

La presencia de mujeres en los órganos de gobierno: un análisis en las entidades financieras supervisadas por la CNMV

María José Gómez Yubero (*)
Miguel Palomero Aguilar

(*) Los autores pertenecen a la Dirección General de Política Estratégica y Asuntos Internacionales de la CNMV. Este artículo es responsabilidad exclusiva de sus autores y no refleja necesariamente la opinión de la CNMV. Los autores agradecen los comentarios y aportaciones de Eduardo Manso.

Índice

Resumen ejecutivo.....	6
1. Introducción	6
2. Ámbito del análisis	7
3. Marco normativo. Políticas y normativas para fomentar la igualdad de género....	7
3.1. Principios universales y compromisos internacionales	8
3.2. Normativa europea.....	8
3.3. Normativa nacional.....	11
3.4. Principios clave del marco regulatorio.....	12
4. Análisis de la situación en el sector financiero.....	15
4.1. Presencia femenina en el empleo del sector financiero español y sus características	15
4.2. Situación en el sector financiero de la Unión Europea	17
4.3. Análisis de la presencia de las mujeres en las entidades financieras cotizadas	18
4.4. Situación de la mujer en el sector de las entidades financieras supervisadas por la CNMV.	20
5. Causas y beneficios	30
5.1. Posibles causas de la desigualdad en los órganos de gobierno	30
5.2. Beneficios de la diversidad.....	32
6. Recomendaciones	35
6.1. Relevancia de las políticas de diversidad.....	36
6.2. La transparencia como impulso a la diversidad.....	38
6.3. El papel de la supervisión en la promoción de los principios de buen gobierno relativos a la diversidad de hombres y mujeres	40
6.4. Oportunidades relacionadas con la digitalización y la sostenibilidad.....	41
7. Conclusiones.....	43
Referencias	45

Índice de gráficos

Gráfico 1	Evolución de la tasa de ocupación de mujeres (2008–2024)	16
Gráfico 2	Tasa de ocupación de mujeres por sector económico en el tercer trimestre de 2024 ...	16
Gráfico 3	Promedio de presencia de mujeres por índice bursátil (noviembre de 2024)	20
Gráfico 4	Evolución de la presencia femenina en los consejos de administración de las gestoras de inversiones en España	26
Gráfico 5	Composición por sexos de los consejos de administración de las ESI (2024)	30
Gráfico 6	Porcentaje de mujeres en los consejos de administración de las mayores empresas cotizadas, en función del tipo de política de igualdad (octubre de 2023)	37
Gráfico 7	Variación octubre 2013 a 2023 en el porcentaje de mujeres de las mayores empresas cotizadas de los 27 países miembros de la UE	37
Gráfico 8	Graduados en ciencias, matemáticas y tecnología por período. España (% respecto al total de graduados de cada sexo)	42

Índice de cuadros

Cuadro 1	Presencia de mujeres en entidades financieras cotizadas en el año 2023	19
Cuadro 2	Porcentaje de mujeres en consejos de administración de entidades supervisadas por la CNMV (2024)	21
Cuadro 3	Porcentaje de mujeres directivas en entidades supervisadas por la CNMV	21
Cuadro 4	Promedio anual de la proporción de mujeres en los consejos de administración, la alta dirección y la fuerza laboral de las bolsas de valores (2024)	22
Cuadro 5	Presencia de mujeres en las infraestructuras de los mercados españoles	23
Cuadro 6	Promedio de mujeres en SGIIC (2024)	27
Cuadro 7	Situación de las ESI en España versus media de la UE (2023)	29
Cuadro 8	Ocupados por tiempo que llevan trabajando en el empleo actual, sexo (2023)	32
Cuadro 9	Enfoque legislativo en materia de igualdad en los consejos de administración de los Estados miembros de la UE en 2023	36

Siglas utilizadas

APAC	Asia-Pacific (en español, Asia-Pacífico)
ASG	Factores medioambientales, sociales y de gobernanza
BCE	Banco Central Europeo
BME	Bolsas y Mercados Españoles
CEDAW	Convention on the Elimination of All Forms of Discrimination Against Women (en español, Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer)
CNMV	Comisión Nacional del Mercado de Valores
CRD	Capital Requirements Directive (en español, Directiva de Requisitos de Capital)
CRR	Capital Requirements Regulation (en español, Reglamento de Requisitos de Capital)
EAF	Empresas de asesoramiento financiero
EAFN	Entidades de asesoramiento financiero y de inversión
EBA	European Banking Authority (en español, Autoridad Bancaria Europea)

ECR	Entidad de capital riesgo
EIGE	European Institute for Gender Equality (en español, Instituto Europeo para la Igualdad de Género)
EMEA	Europe, Middle East and Africa (en español, Europa, Medio Oriente y África)
EPA	Encuesta de Población Activa
ESI	Empresa de servicios de inversión
FCA	Financial Conduct Authority
IFD	Investment Firms Directive (en español, Directiva sobre Empresas de Inversión)
IFR	Investment Firms Regulation (en español, Reglamento sobre Empresas de Inversión)
IGBM	Índice General de la Bolsa de Madrid
IMF	International Monetary Fund (en español, Fondo Monetario Internacional)
INE	Instituto Nacional de Estadística
MiFID	Markets in Financial Instruments Directive (en español, Directiva sobre Mercados de Instrumentos Financieros)
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
OIT	Organización Internacional del Trabajo
ORFIN	Observatorio de la realidad financiera
PFP	Plataforma de financiación participativa
PIB	Producto interior bruto
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PRA	Prudential Regulation Authority
PSFP	Proveedoras de servicios de financiación participativa
Pyme	Pequeña y mediana empresa
ROA	Return on Assets (en español, Retorno sobre activos)
ROE	Return on Equity (en español, Retorno sobre el patrimonio)
ROI	Return on Investment (en español, Retorno sobre la inversión)
S. A.	Sociedad anónima
S. A. U.	Sociedad anónima unipersonal
S. V.	Sociedad de valores
SAV	Sociedades y agencias de valores
SGIIC	Sociedad gestora de instituciones de inversión colectiva
SICAV	Sociedad de inversión de capital variable
UE	Unión Europea
WFE	World Federation of Exchanges (en español, Federación Mundial de Bolsas de Valores)
WIB	Women in Banking (en español, Mujeres en la banca)

Códigos de país utilizados

<ul style="list-style-type: none"> • BE Bélgica • BG Bulgaria • CZ Chequia • DK Dinamarca • DE Alemania • EE Estonia • IE Irlanda • EL Grecia • ES España 	<ul style="list-style-type: none"> • FR Francia • HR Croacia • IT Italia • CY Chipre • LV Letonia • LT Lituania • LU Luxemburgo • HU Hungría • MT Malta 	<ul style="list-style-type: none"> • NL Países Bajos • AT Austria • PL Polonia • PT Portugal • RO Rumanía • SI Eslovenia • SK Eslovaquia • FI Finlandia • SE Suecia
--	--	--

Resumen ejecutivo

La diversidad en los órganos de gobierno corporativo, especialmente en el sector financiero, es crucial para la estabilidad económica y social. A pesar de los esfuerzos, la representación femenina en liderazgo sigue siendo baja, lo que revela barreras estructurales y culturales persistentes. Este trabajo, enfocado en las entidades financieras supervisadas por la CNMV, especialmente las no cotizadas, analiza la situación actual y los desafíos para lograr una representación equilibrada. Los hallazgos indican una presencia femenina significativamente menor en los consejos de administración comparada con las recomendaciones del Código de buen gobierno, resaltando la necesidad de intensificar esfuerzos para una inclusión efectiva. Se discuten las causas de esta disparidad y se proponen recomendaciones para fomentar cambios sustanciales en la representación femenina en el sector.

1. Introducción

La diversidad en los órganos de gobierno de las empresas ha ganado un protagonismo creciente en las últimas décadas, particularmente en el sector financiero, donde las decisiones adoptadas en los consejos de administración y órganos de dirección tienen un impacto significativo en la estabilidad económica, financiera y social. Sin embargo, a pesar de los avances logrados hacia la igualdad, la representación femenina en estos espacios de liderazgo sigue siendo insuficiente, lo que pone de manifiesto la persistencia de barreras estructurales y culturales en el ámbito empresarial.

En este contexto, la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) desempeña un papel esencial como promotora de buenas prácticas en el ámbito del gobierno corporativo, especialmente entre las entidades cotizadas¹. A través de recomendaciones como las contenidas en el Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas, se ha impulsado una mayor inclusión de mujeres en las altas esferas de decisión de estas entidades². No obstante, la situación en otras áreas del sector financiero sujetas a la supervisión de la CNMV evidencia importantes retos pendientes, destacando la necesidad de intensificar los esfuerzos para alcanzar una representación equilibrada.

El presente trabajo tiene como objetivo analizar la situación actual de las mujeres en los consejos de administración y órganos de dirección de las entidades financieras supervisadas por la CNMV. Este análisis incluye un enfoque especial en las entidades no cotizadas, cuyo progreso en términos de diversidad ha sido más limitado.

Los resultados de nuestro análisis revelan una situación preocupante respecto a la representación de mujeres en puestos de liderazgo y dirección, con cifras considerablemente bajas en comparación con las alcanzadas por entidades que sí están sujetas al Código de buen gobierno. Por ejemplo, las entidades financieras que forman parte del Ibex 35 registran una presencia femenina en sus consejos de administración del 41 %, en contraste con apenas el 14 % y el 16 % en empresas de servicios de inversión y gestoras de activos, respectivamente. Esta situación es similar a la que presentaban las entidades cotizadas antes de la implementación de las recomendaciones del Código.

A lo largo del artículo, analizaremos las causas subyacentes de esta disparidad, que abarcan, entre otras cosas, factores estructurales, culturales y regulatorios, y ofreceremos recomendaciones específicas para superar estas barreras y fomentar un cambio significativo en la representación femenina dentro del sector financiero.

La importancia de la diversidad de género no se limita a un ámbito ético o social, sino que está estrechamente vinculada con el buen gobierno corporativo. Diversos estudios han demostrado

¹ En la recomendación 15 del Código de buen gobierno, se señala que, antes de que finalizase 2022, los consejos de administración deberían contar con al menos un 40 % de consejeras. Hasta esa fecha, el porcentaje no debería ser inferior al 30 %. Esta recomendación se ha convertido en imperativo legal con la [Ley Orgánica 2/2024, de 1 de agosto, de representación paritaria y presencia equilibrada de mujeres y hombres](#).

² De acuerdo con la última información publicada por la CNMV, en 2023, en el conjunto de las empresas cotizadas, la presencia de mujeres en los consejos se sitúa en el 34,5 %, dos puntos más que el año anterior. Este porcentaje aumenta hasta el 40 % en las empresas del Ibex 35. CNMV (2024). [Nota de prensa. La presencia de mujeres en los consejos del IBEX alcanza por primera vez el 40% en 2023](#) . 16 de mayo.

que los órganos de gobierno más diversos favorecen una toma de decisiones más efectiva, mejoran la gestión de riesgos y contribuyen al rendimiento sostenible de las organizaciones.

El artículo se estructura en varias secciones: en primer lugar, se define el alcance del análisis y se describe el marco normativo que regula la igualdad de género en los órganos de gobierno. A continuación, se analiza la situación actual de la representación femenina en diferentes segmentos del sector financiero, con especial atención a las entidades supervisadas por la CNMV. Posteriormente, se identifican las principales causas de las desigualdades y los beneficios derivados de la diversidad, para concluir con un conjunto de recomendaciones prácticas y las conclusiones principales del estudio.

2. Ámbito del análisis

El presente estudio se centra en las entidades financieras bajo la supervisión de la CNMV que no pertenecen al grupo de sociedades cotizadas. En particular, abarca empresas de servicios de inversión (ESI), sociedades gestoras de instituciones de inversión colectiva (SGIIC), sociedades de inversión de capital variable (SICAV), entidades de capital riesgo (ECR) y plataformas de financiación participativa (PFP), entre otras. Estas entidades representan una parte fundamental del ecosistema financiero español, y desempeñan un papel clave en la canalización del ahorro hacia la inversión productiva y en el funcionamiento de los mercados financieros.

Para enriquecer el análisis y ofrecer un panorama más completo, se incluirá información complementaria sobre sociedades cotizadas del sector financiero y datos disponibles de entidades de crédito, destacando aquellas áreas donde la normativa y las recomendaciones de la CNMV y de los supervisores relevantes de cada sector tienen mayor incidencia. Este enfoque permite identificar posibles diferencias en la evolución de la diversidad de género entre distintos segmentos del sector financiero.

El análisis se basa en información cuantitativa y cualitativa procedente de diversas fuentes, entre las que destacan los registros públicos, los informes sectoriales y las estadísticas oficiales. Se dará especial atención a las características particulares de las entidades no cotizadas, cuyo progreso en términos de diversidad de género suele estar menos documentado. Asimismo, el ámbito del análisis se alinea con el marco normativo vigente, incluidas las disposiciones de la Ley de los Mercados de Valores y de los Servicios de Inversión y la Directiva sobre Mercados de Instrumentos Financieros (MiFID II), que establecen principios de diversidad y equilibrio de género en los órganos de administración.

Esta delimitación pretende proporcionar una visión integral de la representación femenina en el sector financiero, y pone de relieve tanto los avances como los desafíos específicos que enfrentan las entidades supervisadas por la CNMV.

3. Marco normativo. Políticas y normativas para fomentar la igualdad de género

La igualdad de género está respaldada por un marco normativo y de principios universales, que abarca desde instrumentos internacionales hasta legislación europea y nacional. Este marco reconoce la igualdad como un derecho fundamental y un requisito esencial para el desarrollo sostenible y el buen gobierno corporativo.

3.1. Principios universales y compromisos internacionales

El principio de no discriminación y el derecho a la igualdad de oportunidades han sido consagrados en instrumentos internacionales como los siguientes:

- La Declaración Universal de los Derechos Humanos de 1948³ establece la igualdad de derechos entre hombres y mujeres como un principio jurídico universal, reconocido en textos internacionales como la Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer⁴ (CEDAW, 1979), que promueve la adopción de medidas específicas para garantizar la igualdad en todos los ámbitos, incluidos los órganos de decisión.
- El Tratado de la Unión Europea⁵, de 1992, reconoce en su artículo 2 la igualdad entre mujeres y hombres como uno de los valores fundamentales de la Unión.
- Los Objetivos de Desarrollo Sostenible⁶ (ODS, 2015). El [ODS 5](#) establece la necesidad de alcanzar la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres promoviendo su participación plena y efectiva en todos los niveles de decisión, incluido el liderazgo empresarial.

3.2. Normativa europea

La Unión Europea ha desarrollado un marco regulatorio específico para promover la igualdad de género en los órganos de gobierno, que contempla medidas de transparencia y el establecimiento de objetivos concretos.

- La Directiva 2006/54/CE⁷, relativa a la aplicación del principio de igualdad de oportunidades y de trato entre hombres y mujeres en el empleo y la ocupación. Aunque no establece objetivos numéricos específicos, fomenta la implementación de políticas para eliminar las desigualdades estructurales y garantizar la transparencia en la remuneración y la promoción profesional.
- La Directiva 2013/36/UE (CRD IV⁸) introduce el principio de diversidad en los órganos de dirección de las entidades de crédito e inversión, exigiendo el establecimiento de objetivos

³ Naciones Unidas (1948). [Declaración Universal de los Derechos Humanos](#). 10 de diciembre.

⁴ Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer, adoptada por las Naciones Unidas en 1979 y [ratificada por España en 1983](#).

⁵ Versión consolidada del [Tratado de la Unión Europea](#). Firmado en Maastricht el 7 de febrero de 1992, entró en vigor el 1 de noviembre de 1993; resulta vinculante para todos los Estados miembros de la Unión Europea.

⁶ Naciones Unidas (2015). [Objetivos de Desarrollo Sostenible](#).

⁷ [Directiva 2006/54/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 5 de julio de 2006, relativa a la aplicación del principio de igualdad de oportunidades e igualdad de trato entre hombres y mujeres en asuntos de empleo y ocupación \(refundición\)](#).

⁸ Artículo 88 de la [Directiva 2013/36/UE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 26 de junio de 2013, que regula el acceso y supervisión de entidades de crédito e inversión](#).

concretos para el sexo menos representado y la publicación de informes periódicos que evalúen los avances.

- La Directiva 2014/65/UE (MiFID II⁹) obliga a las entidades (particularmente a los órganos rectores de los mercados) a adoptar políticas de selección inclusivas y transparentes que incluyan objetivos específicos para la diversidad de género.
- El Reglamento (UE) 2019/2033 (IFR¹⁰) y la Directiva (UE) 2019/2034 (IFD¹¹) regulan las empresas de servicios de inversión (ESI) en materia de requisitos prudenciales y exigen políticas de diversidad adaptadas a su tamaño y complejidad, que incluyan objetivos concretos y requisitos de transparencia.
- La Directiva (UE) 2022/2381¹² establece un objetivo obligatorio para que, al menos, el 40 % de los administradores no ejecutivos o el 33 % del total de los cargos de administración en los consejos de administración de las sociedades cotizadas sean ocupados por miembros del sexo menos representado para 2026. Además, incluye requisitos de transparencia anual respecto a la composición de estos órganos.
- Finalmente, cabe destacar las Directrices de la EBA (EBA/GL/2023/08¹³), que refuerzan los requisitos de establecimiento de objetivos y transparencia, obligando a las entidades a publicar informes sobre su composición de género, brecha salarial y políticas de diversidad.

De este modo, las entidades financieras, tanto entidades de crédito y empresas de servicios de inversión como los órganos rectores de los mercados y las sociedades cotizadas, están obligadas a establecer procedimientos de selección de miembros para sus órganos de administración que promuevan la inclusión de mujeres, procurando su presencia equilibrada en dichos órganos, particularmente cuando se trata de entidades de cierta relevancia. Estos procedimientos deben estar libres de sesgos implícitos que puedan derivar en cualquier forma de discriminación. Asimismo debe garantizarse una política no discriminatoria de remuneraciones.

En concreto, estas normas exigen que, cuando las entidades sean de importancia significativa debido a su tamaño, su organización interna y la naturaleza, dimensión y complejidad de sus actividades, deben establecer un comité de nombramientos. Este comité, entre otras

⁹ Artículo 45 de la [Directiva 2014/65/UE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 15 de mayo de 2014, relativa a los mercados de instrumentos financieros.](#)

¹⁰ [Reglamento \(UE\) 2019/2033 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 27 de noviembre de 2019, relativo a los requisitos prudenciales de las empresas de servicios de inversión, y por el que se modifican los Reglamentos \(UE\) n.º 1093/2010, \(UE\) n.º 575/2013, \(UE\) n.º 600/2014 y \(UE\) n.º 806/2014.](#)

¹¹ [Directiva \(UE\) 2019/2034 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 27 de noviembre de 2019, relativa a la supervisión prudencial de las empresas de servicios de inversión, y por la que se modifican las Directivas 2002/87/CE, 2009/65/CE, 2011/61/UE, 2013/36/UE, 2014/59/UE y 2014/65/UE.](#)

¹² [Directiva \(UE\) 2022/2381 del Parlamento Europeo y del Consejo de, 23 de noviembre de 2022, relativa a un mejor equilibrio de género entre los administradores de las sociedades cotizadas y a medidas conexas.](#)

¹³ [Directrices de la EBA \(EBA/GL/2023/08\) relativas al ejercicio de comparación sobre las prácticas en favor de la diversidad, incluyendo las políticas de diversidad y la brecha salarial entre géneros, de conformidad con la Directiva 2013/36/UE y la Directiva \(UE\) 2019/2034. 18 de diciembre de 2023.](#)

funciones, deberá evaluar el equilibrio de conocimientos, competencias, diversidad y experiencia del órgano de administración. Además, deberá definir un objetivo de representación para el sexo menos representado en dicho órgano y desarrollar directrices para incrementar el número de personas del sexo infrarrepresentado, con el fin de alcanzar este objetivo.

Desde el punto de vista del nuevo marco de solvencia para las ESI (IFD/IFR), el principio de no discriminación se centra principalmente en el ámbito de las remuneraciones, estableciendo un marco de proporcionalidad en su aplicación, teniendo en cuenta la naturaleza, la escala y la complejidad de los riesgos inherentes al modelo de negocio y a las actividades de cada empresa¹⁴. También deben hacer pública la política en materia de diversidad en lo que atañe a la selección de los miembros del órgano de administración, sus objetivos y las metas establecidas en dicha política, así como la medida en que se han alcanzado estos objetivos y metas¹⁵.

Diversidad en la regulación prudencial de las empresas de servicios de inversión (IFR/IFD)

RECUADRO 1

Las disposiciones del Reglamento (UE) 2019/2033 (IFR) y la Directiva (UE) 2019/2034 (IFD) no se aplican por igual a todas las empresas de servicios de inversión (ESI). Su aplicación depende del tamaño, la naturaleza y la complejidad de las actividades de la ESI.

Clasificación de las ESI con arreglo a IFR/IFD

- Clase 1: ESI de mayor tamaño y complejidad, comparables a entidades de crédito. Estas entidades están sujetas al marco regulatorio bancario completo (CRR/CRD), y no a IFR/IFD.
- Clase 2: Incluye ESI medianas y grandes que no cumplen los criterios para ser consideradas «pequeñas y no interconectadas» ni para ser consideradas de clase 1. Estas entidades están plenamente sujetas a IFR/IFD, con requisitos específicos de capital, gobernanza y divulgación.
- Clase 3: Incluye ESI pequeñas y no interconectadas que cumplen ciertos umbrales de simplicidad y menor riesgo (como tamaño reducido y actividad limitada). Estas entidades están sujetas a un régimen simplificado con arreglo a IFR/IFD, con requisitos más ligeros en cuanto a capital y gobernanza.

Impacto en requisitos de diversidad y transparencia

- Clase 1 (régimen CRR/CRD): Estas entidades están obligadas a cumplir los mismos requisitos de diversidad y transparencia que los bancos, definidos por CRD IV/CRD V. Esto incluye el establecimiento de objetivos concretos de diversidad y la publicación de informes sobre la composición de sus órganos de dirección.
- Clase 2 (régimen IFR/IFD completo): Las ESI en esta clase deben implementar políticas de diversidad en los órganos de administración, estableciendo objetivos concretos para mejorar la representación del género menos representado. Además, están obligadas a publicar información sobre estas políticas, los objetivos establecidos y los avances realizados.
- Clase 3 (régimen simplificado IFR/IFD): Estas entidades, debido a su menor tamaño y complejidad, tienen obligaciones más limitadas. Aunque se fomenta la diversidad y la adopción de buenas prácticas, no están sujetas a los mismos requisitos estrictos de objetivos concretos y transparencia que las entidades de clase 2.

¹⁴ Artículo 51 del [Reglamento \(UE\) 2019/2033 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 27 de noviembre de 2019, relativo a los requisitos prudenciales de las empresas de servicios de inversión.](#)

¹⁵ Artículo 48 del [Reglamento \(UE\) 2019/2033 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 27 de noviembre de 2019, relativo a los requisitos prudenciales de las empresas de servicios de inversión.](#)

El marco IFR/IFD adapta sus exigencias en función de la categoría de las ESI. Mientras que las ESI más grandes (clase 1 y clase 2) están sujetas a obligaciones claras de diversidad y transparencia, las más pequeñas (clase 3) tienen un enfoque más proporcional y flexible, en línea con su tamaño y alcance.

3.3. Normativa nacional

España ha adaptado las directivas europeas a su legislación nacional, complementándolas con normativas específicas que refuerzan el compromiso con la igualdad de género, estableciendo objetivos concretos y garantizando la transparencia en la rendición de cuentas:

- La Constitución Española¹⁶ (1978), en su artículo 14, establece el principio de igualdad y prohíbe cualquier tipo de discriminación, incluida la de género. A su vez, el artículo 35 garantiza la igualdad en el ámbito laboral, principio que se desarrolla en el Estatuto de los Trabajadores¹⁷.
- La Ley Orgánica 3/2007¹⁸ impone la obligación de establecer planes de igualdad en empresas con más de 50 trabajadores, que deben incluir objetivos concretos y medidas específicas para promover la igualdad salarial, la paridad en los órganos de dirección y la conciliación laboral. En el sector público, exige transparencia en los procesos de selección, promoción y composición de los órganos colegiados.
- La Ley de Sociedades de Capital¹⁹ refuerza la representación equilibrada en los consejos de administración de las sociedades de capital, estableciendo obligaciones de transparencia en los procesos de selección de miembros y en los informes anuales de gobierno corporativo.
- La Ley 6/2023 de los Mercados de Valores y de los Servicios de Inversión²⁰ obliga a las empresas de servicios de inversión a adoptar procedimientos inclusivos y a establecer

¹⁶ El artículo 14 de la [Constitución Española](#) establece que: «Los españoles son iguales ante la ley, sin que pueda prevalecer discriminación alguna por razón de nacimiento, raza, sexo, religión, opinión o cualquier otra condición o circunstancia personal o social». El artículo 35 de la [Constitución Española](#) establece que: «Todos los españoles tienen el deber de trabajar y el derecho al trabajo, a la libre elección de profesión u oficio, a la promoción a través del trabajo y a una remuneración suficiente para satisfacer sus necesidades y las de su familia, sin que en ningún caso pueda hacerse discriminación por razón de sexo».

¹⁷ [Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores.](#)

¹⁸ [Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres.](#)

¹⁹ [Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital.](#)

²⁰ Artículo 165.4 de la [Ley 6/2023, de 17 de marzo, de los Mercados de Valores y de los Servicios de Inversión](#). Este artículo establece que las entidades financieras que prestan servicios de inversión deben contar con procedimientos de selección de los miembros de los órganos de administración que faciliten la selección de mujeres, procurando su presencia equilibrada, y que no adolezcan de sesgos implícitos que puedan implicar discriminación alguna. Dicho requisito es desarrollado reglamentariamente a través del artículo 54 del [Real Decreto 813/2023, de 8 de noviembre, sobre el régimen jurídico de las empresas de servicios de inversión y de las demás entidades que prestan servicios de inversión](#). Asimismo dicho

políticas de diversidad con objetivos específicos. También exige la publicación de informes que reflejen los progresos en la implementación de estas políticas, asegurando la transparencia en su cumplimiento. Esta ley no solo ha incorporado los principios del nuevo marco regulatorio de solvencia para las ESI, sino que también garantiza un marco de gobernanza diverso, alineado con los principios establecidos en la Directiva 2013/36/UE (CRD IV) y MiFID II.

- Más recientemente, la Ley Orgánica 2/2024²¹, que establece medidas para garantizar la igualdad efectiva de mujeres y hombres en los ámbitos políticos y económicos, establece una representación equilibrada de mujeres y hombres en los órganos de administración y alta dirección de las entidades cotizadas y otras de interés público²² en España. Esta normativa, que traspone, con un alcance más amplio y un porcentaje más exigente, la Directiva (UE) 2022/2381, exige que las sociedades cotizadas tengan al menos un 40 % de consejeros del sexo menos representado de aquí a 2026 (para las de mayor capitalización) y de aquí a 2027 (para el resto). En las entidades de interés público que no sean pymes, el porcentaje mínimo es del 33 % en 2026, y del 40 % en 2029.

La ley también impone a estas entidades, en determinadas situaciones, el desarrollo de procedimientos de selección que eliminen sesgos, garanticen la igualdad de género y den prioridad al sexo menos representado en casos de igual mérito. Las entidades deben informar sobre el cumplimiento de estos objetivos y, de ser necesario, justificar la ausencia de equilibrio de género en sus informes de sostenibilidad.

3.4. Principios clave del marco regulatorio

Hoy en día, es ampliamente reconocido que la buena gestión empresarial debe estar respaldada por un órgano de administración con una adecuada capacitación. Para ello, resulta esencial contar con una diversidad de conocimientos, experiencia y, por supuesto, una representación equilibrada de mujeres y hombres.

La normativa tiene como objetivo evitar el pensamiento de grupo y fomentar opiniones independientes y críticas. Para lograrlo, los órganos de administración deben contar con una diversidad adecuada en términos de edad, género, origen, formación y experiencia profesional, aportando así una variedad de perspectivas y conocimientos.

Para ello, el marco normativo está estructurado en torno a los pilares de proporcionalidad, transparencia y supervisión.

requisito, de acuerdo con el artículo 22 del mismo Real Decreto, es de aplicación a las entidades de crédito cuando presten uno o varios servicios o realicen una o varias actividades de inversión. Requisito similar se recoge el artículo 24.1 de la [Ley 10/2014, de 26 de junio, de ordenación, supervisión y solvencia de entidades de crédito](#).

²¹ [Ley Orgánica 2/2024, de 1 de agosto, de representación paritaria y presencia equilibrada de mujeres y hombres](#).

²² Las empresas con un número medio de trabajadores empleados durante el ejercicio superior a 250 y con un volumen de negocios anual superior a 50 millones de euros o un balance anual total superior a 43 millones de euros.

Proporcionalidad

El principio de proporcionalidad se erige como un eje transversal en todo el marco normativo, tanto español como europeo. Este principio establece que las medidas en materia de diversidad deben ajustarse al tamaño, la naturaleza y la complejidad de cada entidad, garantizando un enfoque equilibrado que sea efectivo y aplicable. Así, las empresas de mayor relevancia económica, debido a su impacto social y financiero, están sujetas a obligaciones más estrictas, como la implementación de políticas avanzadas de diversidad y la publicación detallada de resultados. Por el contrario, las entidades más pequeñas y menos complejas cuentan con requisitos adaptados, que facilitan su cumplimiento sin generar una carga desproporcionada.

El principio de proporcionalidad asegura que las medidas normativas sean razonables y adecuadas a la capacidad operativa de cada entidad, evitando cargas desmedidas para las empresas pequeñas. Al mismo tiempo, refuerza el papel de las grandes entidades como agentes de cambio, subrayando su responsabilidad en liderar iniciativas que promuevan la igualdad y la diversidad, esenciales para el buen gobierno corporativo y el desarrollo sostenible.

Transparencia

Bajo el marco normativo descrito, las empresas están obligadas a informar sobre sus políticas de diversidad, la composición de sus órganos de administración y los avances hacia los objetivos establecidos, destacando la transparencia como herramienta fundamental para promover la igualdad y la inclusión. Este enfoque, inspirado en las mejores prácticas internacionales, refuerza el compromiso con la diversidad empresarial, adaptándose a las características de cada entidad.

En el ámbito financiero, las Directrices de la EBA reflejan este principio al requerir información más exhaustiva de las entidades grandes o medianas (como las empresas de servicios de inversión no consideradas pequeñas y no interconectadas), incluyendo datos sobre la composición de sus órganos de dirección, las políticas de diversidad y las brechas salariales de género. Estas exigencias desarrollan los marcos de solvencia bancaria (CRD) y de empresas de servicios de inversión (IFD), asegurando que las entidades más relevantes lideren el camino hacia una mayor diversidad y que sus prácticas puedan servir de modelo para el resto del sector.

En España, este enfoque se complementa con normas como la Ley de Sociedades de Capital, que exige a las grandes empresas incluir información sobre diversidad en la memoria y el informe de gestión. A su vez, la Ley 11/2018²³ sobre información no financiera y el Real Decreto 902/2020 sobre igualdad retributiva refuerzan la obligación de informar sobre la igualdad de género y las políticas de diversidad, alineando los requisitos de las empresas españolas con los estándares europeos.

Supervisión activa

El principio de supervisión activa es fundamental para garantizar que las entidades cumplan con las normativas de diversidad y representación paritaria. Las autoridades de supervisión, como la CNMV, desempeñan un papel crucial en este ámbito, vigilando el cumplimiento de las

²³ [Ley 11/2018, de 28 de diciembre, por la que se modifica el Código de Comercio, el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital aprobado por el Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, y la Ley 22/2015, de 20 de julio, de Auditoría de Cuentas, en materia de información no financiera y diversidad.](#)

obligaciones legales, promoviendo buenas prácticas y, cuando sea necesario, imponiendo sanciones a las entidades incumplidoras.

Con la entrada en vigor de la Ley Orgánica 2/2024, la CNMV adquiere competencias adicionales para supervisar y garantizar el cumplimiento de las obligaciones de representación paritaria en las entidades cotizadas bajo su supervisión. La CNMV no solo tiene la responsabilidad de vigilar el cumplimiento de estos objetivos, sino que también está facultada para incoar procedimientos sancionadores en caso de incumplimiento de las disposiciones establecidas en la ley. Así, la CNMV puede intervenir mediante:

- i) **Sanciones económicas:** Las entidades que no alcancen los objetivos de paridad o incumplan sus obligaciones de transparencia pueden ser multadas.
- ii) **Requerimientos específicos:** La CNMV puede exigir a las entidades la adopción de medidas correctivas para garantizar el progreso hacia la representación paritaria.
- iii) **Publicación de incumplimientos:** En casos graves, la CNMV podría hacer públicos los nombres de las entidades que no cumplan con las normativas, afectando potencialmente a su reputación.

La ley señala además que la CNMV, junto con el Instituto de las Mujeres, se encargará de la promoción, el análisis, el seguimiento y el apoyo al cumplimiento de las obligaciones establecidas para las entidades a las que resulta de aplicación dicha ley²⁴.

La ley también establece un enfoque colaborativo entre la CNMV y el Instituto de las Mujeres, quienes conjuntamente se encargarán de:

- **Promoción:** Difundir la importancia de la diversidad de género y los beneficios asociados al cumplimiento de las normativas en materia de igualdad.
- **Análisis y seguimiento:** Recoger y analizar datos relevantes sobre la representación de género en los órganos de administración de las entidades, identificando áreas de mejora y tendencias sectoriales.
- **Apoyo al cumplimiento:** Proporcionar orientación y herramientas a las entidades supervisadas para que puedan cumplir de manera efectiva con las obligaciones de diversidad y representación paritaria.

El enfoque de la supervisión activa no se limita a detectar incumplimientos, sino que busca fomentar un cambio estructural en las entidades supervisadas. Para ello:

- Se establecen mecanismos de diálogo continuo entre la CNMV y las entidades, priorizando la resolución de barreras específicas que dificulten el cumplimiento.

²⁴ Dicha función, en relación con las entidades de interés público, se llevará a cabo en colaboración con los organismos homólogos de las diferentes comunidades autónomas, según establece la ley. En el caso de las entidades aseguradoras, su supervisión corresponderá a la Dirección General de Seguros y Fondos de Pensiones a estos efectos, aunque estarán obligadas a remitir la información tanto a la CNMV como al Instituto de las Mujeres.

Por otro lado, respecto a las entidades de crédito, la ley no menciona al Banco de España entre los organismos encargados de la supervisión de esta norma. Por lo tanto, se interpreta que dichas entidades estarán sujetas, en esta materia, a la supervisión de la CNMV y del Instituto de las Mujeres.

- Se promueve el uso de *benchmarks* sectoriales para evaluar el progreso en diversidad de género, permitiendo a las entidades compararse con sus pares y adoptar buenas prácticas.
- Se incentiva la adopción voluntaria de políticas de diversidad más ambiciosas que las requeridas por la normativa, mostrando el valor estratégico de la inclusión en la gobernanza empresarial.

Como se ha señalado previamente, el marco prudencial y el de obtención de la autorización son aplicables a entidades de crédito, a ESI y a los órganos rectores de los mercados. Además, los nuevos requisitos establecidos por la Ley Orgánica 2/2024 también tendrán impacto en aquellas entidades que cumplan con la condición de ser de interés público, dentro de las cuales se encuentran algunas de las mencionadas anteriormente.

Aunque la regulación descrita hasta ahora no menciona expresamente entidades como las del sector de la inversión colectiva, las plataformas de financiación participativa (PFP) o las de capital riesgo, este análisis las incluye dentro de su ámbito. Esto se fundamenta en la consideración de que los principios de buen gobierno son aplicables a todo tipo de instituciones financieras, siempre con arreglo a un criterio de proporcionalidad y atendiendo a su relevancia económica.

4. Análisis de la situación en el sector financiero

El sector financiero desempeña un papel estratégico en la economía, no solo por su capacidad para movilizar recursos y facilitar el crecimiento económico, sino también como referente en prácticas de gobierno corporativo. Sin embargo, la representación de la mujer en los órganos de decisión de este sector sigue siendo desigual, a pesar de los avances normativos y las iniciativas internacionales para fomentar la diversidad. Este capítulo analiza la situación de las mujeres en distintos subsectores del ámbito financiero, con especial atención a la gestión de activos, las empresas de servicios de inversión y las infraestructuras de mercados, apoyándose en estudios internacionales y en la comparación con las entidades registradas en la CNMV.

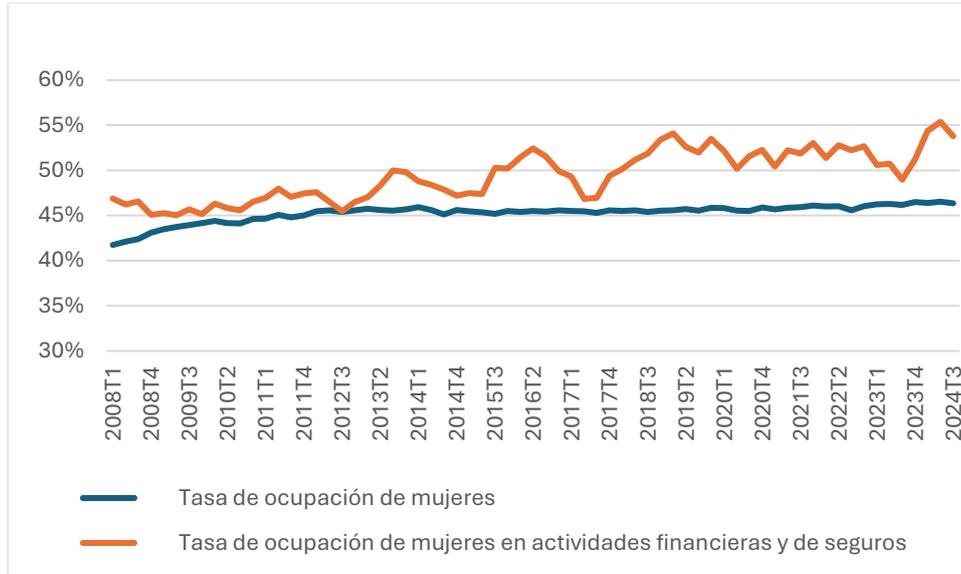
4.1. Presencia femenina en el empleo del sector financiero español y sus características

La Encuesta de Población Activa, publicada por el INE²⁵, muestra que actualmente el 54 % de la población ocupada en el sector financiero son mujeres, frente al 46 % del total de la población ocupada. Este porcentaje refleja un aumento gradual desde 2009, tras un descenso registrado durante la crisis financiera de 2008, cuando la ocupación femenina cayó al 45 % en el sector financiero. La crisis también redujo el número de trabajadores en este ámbito, afectando más a los hombres que a las mujeres, dado que la reestructuración bancaria priorizó las prejubilaciones y despidos de aquellos con mayor antigüedad.

²⁵ INE (2024). [Encuesta de Población Activa \(EPA\). Tercer trimestre 2024](#). 25 de octubre.

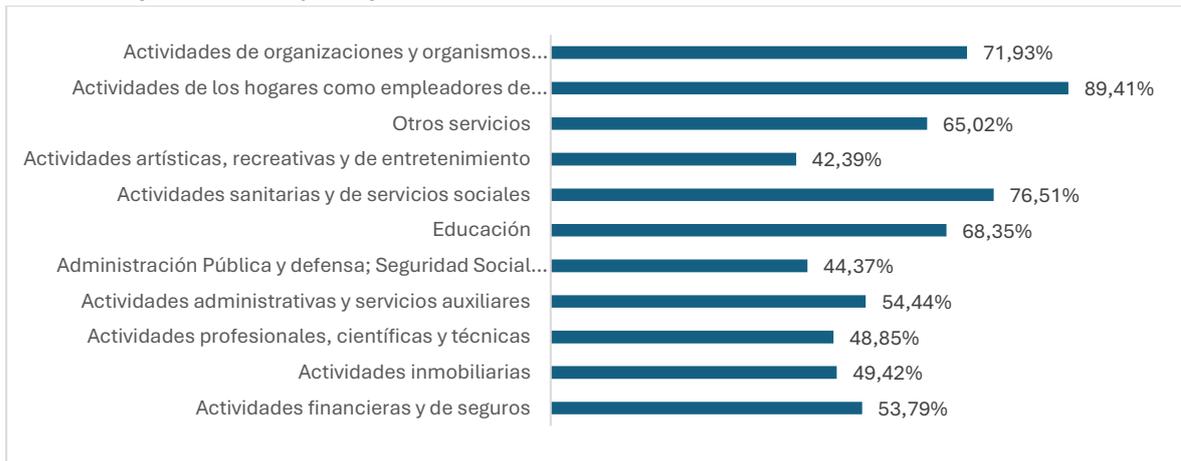
Evolución de la tasa de ocupación de mujeres (2008–2024)

GRÁFICO 1



Fuente: INE (2024).

Tasa de ocupación de mujeres por sector económico en el tercer trimestre de 2024 GRÁFICO 2



Fuente: INE (2024).

El sector financiero en España se caracteriza por una fuerte presencia femenina en sus plantillas, especialmente en las áreas bancarias y aseguradoras. Según un informe elaborado por Women in Banking (WIB²⁶), las mujeres representan el 53 % de los trabajadores en el sector bancario, una proporción que se ha mantenido constante en los últimos años. De manera similar, el sector asegurador también cuenta con un 53 % de mujeres en sus filas, según datos de la RedEWI²⁷.

En términos de tamaño de las empresas, un estudio realizado por el Colegio de Registradores de España²⁸ sobre la participación de la mujer en las empresas españolas utilizando datos de

²⁶ Women in Banking (WIB) (2024). [Situación de la mujer en la banca en España](#). Mayo.

²⁷ Empower Women in Insurance (#RedEWI) (2023). [IV Estudio de Igualdad de Género en las aseguradoras 2022](#). 18 de mayo.

²⁸ Registradores de España (2024). [El rol de la mujer en la empresa española. Las cuentas anuales al servicio de la información de género](#). 4 de marzo.

cuentas anuales registradas concluye que, en términos de empleo, las mujeres representan el 44,1 % de la plantilla en grandes empresas. En el caso de las microempresas, la proporción femenina es del 37,4 %, una cifra similar al 36,9 % registrado en medianas empresas, y del 32,6 % en pequeñas empresas.

Atendiendo al sector financiero, este informe también señala que el 55,9 % del empleo está ocupado por mujeres, mientras que el 44,1 % corresponde a hombres. También corrobora que el sector financiero muestra una notable estabilidad laboral para las mujeres, ya que el 97,3 % de las empleadas tienen contratos fijos. Este porcentaje es similar al de los hombres en el sector, que se sitúa en el 97,6 %, lo que indica una alta estabilidad en este sector sin grandes diferencias de género en cuanto a la modalidad de contrato.

Según el informe de WIB, el empleo femenino en el sector bancario se concentra mayoritariamente en los puestos de negocio, como la extensa red comercial de oficinas, donde las mujeres ocupan el 55 % de los cargos. Sin embargo, en los servicios centrales, su representación disminuye al 45 %. Dentro de estas últimas áreas, las denominadas STEM (ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas) registran una presencia femenina del 30 %, lo que evidencia una brecha de género significativa en estos campos especializados.

A pesar de esta destacada presencia femenina en el empleo, persisten brechas significativas en los niveles de responsabilidad y liderazgo, tanto a nivel general como en el sector financiero.

El informe del Colegio de Registradores también analiza la presencia femenina en los órganos de administración de las empresas, y muestra que la participación de las mujeres varía según el tamaño de la empresa: un 17 % en microempresas, un 14,4 % en pequeñas, un 13,4 % en medianas y un 13,5 % en grandes. Estos datos evidencian que, independientemente del tamaño empresarial, la paridad sigue siendo un objetivo lejano.

Por sectores, los ámbitos de la educación (28,2 %), la sanidad (27,2 %) y el inmobiliario (21,9 %) destacan por tener la mayor presencia femenina en los órganos de gobierno. En contraste, los sectores de información y comunicaciones (11,3 %), construcción (11,5 %) e industria extractiva (11,6 %) registran los porcentajes más bajos. En el caso del sector de actividades financieras y seguros, las mujeres representan, **en promedio, un 16,6 % de los órganos de administración**, según este mismo informe.

Este informe destaca que, aunque se han logrado progresos en la estabilidad laboral, aún existen importantes desafíos para incrementar la representación de mujeres en roles de liderazgo en el sector financiero y en otros sectores de la economía española.

4.2. Situación en el sector financiero de la Unión Europea

El informe de la EBA sobre la evaluación comparativa de prácticas de diversidad y la brecha salarial de género en los órganos de gestión²⁹ analiza, con datos de 2021, el estado de la diversidad en las instituciones de crédito y empresas de inversión en la Unión Europea, Liechtenstein e Islandia. Este análisis se enmarca en los requisitos establecidos por la Directiva 2013/36/UE, que obliga a las instituciones a adoptar políticas de diversidad, establecer metas

²⁹ European Banking Authority (EBA) (2023). [Report on the benchmarking of diversity practices and the gender pay gap at the level of the management body at European Union level under Directive 2013/36/EU \(2021 data\)](#) (EBA/REP/2023/07). 7 de marzo.

cuantitativas para la representación del género subrepresentado y reducir las brechas de género.

Entre los principales hallazgos del informe, destaca que solo el 18,05 % de los consejeros ejecutivos y el 27,75 % de los no ejecutivos eran mujeres en 2021, lo que pone de manifiesto un bajo equilibrio de género. Más alarmante aún, más de la mitad de las instituciones no cuenta con ninguna mujer en el cargo de consejera ejecutiva.

Aunque el 72,95 % de las instituciones han adoptado políticas de diversidad, únicamente el 56,01 % incluye metas específicas relacionadas con el género. Las instituciones más grandes presentan mejores niveles de cumplimiento, dado que el 93,78 % de las entidades significativas adoptan políticas de diversidad.

Por último, el informe revela que persiste una brecha salarial significativa. Las mujeres en cargos de consejeras ejecutivas ganan, en promedio, un 9,43 % menos que sus pares masculinos, mientras que esta diferencia es del 5,90 % para las consejeras no ejecutivas. Estos datos subrayan la necesidad de seguir impulsando medidas para lograr un mayor equilibrio de género en el sector financiero.

4.3. Análisis de la presencia de las mujeres en las entidades financieras cotizadas

Según el último informe publicado por la CNMV sobre la presencia de mujeres en los órganos de decisión de las empresas cotizadas³⁰, a cierre de 2023, la representación femenina en los consejos de administración aumentó al 34,5 %, frente al 31,87 % registrado el año anterior. Este porcentaje asciende al 40 % en el caso de los consejos de las empresas que forman parte del Ibex 35, cumpliendo así, en promedio, el objetivo del Código de buen gobierno que establecía dicho límite a partir del ejercicio 2022.

La proporción de mujeres en puestos de alta dirección de las cotizadas subió al 23,07 % en 2023, frente al 21,73 % de 2022. Este porcentaje es del 24,74 % en las empresas del Ibex 35.

Si nos centramos en las entidades financieras cotizadas, el porcentaje de mujeres en los consejos de administración desciende al 38,78 %, mientras que la representación femenina en puestos de altos directivos se sitúa, en promedio, en el 28,18 %. Por tipos de entidades, la situación varía significativamente: los bancos que forman parte del Ibex 35 superan, en promedio, el umbral del 40 % de mujeres en sus consejos (todos ellos lo logran a nivel individual, excepto uno). En cuanto a las mujeres directivas en estos bancos, representan el 24,3 %. La menor representación femenina en los consejos se observa en el grupo de entidades financieras con una capitalización inferior a 500 millones de euros, como se refleja en el cuadro siguiente.

³⁰ CNMV (2024). [Nota de prensa. La presencia de mujeres en los consejos del Ibex alcanza por primera vez el 40% en 2023](#). 16 de mayo.

Presencia de mujeres en entidades financieras cotizadas en el año 2023

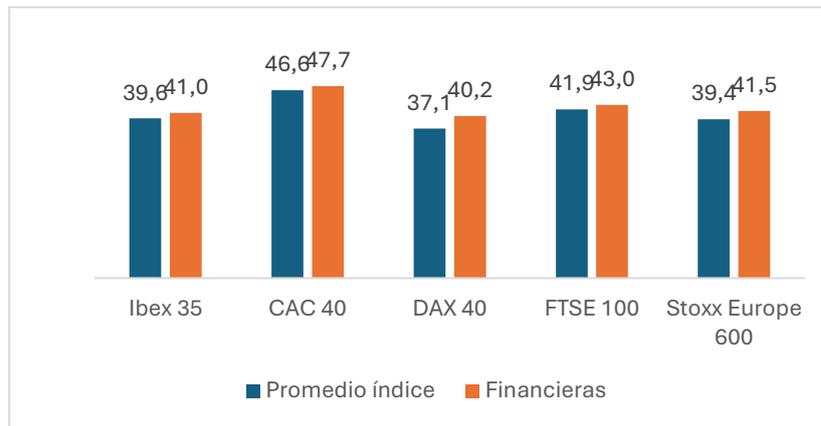
CUADRO 1

Nombre	Número total de consejeros	Número de mujeres en el consejo	% mujeres sobre el total de consejeros	Número de altos directivos no consejeros	Número de mujeres altas directivas no consejeras	% altas directivas sobre el total de altos directivos
Entidades financieras en el Ibex 35						
BANCO BILBAO VIZCAYA ARGENTARIA, S. A.	15	6	40,00 %	15	4	26,67 %
BANCO SABADELL, S. A.	15	5	33,33 %	10	3	30,00 %
BANCO SANTANDER, S. A.	15	6	40,00 %	14	3	21,43 %
BANKINTER, S. A.	11	5	45,45 %	8	3	37,50 %
CAIXABANK, S. A.	15	6	40,00 %	15	3	20,00 %
MAPFRE, S. A.	15	7	46,67 %	7	2	28,57 %
UNICAJA BANCO, S. A.	14	6	42,86 %	13	2	15,38 %
Total financieras Ibex 35	100	41	41,00 %	82	20	24,39 %
Entidades financieras cotizadas con capitalización bursátil superior a 500 millones de euros						
GRUPO CATALANA OCCIDENTE, S. A.	9	3	33,33 %	5	2	40,00 %
LÍNEA DIRECTA ASEGURADORA, S. A., COMPAÑÍA DE SEGUROS Y REASEGUROS	7	4	57,14 %	13	6	46,15 %
Total financieras > 500 m	16	7	43,75 %	18	8	44,44 %
Entidades financieras cotizadas con capitalización bursátil inferior a 500 millones de euros						
ALANTRA PARTNERS, S. A.	9	3	33,33 %	4	1	25,00 %
RENTA 4 BANCO, S. A.	14	4	28,57 %	5	2	40,00 %
UNIÓN CATALANA DE VALORES, S. A.	8	2	25,00 %	1	0	0,00 %
Total financieras < 500 m	31	9	29,03 %	10	3	30,00 %

Fuente: CNMV. [Presencia de mujeres en los consejos de administración y en la alta dirección de las sociedades cotizadas](#). 2023.

La participación de las mujeres en los consejos de administración de las entidades financieras cotizadas varía significativamente entre países europeos. En el Ibex 35 español, las mujeres ocupan el 41 % de los puestos en estos órganos, porcentaje que se sitúa ligeramente por debajo de la media europea representada por el índice Stoxx 600 Europe³¹, que alcanza el 41,5 %. En comparación, el Cac 40 francés lidera con un 47,7 % de representación femenina en las entidades financieras del índice, seguido por el FTSE 100 del Reino Unido con un 43 % y el Dax 40 alemán con un 40,2 %.

³¹ Los datos de los índices europeos han sido obtenidos a través de Reuters.



Fuente: Reuters y CNMV.

En un artículo publicado por el BCE³², se señala que la diversidad de género sigue siendo insuficiente en los consejos de administración y posiciones directivas de las entidades significativas supervisadas entre 2020 y 2022.

En concreto, el BCE destaca que, de los 361 nombramientos de consejeros delegados realizados en ese período, más de 300 fueron hombres, y solo el 36 % de los nuevos miembros de los consejos de administración fueron mujeres. Además, los objetivos de diversidad de género establecidos por los bancos han mostrado un aumento limitado, pasando del 32 % en 2020 al 34 % en 2022.

4.4. Situación de la mujer en el sector de las entidades financieras supervisadas por la CNMV

En el ámbito de las entidades supervisadas por la CNMV en España, la representación femenina en los consejos de administración es aún más reducida, especialmente en entidades no cotizadas que no están sujetas al Código de buen gobierno. Por ejemplo, en las SGIIC, los hombres ocupan el 82 % de los puestos en los consejos, mientras que las mujeres representan el 18 %. La situación es similar en las posiciones de alta dirección, como se aprecia en el cuadro 3.

Una excepción notable son las SICAV, donde la presencia femenina en el órgano de administración alcanza el 35 %, alineándose con la media nacional. La posible explicación de esta mayor representación es su participación accionarial en estos vehículos de inversión.

³² Elderson, F. y McCaul, E. (2023). [Diversity at the top makes banks better](#). The ECB Blog. 9 de mayo.

Porcentaje de mujeres en consejos de administración de entidades supervisadas por la CNMV. 2024 CUADRO 2

	SGEIC	SGFT	SGIIC	SAV	EAF (EAF + EAFN)	PSFP	SICAV
PRESIDENTE	9 %	0 %	13 %	10 %	15 %	18 %	20 %
VICEPRESIDENTE	25 %	0 %	12 %	7 %	0 %	0 %	19 %
CONSEJERO	17 %	23 %	19 %	15 %	15 %	16 %	33 %
SECRETARIO	27 %	0 %	33 %	23 %	50 %	0 %	52 %
ADMNISTRADOR	0 %	0 %	0 %	0 %	7 %	0 %	0 %
TOTAL	16 %	17 %	18 %	14 %	11 %	14 %	35 %

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del registro de la CNMV.

Porcentaje de mujeres directivas en entidades supervisadas por la CNMV CUADRO 3

	Mujeres	%	% (en 2022)	Hombres	%
SGIIC	7	18	19	32	82
SGFT	1	33	25	2	67
SGEGR	3	25	22	9	75
SAV	5	13	19	35	88
PFP	2	50	20	2	50
EAF	1	25	20	3	75
Total	19	19	20	83	80

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del registro de la CNMV.

Dada su relevancia económica, este informe incluye un apartado específico dedicado a analizar la situación de las infraestructuras de los mercados, las gestoras de inversiones y las ESI.

4.4.1. Situación de la mujer en el sector de las infraestructuras de mercados

El sector de las infraestructuras de mercados es fundamental para el correcto funcionamiento de los mercados financieros, ya que engloba a entidades clave como las bolsas de valores, cámaras de compensación y depositarios centrales de valores. Estas instituciones garantizan la estabilidad, la transparencia y la eficiencia de las operaciones financieras. Este apartado analiza la representación de la mujer en los órganos de gobierno de estas infraestructuras, apoyándose en estudios internacionales y comparándolos con la situación de las entidades registradas en la CNMV.

4.4.1.1. Análisis de la situación de órganos rectores de los mercados a nivel internacional

Según un reciente informe publicado por WFE³³ a partir de una encuesta realizada a 50 bolsas a nivel global, el porcentaje de mujeres en los consejos de administración de las bolsas aumentó al 22,3 % en 2023 (frente al 20,7 % en 2022). Siendo la representación en la alta dirección del 31,6 % y en la fuerza laboral del 41,2 %.

³³ World Federation of Exchanges (WFE) (2024). [The WFE 10th Annual Sustainability Survey](#). 28 de mayo.

El 46 % de las bolsas tienen metas específicas para aumentar la representación femenina, frente al 30 % en 2022. Las bolsas con objetivos tienen, en promedio:

- 21 % de mujeres en los consejos,
- 28 % en la alta dirección,
- 37 % en la fuerza laboral.

Por regiones, las Américas lideran en porcentaje de mujeres en los consejos (27,1 %) y alta dirección (38,6 %). EMEA tiene la mayor proporción de mujeres en la fuerza laboral (42 %) y mostró incrementos en los consejos (del 22,1 % al 22,8 %) y la alta dirección (del 31 % al 31,5 %). En APAC, la representación femenina en los consejos subió del 17,6 % al 19,9 %, aunque disminuyó en la fuerza laboral (del 44,6 % al 40,5 %).

Promedio anual de la proporción de mujeres en los consejos de administración, CUADRO 4 la alta dirección y la fuerza laboral de las bolsas de valores (2024)

Región	Número	Consejo de administración (%)	Alta dirección (%)	Empleados (%)
Todas las regiones	50	22,30	31,60	41,20
América	7	27,10	38,60	40,40
APAC	19	19,90	29,20	40,50
EMEA	24	22,80	31,50	42,00

Fuente: WFE (2024).

Como ocurre en otros sectores, aunque se observan progresos, la igualdad de género en las bolsas sigue siendo limitada, destacando la necesidad de mantener y ampliar los esfuerzos para mejorar la representación femenina en todos los niveles.

4.4.1.2. Análisis de la situación de infraestructuras de los mercados en España

En España, se ha llevado a cabo un análisis sobre la situación de las entidades que desempeñan funciones de infraestructuras de mercados, utilizando la información publicada en sus cuentas anuales.

Como se observa en la cuadro 5, de un total de 15 entidades analizadas, únicamente 3 cuentan con una representación de mujeres igual o superior al 40 % en sus consejos de administración. Algunas de estas entidades no tienen ni siquiera una sola mujer en dicho órgano.

En los niveles directivos y técnicos comienza a apreciarse una mayor presencia femenina. Sin embargo, solo 3 entidades alcanzan una representación de mujeres (sumando directoras, técnicas y administrativas) superior al 40 %.

Presencia de mujeres en las infraestructuras de los mercados españoles (%)

CUADRO 5

Sociedad rectora	CdA	Dirección	Técnicos	Administrativos	Total
BME CLEARING, S. A.	20	60	58	35	46
BOLSAS Y MERCADOS ESPAÑOLES RENTA FIJA, S. A.	20	0	50	13	35
BOLSAS Y MERCADOS ESPAÑOLES SISTEMAS DE NEGOCIACIÓN, S. A.	25	0	60	17	33
BOLSAS Y MERCADOS ESPAÑOLES, SDAD. HOLDING DE MDOS Y STMAS FIN., S. A.	32	50	75	50	64
CM CAPITAL MARKETS BROKERAGE, SOCIEDAD DE VALORES, S. A.	33	50	43	20	39
CORRETAJE E INFORMACIÓN MONETARIA Y DE DIVISAS, SOCIEDAD DE VALORES, S. A.	33	50	43	20	39
EUROPEAN DIGITAL SECURITIES EXCHANGE, S. V., S. A.	0	11	11	20	14
IBERCLEAR (SOCIEDAD DE SISTEMAS)	40	50	54	38	48
KEY CAPITAL PARTNERS AGENCIA DE VALORES, S. A.	0	0	20	No hay	18
KING & SHAXSON CAPITAL MARKETS, S. V., S. A.	0	0	No hay	50	25
MEFF SOCIEDAD RECTORA DEL MERCADO DE PRODUCTOS DERIVADOS, S. A.	20	33	32	29	31
SOCIEDAD DE BOLSAS, S. A.	20	75	34	17	36
SOCIEDAD RECTORA DE LA BOLSA DE VALORES DE BARCELONA, S. A.	20	0	28	13	21
SOCIEDAD RECTORA DE LA BOLSA DE VALORES DE BILBAO, S. A.	60	0	43	No hay	38
SOCIEDAD RECTORA DE LA BOLSA DE VALORES DE MADRID, S. A.	60	0	25	0	19
SOCIEDAD RECTORA DE LA BOLSA DE VALORES DE VALENCIA, S. A.	20	0	50	0	33
TRADITION FINANCIAL SERVICES ESPAÑA, SOCIEDAD DE VALORES, S. A. U.	0	0	5	42	16

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de las cuentas anuales registro de la CNMV.

Entre las entidades analizadas, Bolsas y Mercados Españoles, Sociedad Holding de Mercados y Sistemas Financieros, S. A. (BME) como sociedad operadora de los mercados de valores en España, cuenta con un comité de nombramientos que, en cumplimiento del artículo 45 de la MiFID, ha establecido un objetivo del 30 % de presencia femenina en su órgano de administración³⁴. Actualmente, dicha entidad cumple con este objetivo.

4.4.2. Situación de la mujer en el sector de la gestión de activos

La industria de gestión de activos desempeña un papel crucial en la economía global y española, tanto por el volumen de patrimonio gestionado como por su relación con el producto interior bruto (PIB). La industria de gestión de activos incluye fondos de inversión, pensiones, seguros, y activos alternativos, sectores clave para canalizar ahorro hacia inversión productiva, además conviene destacar la importancia que tienen estas entidades a la hora de promover la diversidad y la inclusión en las sociedades donde invierten.

El presente estudio recoge análisis de informes internacionales sobre la representación femenina en este ámbito y realiza una comparación con las entidades registradas en la CNMV, ofreciendo una visión integral de las barreras y oportunidades para la participación de la mujer en la industria.

³⁴ BME (2024). [Reglamento del Consejo de Administración](#), 26 de febrero; y BME, Comisión de Nombramientos y Retribuciones (2020). [Informe de actividades – Ejercicio 2019](#). Marzo.

4.4.2.1. Análisis de la situación de gestoras de inversiones a nivel internacional

El patrimonio gestionado por la industria de gestión de activos a nivel mundial alcanzó en 2023 un valor estimado de 120 billones de dólares³⁵, representando aproximadamente el 113 % del PIB mundial³⁶. Esto refleja la enorme influencia de esta industria no solo en la economía global, sino también en la estabilidad financiera y el acceso al capital.

En España, a finales del tercer trimestre de 2024, el patrimonio gestionado por la industria alcanzó un récord de 833.000 millones de euros, equivalente a aproximadamente el 55 % del PIB español, según datos de INVERCO³⁷:

- 407.000 millones fueron gestionados por entidades nacionales.
- 296.000 millones correspondieron a fondos gestionados por entidades internacionales.
- Los planes de pensiones añadieron otros 130.000 millones al total.

Aunque en términos absolutos España tiene un mercado más pequeño que el de las economías más grandes, como Estados Unidos o el Reino Unido, su porcentaje de patrimonio gestionado en relación con el PIB está por encima de países emergentes y se alinea con otros países europeos de tamaño similar.

El informe Alpha Female 2023, elaborado por Citywire³⁸, analiza el progreso hacia la paridad de género en la gestión de fondos a nivel global. Basado en datos de más de 18.000 gestores de fondos en 87 países, evalúa la representación de mujeres en roles de gestión de activos, sus estrategias asignadas y las barreras estructurales que enfrentan en la industria.

Según este informe, las mujeres representan solo el 12,1 % de los gestores de fondos a nivel mundial, un incremento marginal del 12 % respecto al año anterior. Desde el lanzamiento del informe en 2016, la representación femenina ha aumentado solo 1,8 puntos porcentuales.

Los fondos gestionados exclusivamente por mujeres disminuyeron al mínimo histórico de 1.490, mientras que los gestionados exclusivamente por hombres aumentaron un 4 %. Sin embargo, son los equipos mixtos los que muestran un mejor perfil de riesgo-retorno en comparación con equipos exclusivamente masculinos o femeninos, lo que subraya la importancia de la diversidad para los resultados financieros.

El promedio de activos gestionados por mujeres es de aproximadamente 370 millones de euros, significativamente menor que los 555 millones de euros gestionados por hombres³⁹.

³⁵ Boston Consulting Group (2024). [AI and the next wave of transformation: Global asset management report 2024](#). (22.ª ed.). Mayo.

³⁶ Banco Mundial. (s. f.). [PIB \(US\\$ a precios actuales\) - NY.GDP.MKTP.CD](#).

³⁷ INVERCO (2024). [Estadística de gestión de IIC y FP por grupos financieros \(septiembre 2024\)](#).

³⁸ Citywire (2024). [Alpha Female report 2023](#). Septiembre.

³⁹ Los datos del informe aparecen en libras esterlinas (el promedio de activos gestionados por mujeres es de 320 millones de libras, y de 480 millones de libras el gestionado por hombres). Se ha tomado como base un tipo de cambio aproximado de 1,16 euros por libra esterlina.

También se observa una desigualdad importante en el lanzamiento de nuevos productos, ya que solo el 6,2 % de los nuevos fondos lanzados en 2023 fueron asignados a mujeres o equipos exclusivamente femeninos. Las estrategias gestionadas por mujeres tienden a ser especializadas o de nicho, como mercados emergentes o sectores específicos, mientras que los hombres gestionan fondos más grandes y estrategias centrales.

La falta de progreso interno para las mujeres se observa en que estas enfrentan mayores tasas de rotación laboral (42 %) en comparación con los hombres (28 %), lo que refleja desafíos en la retención de talento femenino en la industria.

Resulta especialmente destacable que, por países, el informe sitúa a España entre los cinco países con mayor representación femenina, superando ampliamente la media global⁴⁰. Las mujeres representan el 21 % de los gestores de fondos en España, uno de los porcentajes más altos a nivel mundial. El 15 % de los fondos gestionados en España son liderados por mujeres exclusivamente, mientras que el 16 % están gestionados por equipos mixtos.

De este modo, España supera ampliamente a países como el Reino Unido (11,8 %) y Estados Unidos (11 %), que apenas alcanzan la media global. Alemania, históricamente rezagada, logró un leve aumento en representación femenina, pasando del 6 % al 7 %.

4.4.2.2. Análisis de la situación de gestoras de inversiones registradas en la CNMV

En cuanto al número de entidades gestoras, hay un total de 285 entidades inscritas en el registro de la CNMV. Estas se corresponden con 160 sociedades gestoras de entidades de inversión de tipo cerrado (SGEIC), 5 sociedades gestoras de fondos de titulización (SGFT) y 120 SGIIC.

De acuerdo con la Memoria Social del sector de gestión de activos de 2023⁴¹ que publica INVERCO, se trata de un sector que combina alta cualificación, estabilidad laboral y un compromiso con la igualdad y el desarrollo profesional de sus empleados. El 94 % de las gestoras son pequeñas y medianas empresas (pymes). El sector emplea a más de 23.000 profesionales, que desempeñan roles especializados como gestores de carteras, analistas financieros, asesores de inversión y profesionales del cumplimiento normativo, además de perfiles administrativos.

Un 98 % de los contratos en el sector son indefinidos, lo que garantiza un entorno laboral estable, y el 48 % de los trabajadores son mujeres, cifra que refleja un alto nivel de representatividad femenina.

Sin embargo, su participación en roles de gestión y en los órganos de decisión aún presenta importantes brechas, una situación que no difiere significativamente de la observada en otros países.

En lo que respecta a la presencia femenina en los órganos de gobierno de las gestoras de inversiones en España, incluidas las SGEIC, SGFT y SGIIC, la situación refleja un **promedio de representación del 16,6 %**. Este porcentaje es coherente con los datos del Registro Mercantil

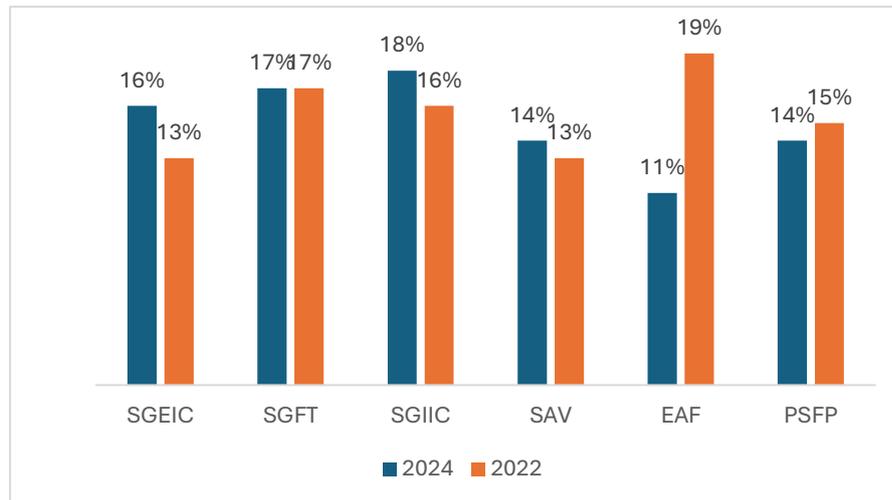
⁴⁰ De acuerdo con el informe, Taiwán lidera con un 29 % de mujeres gestoras de fondos, seguido de Hong Kong (25 %), España (21 %) e Italia (20 %).

⁴¹ INVERCO (2024). [Memoria Social de la gestión de activos 2023](#).

y con la situación de las sociedades cotizadas en España antes de la aplicación del Código de buen gobierno.

Además, la situación se ha mantenido estable, con una ligera mejora desde 2022, año en que también se analizó este aspecto.

Evolución de la presencia femenina en los consejos de administración de las gestoras de inversiones en España GRÁFICO 4



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de los datos del registro de la CNMV.

Es importante destacar que, en muchas de estas entidades, las mujeres suelen desempeñar roles como secretarías del consejo, que normalmente no son vocales, mientras que las posiciones de presidencia y vicepresidencia están predominantemente ocupadas por hombres. Por ejemplo, en las SGIIC, el 87 % de las presidencias y el 88 % de las vicepresidencias están en manos de hombres, mientras que las mujeres ocupan el 13 % y el 12 % de estos cargos, respectivamente.

En cuanto a las posiciones femeninas en puestos de dirección, solo el 19 % están ocupados por mujeres, frente al 81 % de hombres, según los datos del Registro de la CNMV para las SGIIC, muy por debajo de la media de las entidades financieras cotizadas y de otros sectores como el de las infraestructuras de los mercados.

Si se analiza la relación entre la presencia femenina en los órganos de gobierno y la importancia económica de las entidades, se observa que, en el caso de las SGIIC, existe una correlación muy débil entre la presencia de mujeres en los consejos de administración y el volumen de patrimonio gestionado (con un coeficiente de Pearson de 0,12), lo que indica que la representación femenina no está significativamente relacionada con el tamaño o relevancia económica de la entidad.

	Patrimonio gestionado	Promedio de hombres en el consejo (%)	Promedio de mujeres en el consejo (%)	Número de SI	Número de LSI	Número de ESI/SGIC	Número de aseguradoras	Número medio de consejeros
Cuartil 1	91.524	74	21	0	1	22	0	4,17
Cuartil 2	331.296	80	16	0	1	22	0	5,13
Cuartil 3	1.437.123	85	15	3	5	14	2	4,25
Cuartil 4	79.961.587	83	17	11	5	6	2	5,04

Fuente: Elaboración propia con datos estadísticos de la CNMV.

Agrupando a las SGIC en función del volumen de patrimonio, se aprecia que las de menor patrimonio tienen mayor presencia de mujeres en sus consejos (21 %). Este cuartil está formado prácticamente en exclusiva por gestoras que pertenecen a grupos de empresas de servicios de inversión (95 % del cuartil), a su vez son los que tienen consejos más reducidos (4,17 personas de media). Las SGIC con mayor patrimonio gestionado tienen una presencia de mujeres del 17 %, cuatro puntos menos que las de menor patrimonio gestionado, este cuartil está formado principalmente por entidades pertenecientes a grupos bancarios, en especial por entidades bancarias consideradas como entidades significativas (SI, por sus siglas en inglés) (46 %) y sus consejos de administración suelen ser más grandes, de media 5 personas. Los cuartiles intermedios mantienen los ratios de mujeres más bajos.

Estos datos evidencian que no existe una relación clara entre el tamaño de las entidades y las políticas de diversidad y que, aun cuando se aprecia un ligero avance en la inclusión de mujeres en los órganos de gobierno de estas entidades, aún persisten desafíos significativos para alcanzar una representación equitativa en todos los niveles de liderazgo.

4.4.3. Situación de la mujer en el sector de las empresas de servicios de inversión

La representación femenina en el sector de las ESI continúa siendo limitada, tanto a nivel europeo como en las entidades registradas en la CNMV. Este apartado analiza las diferencias en la participación de mujeres en los órganos de gobierno de las ESI, destacando las disparidades existentes y las áreas donde persisten barreras significativas. Se presenta un análisis comparativo entre la situación en la Unión Europea y el contexto español, con énfasis en las SAV, EAF y PFP.

4.4.3.1. Análisis de la situación de las empresas de servicios de inversión a nivel europeo

El informe de la EBA sobre la evaluación comparativa de prácticas de diversidad y la brecha salarial de género en los órganos de gestión⁴² analiza, con datos de 2021, el estado de la diversidad en las instituciones de crédito y empresas de inversión en la Unión Europea, Liechtenstein e Islandia. Este análisis se enmarca en los requisitos establecidos por la Directiva

⁴² European Banking Authority (EBA) (2023). *Report on the benchmarking of diversity practices and the gender pay gap at the level of the management body at European Union level under Directive 2013/36/EU (2021 data)* (EBA/REP/2023/07). 7 de marzo.

2013/36/UE, que obliga a las instituciones a adoptar políticas de diversidad, establecer metas cuantitativas para la representación del género subrepresentado y reducir las brechas de género.

Este informe recoge datos de 129 ESI. Estas instituciones representan una parte significativa del sector en sus respectivas jurisdicciones, aunque con un tamaño menor comparado con las entidades de crédito analizadas.

En cuanto al cumplimiento de políticas de diversidad, el informe destaca que, a nivel europeo, el 48,84 % de las ESI analizadas han adoptado políticas de diversidad, frente al 77,64 % observado en las entidades de crédito. Solo el 27,13 % de las ESI han establecido objetivos específicos de género, en comparación con el 61,93 % de los bancos.

España presenta una situación desfavorable en este aspecto, ya que solo el 40 % de las ESI cuentan con políticas de diversidad y solo el 20 % establecen objetivos de género, ambos valores por debajo de la media europea.

Por lo que se refiere a la representación de género, la representación femenina sigue siendo baja, aunque con ciertas diferencias entre las estructuras de gobierno (*1-tier* y *2-tier*⁴³):

- Media de la UE:
 - Mujeres ejecutivas: 19,35 % (*1-tier*) y 15,12 % (*2-tier*).
 - Mujeres no ejecutivas: 21,39 % (*1-tier*) y 20,70 % (*2-tier*).
- España (con 5 ESI en el análisis, todas con estructura *1-tier*):
 - Mujeres ejecutivas: 33,33 %.
 - Mujeres no ejecutivas: 11,76 %.

España destaca por una mayor representación femenina en roles ejecutivos e inferior en posiciones no ejecutivas, de acuerdo con la muestra analizada en el informe.

El tamaño promedio de los órganos de gobierno en las ESI es significativamente menor que en las entidades de crédito. La media de la UE se sitúa en 5,62 miembros en sistemas *1-tier* y en 6,95 miembros en sistemas *2-tier*. En España, las ESI analizadas tienen un promedio de 4,6 miembros, por debajo de la media de la UE.

⁴³ En este informe, los términos *1-tier* y *2-tier* hacen referencia a las estructuras de gobierno corporativo en las entidades analizadas:

- Sistema de una sola capa (*1-tier*): Existe un único órgano de gobierno que combina las funciones de gestión y supervisión. Los consejeros ejecutivos y no ejecutivos trabajan conjuntamente en el mismo consejo, con responsabilidades compartidas. Este sistema es común en países como España, el Reino Unido e Irlanda.
- Sistema de dos capas (*2-tier*): Las funciones de gestión y supervisión están separadas en dos órganos distintos. El consejo de dirección (compuesto por directores ejecutivos) gestiona las operaciones diarias, mientras que el consejo de supervisión (formado por directores no ejecutivos) se encarga de supervisar y controlar las decisiones estratégicas. Es común en países como Alemania, Austria y Países Bajos.

Por países, se observan importantes variaciones en el cumplimiento de políticas de diversidad y objetivos de género entre los países europeos. Dinamarca, Portugal y Eslovenia, donde todas las ESI analizadas cuentan con políticas de diversidad y objetivos de género, son los países con más alto nivel de cumplimiento. En el lado opuesto aparecen Lituania, Eslovaquia y Estonia, donde ninguna de las ESI analizadas ha adoptado políticas de diversidad ni objetivos de género.

España presenta un nivel de cumplimiento intermedio (40 % y 20 %, respectivamente), con niveles inferiores a la media europea en ambos aspectos.

Situación de las ESI en España versus media de la UE (2023)

CUADRO 7

Indicador	España (5 ESI)	Media de la UE (129 ESI)
Políticas de diversidad (%)	40 %	49 %
Objetivos de género (%)	20 %	27 %
Mujeres ejecutivas (1-tier)	33 %	19 %
Mujeres no ejecutivas (1-tier)	12 %	21 %
Mujeres ejecutivas (2-tier)	N/A (1-tier)	15 %
Mujeres no ejecutivas (2-tier)	N/A (1-tier)	21 %
Tamaño promedio del órgano de gobierno	4,6 miembros	5,62 (1-tier)/6,95 (2-tier)

Fuente: EBA.

Las conclusiones del Informe EBA (2023) subrayan que la representación femenina en roles ejecutivos sigue siendo baja en toda la UE, con menos del 20 % en promedio. Muchas ESI no han establecido objetivos claros de género, y las metas fijadas en algunos casos son inferiores al 25 % de representación femenina. España, en particular, debe trabajar en mejorar la adopción de políticas de diversidad y en establecer metas ambiciosas y alcanzables para equilibrar la representación de género en sus consejos.

Para mejorar la diversidad en las ESI, el informe recomienda incrementar la adopción de políticas de diversidad y asegurar que incluyan objetivos claros y cuantificables de género; establecer incentivos regulatorios para fomentar el equilibrio de género en las posiciones ejecutivas y no ejecutivas y promover la formación en diversidad para los responsables de la selección de candidatos y miembros del consejo.

4.4.3.2. Análisis de la situación de las empresas de servicios de inversión registradas en la CNMV

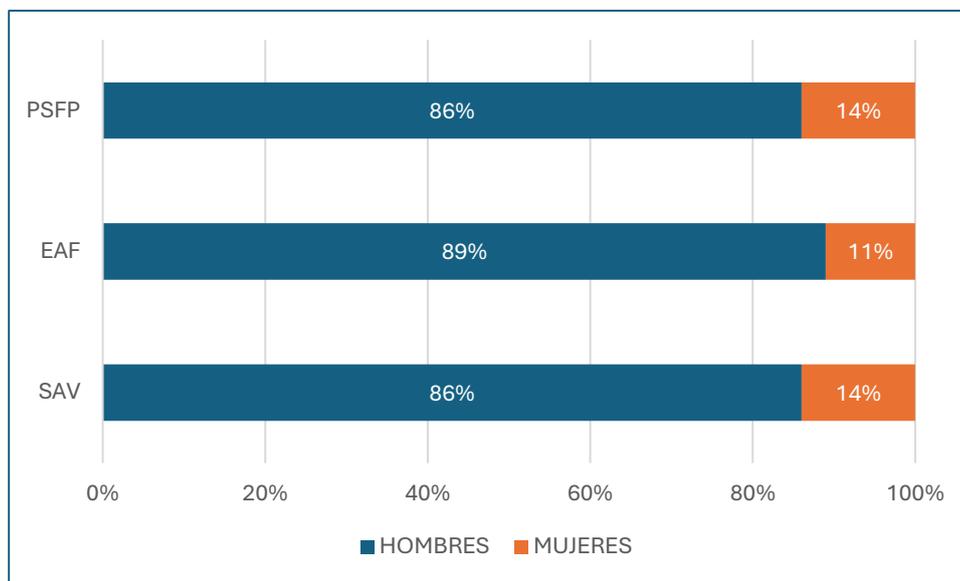
En el registro de la CNMV se incluye un total de 242 ESI, compuestas por 99 SAV y 143 EAF. Además, se han considerado las 25 PSFP registradas.

La situación de la representación femenina en los consejos de estas entidades (véase cuadro 2) es incluso peor que la observada en las gestoras de inversiones. En promedio, las mujeres solo alcanzan un 14 % de representación en los consejos de las ESI. Este porcentaje es aún más preocupante si se tiene en cuenta que, en el caso de las sociedades y agencias de valores (SAV), la mayor representación femenina (23 %) se da en las funciones de secretaría del consejo, un rol que habitualmente no otorga la condición de consejera. En las EAF, la función de secretaría de consejo alcanza un notable 50 %, evidenciando que las mujeres suelen estar relegadas a posiciones con menor capacidad de decisión y poder en el órgano de gobierno.

La situación es nuevamente similar en las funciones directivas de las SAV, donde la representación femenina es de apenas el 13 % en estos puestos, lo que supone un descenso

notable respecto al 19 % registrado en 2022, según se detalla en el cuadro 3. Esta realidad pone de manifiesto la necesidad de implementar medidas efectivas para fomentar una representación más equilibrada de género en los consejos de administración de estas entidades.

Composición por sexos de los consejos de administración de las ESI (2024) GRÁFICO 5



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del registro de la CNMV.

5. Causas y beneficios

5.1. Posibles causas de la desigualdad en los órganos de gobierno

La desigualdad entre hombres y mujeres en los órganos de gobierno y liderazgo de las instituciones financieras tiene múltiples causas, cuya identificación y análisis puede resultar complejo debido a su diversidad y naturaleza interrelacionada. Entre estas causas destacan la menor presencia de mujeres en carreras técnicas⁴⁴, perfiles que actualmente son altamente demandados y cuentan con mayores niveles de remuneración. A ello se suman barreras institucionales inherentes al propio sistema, como estructuras organizativas tradicionales, y la persistencia de sesgos inconscientes que influyen en las decisiones de selección y promoción. Además, las expectativas autocumplidas⁴⁵ refuerzan estos patrones, limitando aún más la representación femenina en posiciones de liderazgo.

⁴⁴ Las conocidas como carreras STEM (ciencias, tecnológicas, ingenierías y matemáticas, por sus siglas en inglés).

⁴⁵ Schnabel, I. (2020): «[B]arriers will continue to culminate in self-fulfilling expectations, perpetuating the flawed belief that women are less suited to succeeding in the profession than men».

Según Schnabel (2020⁴⁶), estas causas, que pueden clasificarse en factores estructurales, culturales y organizativos, incluyen:

- **Barreras estructurales y culturales:** Las instituciones financieras, al igual que muchas otras organizaciones, han estado tradicionalmente dominadas por hombres, lo que genera un entorno menos inclusivo para las mujeres. Las normas tradicionales y los estereotipos de género perpetúan la percepción de que los roles de liderazgo son menos accesibles o adecuados para las mujeres.
- **Falta de referentes femeninos:** La baja representación de mujeres en posiciones de liderazgo limita la disponibilidad de modelos a seguir, esenciales para inspirar a otras mujeres a aspirar a roles de mayor responsabilidad. Schnabel (2020) destaca cómo la presencia de referentes visibles puede desempeñar un papel crucial en la motivación de las nuevas generaciones.
- **Políticas laborales y de conciliación insuficientes:** La falta de medidas adecuadas de conciliación entre la vida laboral y personal dificulta el acceso de las mujeres a posiciones de liderazgo, especialmente en un sector donde las exigencias laborales suelen ser altas. Las iniciativas como programas de mentoría y apoyo a la conciliación laboral, implementadas por instituciones como el BCE, demuestran la necesidad de abordar esta barrera estructural.
- **Prejuicios inconscientes:** Aunque no se menciona explícitamente, el reconocimiento de la importancia de la diversidad en la gobernanza sugiere la existencia de sesgos implícitos dentro de las instituciones. Estos sesgos pueden influir negativamente en la promoción y selección de mujeres para roles de liderazgo, perpetuando la desigualdad.

El informe publicado por el Observatorio de la Realidad Financiera (ORFIN⁴⁷) en 2021 también señala algunas razones que pueden estar afectando a la menor presencia de mujeres en el sector financiero en puestos de responsabilidad:

- **Antigüedad en el puesto y brecha de promoción:** La promoción a cargos directivos generalmente requiere una mayor antigüedad en las entidades financieras. Como las mujeres se han incorporado más tarde al mercado laboral, tienen menor antigüedad relativa, lo cual limita su acceso a puestos de jerarquía superior y favorece a los hombres, quienes ocupan la mayoría de los puestos de liderazgo vacantes debido a su mayor antigüedad.

Este es el vivero natural del que se nutren los consejeros, tanto ejecutivos como no ejecutivos, donde la antigüedad y la experiencia acumulada juegan un papel crucial en la selección y promoción a estos roles de liderazgo.

Los datos del INE sobre la antigüedad en los puestos de trabajo en el sector de actividades financieras y seguros confirman que los hombres predominan en los tramos de mayor antigüedad.

⁴⁶ Schnabel, I. (2020). «[Women are central, not just in central banks](#)». Discurso de un miembro del Comité Ejecutivo del BCE, en la Reunión Anual 2020 de la Verein für Socialpolitik. BCE. 28 de septiembre.

⁴⁷ Melle Hernández, M. (2024). [Mujeres y sector financiero: La inclusión como factor de competitividad](#). Observatorio de la Realidad Financiera (ORFIN). 10 de noviembre.

Tiempo en el puesto	Mujeres (%)	Hombres (%)
Menos de 3 meses	2	2
De 3 a 5 meses	2	3
De 6 a 11 meses	3	3
De 1 a menos de 2 años	4	6
De 2 a menos de 3 años	6	3
De 3 a menos de 6 años	14	10
6 años o más	68	72

Fuente: INE.

- Estereotipos de género y segregación funcional:** Persisten estereotipos de género que condicionan los roles ocupados por las mujeres, limitándolas a áreas funcionales de apoyo como recursos humanos, *marketing* y administración. Los roles de liderazgo y las funciones estratégicas suelen estar dominados por hombres, lo que restringe las posibilidades de ascenso de las mujeres a puestos de dirección general o consejo de administración.
- Red de apoyo y mentorazgo limitados:** Las mujeres tienen menos oportunidades de tejer redes de apoyo y acceder a programas de mentoría y patrocinio que promuevan sus carreras. Esto, junto con la falta de referencias femeninas en posiciones de liderazgo, contribuye a la «fuga de talento femenino» a medida que se asciende en el escalafón.
- Dificultades para conciliar vida personal y laboral:** Las mujeres enfrentan mayores dificultades para equilibrar su vida personal y laboral, lo cual afecta negativamente a su interés y capacidad de aspirar a puestos de mayor responsabilidad. La percepción de que priorizar la conciliación puede perjudicar su promoción también desmotiva a muchas mujeres a buscar cargos ejecutivos.
- Síndrome de la impostora:** Muchas mujeres experimentan una falta de confianza y un sentimiento de no ser merecedoras de roles de liderazgo, lo cual limita sus aspiraciones. Esto contrasta con la autoconfianza más común en los hombres, que facilita su promoción hacia puestos de responsabilidad.

Estas causas, en su conjunto, reflejan la complejidad del problema y la necesidad de un enfoque integral que combine la eliminación de barreras estructurales con la promoción de una cultura organizativa más inclusiva. La experiencia del BCE, citada por Schnabel (2020), demuestra que es posible implementar políticas activas que contribuyan a reducir estas desigualdades y fomentar la igualdad de género en los niveles más altos de decisión.

5.2. Beneficios de la diversidad

Como señala el *Informe sobre Desarrollo Humano 1995*⁴⁸, invertir en la capacidad de las mujeres y empoderarlas para que ejerzan sus opciones no solo es un objetivo valioso en sí

⁴⁸ Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) (1995). *Informe sobre Desarrollo Humano 1995*. Harla.

mismo, sino también una de las formas más efectivas de impulsar el crecimiento económico y el desarrollo global.

El *Informe de impacto de género* del Proyecto de Ley de Presupuestos Generales del Estado para 2023⁴⁹ señala que, de no haberse producido una entrada de mujeres en el mundo laboral como la que se produjo en la década de 1990, el PIB español del año 2015 habría sido un 18 % menor.

Esta participación femenina en el ámbito laboral ha generado múltiples efectos positivos en el desarrollo económico, entre ellos el incremento de la fuerza laboral, el aumento de la productividad gracias a una mayor diversidad de habilidades y perspectivas, y un mayor dinamismo en el consumo y la inversión.

El aumento de la productividad derivado de una mayor diversidad evidencia no solo la relevancia de continuar promoviendo la incorporación de las mujeres al mercado laboral y a posiciones de liderazgo, sino también la necesidad de avanzar en la integración de otros colectivos infrarrepresentados, fomentando una economía más inclusiva e igualitaria.

Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT⁵⁰), tres de cada cuatro empresas que han promovido la presencia de mujeres en cargos directivos han registrado un aumento de sus beneficios, que oscila entre el 5 % y el 20 %.

Además, un estudio de BlackRock⁵¹ revela que las empresas con equipos de trabajo más diversos superaron en términos de retorno sobre activos (ROA) en 1,6 puntos porcentuales (29 %) por año, en promedio, durante el período 2013-2022, en comparación con sus pares del mismo país y sector con menor diversidad. Asimismo, el estudio indica que las empresas más cercanas a la paridad de género en roles clave han superado en ROA a aquellas más alejadas de dicha paridad en los últimos años.

También el índice HER de Morgan Stanley⁵² demuestra que tener una fuerza laboral diversificada a todos los niveles es relevante para el desempeño financiero. Este índice, que clasifica a las empresas según la representación de las mujeres en cada uno de los niveles, diferenciando entre empleados, gerentes, ejecutivos y miembros del consejo, revela que las empresas más diversas han superado a las empresas menos diversas, en lo que atañe a las ganancias, en un promedio del 1,2 % entre 2011 y 2022. Las ganancias fueron mayores en Europa (2,1 %) y América del Norte (1,5 %) y más pequeñas en los mercados asiáticos (0,2 % en Japón).

El mejor desempeño financiero de las empresas con mayor diversidad puede, en parte, respaldar las conclusiones de la investigación realizada por Stanford Business (2019⁵³), que señala que las compañías con mayor igualdad de género tienen un mayor potencial bursátil. Los accionistas tienden a penalizar a las empresas financieras que no incorporan suficientes

⁴⁹ Ministerio de Hacienda y Función Pública (2022). [Informe de impacto de género. Proyecto de Ley de Presupuestos Generales del Estado para 2023](#).

⁵⁰ Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2019). [Las mujeres en la gestión empresarial: Argumentos para un cambio](#). Oficina Internacional del Trabajo. ISBN: 978-92-2-133172-8. Mayo.

⁵¹ BlackRock (2023). [Lifting financial performance by investing in women](#). Noviembre.

⁵² Morgan Stanley (2023). [Gender Diversity Keeps Paying Dividends](#). 7 de marzo; y Morgan Stanley (2023). [Why Gender Diversity May Lead to Better Returns for Investors](#).

⁵³ Stanford Business (2019). [Do Investors Really Care About Gender Diversity?](#) 17 de septiembre.

mujeres en sus equipos de liderazgo. En este contexto, la inclusión de la diversidad de género como un criterio en las políticas de inversión de los grandes fondos ejerce presión sobre las empresas para abordar esta cuestión.

En varios trabajos publicados por el BCE se ha analizado cómo la participación equitativa de mujeres en posiciones de liderazgo en el sector bancario no solo es una cuestión de justicia social, sino que también tiene beneficios tangibles en términos de rendimiento organizacional, toma de decisiones y resiliencia institucional.

El artículo de Elderson y McCaul (2023⁵⁴) publicado por el BCE enfatiza que la diversidad de género en el liderazgo de los bancos no solo es deseable desde una perspectiva de igualdad, sino que también representa una ventaja competitiva. Los beneficios incluyen una mejor gestión de riesgos, una mayor capacidad de adaptación y, fundamentalmente, un rendimiento financiero superior, lo que hace que la diversidad no solo sea un imperativo ético, sino también una estrategia eficaz para mejorar el desempeño y la sostenibilidad en el sector bancario. El artículo presenta algunos datos cualitativos y cuantitativos que refuerzan este mensaje:

- **Rendimiento financiero:** Los bancos con un 30 % o más de mujeres en sus órganos de gobierno pueden ver un incremento de hasta un 3-5 % en su retorno sobre el capital (ROE) frente a aquellos con menor diversidad. Asimismo, muestran un retorno sobre la inversión (ROI) superior en aproximadamente un 5-8 % en comparación con entidades con consejos menos diversos.
- **Reducción de riesgos y cumplimiento normativo:** Los bancos con al menos un 20 % de mujeres en sus órganos directivos tienen entre un 10 y un 15 % menos de probabilidades de enfrentar sanciones regulatorias o problemas de cumplimiento, lo que fortalece la confianza de los inversionistas y la reputación del banco.
- **Innovación y adaptación:** Las instituciones financieras con diversidad de género en posiciones ejecutivas muestran hasta un 20 % más de proyectos de innovación, lo cual les permite adaptarse rápidamente a nuevas demandas y regulaciones del mercado.

Este trabajo concluye subrayando que los bancos deben acelerar sus esfuerzos en pro de la diversidad de género, enfatizando que esta es clave para mejorar la gobernanza y garantizar la estabilidad del sector bancario.

El informe de la EBA (2023⁵⁵) destaca que la diversidad en los órganos de gestión no solo mejora la toma de decisiones estratégicas, sino que también incrementa la rentabilidad de las instituciones. Según el informe, las instituciones con una mayor diversidad de género en sus órganos de gestión alcanzaron un ROE promedio del 7,88 %, en comparación con el 5,27 % registrado por aquellas cuyos órganos de gestión estaban compuestos por un solo género.

A pesar de los avances logrados, el ritmo de mejora sigue siendo lento y las desigualdades de género permanecen significativamente arraigadas. Es imprescindible que las autoridades competentes refuercen las medidas para asegurar el cumplimiento de los requisitos legales y fomenten políticas de diversidad más inclusivas. El informe enfatiza la importancia de continuar

⁵⁴ Elderson, F. y McCaul, E. (2023). [Diversity at the top makes banks better](#). The ECB Blog. 9 de mayo.

⁵⁵ European Banking Authority (EBA) (2023). [Report on the benchmarking of diversity practices and the gender pay gap at the level of the management body at European Union level under Directive 2013/36/EU \(2021 data\)](#) (EBA/REP/2023/07). 7 de marzo.

impulsando un equilibrio de género adecuado y promoviendo una diversidad más amplia en las instituciones financieras, como un paso clave hacia una gestión más equitativa y eficiente.

Existe abundante literatura académica que avala estas conclusiones. Así, estudios como Cardillo, Onali y Torluccio (2021⁵⁶) han examinado el impacto de la diversidad entre hombres y mujeres en los consejos de administración de los bancos sobre la probabilidad y el tamaño de los rescates públicos, encontrando, para una muestra de bancos europeos cotizados durante el período 2005-2017, que los bancos con consejos más diversos en términos de mujeres y hombres tienen menos probabilidades de recibir un rescate público y reciben un montante menor de fondos de rescate como porcentaje de los activos totales en comparación con los bancos con consejos menos diversos en género. También concluyen que la diversidad de género se relaciona positivamente con el desempeño de los bancos, medido por el ROA (retorno sobre activos), el Tobin's Q y las tasas de pago de dividendos, lo que es coherente con la hipótesis de que las directoras ejercen una mejor supervisión que los directores.

Sahay *et al.* (2018)⁵⁷ también señalan que menores brechas en la representación de las mujeres en roles de liderazgo bancario están asociadas con una mayor estabilidad bancaria y que los bancos con mayores porcentajes de mujeres líderes presentan mayores *buffers* de capital, menores niveles de préstamos morosos y una mayor distancia al estrés financiero. Identifican cuatro razones por las cuales una mayor proporción de mujeres en los consejos de administración bancarios y de supervisión contribuyen a una mayor estabilidad financiera: las mujeres podrían ser mejores gestoras del riesgo que los hombres; las prácticas discriminatorias de contratación podrían significar que las pocas mujeres que logran llegar a niveles ejecutivos están excepcionalmente bien cualificadas; tener más mujeres en posiciones ejecutivas contribuye a una mayor diversidad de pensamiento, lo que lleva a mejores decisiones; y las instituciones que tienden a atraer y seleccionar ejecutivas pueden estar mejor gestionadas desde el principio.

6. Recomendaciones

Como se ha reiterado a lo largo de este trabajo y es ampliamente aceptado, la diversidad entre hombres y mujeres en los órganos de gobierno del sector financiero, basada en el respeto a los principios de igualdad de oportunidades y no discriminación, no solo es un imperativo ético y social, sino también un factor determinante para mejorar la toma de decisiones, la innovación y la resiliencia de las organizaciones.

Este capítulo presenta una serie de recomendaciones orientadas a promover el equilibrio entre hombres y mujeres en el sector financiero, estructuradas en torno a cuatro pilares fundamentales: la relevancia de las políticas de diversidad, la transparencia como motor de cambio, el papel de la supervisión en la promoción de principios de buen gobierno vinculados a la diversidad entre hombres y mujeres, y las oportunidades que brindan la digitalización y la transición hacia una economía y un entorno más sostenibles. Estas propuestas abordan las barreras existentes al tiempo que potencian las dinámicas transformadoras del sector, con el

⁵⁶ Cardillo, G., Onali, E., & Torluccio, G. (2021). «[Does gender diversity on banks' boards matter? Evidence from public bailouts](#)». *Journal of Corporate Finance*, 71, 101560. Diciembre.

⁵⁷ Sahay, R., M. Cihak, and other IMF staff (2018). [Women in Finance: A Case for Closing Gaps](#). IMF Staff Discussion Note 18/05. Septiembre.

objetivo de construir un entorno financiero más inclusivo, competitivo y alineado con los desafíos actuales.

6.1. Relevancia de las políticas de diversidad

La situación en las entidades supervisadas es similar a la del sector de las cotizadas antes de las recomendaciones del código. Lo que permite concluir que, incluso hoy en día, a falta de políticas activas que favorezcan la diversidad, las mujeres siguen estando infrarrepresentadas. Por tanto, no es una tendencia natural ni espontánea, sino que necesita empuje e incentivos.

Esta conclusión se corrobora en el estudio del EIGE⁵⁸ (European Institute for Gender Equality) en relación con las empresas cotizadas.

El estudio refleja que el progreso hacia un equilibrio de género en los consejos de administración de las empresas cotizadas dentro de la Unión Europea ha variado considerablemente dependiendo de las medidas adoptadas por los diferentes Estados miembros. Algunos países han implementado cuotas obligatorias para garantizar una representación mínima de mujeres en los niveles más altos de liderazgo. Ocho Estados miembros, entre ellos Bélgica, Francia, Italia, Países Bajos y Portugal, han establecido cuotas de género que alcanzan o superan el 33 % de la directiva de la UE. Alemania, Grecia y Austria también han adoptado cuotas, aunque con objetivos ligeramente menores. En estos países con medidas legislativas, la participación de mujeres en los consejos de administración de las empresas más grandes alcanzó el 39,2 % en octubre de 2023, lo cual demuestra el impacto positivo de las cuotas obligatorias.

Enfoque legislativo en materia de igualdad en los consejos de administración de los Estados miembros de la UE en 2023⁵⁹ CUADRO 9

National quota (8)			Soft measures (12)		
Year	Member State and quota	Companies covered	Year	Member State	Companies covered
2011	BE (33 %)	State-owned and listed	1990	DK (*)	All companies
	FR (40 %) (*)	Listed and large non-listed	2002	RO	All companies
	IT (40 %)	State-owned and listed	2003	FI	Listed
2015	DE (30 %) (*)	Listed and large non-listed	2004	EE	State-owned
	AT (30 %)	State-owned, listed and large		SI	State-owned
2017	PT (33 %)	Public and listed private	2007	ES	Large
	EL (25 %)	Listed	2009	LU	Private and state-owned
2020	EL (25 %)	Listed	2013	PL	State-owned
2022	NL (33 %) (*)	Listed	2016	SE	Listed
No action (7)			2019	HR	Listed
BG, CZ, CY, LT, HU, MT, SK			2020	IE	Listed
NB: (*) Specific provisions for executive/management positions.				LV	Listed

Fuente: EIGE (2024).

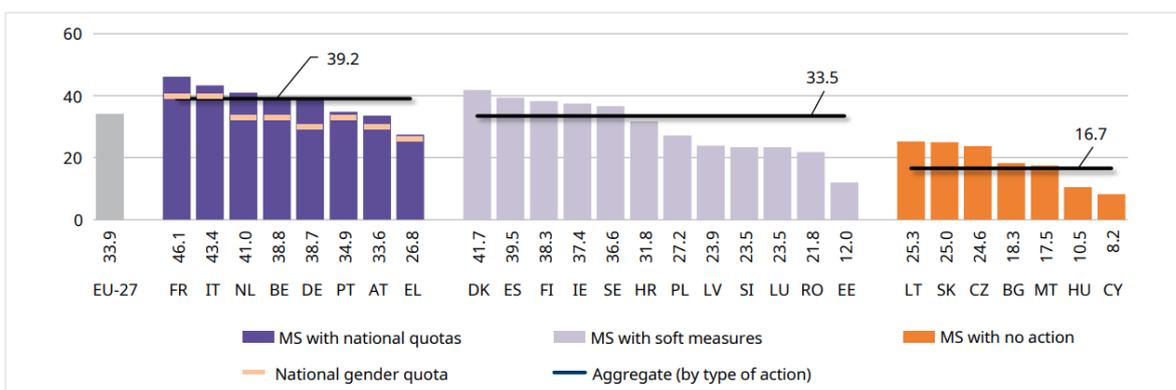
Por otro lado, 12 Estados miembros han optado por implementar medidas blandas, como recomendaciones voluntarias para mejorar el equilibrio de género, mientras que otros 7 no han tomado ninguna medida. En los países con medidas blandas, la proporción de mujeres en los consejos de administración fue del 33,5 %, mientras que en los países sin medidas solo alcanzó el 16,7 %.

⁵⁸ European Institute for Gender Equality (EIGE) (2024). [Gender balance in business and finance: October 2023](#). Oficina de Publicaciones de la Unión Europea. 30 de julio.

⁵⁹ Aunque en el cuadro 9 España aparece entre los Estados con medidas blandas, la reciente Ley Orgánica 2/2024 ha introducido cuotas obligatorias para entidades cotizadas y otras de interés público. Véase el apartado 3.3.

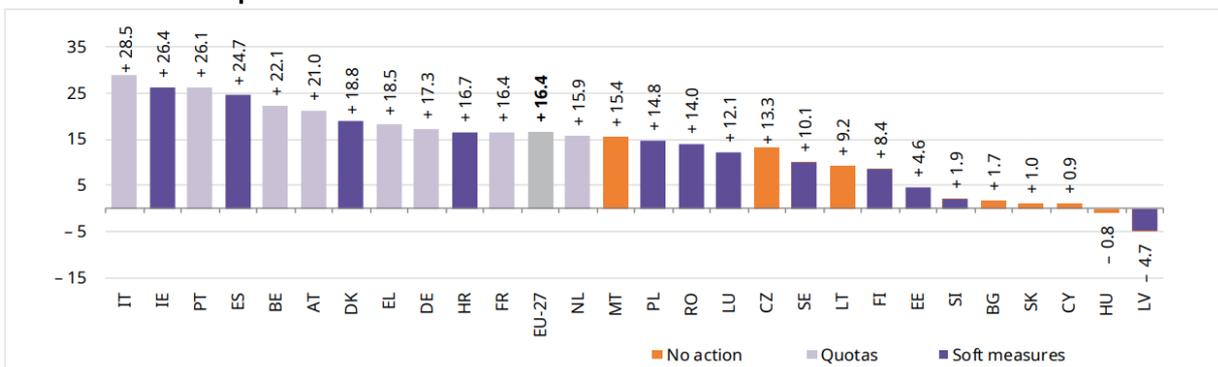
Estos datos subrayan la importancia de las acciones legislativas para promover una mayor equidad en el liderazgo corporativo. Los países que han implementado cuotas obligatorias han registrado, en promedio, un avance más significativo en la inclusión de género en comparación con aquellos que optaron por medidas voluntarias o no implementaron políticas específicas.

Porcentaje de mujeres en los consejos de administración de las mayores empresas GRÁFICO 6 cotizadas, en función del tipo de política de igualdad (octubre de 2023)



Fuente: EIGE (2024).

Variación octubre 2013 a 2023 en el porcentaje de mujeres de las mayores empresas GRÁFICO 7 cotizadas de los 27 países miembros de la UE



Fuente: EIGE (2024).

A pesar de esta tendencia general, es relevante destacar casos individuales como España, que con un 39,5 % de representación femenina, supera a cuatro países con medidas legislativas obligatorias. Asimismo, Dinamarca ocupa el tercer lugar en el *ranking* europeo, superando a cinco países con normativas obligatorias. En España, únicamente con recomendaciones del Código de buen gobierno, se ha incrementado la representación femenina del 4 % en 2004 al 35 % en 2023 en empresas cotizadas.

Al margen de las medidas normativas que pueden adoptarse para impulsar la diversidad en los órganos de decisión, también es relevante el impulso de iniciativas voluntarias y culturales, que fomenten el cambio a través de la concienciación, el compromiso de las instituciones y la promoción de buenas prácticas.

En el ámbito bancario, Schnabel (2020⁶⁰) enfatiza que la diversidad entre hombres y mujeres contribuye a mejorar la gobernanza y ayuda a que las instituciones financieras reflejen mejor las necesidades de las comunidades a las que sirven, y menciona varias acciones concretas que las instituciones pueden implementar para avanzar hacia una mayor igualdad de género y para crear un entorno inclusivo que permita aprovechar plenamente el talento femenino en el sector financiero. Se pueden destacar las siguientes:

- **Establecimiento de objetivos claros de diversidad:** El artículo enfatiza la importancia de definir metas específicas para aumentar la representación femenina en roles clave de liderazgo, asegurando un compromiso institucional con la igualdad entre mujeres y hombres.
- **Programas de mentoría y desarrollo profesional:** Se destacan iniciativas dirigidas a apoyar y guiar a las mujeres en su crecimiento profesional, proporcionando modelos a seguir y acceso a redes que puedan facilitar su progreso hacia puestos de liderazgo.
- **Conciliación de la vida laboral y personal:** El texto subraya la necesidad de implementar políticas que permitan a las mujeres equilibrar sus responsabilidades laborales y personales, como horarios flexibles, trabajo remoto y servicios de apoyo como guarderías.
- **Monitoreo y evaluación constante:** La igualdad de género requiere un seguimiento continuo. El artículo sugiere la importancia de medir y evaluar regularmente los avances en diversidad, utilizando datos y análisis para identificar áreas de mejora.
- **Visibilización de mujeres líderes:** Se señala que destacar a mujeres en roles de liderazgo puede inspirar a otras mujeres y contrarrestar los sesgos inconscientes, fomentando una percepción más inclusiva del liderazgo.
- **Cambio cultural dentro de las instituciones:** Se menciona la necesidad de trabajar para transformar las normas culturales y organizativas que históricamente han perpetuado las desigualdades de género.
- **Compromiso de la alta dirección:** El liderazgo dentro de las instituciones debe asumir la responsabilidad de promover la igualdad de género, impulsando políticas inclusivas y sirviendo de ejemplo para toda la organización.

6.2. La transparencia como impulso a la diversidad

La transparencia es un elemento esencial para impulsar la diversidad en los órganos de gobierno de las entidades supervisadas. La publicación de información clara y detallada sobre la composición de dichos órganos no solo permite a las entidades evaluar de manera objetiva su grado de representatividad y paridad, sino que también las enfrenta a una realidad que fomenta la autorreflexión. Esta práctica facilita la rendición de cuentas y genera una presión positiva al evidenciar posibles desequilibrios ante accionistas, inversores y la sociedad en general. Así, la transparencia no solo visibiliza las carencias en materia de diversidad, sino que también actúa como un catalizador para el cambio, incentivando a las entidades a adoptar

⁶⁰ Schnabel, I. (2020). «[Women are central, not just in central banks](#)». Discurso de un miembro del Comité Ejecutivo del BCE, en la Reunión Anual 2020 de la Verein für Socialpolitik. BCE. 28 de septiembre.

medidas proactivas que promuevan una cultura corporativa más inclusiva y alineada con las demandas de una sociedad moderna.

Un ejemplo destacado de la efectividad de la transparencia como herramienta para fomentar la igualdad de género es el índice IBEX® Gender Equality⁶¹. Este índice, diseñado para incluir exclusivamente empresas cotizadas en el mercado español que cumplen con criterios específicos de igualdad de género en sus órganos de administración⁶², visibiliza los avances en esta materia y refuerza el compromiso de las compañías con la diversidad. Además, la pertenencia al índice no solo mejora la reputación de las entidades, sino que también las hace más atractivas para inversores interesados en principios ASG (ambientales, sociales y de gobernanza).

El impacto del IBEX® Gender Equality es evidente. En su lanzamiento, el 30 de noviembre de 2021, incluyó a 30 compañías⁶³. Tras su primera revisión, en junio de 2022, el número aumentó a 45 empresas, entre ellas 20 del Ibex 35, 12 del IBEX Small Cap, 7 del IBEX Medium Cap y 6 del IGBM⁶⁴. En su última revisión, realizada en junio de 2024, el índice alcanzó 58 empresas, frente a las 52 anteriores⁶⁵. Este aumento progresivo y significativo en el número de compañías que cumplen los requisitos demuestra la eficacia de las diferentes medidas que se han ido adoptando en España, incluida la del índice como herramienta para promover la adopción de criterios de diversidad en los consejos de administración y en la alta dirección.

En definitiva, el IBEX® Gender Equality pone de manifiesto cómo la transparencia, acompañada de un conjunto de iniciativas concretas, puede ser un motor poderoso para el cambio. Al visibilizar el avance hacia una mayor igualdad de género y vincularlo a beneficios tangibles, como una mejor percepción de la compañía en el mercado y entre los inversores, se contribuye de manera efectiva a construir un entorno empresarial más justo e inclusivo.

Las autoridades del Reino Unido, específicamente la Financial Conduct Authority (FCA) y la Prudential Regulation Authority (PRA), han puesto en marcha diversas iniciativas para promover la transparencia como una herramienta clave para impulsar la diversidad en el sector financiero. En septiembre de 2023, ambas autoridades realizaron una consulta pública conjunta que propone un nuevo marco regulatorio en materia de diversidad e inclusión en el

⁶¹ Gómez Yubero, M. J., Gullón Ojesto, B., y Palomero Aguilar, M. (2023). [Caso del Ibex Gender Equality. En: Índices de referencia climáticos y de sostenibilidad y su contribución al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible \(segunda parte\)](#) (pp. 27-29). Comisión Nacional del Mercado de Valores. 11 de marzo.

⁶² De acuerdo con sus normas de funcionamiento, forma parte del índice cualquier compañía del Índice General de la Bolsa de Madrid (IGBM) que tenga entre un 25 % y un 75 % de presencia femenina en su consejo de administración y entre un 15 % y un 85 % en la alta dirección. El índice se revisa anualmente a partir de la información publicada por la CNMV sobre la presencia de mujeres en los órganos de decisión de las compañías.

⁶³ BME (2021). [BME lanza el IBEX Gender Equality Index para promover la igualdad de género](#). Nota de prensa. 30 de noviembre.

⁶⁴ BME (2022). [EL IBEX® Gender Equality Index incorpora a 17 nuevas empresas y cuenta ya con 45 componentes](#). Nota de prensa. 9 de junio.

⁶⁵ BME (2024). [EL IBEX® Gender Equality alcanza la cifra récord de 58 componentes tras su revisión anual](#). Nota de prensa. 12 de junio.

sector financiero⁶⁶. Entre las medidas destacadas, se contempla la obligación para las empresas de recopilar, reportar y divulgar datos relacionados con características demográficas como género y etnia, con el objetivo de identificar áreas de mejora y fomentar una cultura organizacional más inclusiva.

El marco regulatorio también propone que ciertas empresas adopten medidas específicas, como recopilar, reportar y divulgar datos relacionados con la diversidad y la inclusión, establecer una estrategia formal al respecto, definir objetivos claros y apropiados en materia de diversidad y reconocer la falta de diversidad e inclusión como un riesgo no financiero.

Estas medidas se aplicarán de manera proporcional, en función del tamaño y número de empleados de las entidades.

Con estas iniciativas, el Reino Unido reafirma su compromiso de fomentar mayores niveles de diversidad e inclusión en el sector financiero, reconociendo los múltiples beneficios que esto puede aportar tanto a consumidores como a mercados. Mejorar la diversidad y la inclusión permite abordar el pensamiento grupal (*groupthink*), promover culturas laborales saludables, desbloquear el acceso a talento diverso y mejorar la capacidad de las empresas para comprender y atender las necesidades de una base de consumidores diversa.

La FCA afirma que una mayor diversidad también amplía el acceso a un rango más amplio de habilidades, conocimientos y experiencias, fortaleciendo la competitividad del sector al incrementar su base de talento. No obstante, para que estos beneficios se materialicen plenamente, es imprescindible que las empresas promuevan culturas laborales inclusivas donde todos los empleados se sientan valorados, puedan expresar sus ideas y preocupaciones, y contribuyan activamente a los procesos de toma de decisiones. Así, la diversidad y la inclusión se consolidan como pilares esenciales para el desarrollo sostenible del sector financiero⁶⁷.

6.3. El papel de la supervisión en la promoción de los principios de buen gobierno relativos a la diversidad de hombres y mujeres

Los poderes públicos y los supervisores desempeñan un papel fundamental en la promoción de la igualdad entre hombres y mujeres y la diversidad en las entidades financieras. Su influencia se manifiesta a través de la implementación de políticas y regulaciones que fomentan entornos laborales más inclusivos y diversos. Entre sus principales funciones se encuentra establecer marcos normativos que obliguen a las instituciones financieras a adoptar medidas concretas, como planes de igualdad de género, políticas de contratación inclusivas y la promoción de mujeres en puestos directivos. Estas acciones buscan eliminar barreras estructurales y culturales que dificultan la participación equitativa de mujeres y otros grupos subrepresentados en el sector financiero.

Otra de las medidas clave para fomentar la diversidad es la transparencia, que obliga a las entidades a evaluarse frente a estándares claros, poniéndolas «frente al espejo». En este ámbito, la CNMV ha desempeñado un papel destacado en el fomento de la diversidad en los

⁶⁶ Financial Conduct Authority (FCA) (2023). [Diversity and inclusion in the financial sector – working together to drive change](#). Consultation Paper CP23/20. Septiembre.

⁶⁷ Financial Conduct Authority (FCA) (2023). [Diversity and inclusion: Our role as a regulator](#). 25 de septiembre.

órganos de gobierno de las empresas cotizadas desde la promulgación del Código de buen gobierno. Estas iniciativas han impulsado una mayor representatividad en los consejos de administración y han sentado un precedente en la promoción de buenas prácticas en gobernanza corporativa.

Además, los supervisores contribuyen mediante sensibilización y formación sobre la importancia de la diversidad y la igualdad de género. A través de talleres, seminarios y campañas, educan a las entidades financieras sobre los beneficios de contar con equipos diversos, tanto en términos de innovación como de rendimiento económico. Este trabajo es esencial para cambiar mentalidades y fomentar culturas organizacionales inclusivas.

El monitoreo continuo es también una responsabilidad clave de los supervisores, quienes deben evaluar el cumplimiento de las normativas y asegurar su implementación efectiva. Este seguimiento garantiza que las políticas no se limiten a declaraciones, sino que se traduzcan en prácticas medibles. Por último, liderar con el ejemplo adoptando políticas internas de igualdad y diversidad refuerza la credibilidad de las iniciativas supervisoras y motiva a las entidades financieras a seguir el mismo camino hacia una mayor equidad e inclusión.

6.4. Oportunidades relacionadas con la digitalización y la sostenibilidad

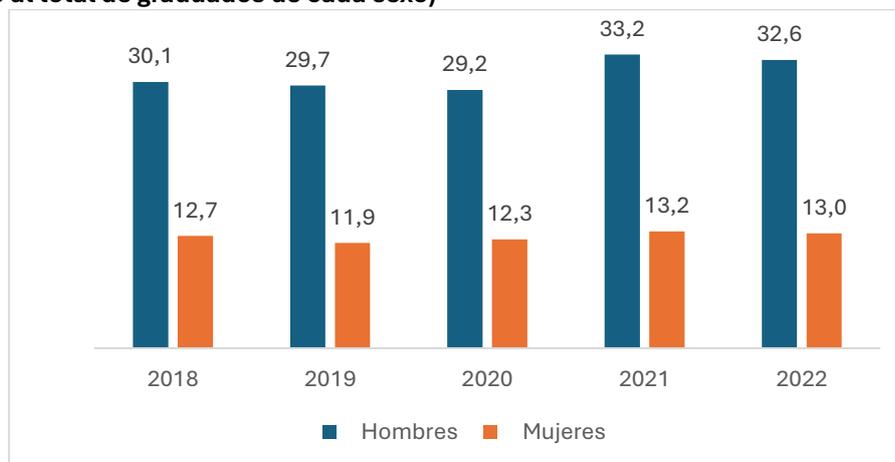
La digitalización y la sostenibilidad representan dos transformaciones clave para el sector financiero que, correctamente aprovechadas, pueden fomentar una mayor inclusión y diversidad en los órganos de decisión. Estas tendencias no solo generan nuevas oportunidades de negocio, sino que también impulsan la necesidad de perfiles más diversos y habilidades específicas, abriendo la puerta a una representación más equilibrada.

La digitalización puede convertirse en un motor de inclusión. La creciente adopción de tecnologías digitales, como el uso de la inteligencia artificial, el análisis de datos y las plataformas de servicios financieros en línea, crea una demanda de talento con experiencia en tecnología e innovación. Esto puede fomentar la incorporación de más mujeres en posiciones estratégicas, especialmente en roles vinculados a la tecnología financiera (*fintech*).

Además, es crucial adoptar medidas que superen la barrera actual de la baja representación femenina en carreras STEM, asegurando así un flujo constante de talento femenino capacitado para ocupar estas nuevas oportunidades en el sector tecnológico y financiero.

Graduados en ciencias, matemáticas y tecnología por período. España
(% respecto al total de graduados de cada sexo)

GRÁFICO 8



Fuente: INE (2024). [Mujeres y hombres en España. Educación. Graduados en ciencias, matemáticas y tecnología.](#) 16 de septiembre.

La digitalización facilita modelos de trabajo más flexibles, como el trabajo remoto, que pueden ayudar a superar barreras tradicionales que han limitado la participación femenina en altos cargos del sector financiero.

Los criterios ambientales, sociales y de gobernanza (ASG) están adquiriendo un protagonismo central en las estrategias de las entidades financieras y son impulsores de la diversidad. Las empresas con compromisos de sostenibilidad tienden a priorizar también la diversidad de género, dado que ambos factores están asociados a un mejor gobierno corporativo, una mejor toma de decisiones y mayor resiliencia organizacional.

La sostenibilidad está promoviendo nuevos enfoques de liderazgo en las finanzas verdes, donde se observa una creciente participación femenina, particularmente en proyectos de impacto social y ambiental, como los roles de liderazgo y en el impulso de criterios y normas sobre sostenibilidad. Según Gambacorta *et al.* (2022), las entidades financieras con consejos de administración más diversos en términos de género contribuyen en mayor medida a acelerar la transición hacia una economía más sostenible.

Para potenciar estas oportunidades pueden adoptarse medidas como:

- **Fomentar formación y capacitación tecnológica:** Invertir en programas dirigidos a mujeres para fortalecer su conocimiento en áreas clave como *fintech*, *blockchain* y análisis de datos, preparando a más profesionales para ocupar posiciones estratégicas en la era digital.
- **Promover políticas de igualdad en las estrategias ASG:** Integrar métricas de diversidad de género en los reportes ASG de las entidades financieras y vincular estas métricas a incentivos regulatorios y fiscales.
- **Impulsar liderazgos femeninos en proyectos innovadores:** Priorizar la participación de mujeres en comités relacionados con transformación digital y sostenibilidad, garantizando que sus perspectivas estén representadas en decisiones clave.

La convergencia entre digitalización y sostenibilidad no solo transforma el modelo de negocio de las entidades financieras, sino que también brinda una oportunidad única para avanzar hacia un sector más diverso e inclusivo. Aprovechar estas tendencias de manera estratégica puede ser determinante para cerrar la brecha entre hombres y mujeres y construir un sistema financiero más igualitario y resistente.

7. Conclusiones

Este informe destaca que, a pesar de que se han logrado progresos en la estabilidad laboral, aún existen importantes desafíos para incrementar la representación de mujeres en roles de liderazgo en el sector financiero y en otros sectores de la economía española.

Aunque este trabajo se centra en analizar la presencia de mujeres en los órganos de administración de las entidades financieras, resulta esencial enmarcar esta cuestión dentro de un concepto más amplio de diversidad. La diversidad no debe limitarse únicamente a la paridad entre hombres y mujeres, sino que debe incluir aspectos como las competencias profesionales, la formación, la experiencia, la edad y otros factores que enriquecen la gobernanza. Este enfoque inclusivo no solo mejora la calidad de las decisiones, sino que refuerza la sostenibilidad y resiliencia del sector financiero y empresarial en su conjunto.

Garantizar la representación de la mitad de la sociedad en los órganos de decisión no es únicamente un acto de justicia social, sino también una estrategia clave para potenciar la competitividad y sostenibilidad de las empresas. Las organizaciones que fomentan la diversidad en todas sus formas no solo logran un desempeño superior, sino que también están mejor preparadas para afrontar los desafíos de un entorno global cada vez más complejo. La integración de diferentes perspectivas y experiencias en los procesos de toma de decisiones fortalece la capacidad de innovación y adaptación de las empresas, conectándolas más estrechamente con las demandas de la sociedad.

En este contexto, es fundamental incorporar el principio de proporcionalidad en las responsabilidades relacionadas con la promoción de la diversidad. Las entidades de mayor relevancia económica, organizativa y de negocio tienen un mayor impacto en el tejido empresarial y social y, por ende, una mayor responsabilidad en la implementación de prácticas que fomenten la igualdad y la inclusión en sus órganos de decisión. Estas entidades deben asumir un papel ejemplar, liderando el cambio hacia una gobernanza más diversa, no solo por su influencia, sino también por su capacidad de generar cambios estructurales en el sector.

Una de las principales recomendaciones de este trabajo es promover la transparencia como herramienta clave para avanzar en la diversidad. La publicación de datos claros y detallados sobre la composición de los órganos de gobierno no solo permite a las entidades autoevaluarse objetivamente, sino que también genera una presión positiva que incentiva el cambio. Además, es imprescindible establecer procedimientos claros, eficaces y libres de sesgos que garanticen la no discriminación y la igualdad de oportunidades. Ejemplos como el índice IBEX® Gender Equality demuestran cómo la transparencia puede ser un motor de cambio, incentivando a las empresas a adoptar prácticas más inclusivas y alineadas con los principios ASG.

Además de la transparencia, es fundamental que las demás recomendaciones incluidas en este informe reciban la misma atención prioritaria. La implementación de políticas de diversidad efectivas, el fortalecimiento del papel de la supervisión y la explotación de oportunidades vinculadas a la digitalización y la sostenibilidad son elementos esenciales para garantizar un avance estructural. Estas acciones complementarias, articuladas en torno a un

enfoque multidimensional, permitirán no solo incrementar la representación femenina, sino también fortalecer la capacidad del sector financiero para afrontar los retos de un entorno global en constante transformación.

En definitiva, la promoción de la diversidad en la toma de decisiones no es solo una cuestión social y de promoción del principio de igualdad de oportunidades, sino una necesidad estratégica que debe ser proporcional a la relevancia e impacto de cada entidad. Este objetivo requiere un esfuerzo continuo y compromiso, tanto desde el sector público como desde el privado. Solo a través de un compromiso firme con la igualdad y la inclusión será posible construir un sector financiero y empresarial más robusto, sostenible y alineado con los valores de una sociedad moderna.

Referencias

- Banco Mundial. (s. f.) [PIB \(US\\$ a precios actuales\) - NY.GDP.MKTP.CD](#).
- BlackRock (2023). [Lifting financial performance by investing in women](#). Noviembre.
- BME, Comisión de Nombramientos y Retribuciones (2020). [Informe de actividades – Ejercicio 2019](#). Marzo.
- BME (2021). [BME lanza el IBEX Gender Equality Index para promover la igualdad de género](#). Nota de prensa. 30 de noviembre.
- BME (2022). [El IBEX® Gender Equality Index incorpora a 17 nuevas empresas y cuenta ya con 45 componentes](#). Nota de prensa. 9 de junio.
- BME (2024). [El IBEX® Gender Equality alcanza la cifra récord de 58 componentes tras su revisión anual](#). Nota de prensa. 12 de junio.
- BME (2024). [Reglamento del Consejo de Administración](#). 26 de febrero.
- Boston Consulting Group (2024). [AI and the next wave of transformation: Global asset management report 2024](#). (22.ª ed.). Mayo.
- Cardillo, G., Onali, E. y Torluccio, G. (2021). «[Does gender diversity on banks' boards matter? Evidence from public bailouts](#)». *Journal of Corporate Finance*, 71, 101560. Diciembre.
- Citywire (2024). [Alpha Female report 2023](#). Septiembre.
- CNMV (2020). [Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas](#). Revisado en junio de 2020.
- CNMV (2024). [La presencia de mujeres en los consejos del Ibex alcanza por primera vez el 40% en 2023](#). Nota de prensa. 16 de mayo.
- CNMV (2024). [Informe de gobierno corporativo de las entidades emisoras de valores admitidos a negociación en mercados regulados](#). Ejercicio 2023.
- [CNMV. Presencia de mujeres en los consejos de administración y en la alta dirección de las sociedades cotizadas](#).
- [CNMV. Códigos de Gobierno Corporativo](#).
- Elderson, F. y McCaul, E. (2023). [Diversity at the top makes banks better](#). The ECB Blog. 9 de mayo.
- Empower Women in Insurance (#RedEWI) (2023). [IV Estudio de Igualdad de Género en las aseguradoras 2022](#). 18 de mayo.
- European Banking Authority (EBA) (2023). [Report on the benchmarking of diversity practices and the gender pay gap at the level of the management body at European Union level under Directive 2013/36/EU \(2021 data\)](#) (EBA/REP/2023/07). 7 de marzo.

- European Institute for Gender Equality (EIGE) (2024). [Gender balance in business and finance: October 2023](#). Oficina de Publicaciones de la Unión Europea. 30 de julio.
- Financial Conduct Authority (FCA) (2023). [Diversity and inclusion: Our role as a regulator](#). 25 de septiembre.
- Financial Conduct Authority (FCA) (2023). [Diversity and inclusion in the financial sector – working together to drive change](#). Consultation Paper CP23/20. Septiembre.
- Gambacorta, L., Pancotto, L., Reghezza, A., & Spaggiari, M. (2022). [Gender diversity in bank boardrooms and green lending: Evidence from euro area credit register data](#). Working Papers No. 1044. Bank for International Settlements. Octubre.
- Gómez Yubero, M. J., Gullón Ojesto, B., y Palomero Aguilar, M. (2023). [Caso del Ibex Gender Equality. En: Índices de referencia climáticos y de sostenibilidad y su contribución al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible \(segunda parte\)](#) (pp. 27-29). Comisión Nacional del Mercado de Valores. 11 de marzo.
- INE (2024). [Mujeres y hombres en España. Educación. Graduados en ciencias, matemáticas y tecnología](#). 16 de septiembre.
- INE (2024). [Encuesta de Población Activa \(EPA\). Tercer trimestre 2024](#). 25 de octubre.
- INVERCO (2024). [Memoria Social de la gestión de activos 2023](#).
- INVERCO (2024). [Estadística de gestión de IIC y FP por grupos financieros \(septiembre 2024\)](#).
- Melle Hernández, M. (2024). [Mujeres y sector financiero: La inclusión como factor de competitividad](#). Observatorio de la Realidad Financiera (ORFIN). 10 de noviembre.
- Ministerio de Hacienda y Función Pública (2022). [Informe de impacto de género. Proyecto de Ley de Presupuestos Generales del Estado para 2023](#).
- Morgan Stanley (2023). [Gender Diversity Keeps Paying Dividends](#). 7 de marzo
- Morgan Stanley (2023). [Why Gender Diversity May Lead to Better Returns for Investors](#).
- Naciones Unidas (1948). [Declaración Universal de los Derechos Humanos](#). 10 de diciembre.
- Naciones Unidas (1979). [Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer](#). 18 diciembre.
- Naciones Unidas (2015). [Objetivos de Desarrollo Sostenible](#).
- Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2019). [Las mujeres en la gestión empresarial: Argumentos para un cambio](#). Oficina Internacional del Trabajo. ISBN: 978-92-2-133172-8. Mayo.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) (1995). [Informe sobre Desarrollo Humano 1995](#). Harla.

- Registradores de España (2024). [*El rol de la mujer en la empresa española. Las cuentas anuales al servicio de la información de género.*](#) 4 de marzo.
- Sahay, R., M. Cihak, and other IMF staff (2018). [*Women in Finance: A Case for Closing Gaps.*](#) IMF Staff Discussion Note 18/05. Septiembre.
- Schnabel, I. (2020). «[*Women are central, not just in central banks*](#)». Discurso de un miembro del Comité Ejecutivo del BCE, en la Reunión Anual 2020 de la Verein für Socialpolitik. BCE. 28 de septiembre.
- Stanford Business (2019). [*Do Investors Really Care About Gender Diversity?*](#). 17 de septiembre.
- Women in Banking (WIB) (2024). [*Situación de la mujer en la banca en España.*](#) Mayo.
- World Federation of Exchanges (WFE) (2024). [*The WFE 10th Annual Sustainability Survey.*](#) 28 de mayo.