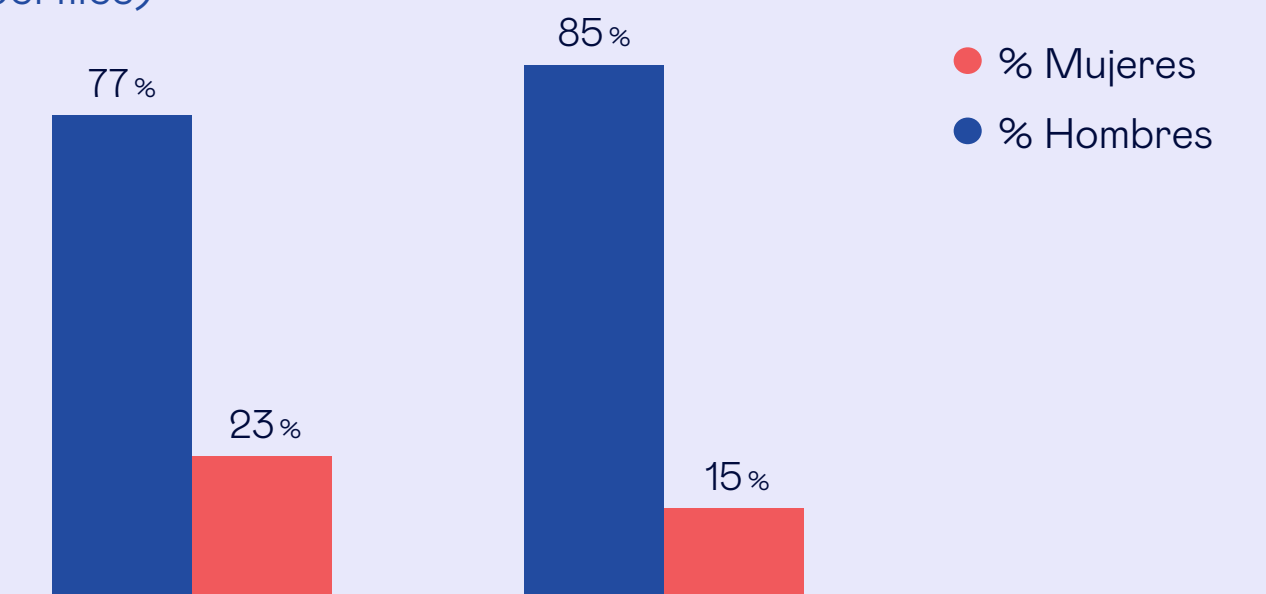


Gráfico 13

Distribución de consejeros/as juristas por género y perfil (N = 161 perfiles)



¹⁷ 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 haya residido tanto dentro como fuera de España. El número total de observaciones asciende a 161.

esade

Center for Corporate
Governance



WOMEN IN A LEGAL WORLD

con la colaboración de



04

Mujeres juristas en los Consejos de Administración



Mujeres juristas en los Consejos de Administración

Esta sección se centra en el rol de la mujer jurista en el Consejo de Administración. En primer lugar, se detallan las ventajas de la diversidad de género en los Consejos y los beneficios específicos de las mujeres juristas. En segundo lugar, se presentan los resultados obtenidos del análisis de la mujer jurista en el contexto de la empresa familiar cotizada.

La empresa familiar puede ser un contexto que propicia la presencia de mujeres en los órganos de gobierno. Según el primer Observatorio de la Empresa Familiar, elaborado por el IEF y Deloitte en mayo de 2021, la presencia de mujeres en la empresa familiar es ligeramente superior al resto de compañías, con una media de 28,3% de mujeres consejeras frente al 27,5% señalado en el informe de la CNMV de julio de 2020 para el conjunto de empresas cotizadas.

Nuestro anterior estudio sobre la presencia de mujeres juristas en los Consejos del Ibex 35 ponía de relevancia

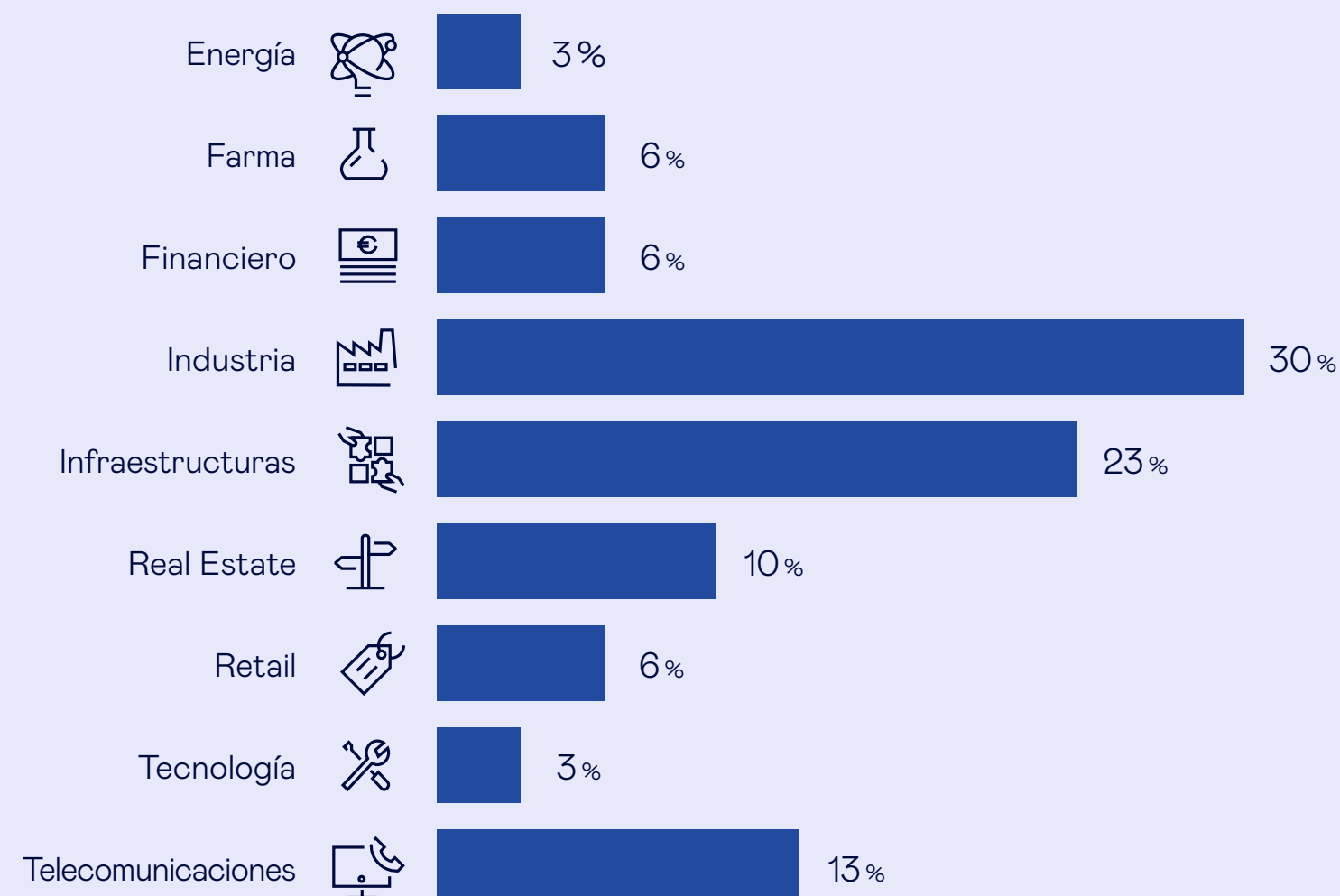
las numerosas ventajas de tener mujeres en los Consejos. Entre estas destacan un mejor desempeño financiero, mejores prácticas de gobierno corporativo, mejores resultados en los informes de responsabilidad social corporativa, enriquecimiento del debate, liderazgo transformacional y modificación positiva de las dinámicas del Consejo. 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 los Consejos de las empresas familiares cotizadas. Se incluye la distribución sectorial de las consejeras juristas y se analizan diferentes aspectos, como la posición que ocupan dentro del Consejo, el rol que desempeñan, el *background* de procedencia y el perfil nacional o internacional.

El gráfico 14 presenta la presencia de mujeres juristas por sector. Observamos que del total de 31 mujeres juristas, un 30% se centra en el sector industria, seguido del sector de infraestructuras, construcción y servicios (23%) y telecomunicaciones (13%). Esta distribución sectorial de mujeres juristas es similar a la expuesta en el gráfico 3, donde se recogía el agrupamiento por sectores de las 22 empresas con presencia de mujeres juristas.

Gráfico 14

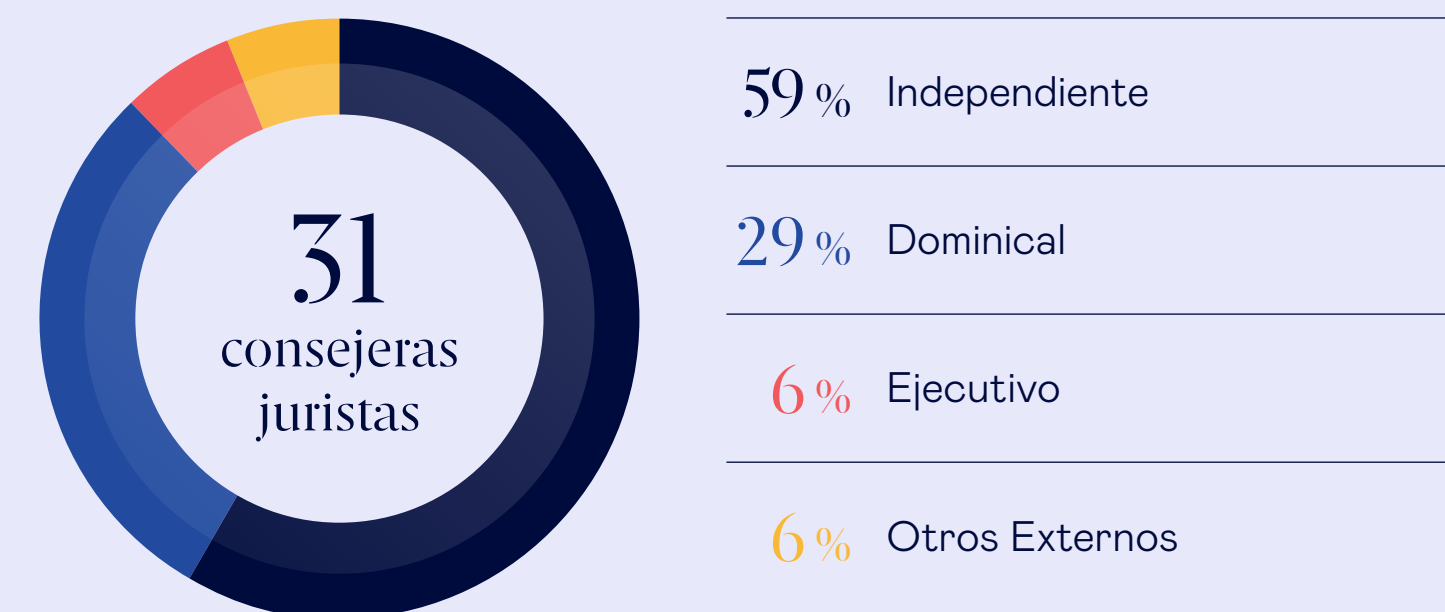
Distribución sectorial de consejeras juristas por sector (N = 31 consejeras juristas)



El gráfico 15 presenta la distribución de las 31 consejeras juristas de las empresas familiares cotizadas por la posición que ocupan en el Consejo. Se observa que el 59% de estas mujeres juristas son consejeras independientes y tan sólo un 6% tienen posiciones como consejeras ejecutivas.

Gráfico 15

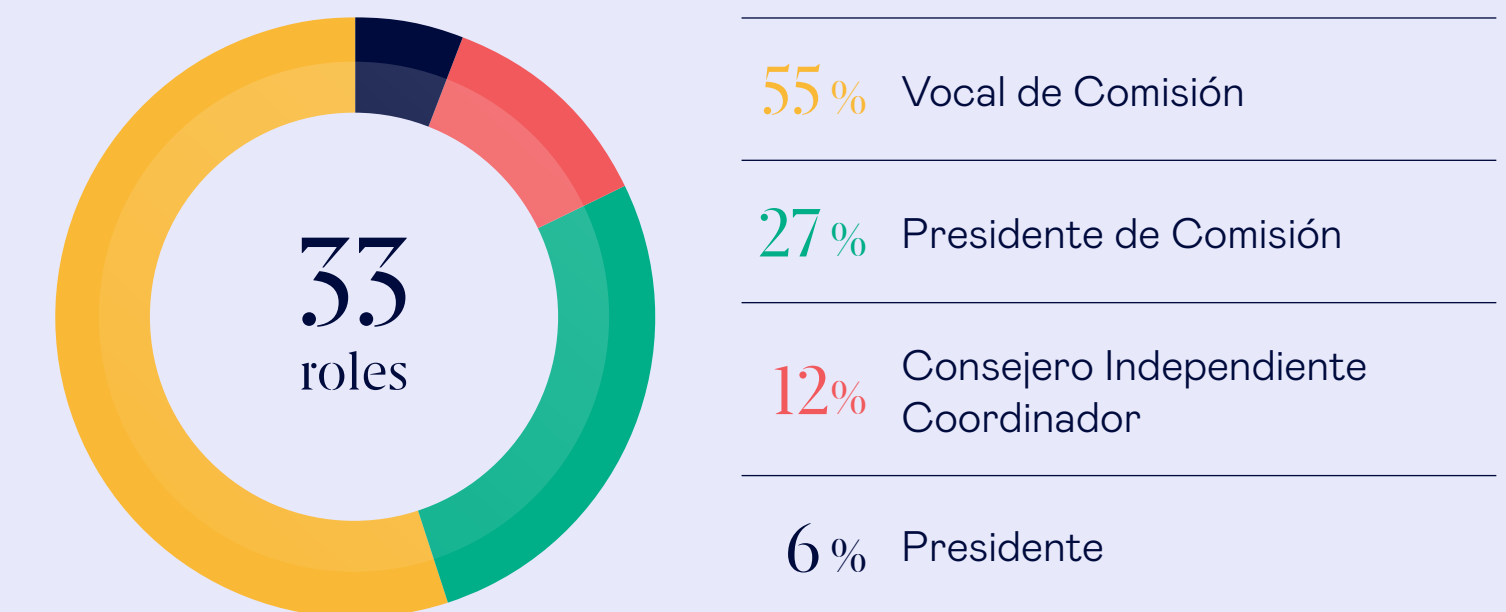
Distribución de consejeras juristas por tipología de posición en el Consejo (N = 31 consejeras juristas)



En el siguiente gráfico se detallan los roles que desempeñan las consejeras juristas de las empresas familiares cotizadas (Gráfico 16). De 31 mujeres juristas, sólo un 6% (dos mujeres) son presidentas del Consejo. El rol predominante entre las mujeres juristas de las empresas familiares cotizadas es el de vocal de comisión, reforzando la conclusión de que las mujeres juristas tienen mayor peso en aquellos roles de menos relevancia dentro del Consejo.

Gráfico 16

Distribución de consejeras juristas por roles en el Consejo (N = 33 roles)



En cuanto al *background* o trayectoria profesional previa, un 61% 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 los despachos de abogados, ya que un 15% de los perfiles profesionales previos analizados tiene experiencia previa trabajando en el sector.

El gráfico 18 representa los perfiles nacionales e internacionales de las 31 mujeres juristas de las empresas familiares cotizadas. De un total de 35 perfiles analizados, un 89% tienen perfil nacional y sólo un 11% son considerados como internacionales, correspondiendo a aquellas consejeras juristas que han residido durante una parte

de su trayectoria profesional en el extranjero.

Finalmente, en el **Anexo I. Clasificación de empresas por sector industrial** se recoge la agrupación sectorial de las empresas familiares cotizadas 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, respectivamente, por empresa. En el **Anexo III. Otros resultados desglosados a nivel sectorial** figuran 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.

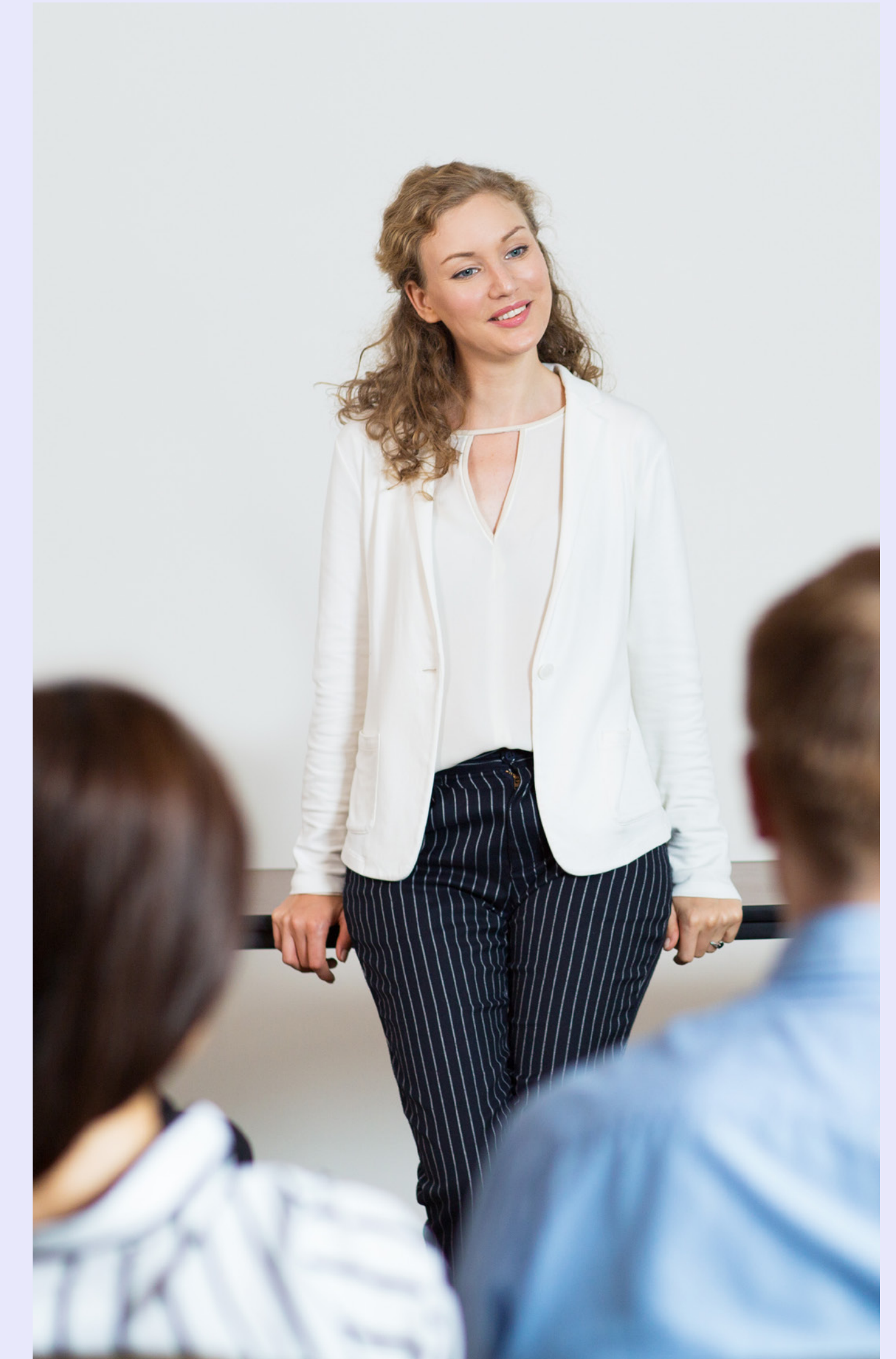


Gráfico 17

Distribución de consejeras juristas en base a su trayectoria profesional previa o *background* (N = 51 perfiles de formación)

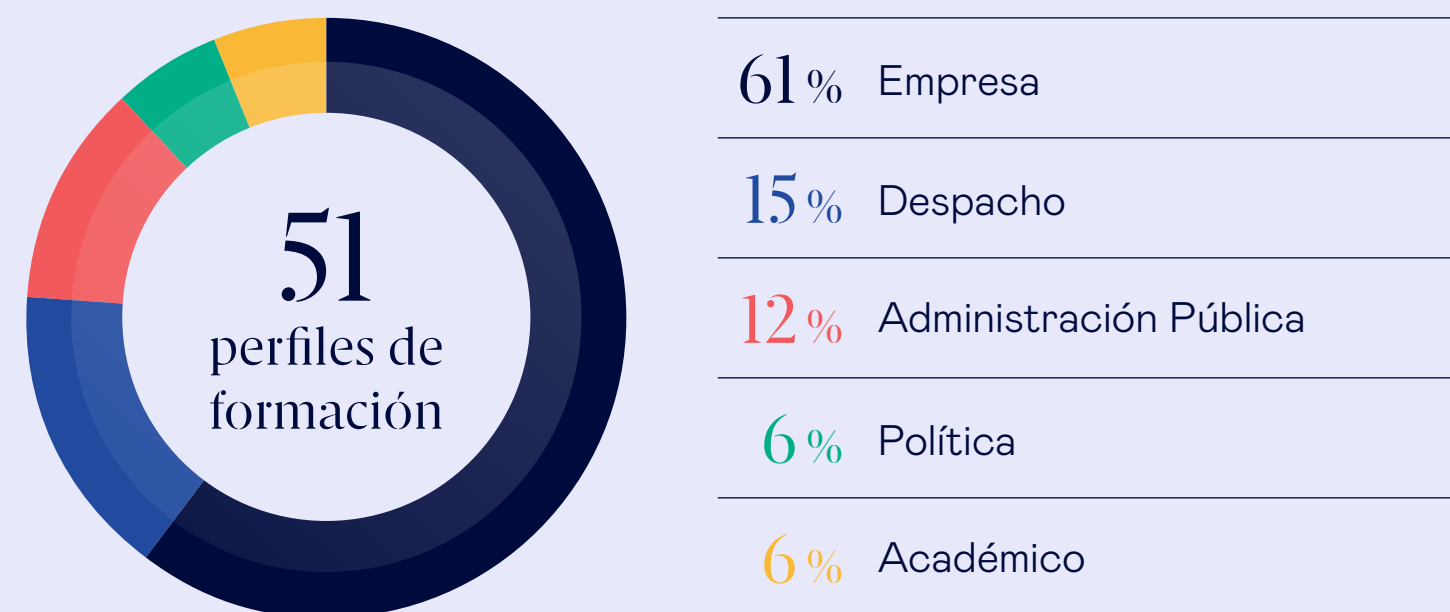


Gráfico 18

Perfil nacional e internacional de las consejeras juristas de empresas familiares cotizadas (N = 35 perfiles)



esade

Center for Corporate
Governance

WALW

WOMEN IN A LEGAL WORLD

con la colaboración de



05 Conclusiones



Conclusiones

Esta sección sintetiza las principales reflexiones que se extraen a partir de la elaboración de este estudio y se presentan como una comparativa con los hallazgos del último estudio para el conjunto del Ibex 35, fruto de la colaboración entre Esade Center for Corporate Governance y Women in a Legal World.

En primer lugar, es reseñable resaltar las diferencias que existen entre ambas muestras, pues no son directamente comparables. Mientras que para el presente estudio se han tenido en cuenta las empresas familiares cotizadas españolas a fecha de julio de 2021, en el anterior estudio se analizó el universo de compañías que conformaban el Ibex 35 a fecha de julio de 2020. En segundo lugar, el tamaño muestral en el actual estudio es ligeramente superior al conjunto de empresas que integran el Ibex 35.

A continuación, destacamos las conclusiones más interesantes de este estudio.

La figura del jurista consejero es tradición en la empresa familiar. Quizás lo más recalable, en base a los resultados, es la representatividad de los consejeros/as juristas en ambas muestras. Se observa una mayor proporción de consejeros/as juristas en la empresa familiar cotizada, quizás ligada a la tradición histórica de la figura del jurista en el seno de la empresa familiar, tal y como discutíamos en la sección de introducción.

Un largo camino por recorrer para la mujer jurista en la empresa familiar. No obstante, en cuanto a la presencia de consejeras juristas, éstas tienen menor prevalencia en el contexto de la empresa familiar cotizada. Este hallazgo puede venir motivado por la menor representación femenina en Consejos familiares en comparación con las compañías del Ibex 35. En el conjunto de la empresa familiar cotizada el número medio de mujeres en los Consejos de Administración es del 24%, frente al 31% que se encontraba para el Ibex 35 en diciembre de 2020, según datos de la CNMV.

La empresa familiar cotizada tiene poca presencia en sectores regulados lo que se refleja en la baja presencia de mujeres juristas en estos Consejos. En cuanto a la empresa familiar cotizada, si comparamos con las compañías del Ibex 35, los sectores regulados tienen un menor peso en favor de otros sectores, tales como infraestructuras, construcción y servicios o industria. Este hallazgo, por lo tanto, afecta a muchos de los resultados que se destacan a lo largo del estudio. Por ejemplo, las empresas familiares cotizadas con juristas están más presentes en los anteriores sectores y las empresas Ibex 35 con juristas en energía y financiero, ambos sectores regulados.

Los juristas son importantes en los roles de liderazgo de la empresa familiar. Otro descubrimiento que nos llamó también la atención está relacionado con el rol que ocupan los consejeros/as juristas dentro del Consejo. Observamos que los consejeros/as juristas tienen roles de mayor relevancia en el conjunto de empresas familiares cotizadas que en el universo del Ibex 35, con una mayor representación en los roles de presidente del Consejo y presidente de comisiones. Sin embargo, en el caso de consejeras juristas y en comparación con sus homólogos masculinos, éstas tienen mayor peso como presidentas de comisión en las empresas del Ibex 35 que en las empresas familiares cotizadas.

Menos juristas políticos en la empresa familiar. Con respecto al conjunto del Ibex 35, los consejeros/as juristas con *background* político y en administración pública tienen menor presencia en las empresas familiares analizadas. Probablemente, este hallazgo esté ligado al menor peso de los sectores regulados en dicho contexto.

Los juristas de la empresa familiar, menos internacionales. Por último, observamos que los consejeros/as juristas de la empresa familiar tienen un perfil menos internacional que aquellos que forman parte de las empresas del Ibex 35.



esade

Center for Corporate
Governance

WLW

WOMEN IN A LEGAL WORLD

con la colaboración de



06

Bibliografía



6. Bibliografía

Brammer, S., Millington, A. & Pavelin, S. (2007). Gender and ethnic diversity among UK corporate boards. *Corporate Governance: An International Review*, 15 (2), 393-403.

CNMV (2015). Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas. Disponible para su consulta en el siguiente [enlace](#)

CNMV (2020). Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas. Disponible para su consulta en el siguiente [enlace](#)

Deloitte & IEF (2021). *Observatorio de la Empresa Familiar*. Disponible para su consulta en el siguiente [enlace](#)

Esade Center for Corporate Governance & WLW (2020). *Mujeres Juristas en los Consejos de Administración del Ibex 35*. Disponible para su consulta en el siguiente [enlace](#)

IEF. *Definición oficial del término Empresa familiar*. Disponible para su consulta en el siguiente [enlace](#)

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

López Jiménez, S. (2021, 21 de octubre). Declaración pública: *Mujeres juristas en los Consejos de Administración*. Legal Today.

KPMG, Step Project & IEF (2021). *Informe de Empresa Familiar 2021*. Disponible para su consulta en el siguiente [enlace](#)

PwC (2020). *Consejos de Administración de las empresas cotizadas (Décima edición)*. Disponible para su consulta en el siguiente [enlace](#)

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 (2021). *Informe Infoempleo Adecco 2020*. Disponible para su consulta en el siguiente [enlace](#)

esade

Center for Corporate
Governance

WALW

WOMEN IN A LEGAL WORLD

con la colaboración de



Anexos

ANEXO I

Clasificación de empresas familiares cotizadas por sector industrial (N = 52 empresas)

| Sector industrial | Número de empresas |
|---|--------------------|
| Energía | 3 |
| Farma | 5 |
| Financiero | 2 |
| Industria | 13 |
| Infraestructuras, construcción, servicios | 15 |
| Real Estate | 4 |
| Retail | 2 |
| Sector Turístico | 1 |
| Seguros | 1 |
| Tecnología | 1 |
| Telecomunicaciones | 5 |
| TOTAL | 52 |

ANEXO II

Tamaño de los Consejos de Administración y distinción por género (N = 52 empresas)

| Empresa | Sector | Tamaño del Consejo | Hombres | Mujeres | Peso relativo de las mujeres |
|------------------|--|--------------------|---------|---------|------------------------------|
| ABENGOA | Infraestructuras, construcción y servicios | 7 | 6 | 1 | 14% |
| ACCIONA | Infraestructuras, construcción y servicios | 11 | 8 | 3 | 27% |
| ADOLFO DOMÍNGUEZ | Retail | 7 | 3 | 4 | 57% |
| ALMIRALL | Farma | 11 | 7 | 4 | 36% |
| APERAM | Industria | 4 | 2 | 2 | 50% |
| AMPER | Tecnología | 6 | 5 | 1 | 17% |
| ATRESMEDIA | Telecomunicaciones | 12 | 8 | 4 | 33% |
| BANKINTER | Financiero | 11 | 7 | 4 | 36% |
| BARON DE LEY | Industria | 8 | 7 | 1 | 12% |
| BODEGAS RIOJANAS | Industria | 10 | 8 | 2 | 20% |
| BORGES | Industria | 4 | 4 | 0 | 0% |
| CIE AUTOMOTIVE | Industria | 14 | 11 | 3 | 21% |
| CLÍNICA BAVIERA | Infraestructuras, construcción y servicios | 6 | 5 | 1 | 17% |
| CODERE | Infraestructuras, construcción y servicios | 6 | 6 | 0 | 0% |

| Empresa | Sector | Tamaño del Consejo | Hombres | Mujeres | Peso relativo de las mujeres |
|---|--|--------------------|---------|---------|------------------------------|
| CORPORACIÓN EMPRESARIAL DE MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN | Infraestructuras, construcción y servicios | 4 | 4 | 0 | 0% |
| CORPORACIÓN FINANCIERA ALBA | Financiero | 12 | 8 | 4 | 33 |
| DURO FELGUERA | Infraestructuras, construcción y servicios | 5 | 4 | 1 | 20% |
| EBRO FOODS | Industria | 14 | 9 | 5 | 36% |
| FERROVIAL | Infraestructuras, construcción y servicios | 12 | 10 | 2 | 17% |
| FLUIDRA | Infraestructuras, construcción y servicios | 12 | 11 | 1 | 8% |
| FOMENTO DE CONSTRUCCIONES Y CONTRATAS | Infraestructuras, construcción y servicios | 14 | 10 | 4 | 29% |
| GESTAMP AUTOMOCIÓN | Industria | 12 | 10 | 2 | 17% |
| GRIFOLS | Farma | 13 | 9 | 4 | 31% |
| GRUPO CATALANA OCCIDENTE | Seguros | 16 | 15 | 1 | 6% |
| GRUPO ECOENER | Energía | 10 | 7 | 3 | 30% |
| GRUPO EMPRESARIAL SAN JOSÉ | Infraestructuras, construcción y servicios | 11 | 9 | 2 | 18% |
| INDUSTRIA DE DISEÑO TEXTIL | Retail | 11 | 7 | 4 | 36% |
| INMOBILIARIA DEL SUR | Real Estate | 15 | 13 | 2 | 13% |
| LABORATORIO REIG JOFRE | Farma | 9 | 7 | 2 | 22% |
| LABORATORIOS FARMACÉUTICOS ROVI | Farma | 7 | 6 | 1 | 14% |
| LIBERTAS 7 | Real Estate | 8 | 5 | 3 | 37% |
| LINGOTES ESPECIALES | Industria | 8 | 6 | 2 | 25% |
| MEDIASET ESPAÑA COMUNICACIÓN | Telecomunicaciones | 12 | 9 | 3 | 25% |

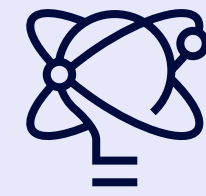
| Empresa | Sector | Tamaño del Consejo | Hombres | Mujeres | Peso relativo de las mujeres |
|------------------------------------|--|--------------------|------------|------------|------------------------------|
| MELIÁ HOTELS | Sector turístico | 11 | 8 | 3 | 27% |
| MIQUEL Y COSTAS & MIQUEL | Industria | 10 | 8 | 2 | 20% |
| MONTEBALITO | Real Estate | 5 | 4 | 1 | 20% |
| NATURHOUSE HEALTH | Infraestructuras, construcción y servicios | 7 | 6 | 1 | 14% |
| NICOLÁS CORREA | Industria | 7 | 4 | 3 | 43% |
| PESCANOVA | Industria | 4 | 4 | 0 | 0% |
| PHARMA MAR | Farma | 11 | 7 | 4 | 36% |
| PRIM | Industria | 9 | 5 | 4 | 44% |
| PROMOTORA DE INFORMACIONES | Telecomunicaciones | 12 | 10 | 2 | 17% |
| PROSEGUR CASH | Infraestructuras, construcción y servicios | 9 | 6 | 3 | 33% |
| PROSEGUR COMPAÑÍA DE SEGURIDAD | Infraestructuras, construcción y servicios | 8 | 6 | 2 | 25% |
| RENTA CORPORACIÓN REAL ESTATE | Real Estate | 9 | 6 | 3 | 33% |
| SOLARIA ENERGÍA Y MEDIO AMBIENTE | Energía | 6 | 5 | 1 | 17% |
| SOLARPACK CORPORACIÓN TECNOLÓGICA | Energía | 8 | 5 | 3 | 37% |
| TALGO | Infraestructuras, construcción y servicios | 14 | 13 | 1 | 7% |
| TÉCNICAS REUNIDAS | Infraestructuras, construcción y servicios | 14 | 12 | 2 | 14% |
| VÉRTICE TRESCIENTOS SESENTA GRADOS | Telecomunicaciones | 7 | 5 | 2 | 29% |
| VIDRALA | Industria | 11 | 8 | 3 | 27% |
| VOCENTO | Telecomunicaciones | 11 | 8 | 3 | 27% |
| TOTAL | | 495 | 376 | 119 | 24% |

ANEXO III

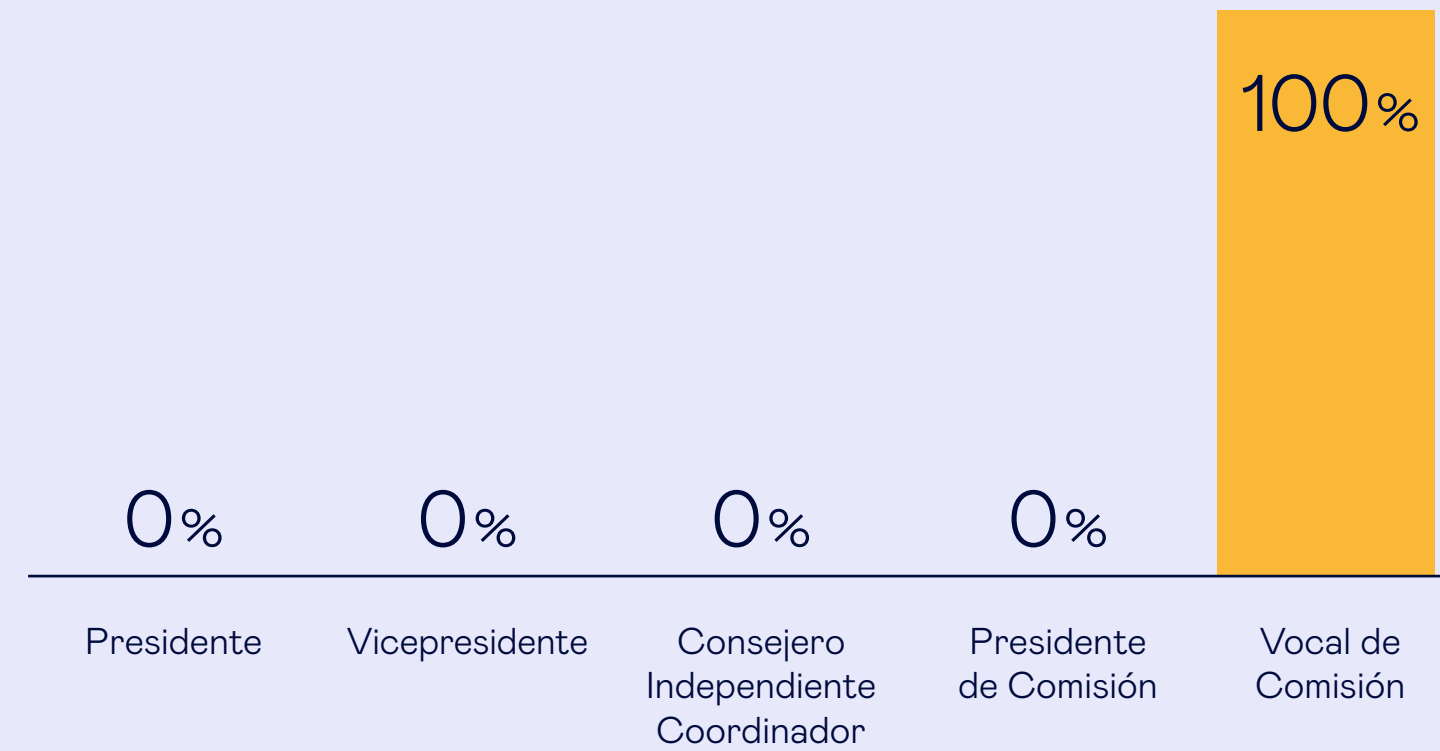
Otros resultados desglosados a nivel sectorial

Consejeras juristas por rol y sector

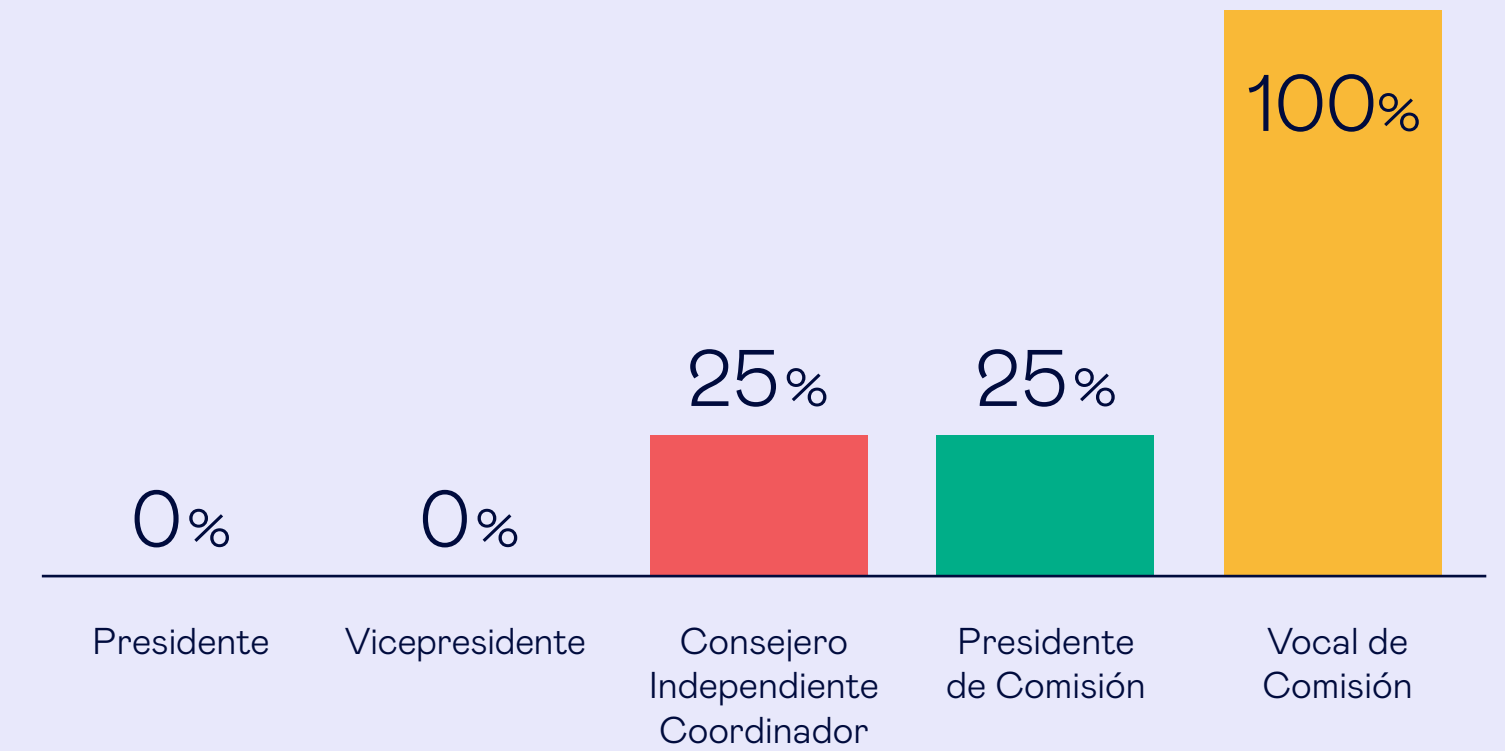
Los siguientes gráficos muestran la distribución de las consejeras juristas por roles en el Consejo en cada uno de los sectores analizados. Por ejemplo, en el caso del sector farmacéutico, la mitad de las mujeres juristas en dicho sector ocupan cargos de vocal de comisión.



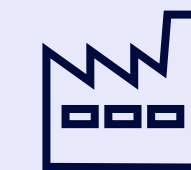
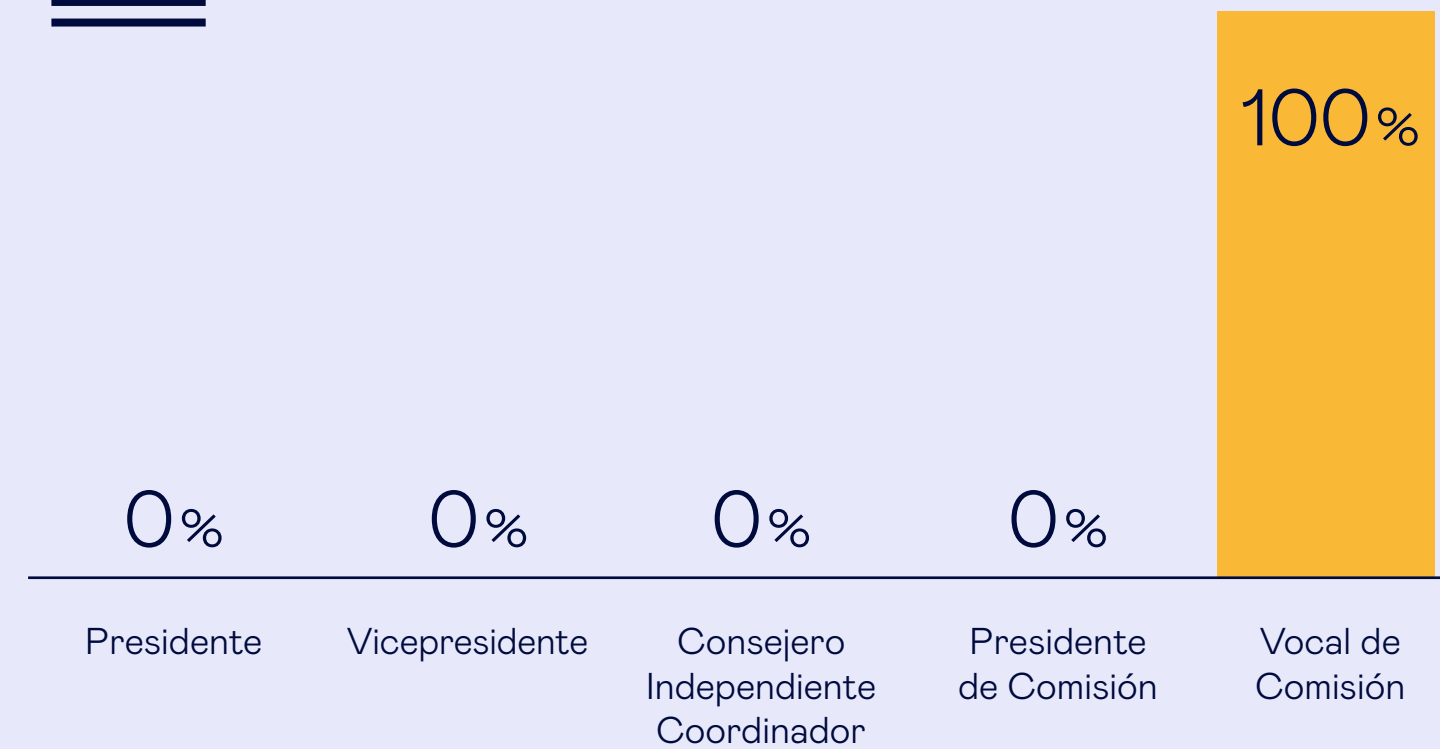
Rol de las consejeras juristas en el **sector energía**



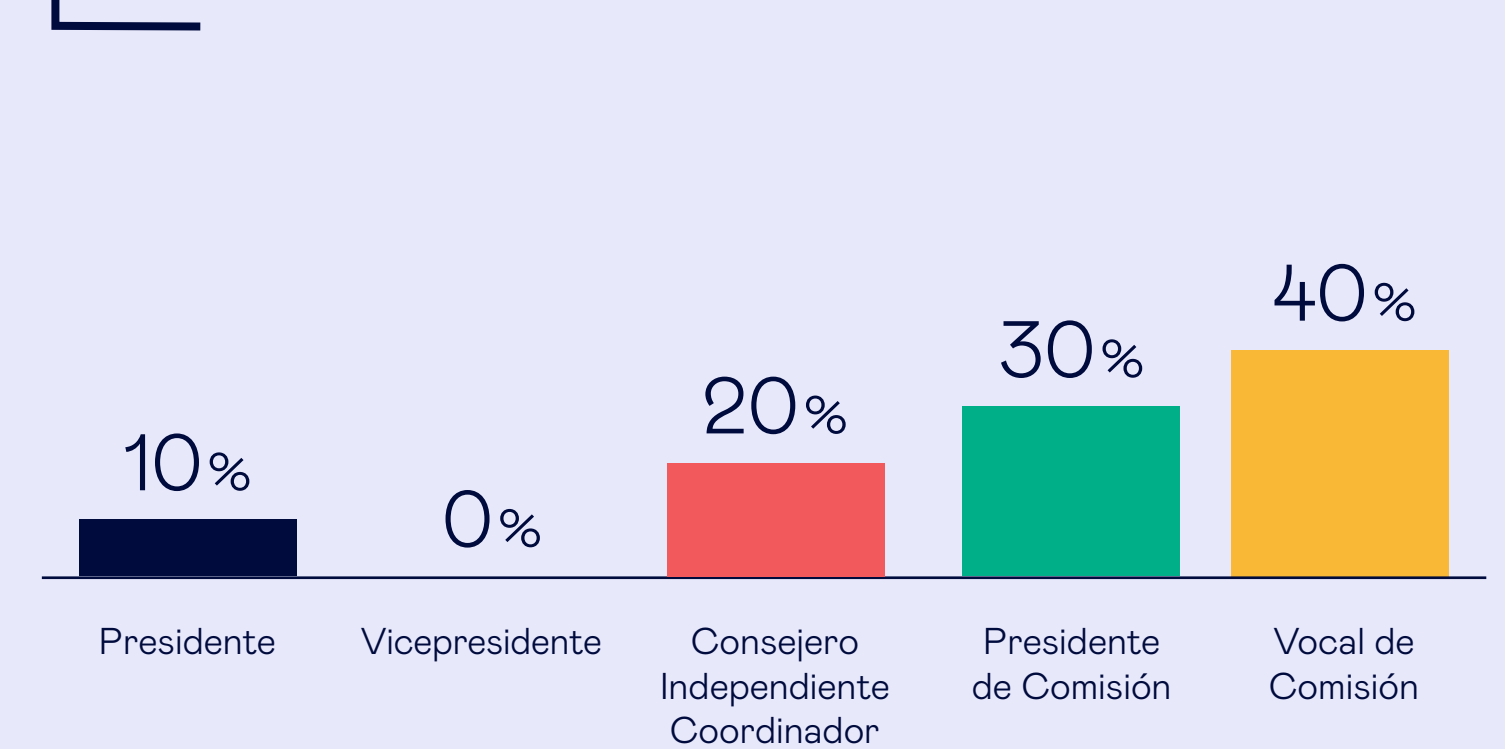
Rol de las consejeras juristas en el **sector farma**



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

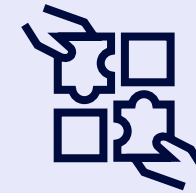


Rol de las consejeras juristas en el **sector industria**

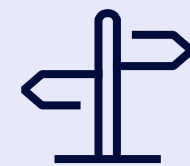
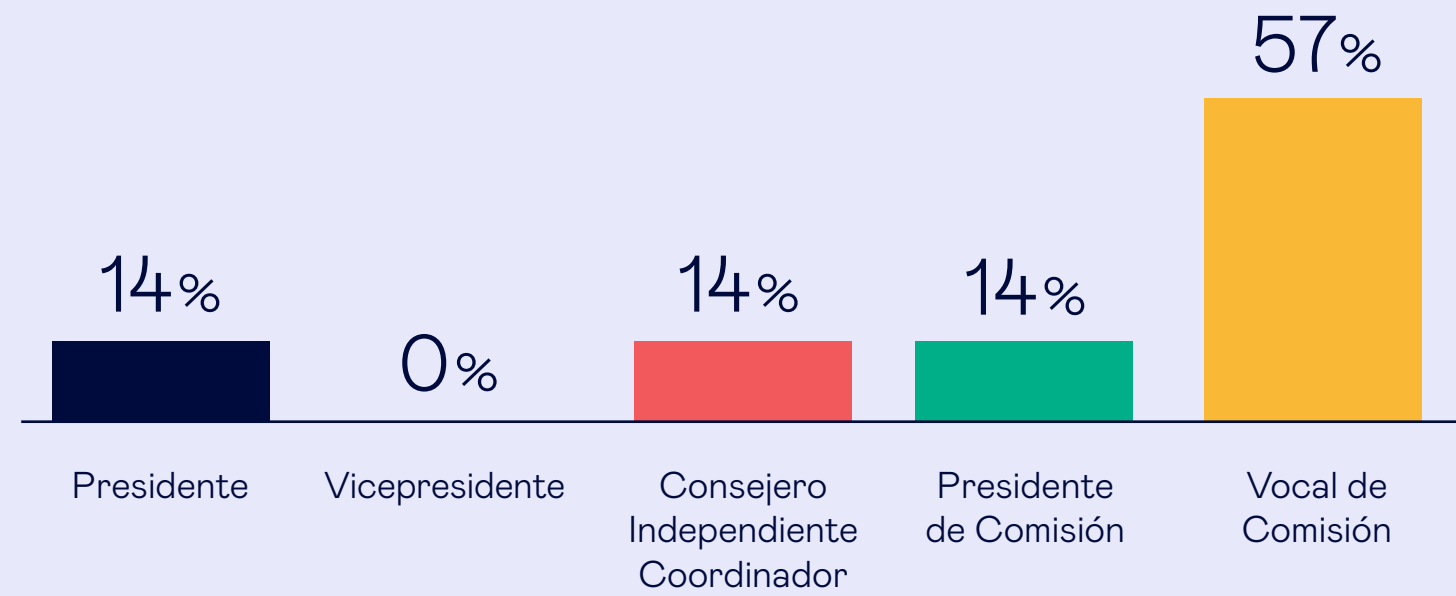


ANEXO III

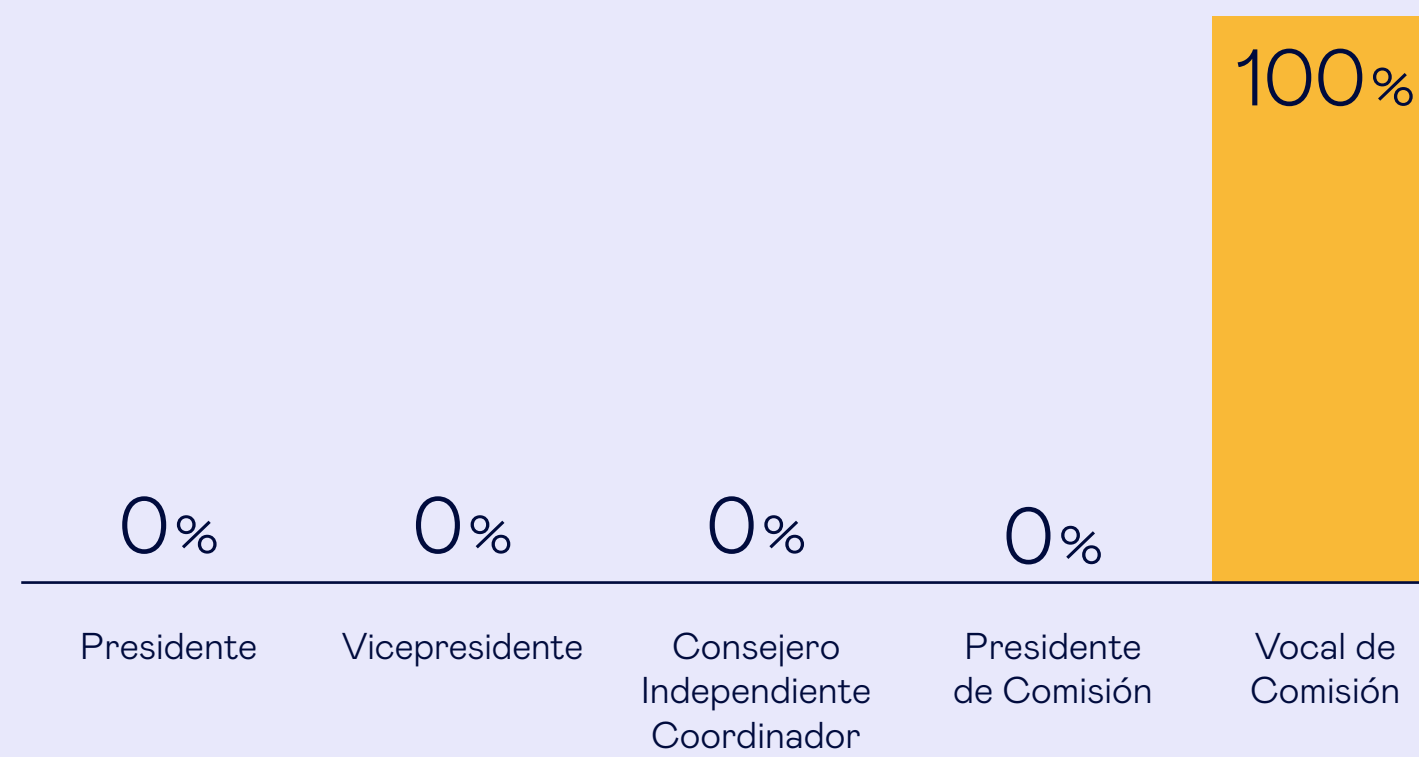
Otros resultados desglosados a nivel sectorial



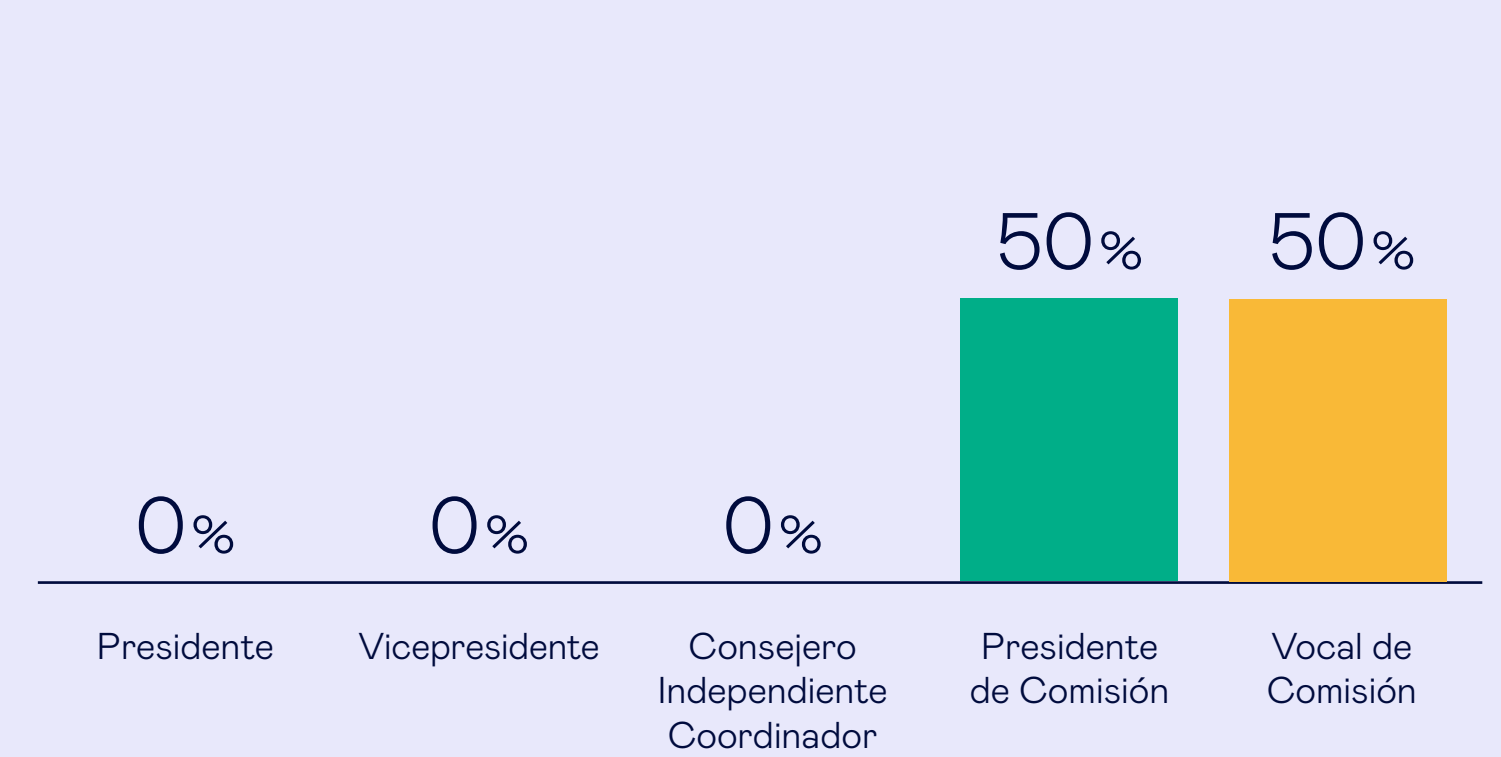
Rol de las consejeras juristas en el **sector infraestructuras, construcción, servicios**



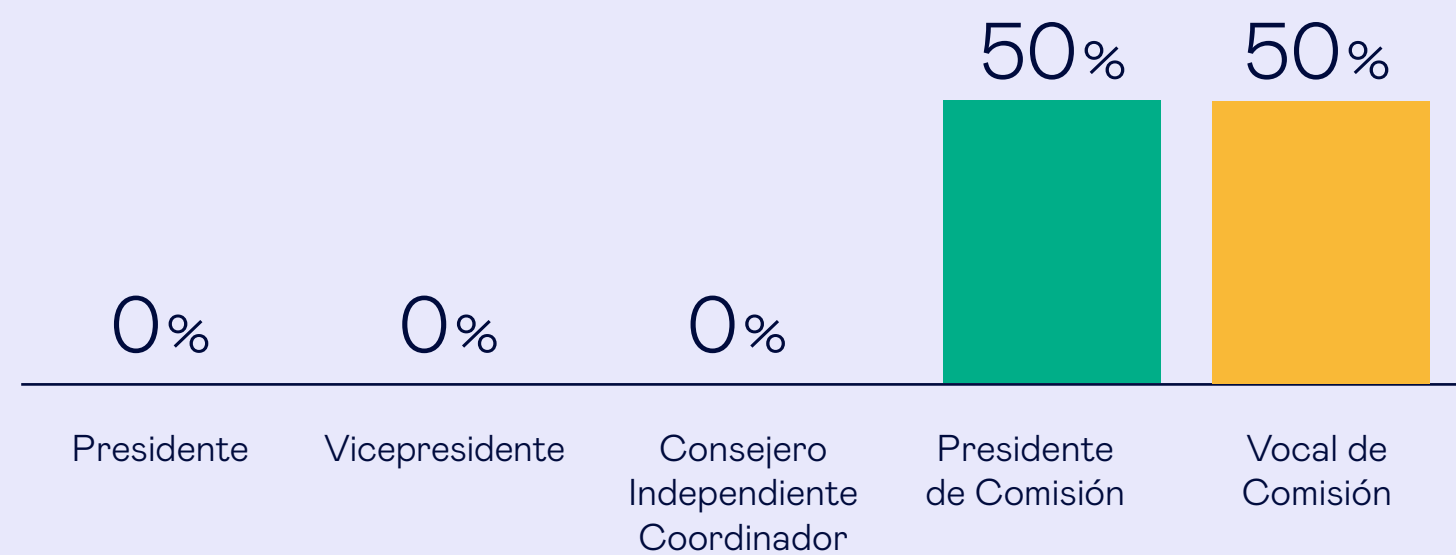
Rol de las consejeras juristas en el **sector real estate**



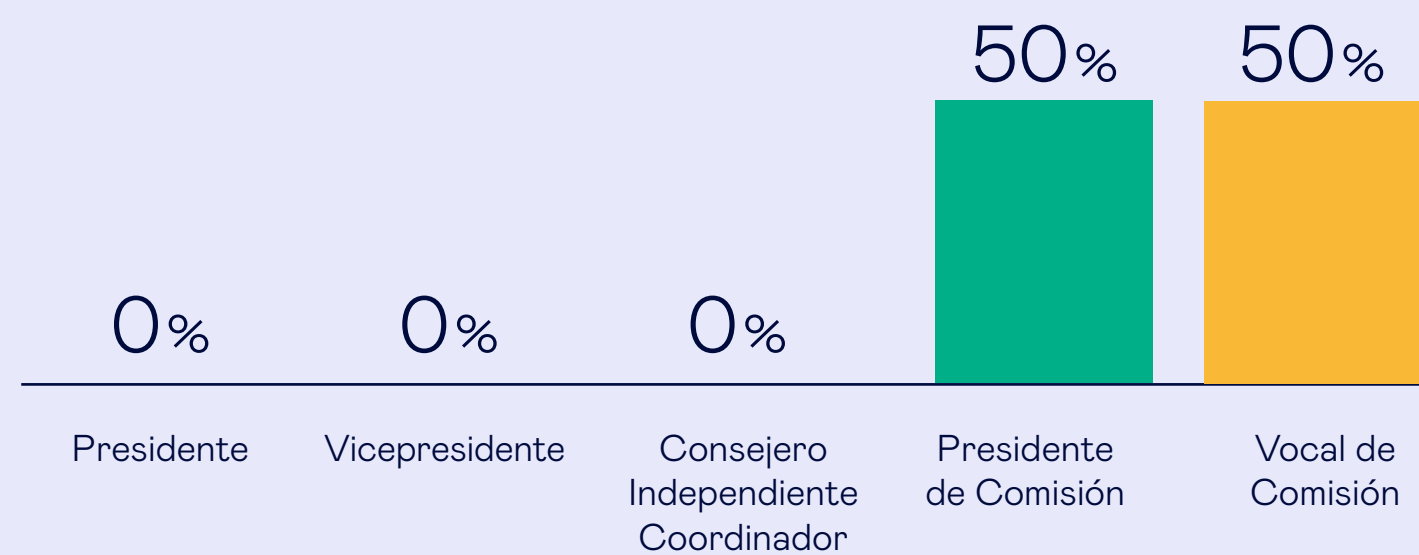
Rol de las consejeras juristas en el **sector retail**



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



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

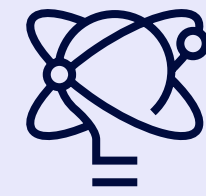


ANEXO III

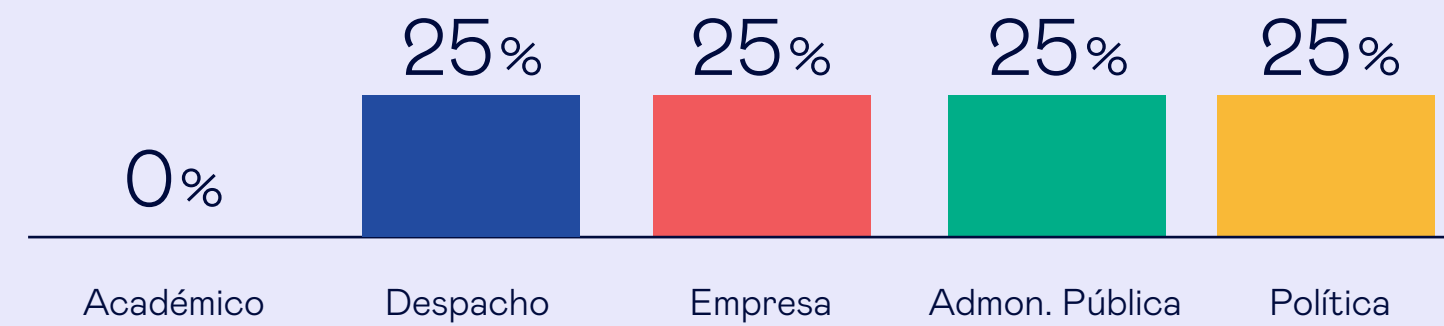
Otros resultados desglosados a nivel sectorial

Consejeras juristas por *background* y sector

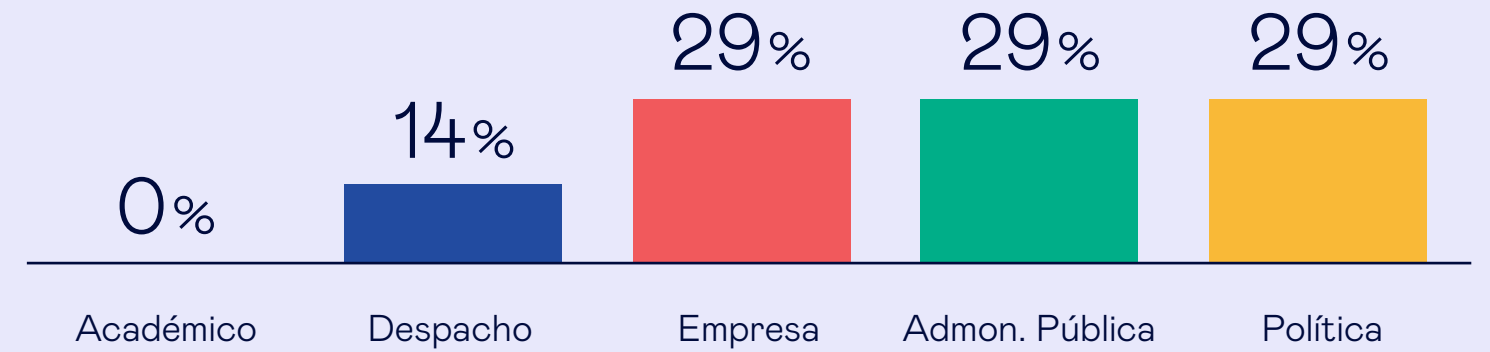
Los siguientes gráficos muestran la distribución de las consejeras juristas por *background* de procedencia en cada uno de los sectores analizados. Por ejemplo, en el caso del sector industria, el 64% de las mujeres juristas en dicho sector han tenido o tienen cargos en empresas privadas.



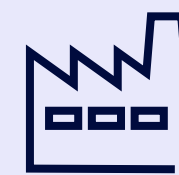
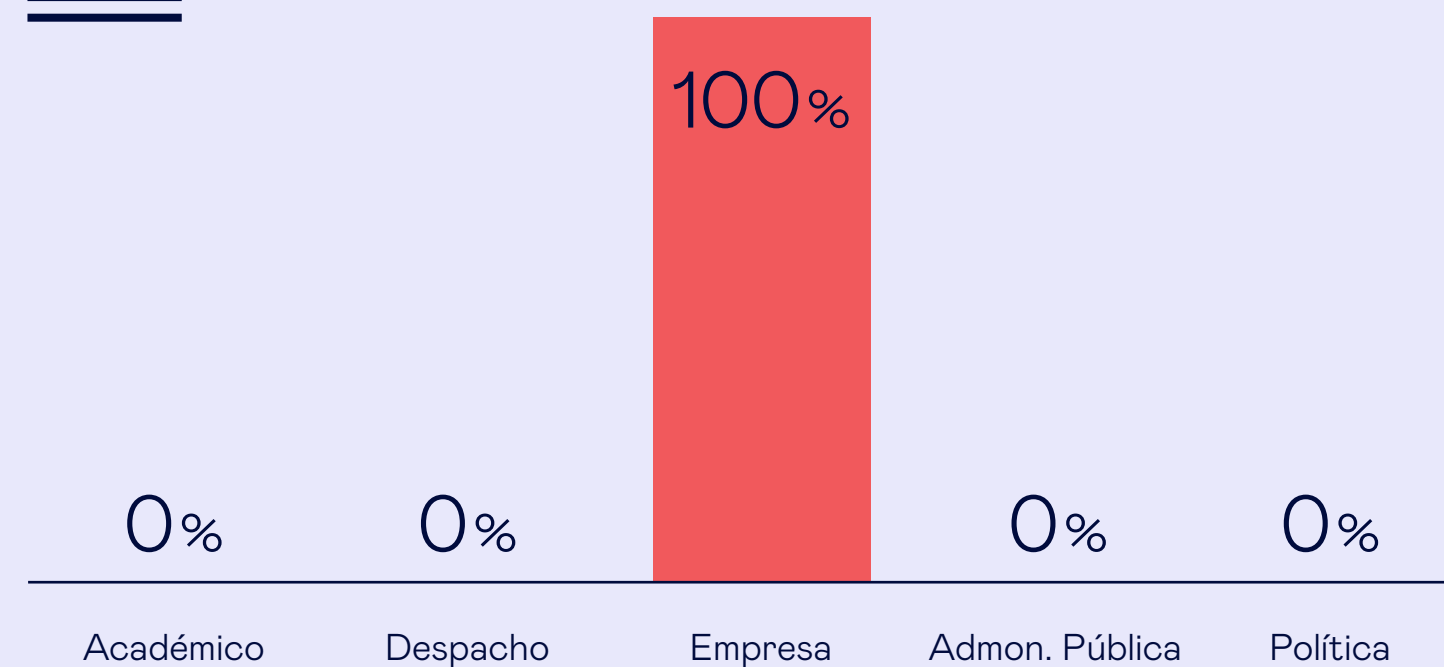
Background de las consejeras juristas en el sector energía



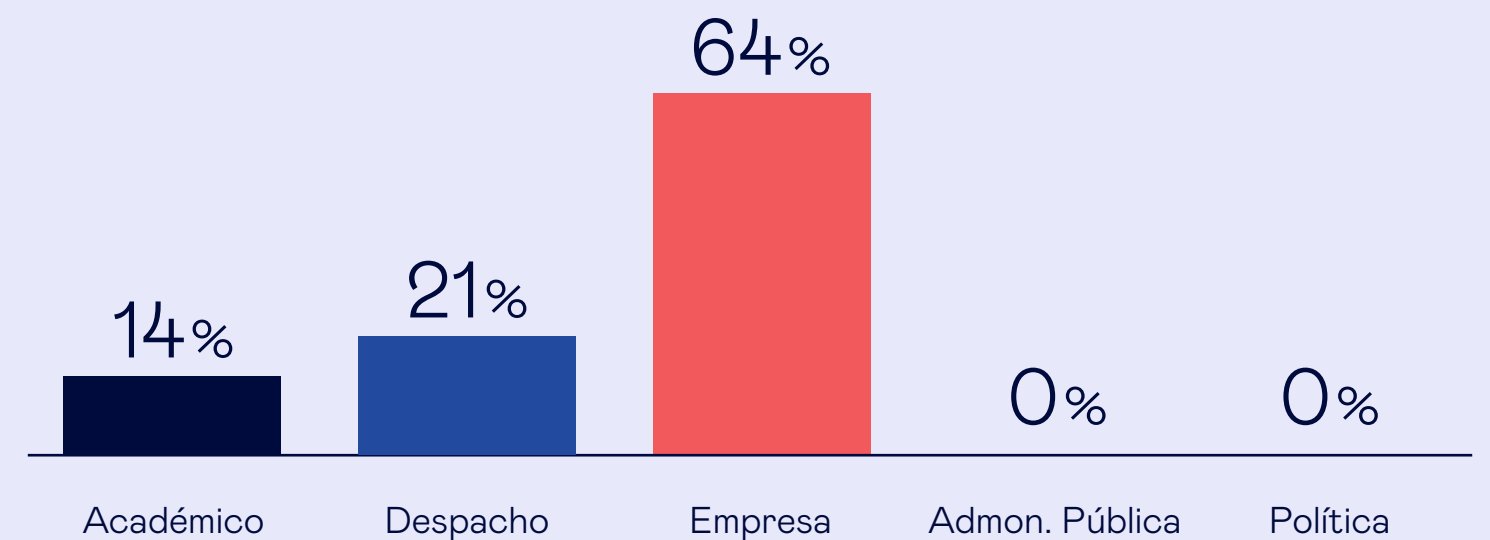
Rol de las consejeras juristas en el sector farma



Background de las consejeras juristas en el sector financiero

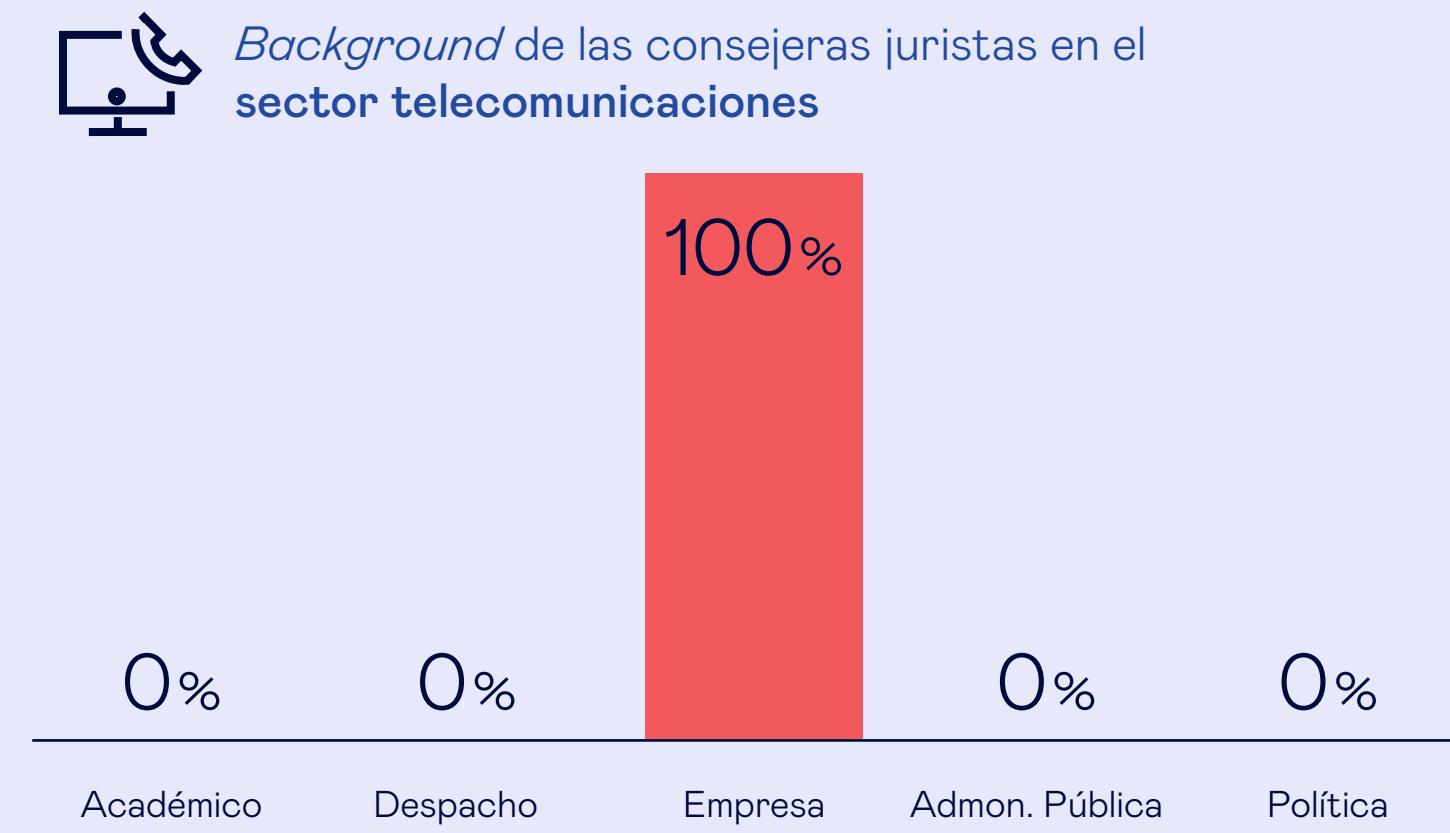
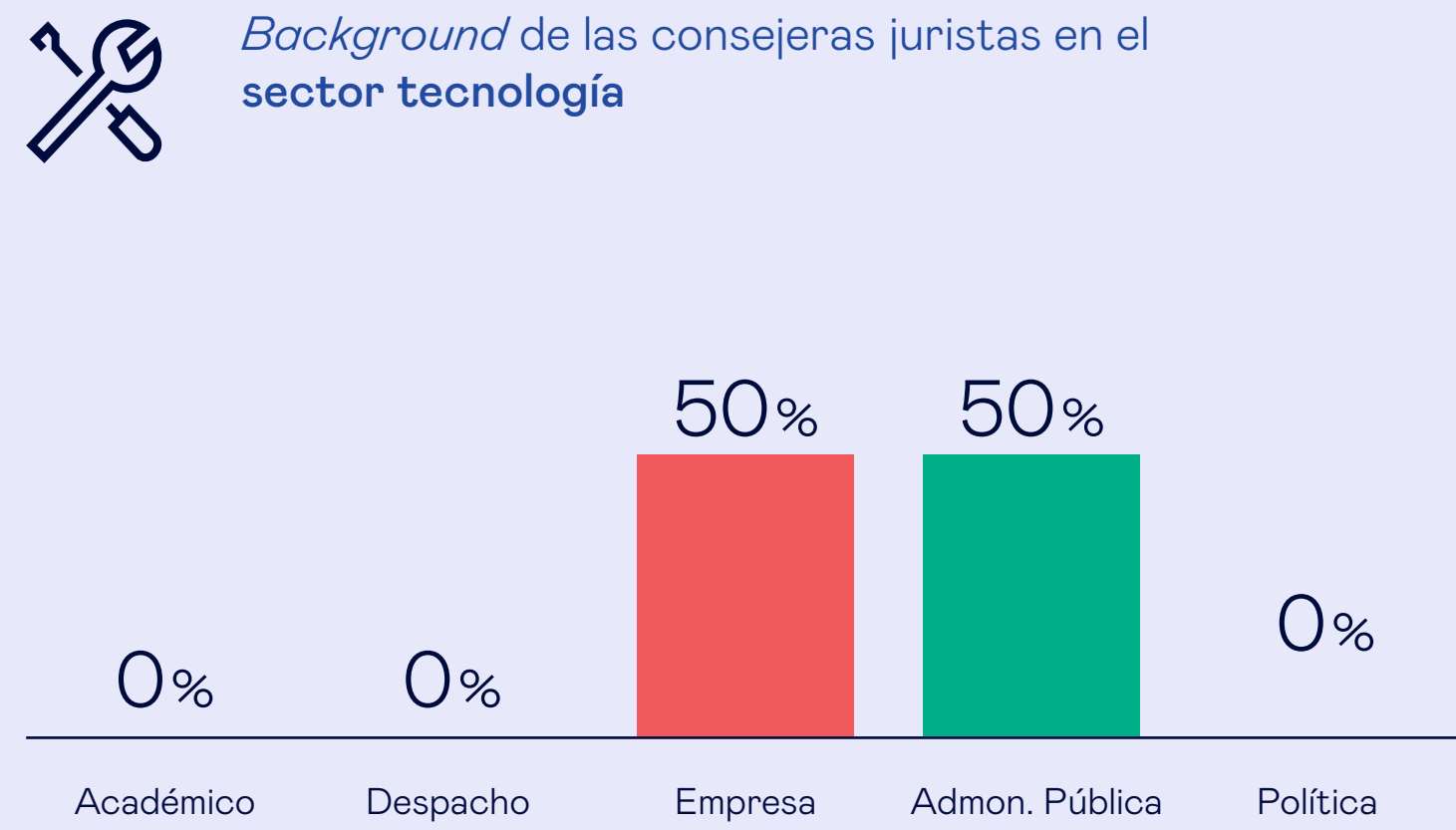
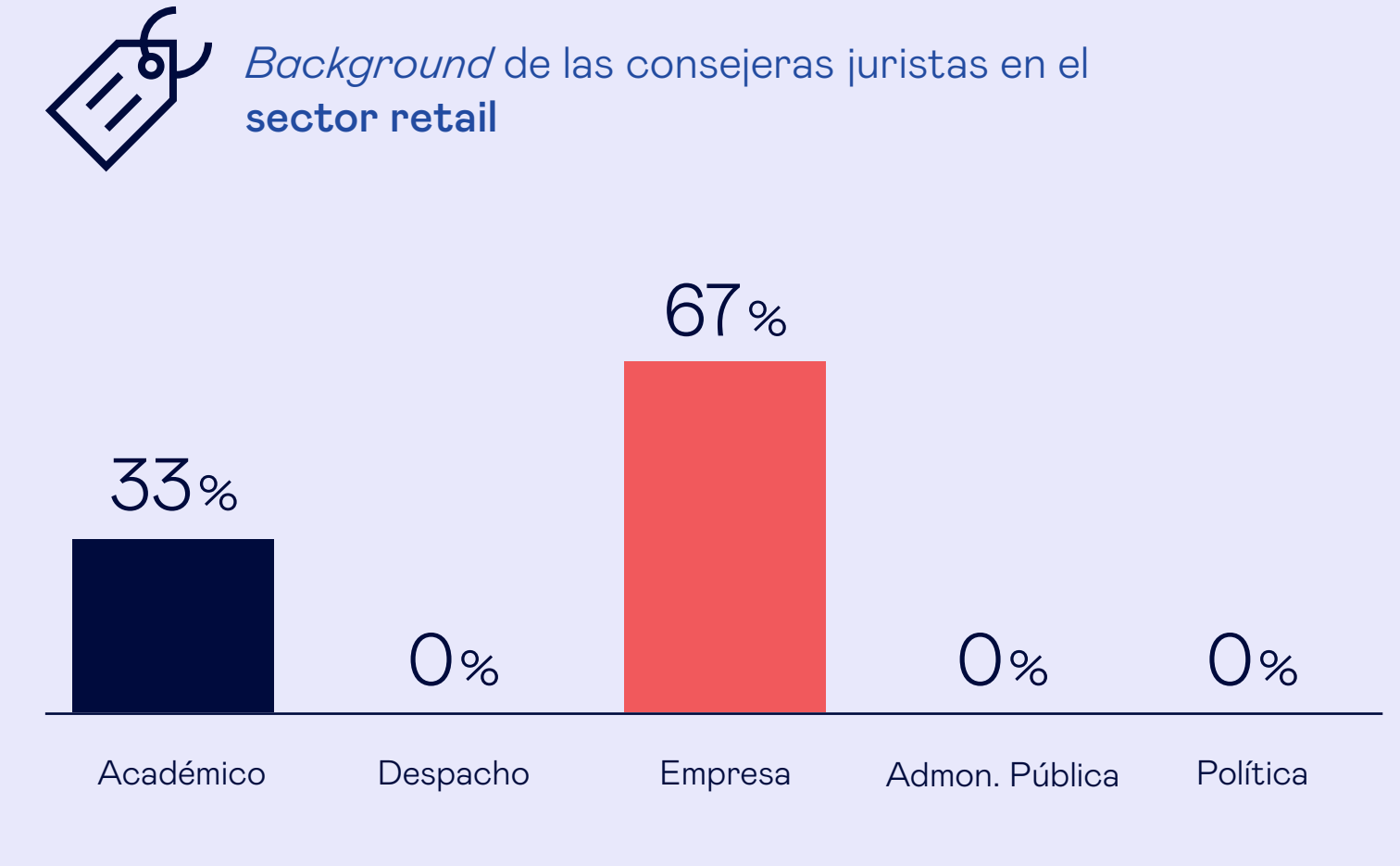
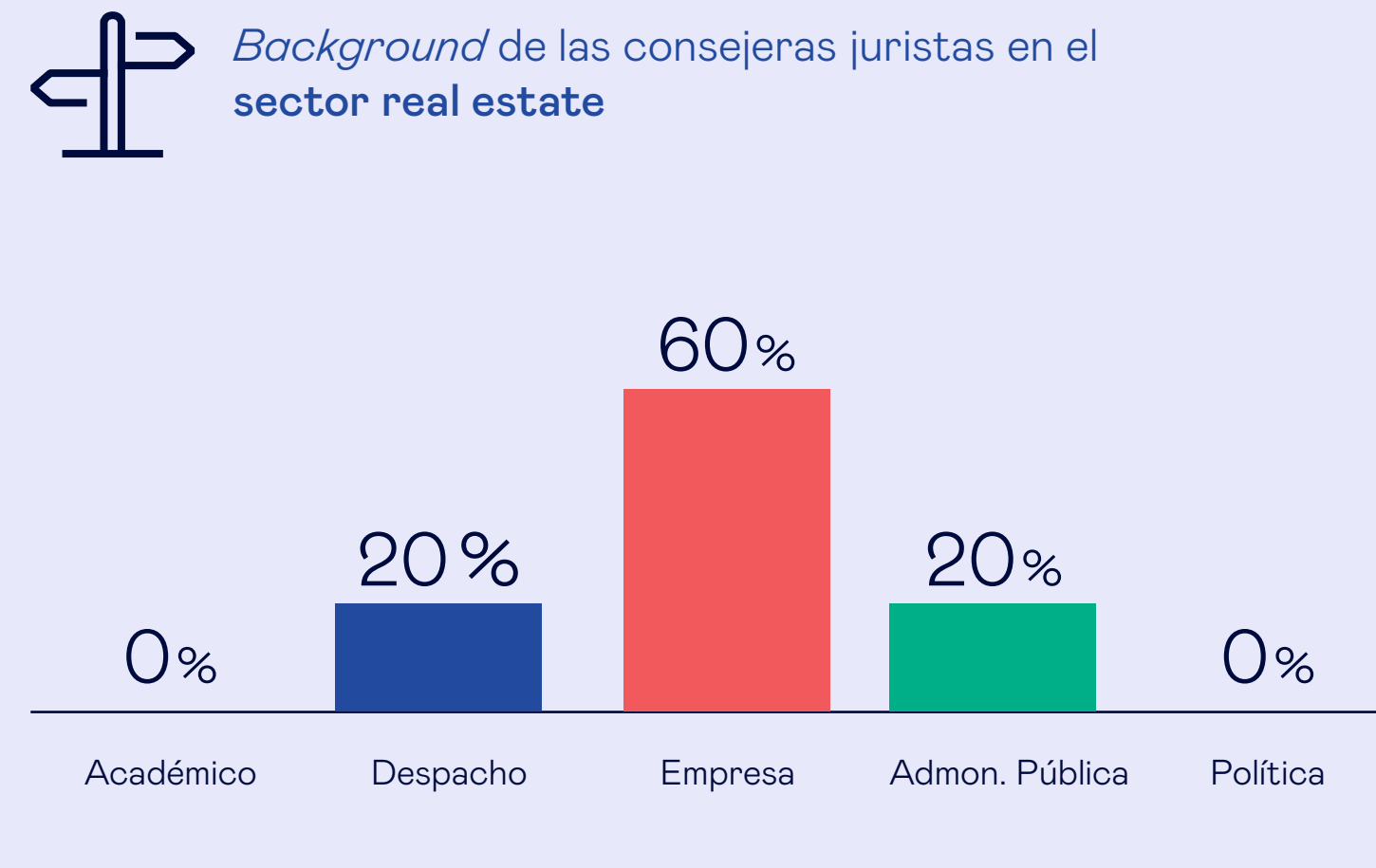
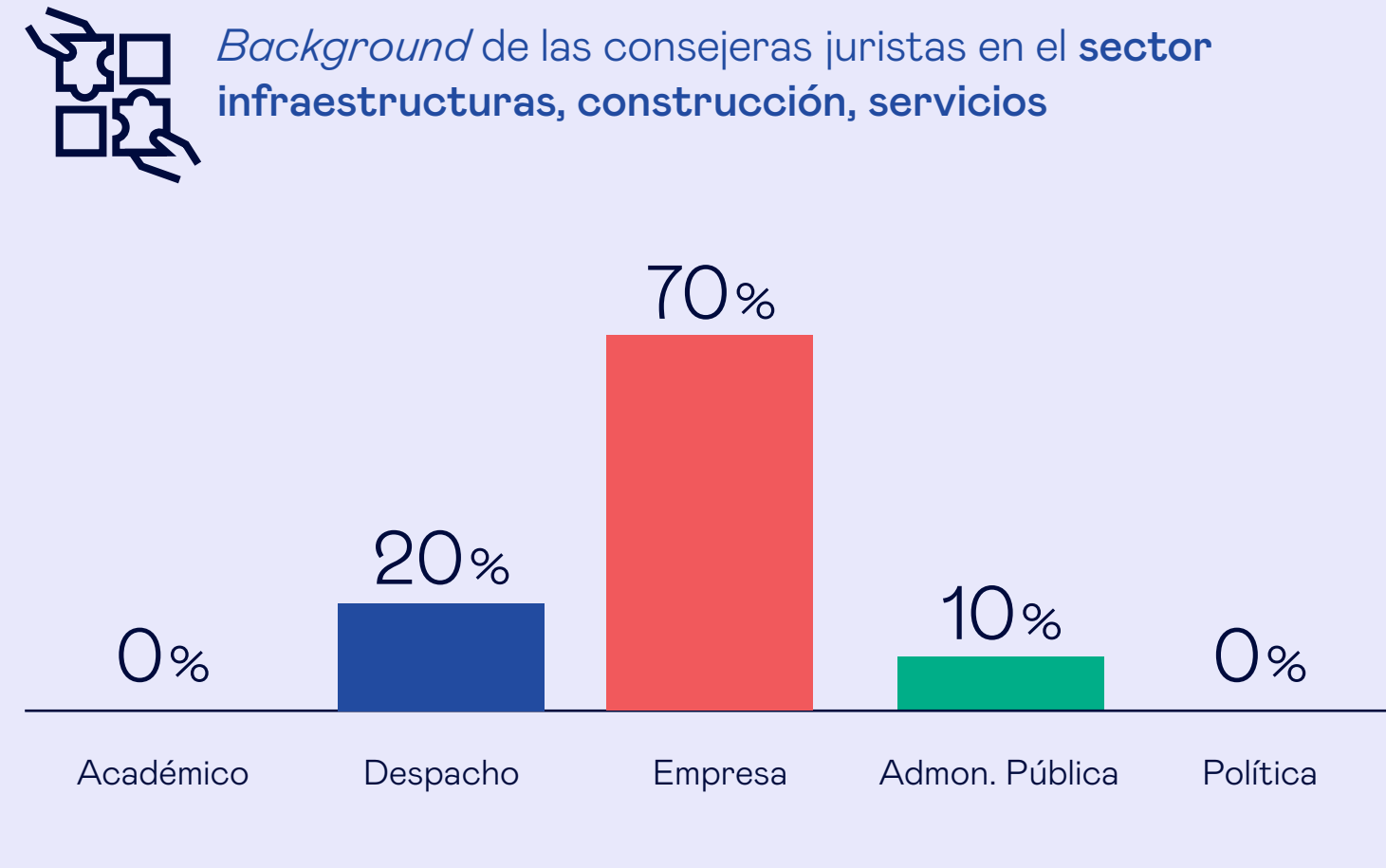


Background de las consejeras juristas en el sector industria



ANEXO III

Otros resultados desglosados a nivel sectorial





Diligent es el líder mundial en software de gestión de gobierno corporativo, riesgo y cumplimiento, y ESG. Nuestra plataforma permite a los Consejos de Administración, a los ejecutivos y a otros profesionales del gobierno corporativo, el riesgo y el cumplimiento llevar a cabo sus actividades con una visión holística e integrada de la auditoría, el riesgo, la ciberseguridad, la ética y el cumplimiento en toda la empresa.

Diligent moderniza las prácticas de gobierno corporativo con tecnología, datos e información para los órganos de gobierno corporativo, lo que permite que sus empresas sean más eficientes, minimizan los riesgos de que la información confidencial se filtre y permite a los líderes tomar decisiones informadas.

A día de hoy, Diligent cuenta con más de un millón de usuarios de más de 25.000 organizaciones. Los clientes de Diligent representan el 65% de la lista Fortune 100, el 90% del FTSE 100 y más del 65% del Ibex 35.



Laura Espinosa
Directora de Diligent
para el sur de Europa
lespinosa@diligent.com



Diligent España
Velázquez, 10 1ª Planta
Madrid 28001
T: +34 91 781 70 4

esade

Center for Corporate
Governance

WALW

WOMEN IN A LEGAL WORLD

con la colaboración de



DISCLAIMER

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