

MUJERES EN LA DIRECCIÓN EMPRESARIAL: ANÁLISIS DE EMPRESAS COTIZADAS IBEROAMERICANAS



Con la colaboración de:





Secretaría General
Iberoamericana

Secretaria-Geral
Ibero-Americana


MUJERES EN LA DIRECCIÓN EMPRESARIAL:

ANÁLISIS DE EMPRESAS COTIZADAS IBEROAMERICANAS

Con la colaboración de:



segib.org



© Secretaría General Iberoamericana
Paseo de Recoletos, 8
28001 Madrid
Copyright SEGIB. Marzo 2025.

Autoría del informe:

Mónica Chao Janeiro
Elena Galante Marcos
Arturo Jiménez Rodríguez

Revisiones y contribuciones:

División de Género y Área de Economía y Empresa
de la Secretaría General Iberoamericana (SEGIB).

Índice

Prólogo.....	7
Resumen ejecutivo.....	11
1. Introducción.....	13
2. La brecha económica de género en Iberoamérica.....	17
3. Normativa y política pública en los consejos de administración.....	23
4. Análisis iberoamericano de la representación de género en empresas cotizadas.....	33
5. Conclusiones y recomendaciones.....	39
6. Anexos.....	43
7. Bibliografía.....	57



Prólogo

Las mujeres iberoamericanas siguen enfrentándose a importantes desafíos para acceder a los núcleos de toma de decisiones en los espacios empresariales. Si bien se observan avances hacia la igualdad de género en algunos ámbitos, las desigualdades estructurales, culturales e históricas siguen limitando su empoderamiento y plena participación en el liderazgo corporativo.

Este informe, más allá de ser un análisis técnico, invita a reflexionar sobre estas realidades y, sobre todo, plantea acciones necesarias para avanzar hacia un liderazgo inclusivo y transformador en el sector privado.

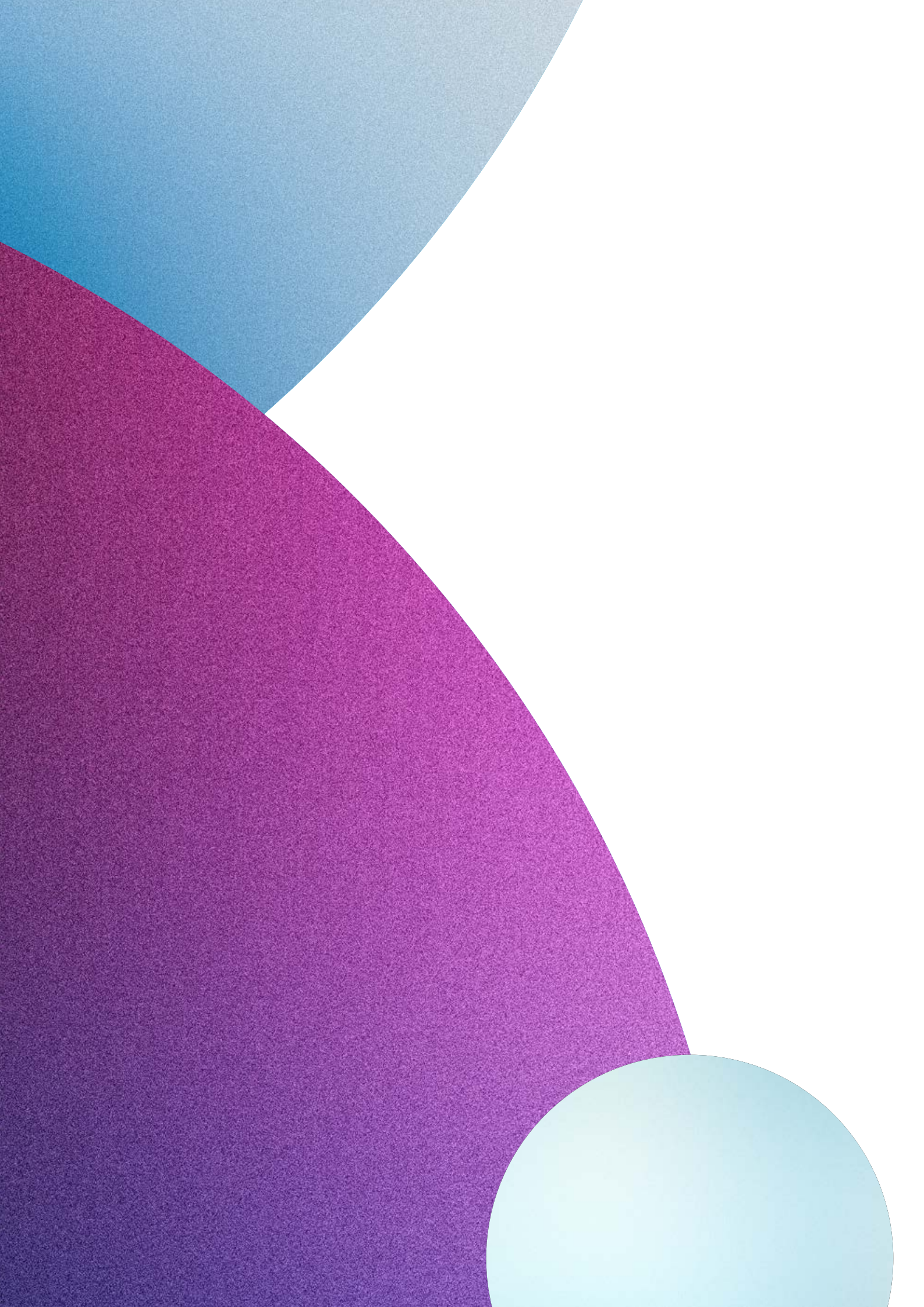
Entender qué sucede dentro de las empresas y visibilizar las barreras que dificultan el acceso de las mujeres a los órganos de decisión resulta esencial para identificar desigualdades y diseñar soluciones efectivas. La implementación de normativas solamente será efectiva si se acompaña de la transformación cultural y organizacional necesaria para superar los estereotipos de género, promover la corresponsabilidad y crear entornos laborales que valoren la incorporación de las mujeres como un activo estratégico y de valor en los procesos de toma de decisiones.

El análisis de este informe resalta la disparidad en los enfoques de la región: mientras algunos países han impulsado leyes para promover la paridad que han demostrado ser eficaces para incrementar la representación femenina, otros siguen apoyándose en medidas voluntarias que tienen un impacto limitado si no cuentan con mecanismos de supervisión. A su vez, la experiencia iberoamericana demuestra que las cuotas, combinadas con programas de sensibilización y formación, son herramientas estratégicas para el logro de cambios sostenibles en las estructuras de poder corporativas.

Este documento no solo busca exponer estas dinámicas, sino también identificar estrategias que fomenten un cambio real en las empresas iberoamericanas. Para ello es imprescindible fortalecer las políticas públicas y su implementación, pero también impulsar medidas estructurales que trasciendan el cumplimiento normativo para construir liderazgos verdaderamente inclusivos y participativos.

Confiamos en que este informe contribuirá a visibilizar los desafíos existentes en materia de igualdad de género en el sector empresarial iberoamericano. Más allá de los retos, estamos ante una oportunidad de repensar los modelos de gobernanza corporativa, reconociendo la contribución de las mujeres en la mejora de los resultados financieros, el aumento de la productividad y la innovación, la mejora del clima laboral y la reputación de la empresa.

Andrés Allamand
Secretario General Iberoamericano



Prólogo

Ser mujer en el mundo empresarial significa luchar cada día contra barreras que otros ni siquiera perciben. No basta con ser competente; hay que demostrarlo una y otra vez. No basta con estar preparada; hay que ocupar los espacios y demostrarlo diariamente. La igualdad de género en el liderazgo empresarial no es solo una meta deseable, sino una necesidad urgente si queremos transformar las estructuras de toma de decisiones en Iberoamérica. Sin embargo, la realidad es clara: a pesar de los avances normativos y los discursos inclusivos, las mujeres seguimos encontrando muros invisibles que nos impiden ocupar el espacio que nos corresponde en los Consejos de Administración, en los Directorios de empresas o en espacios claves para la toma de decisiones.

Este informe se centra en la discusión sobre el liderazgo inclusivo y examina no solo los hechos, tendencias y datos más relevantes, sino que también, invita a una reflexión crítica sobre las problemáticas de género que aún persisten y limitan el verdadero avance hacia la equidad. A lo largo del documento, se muestra que la diversidad de género no solo mejora la equidad, sino que también fortalece la competitividad de las empresas, permitiéndoles ser más innovadoras y resilientes en un entorno global cada vez más diverso y cambiante.

Los datos son innegables: las empresas que incorporan más mujeres en sus órganos de decisión son más innovadoras, más rentables y más resilientes. Sin embargo, la paridad sigue tratándose como un asunto secundario, como una meta opcional y no como una estrategia de competitividad real. La equidad no se logrará con medidas aisladas o compromisos simbólicos; requiere voluntad política, regulación y, sobre todo, un cambio cultural profundo dentro de las empresas.

Enfrentar esta realidad no es una tarea sencilla. Nos han hecho creer que hay que “esperar el momento adecuado”, que “el cambio llegará con el tiempo”. Pero esperar ya no es una opción. Es momento de exigir que las reglas del juego sean justas. Es momento de que las mujeres ocupemos los espacios de decisión sin tener que demostrar el triple para conseguir lo mismo.

Este informe es una invitación a la acción. Es un llamado a las empresas, a los gobiernos y a la sociedad a dejar de lado las excusas y avanzar hacia un liderazgo verdaderamente inclusivo. No se trata de un favor ni de una concesión: se trata de justicia, de competitividad y de futuro.

María Paz Jervis

*Presidenta Cámara de Industrias y Producción de Ecuador
y Ex Presidenta de la Confederación Empresarial Iberoamericana (CEIB)*



Resumen ejecutivo

La igualdad de género en el liderazgo empresarial es un tema central para el desarrollo sostenible y la competitividad económica en Iberoamérica. Este informe analiza la presencia de las mujeres en los consejos de administración y altos cargos directivos de las principales empresas cotizadas en once países de la región, examinando el impacto de las normativas y políticas públicas en la promoción de una participación femenina más equitativa y plena.

A pesar de los avances alcanzados a nivel global, la brecha de género sigue siendo un desafío significativo. Según datos recientes, cerrar esta brecha completamente aún tomaría más de un siglo si se mantiene el ritmo actual. En América Latina y el Caribe, los progresos son notables en algunos aspectos, como el empoderamiento político, pero las mujeres continúan enfrentando barreras estructurales en el ámbito económico y empresarial. Este contexto subraya la necesidad urgente de acelerar las medidas y estrategias para garantizar la equidad de género.

El análisis destaca la disparidad en las políticas de igualdad entre Europa e Iberoamérica. Mientras que la Unión Europea lidera con normativas como la Directiva (UE) 2022/2381, que exige un 40% de representación femenina en los consejos de administración para 2026, en Iberoamérica las medidas son en su mayoría voluntarias y limitadas al sector público. Esto se refleja en los datos: España y Portugal, con normativas más robustas, presentan los niveles más altos de representación femenina en consejos de administración, con cifras cercanas al 40%, mientras que países como Venezuela y Argentina muestran una participación inferior al 15%.

Sin embargo, los beneficios de la diversidad de género son indiscutibles. Numerosos estudios demuestran que las empresas con mayor participación femenina no solo obtienen mejores resultados financieros, sino que también son más innovadoras y resilientes. Además, se estima que la inclusión de las mujeres en el liderazgo corporativo podría incrementar el PIB regional hasta en un 12%, un impacto transformador para las economías de Iberoamérica.

Este informe no solo reconoce los logros alcanzados, sino que también identifica los retos pendientes y ofrece recomendaciones para cerrar las brechas existentes. La implementación de cuotas obligatorias, la supervisión estricta de la igualdad salarial, el desarrollo de planes de igualdad estructurados y la promoción de programas de mentoría y formación son estrategias clave para avanzar. Asimismo, se resalta la importancia de establecer sistemas de monitoreo que permitan medir el progreso y ajustar las políticas según sea necesario.

En definitiva, este estudio reafirma que la igualdad de género no es únicamente un imperativo ético, sino una ventaja estratégica que beneficia tanto a las empresas como a las sociedades en su conjunto. Construir entornos corporativos más inclusivos es una tarea que requiere la colaboración de todos los sectores, desde los gobiernos hasta las empresas y los organismos internacionales. Al adoptar medidas audaces y coordinadas, Iberoamérica tiene la oportunidad de convertirse en un referente global en liderazgo inclusivo y equitativo. El momento para actuar es ahora.



1

Introducción

1. Introducción



El presente informe tiene como propósito analizar la participación de las mujeres en los consejos de administración y los puestos de dirección de las empresas cotizadas en **11 países de Iberoamérica**: Colombia, España, Brasil, Venezuela, Chile, Argentina, México, Perú, Portugal, Uruguay y Ecuador. Disponer de datos actualizados sobre la representación femenina en estos espacios es fundamental para evaluar la efectividad de las normativas y políticas públicas implementadas en cada país y evaluar si estas iniciativas están generando un cambio real en favor de la igualdad de género.

En las últimas décadas, la igualdad de género en los órganos de gobierno corporativo ha ganado protagonismo no solo como una cuestión de justicia social, sino también como un factor clave para mejorar la eficiencia y la competitividad empresarial. Los estudios¹ han demostrado que la diversidad de género en los puestos de liderazgo genera beneficios importantes para las empresas, como el incremento en la rentabilidad, la innovación y la adaptabilidad ante los cambios del mercado. Sin embargo, para alcanzar estos beneficios es necesario eliminar las barreras estructurales que impiden a las mujeres acceder a los espacios de decisión en condiciones de igualdad.

En esta dirección, varios países iberoamericanos han promovido iniciativas normativas con el fin de fomentar la representación femenina en los consejos de administración y en los altos cargos de dirección. En **Europa**, la Directiva sobre Igualdad de Género² ha impulsado la adopción de políticas que garantizan una mayor paridad en los consejos de administración. **España**, por ejemplo, ha avanzado de manera significativa en la última década gracias a la implementación de estas normativas³. En **Iberoamérica**,

1. Gallego-Álvarez, I., García-Sánchez, I. M., & Rodríguez-Domínguez, L. (2010). The impact of gender diversity on business performance: Evidence from a multi-country study. *International Journal of Business Governance and Ethics*. Disponible en: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1138489110700121>

2. Directiva (UE) 2024/1500 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 14 de mayo de 2024, sobre las normas relativas a los organismos de igualdad en el ámbito de la igualdad de trato y la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en materia de empleo y ocupación, y por la que se modifican las Directivas 2006/54/CE y 2010/41/UE. Disponible en: <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=DOUE-L-2024-80811>

3. Instituto Nacional de Estadística (INE). Informe sobre la igualdad de género en España. Disponible en: <https://www.igualdad.gob.es/normativa/normativa-en-vigor/>

“ Los estudios han demostrado que la diversidad de género en los puestos de liderazgo genera beneficios importantes para las empresas. ”

países como **Argentina, Colombia y México** han adoptado medidas similares, aunque los resultados varían considerablemente entre ellos.

Este estudio analiza datos recientes recopilados de fuentes públicas sobre la participación de mujeres en los consejos de administración y altos cargos directivos de empresas cotizadas en los países estudiados ([ver anexo 1](#)). El enfoque incluye no solo la proporción de mujeres en los consejos, sino también su presencia en roles clave, como la presidencia o la alta dirección. Además, se comparan sectores económicos, destacando aquellos con menor representación femenina, como el tecnológico o financiero, y otros con mayor diversidad, como los servicios de consumo o la educación.

Desde la Secretaría General Iberoamericana (SEGIB) se ha impulsado este estudio con el propósito de recopilar información en materia de regulación en participación de las mujeres en los consejos

de administración de las empresas iberoamericanas cotizadas, presentar datos actualizados sobre la participación femenina y proponer acciones de política pública que fomenten la paridad de género en el gobierno corporativo.

El análisis de estos datos permitirá evaluar con mayor precisión el impacto de las políticas públicas implementadas en la región y contribuirá a generar nuevas estrategias que promuevan la igualdad de género en los órganos de gobierno de las empresas.





A large, white, stylized number '2' is centered on a teal background. The number is composed of a single continuous line that curves at the top and ends in a horizontal base.

La brecha económica de
género en Iberoamérica

2. La brecha económica de género en Iberoamérica

Las estructuras sociales, culturales y económicas han influido en el acceso de las mujeres al liderazgo empresarial. Aunque se han logrado avances significativos a través de políticas y medidas dirigidas a reducir las desigualdades estructurales, persisten resistencias que limitan una participación plena y equitativa en la toma de decisiones. La implementación y eficacia de estas iniciativas varían considerablemente entre los países iberoamericanos, reflejando diferencias en contextos y prioridades nacionales.



2.1 Datos globales en la brecha de género

Según la Organización de las Naciones Unidas (ONU)⁴, aproximadamente 2.400 millones de mujeres en edad laboral en todo el mundo no disfrutaban de las mismas oportunidades económicas que los hombres. Una falta de oportunidades que incluye barreras al acceso al empleo formal, derechos laborales, representación en los espacios de toma de decisiones o incluso en los derechos de propiedad. De hecho, en 178 países aún existen leyes que limitan la capacidad de las mujeres para poseer propiedades, firmar contratos o incluso abrir cuentas bancarias sin la autorización de un hombre. Estas restricciones jurídicas limitan el potencial individual de las mujeres y frenan el desarrollo económico de sus comunidades. Además, la exclusión financiera no

solo afecta a las mujeres, sino que también repercute negativamente sobre el bienestar colectivo, pues las investigaciones⁵ muestran que las mujeres invierten más del 90% de sus ingresos en sus familias y comunidades.

Según el Fondo Monetario Internacional (FMI)⁶, una reducción de la brecha de género en el mercado laboral podría generar un aumento de casi un 8% del PIB de las economías de mercados emergentes y en desarrollo. Los beneficios de eliminar completamente la brecha de género podrían ser aún mayores, con un posible incremento medio del 23% en el PIB de esos países.

El Índice Global de Brecha de Género⁷, elaborado anualmente por el World Economic Forum (WEF), ofrece un panorama detallado del estado y la evolución de la

4 Naciones Unidas. (2024). Igualdad de género en el ámbito corporativo. Disponible en: <https://www.un.org/gender-equality>

5 CEPAL (2024). La inclusión financiera como política de inserción productiva e implicaciones para las políticas públicas. Disponible en: <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/eba2fa9f-2396-4f83-a8a4-ec2e01fab92b/content>
Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (2019). Removiendo las barreras de la inclusión financiera de las mujeres y otros grupos poblacionales en América Latina y el Caribe. Disponible en: <https://www.undp.org/es/latin-america/publicaciones/removiendo-las-barreras-de-la-inclusion-financiera-de-las-mujeres-y-otros-grupos-poblacionales-en-america-latina-y-el>
ONU Mujeres (2021-2022). Informe anual. Disponible en: <https://www.unwomen.org/es/digital-library/annual-report>

6 Fondo Monetario Internacional (FMI) (2019). Closing the Gender Gap. Disponible en: https://www.oecd.org/en/publications/close-the-gender-gap-now_9789264179370-en.html

7 World Economic Forum. (2023, junio). Las crisis económicas están frenando los avances en igualdad de género: Informe global sobre la brecha de género 2023. Disponible en: <https://es.weforum.org/stories/2023/06/las-crisis-economicas-estan-frenando-los-avances-en-igualdad-de-genero-informe-global-sobre-la-brecha-de-genero-2023/>

Europa sigue liderando el camino hacia la igualdad de género, habiendo cerrado el 75% de su brecha de género

paridad de género a nivel mundial en cuatro dimensiones clave: participación y oportunidades económicas, acceso a la educación, salud y supervivencia, y empoderamiento político. De acuerdo con el informe de 2024, se ha cerrado el 68,5% de la brecha de género global, lo que supone un pequeño progreso respecto al año anterior. No obstante, se estima que tomará 134 años alcanzar la paridad total si se mantiene el ritmo actual. Este lento avance refleja desigualdades estructurales, especialmente en el ámbito económico y de liderazgo, en el que las mujeres continúan subrepresentadas.

Según estos datos, en América Latina y el Caribe, la brecha de género se ha cerrado en un 74,2%, lo que sitúa a la región como la tercera más avanzada a nivel mundial, después de Europa y América del Norte. A este ritmo, se necesitarán aproximadamente 53 años para alcanzar la igualdad en la región. Los mayores avances se han registrado en el empoderamiento político, con un aumento del 22,4% en la representación femenina desde 2006. Sin embargo, persisten importantes desafíos en la participación económica y en el acceso a puestos de liderazgo.

Por otro lado, el Índice de Igualdad De Género 2024 del European Institute for Gender Equality⁸, establece que la puntuación media del Índice de la Unión Europea es de 71 sobre 100 puntos, una mejora de 0,8 puntos con respecto al Índice de 2023 y un aumento de 7,9 puntos en total desde 2010. España se sitúa en el 76,7. Mejorando 0,3 desde el índice del año pasado y 10,3 con respecto a 2010.

Europa sigue liderando el camino hacia la igualdad de género, habiendo cerrado el 75% de su brecha de género. Algunos países europeos, como Islandia, Finlandia y Noruega, han logrado reducir más del 80% de sus brechas, convirtiéndose en referentes globales. En España, la brecha de género se ha cerrado en un 79,7% en 2024, lo que posiciona al país como uno de los más avanzados en Europa y el décimo a nivel mundial en el Índice Global de Brecha de Género. El país ibérico ha logrado avances

significativos, especialmente en el ámbito político, con un aumento considerable en la representación femenina.

Sin embargo, aún persisten desafíos importantes en la participación económica, donde la brecha no se ha cerrado completamente. Las mujeres siguen estando subrepresentadas en los puestos ejecutivos de alto nivel, y pocas ocupan roles de CEO o presidencia de los consejos de administración. La representación femenina en puestos de liderazgo senior es del 32,2%, y en los roles de alta dirección (C-Suite) se sitúa en torno al 25%. Además, sectores como el tecnológico y el energético siguen siendo dominados por hombres, lo que subraya la necesidad de aterrizar políticas más focalizadas en estas áreas clave.

Las cuotas de género han demostrado ser una herramienta eficaz para promover la igualdad en el liderazgo empresarial. En Europa, países como Noruega y Francia han implementado políticas de cuotas obligatorias que han acelerado significativamente la inclusión femenina en los consejos de administración. En Iberoamérica, los resultados han sido mixtos, aunque se ha logrado un avance considerable en algunas economías.

8 European Institute for Gender Equality (EIGE). (2024). Gender Equality Index 2024: Baby steps on a fragile path to a union of equality mean not all countries are feeling the benefits equally. Disponible en: https://eige.europa.eu/newsroom/news/gender-equality-index-2024-baby-steps-fragile-path-union-equality-mean-not-all-countries-are-feeling-benefits-equally?utm_source=linkedin&utm_medium=social&utm_campaign=egef2024



2.2 El positivo impacto económico de la diversidad de género

El impacto económico de la diversidad de género en el ámbito corporativo está ampliamente respaldado por múltiples investigaciones⁹. Las empresas con una mayor representación femenina en sus consejos de administración y equipos directivos logran mejores resultados financieros y son más competitivas. Un informe de McKinsey & Company de 2023¹⁰ muestra que las empresas con al menos un 30% de mujeres en posiciones de liderazgo tienen un 25% más de probabilidad de superar el rendimiento financiero de sus competidores con menor diversidad de género. Estas empresas también son un 21% más propensas a experimentar una mayor rentabilidad operativa.

En cuanto a la innovación, un estudio de BCG (Boston Consulting Group) de 2020¹¹ reveló que las organizaciones con equipos diversos, que integran personas de diferente género, cultura, raza, y/o religión, logran un 19% más de ingresos por innovación. Esto subraya la importancia de la diversidad de género para el crecimiento empresarial a largo plazo. La inclusión de mujeres en los procesos de toma de decisiones aporta perspectivas variadas, lo que incrementa la creatividad y la capacidad de adaptación en un entorno empresarial global cada vez más competitivo.

En América Latina y el Caribe, donde la representación femenina en los consejos de administración aún se encuentra por debajo del 20% en la mayoría de los países, la diversidad de género puede desempeñar un papel clave en la recuperación económica postpandemia. Las mujeres en roles de liderazgo tienden a adoptar enfoques de gestión más inclusivos y centrados en el bienestar social, factores que resultan críticos en tiempos de crisis. Según el informe del Foro Económico Mundial (WEF) de 2024, la participación económica de las mujeres en la región puede contribuir significativamente al crecimiento del PIB, con estimaciones que sugieren un aumento del 12% si se



logra una mayor paridad en los cargos de liderazgo.

A pesar de que las mujeres representan el 49,7% de la población mundial, la ONU estima que casi 742 millones no tienen acceso a servicios financieros¹². El acceso a la financiación es la puerta de entrada a la igualdad de oportunidades. Cuando las mujeres tienen acceso al crédito y a los servicios financieros, no solo aumenta su participación en la economía, sino también su inversión en sus comunidades, al contar con los recursos necesarios para iniciar y hacer crecer negocios y, en última instancia, alcanzar la autonomía económica.

Esta dificultad en el acceso a los recursos financieros también implica mayores desafíos para las mujeres a la hora de escalar sus proyectos y competir en igualdad de condiciones. En España, por ejemplo, solo el 17,82% del capital riesgo invertido en 2023¹³ fue dirigido a empresas con al menos una mujer en el equipo fundador, una cifra preocupante que además refleja una caída respecto al 24,93% en 2021. A nivel europeo, la situación es aún más

9 Fondo Monetario Internacional (2013). Women, Work, and the Economy: Macroeconomic Gains from Gender Equity. Disponible en: <https://www.imf.org/external/pubs/ft/sdn/2013/sdn1310.pdf>

Banco Mundial (2023). Women, Business and the Law 2023. Disponible en: <https://wbl.worldbank.org/en/wbl>

10 McKinsey & Company (2024) Women in the Workplace 2023. Disponible en: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/women-in-the-workplace-2023>

11 Boston Consulting Group (BCG) (2020). Diversity and Innovation: A Winning Combination. Disponible en: <https://www.jointhecollective.com/article/inclusivity-and-innovation-paradox/>

12 Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). Removiendo las barreras de la inclusión financiera de las mujeres y otros grupos poblacionales en América Latina y el Caribe). Disponible en: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-06/inclusion_financiera_mujeres_alc_1.pdf

13 Closinggap (2024). Coste de oportunidad de la brecha de género en el emprendimiento innovador. Disponible en: <https://closinggap.com/wp-content/uploads/2024/05/cg-empredimiento-innovador-1.pdf>

grave, pues menos del 1% del capital riesgo en 2022¹⁴ se destinó a startups fundadas exclusivamente por mujeres.

Este problema no solo ocurre en las primeras etapas de las empresas, sino que se intensifica en las fases avanzadas de financiación. Si bien en las rondas de inversión inicial, como la fase de semilla, las startups lideradas por mujeres captan alrededor del 35% del capital, en las etapas de crecimiento, donde las sumas de inversión son mucho mayores, ese porcentaje cae hasta al 2%¹⁵.

Podríamos estar ante un sesgo en la igualdad en la toma de decisiones, cosa que quizás no ocurriría si fuese ampliamente conocido, que los proyectos liderados por mujeres no solo no son menos rentables, si no que las startups fundadas por mujeres generan un 10% más de ingresos que aquellas fundadas exclusivamente por hombres¹⁶. Además, las mujeres emprendedoras que trabajan en equipo con otras mujeres tienden a obtener mejores resultados financieros, de forma que en la creación de startups logran recaudar 1,7M € más de media, que las que equipos mixtos.

Para cerrar esta brecha de desigualdad, es necesario que los gobiernos y las instituciones financieras implementen políticas de financiación con perspectiva de género. Esto significa diseñar productos financieros y modelos de inversión que aborden las barreras estructurales que enfrentan las mujeres. Para ello, hay que abordar, además, la representación de las mujeres en los puestos de toma de decisiones dentro de las instituciones financieras.

2.3 Las barreras estructurales y desafíos pendientes

A pesar de los avances logrados, las mujeres en Iberoamérica continúan enfrentando barreras estructurales y sesgos de género¹⁷ que limitan su acceso a roles de liderazgo. Estas barreras incluyen la falta de acceso a redes profesionales, la prevalencia de estereotipos de género y la sobrecarga de cuidados, que recae de manera desproporcionada sobre las mujeres. Estas dinámicas generan un entorno en el que las oportunidades para avanzar en el liderazgo corporativo son limitadas.

Aunque ha habido avances en la inclusión de mujeres en roles de liderazgo en Iberoamérica, estas oportunidades suelen limitarse a mujeres en posiciones privilegiadas, en su mayoría mujeres que no sufren otras fuentes de discriminación.

Las mujeres cuyas identidades se entrecruzan con otros ejes de discriminación, como por ejemplo la clase social, la raza o etnia, la orientación sexual, la identidad de género, el origen y estatus migratorio y/o la discapacidad, entre otras; enfrentan barreras aún más significativas, que limitan su ascenso, incluyendo estereotipos de género, falta de redes profesionales y una carga desproporcionada de responsabilidades familiares. Esto crea un entorno en el que, aunque hay progresos en la representación femenina, las oportunidades no son equitativas para las mujeres en su diversidad, según muestran los últimos datos publicados por el World Economic Forum (WEF)¹⁸.

Cerrar la brecha de género no solo es una cuestión de igualdad, sino una poderosa oportunidad para acelerar el crecimiento económico global y potenciar el talento humano. Los datos muestran que las mujeres son gestoras eficientes, emprendedoras innovadoras y catalizadoras de valor sostenible. Aprovechar plenamente su potencial no solo promueve la justicia social, sino que también impulsa la competitividad y la resiliencia económica. La igualdad de género no es solo una cuestión de justicia, sino una oportunidad para caminar hacia un futuro más inclusivo, donde la igualdad de género sea el motor de un progreso compartido.

En los siguientes capítulos, se presentará una compilación de datos inédita sobre la participación femenina en los consejos de administración de las principales empresas cotizadas en Iberoamérica, para identificar patrones, visibilizar avances y formular recomendaciones en base a desafíos concretos, con el objetivo de contribuir a una mayor representación femenina en los gobiernos corporativos de la región.

14 El Economista 2024. Disponible en: <https://www.economista.es/empleo/noticias/13039877/10/24/la-financiacion-de-startups-en-europa-sigue-rezagada-para-mujeres-fundadoras-solo-el-7-de-las-rondas-fue-para-equipos-femeninos-en-2023.html>

15 World Economic Forum 2024. Women in Venture Capital: The State of Female Founders in 2023. Disponible en: <https://www.weforum.org/stories/2024/03/women-startups-vc-funding/>

16 Boston Consulting Group (BCG) (2023). Barómetro SISTA x BCG sobre la paridad de género en la creación y financiación de start-ups. Disponible en: <https://www.bcg.com/press/2november2023-barometro-sista-x-bcg-sobre-la-paridad-de-genero-en-la-creacion-y-financiacion-de-start-ups>

17 Secretaría General Iberoamericana. (2024). Construir entornos laborales inclusivos y libres de sesgos de género: Guía informativa de sesgos de género y lenguaje inclusivo en el ámbito laboral. Secretaría General Iberoamericana. Disponible en: https://www.segib.org/wp-content/uploads/2023/Guia_informativa_sesgos_de_genero_Esp_.pdf

18 Foro Económico Mundial (WEF) (2023). Global sobre la Brecha de Género 2023. Disponible en: <https://es.weforum.org/stories/2023/06/las-crisis-economicas-estan-frenando-los-avances-en-igualdad-de-genero-informe-global-sobre-la-brecha-de-genero-2023/>



3

Normativa y política
pública en los Consejos
de Administración

3. Normativa y política pública en los Consejos de Administración

Las normativas y políticas públicas han moldeado el camino hacia la igualdad de género también en el sector empresarial. Las cuotas de género, la igualdad salarial y los planes de igualdad, son avances legislativos que responden a desigualdades estructurales. Sin embargo, todavía existen desafíos que deben abordarse. La adopción de estas medidas es desigual y difiere en el tiempo de un país iberoamericano a otro.



3.1 El marco normativo a favor de la igualdad de género en el sector privado

En los últimos 80 años, los organismos internacionales han desarrollado un marco normativo robusto para fomentar la igualdad de género, con un énfasis creciente en el ámbito empresarial. La ONU, a través de sus diversas iniciativas, ha liderado este esfuerzo, incluyendo programas como Target Gender Equality y los Principios WEPs (Empoderamiento de las Mujeres). Estos han sido complementados por iniciativas de organismos como el Banco Mundial, la OCDE y el FMI.

Este marco internacional ha incentivado a las empresas a adoptar prácticas más inclusivas, aunque no siempre de manera obligatoria. Los países iberoamericanos han respondido de distintas maneras a estas recomendaciones, adaptando sus legislaciones para fomentar la igualdad de género en el sector privado.

A. Breve evolución histórica

En los casi 80 años de historia desde que Naciones Unidas estableciera la igualdad de género como un derecho humano fundamental y tras 30 años desde la aprobación de la **Plataforma de Acción de Beijing**, el marco internacional de las políticas de género ha

evolucionado sustancialmente impulsado por organismos internacionales tales como ONU Mujeres, junto con el Fondo Monetario Internacional (FMI), el Banco Mundial, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) y la Secretaría General Iberoamericana (SEGIB), desde todas sus áreas de incidencia en general y en particular más recientemente, a través de la centralidad de este principio en los propios **Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)**.

Desde el concepto de igualdad como un derecho en el marco de los **Derechos Humanos**, el enfoque de igualdad ha ido evolucionando hasta promover la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres en todas las esferas de la vida tal y como establecía la **Declaración de Beijing**, incluido el rol profesional y económico, con el impacto correspondiente en el mundo empresarial.

B. Las cuotas de género

Las cuotas de género destacan como una herramienta eficaz para garantizar la representación femenina en los órganos de toma de decisiones empresariales. Gracias a la normativa impulsada en el seno de la UE, estas cuotas ya son obligatorias en varios países, demostrando ser una solución efectiva para aumentar la diversidad de género en los consejos de administración. Países como España

y Portugal son ejemplos de éxito, donde las cuotas han llevado a una representación significativa de mujeres en puestos de liderazgo.

En América Latina y el Caribe, las cuotas obligatorias solo están implementadas en el sector público en países como Argentina, Brasil, México y Perú, con porcentajes mínimos que oscilan entre el 30% y el 40%. Sin embargo, el sector privado aún carece de una regulación robusta en este sentido. Aunque algunos sectores consideran las cuotas como medidas artificiales, su eficacia está probada, especialmente en contextos donde las barreras estructurales dificultan el acceso de las mujeres a las posiciones de poder.

C. La legislación sobre igualdad salarial

Otro aspecto clave de la normativa de igualdad de género es la igualdad salarial. La mayoría de los países estudiados han legislado para prohibir la discriminación salarial entre hombres y mujeres. Algunos, incluso, han requerido a las empresas, entre otras cosas, a mantener registros retributivos, realizar auditorías salariales y publicar informes de transparencia. En caso de incumplimiento, las sanciones incluyen desde multas hasta la pérdida de contratos con el Estado o la exclusión de licitaciones públicas.

“ Las cuotas de género destacan como una herramienta eficaz para garantizar la representación femenina en los órganos de toma de decisiones empresariales. ”



D. Los planes de igualdad en las empresas

El establecimiento de planes de igualdad es otra medida clave para promover la igualdad de oportunidades en las empresas. Estos planes permiten a las organizaciones estructurar sus políticas internas en torno a la inclusión y la diversidad de género. En España y Portugal tienen la obligación legal de contar con planes de igualdad para empresas con más de 50 personas empleadas.

En América Latina y el Caribe, solo Ecuador ha legislado para exigir planes de igualdad en el sector privado, mientras que, en otros países como Argentina y Brasil, estas iniciativas son promovidas mediante programas de certificación y sellos oficiales.

E. Las medidas voluntarias y los sellos de igualdad

En ausencia de legislación obligatoria para el sector privado, varios países iberoamericanos han implementado medidas de incentivo a través de sellos y certificaciones que reconocen a las empresas que promueven la igualdad de género. De hecho, ocho de los once países estudiados cuentan específicamente con sellos oficiales locales que promueven la igualdad, como el Sello Iguala-Conciliación¹⁹ en Chile o el Sello Violeta²⁰ en Ecuador.

Estas certificaciones promueven prácticas como la igualdad salarial, la prevención de la violencia en el lugar de trabajo y la conciliación

entre la vida personal y profesional. Sin embargo, al ser de carácter voluntario, su impacto ha sido limitado y depende en gran medida del compromiso de las empresas y del seguimiento por parte de los gobiernos.

F. Otras iniciativas clave

En la actualidad existen una serie de iniciativas y programas de impacto que impulsan la igualdad de género en la empresa desde los organismos internacionales, tales como Pacto Mundial de las Naciones Unidas²¹ a través de su programa Target Gender Equality (TGE²²), enfocado en aumentar la cuota de mujeres en el mundo de los negocios, o los Principios para el Empoderamiento de las Mujeres (Principios WEPS)²³ para promover la igualdad de género y el empoderamiento femenino en el lugar de trabajo; ONU Mujeres a través del programa HeForShe²⁴; Banco Mundial con su programa Women Business and the Law²⁵, que analiza y publica datos sobre la evolución de la presencia femenina en el ámbito laboral y empresarial; o el programa Gender Institutions and Development (GID)²⁶ a través del cual la OCDE trabaja con los países para mejorar la igualdad de género en la empresa. Además, instituciones como el FMI, han implementado una estrategia de género que pone el foco en la adopción de políticas que apoyen la igualdad de género en la empresa, como motor para el crecimiento económico y la estabilidad de los mercados.

19 Servicio Nacional de la Mujer y la Equidad de Género (SERNAM). (n.d.). Sello Iguala Conciliación. Disponible en: <https://portalbpleg.sernameg.gob.cl/sello-iguala-conciliacion/>

20 Ministerio de Derechos Humanos de Ecuador. (2021). Economía Violeta: Promoviendo la igualdad de género en el ámbito laboral. Disponible en: <https://www.derechoshumanos.gob.ec/wp-content/uploads/2021/03/economia-violeta-1.pdf>

21 Pacto Mundial. (n.d.). Pacto Mundial de las Naciones Unidas. Disponible en: <https://www.pactomundial.org>

22 UN Global Compact. (n.d.). Target Gender Equality Programme. Disponible en: <https://unglobalcompact.org/take-action/target-gender-equality/programme>

23 ONU Mujeres. (2021). Principios para el Empoderamiento de las Mujeres: Brochure. Disponible en: https://www.weps.org/sites/default/files/2021-08/WEPS%20BROCHURE_SPANISH.pdf

24 ONU Mujeres. (n.d.). HeForShe. Disponible en: <https://www.heforshe.org/en>

25 Banco Mundial. (n.d.). Women, Business and the Law. Disponible en: <https://wbl.worldbank.org/en/wbl>

26 OCDE. (2023). Gender Institutions and Development – Edition 2023. Disponible en: https://www.oecd-ilibrary.org/development/data/oecd-international-development-statistics/gender-institutions-and-development-edition-2023_7b0af638-en



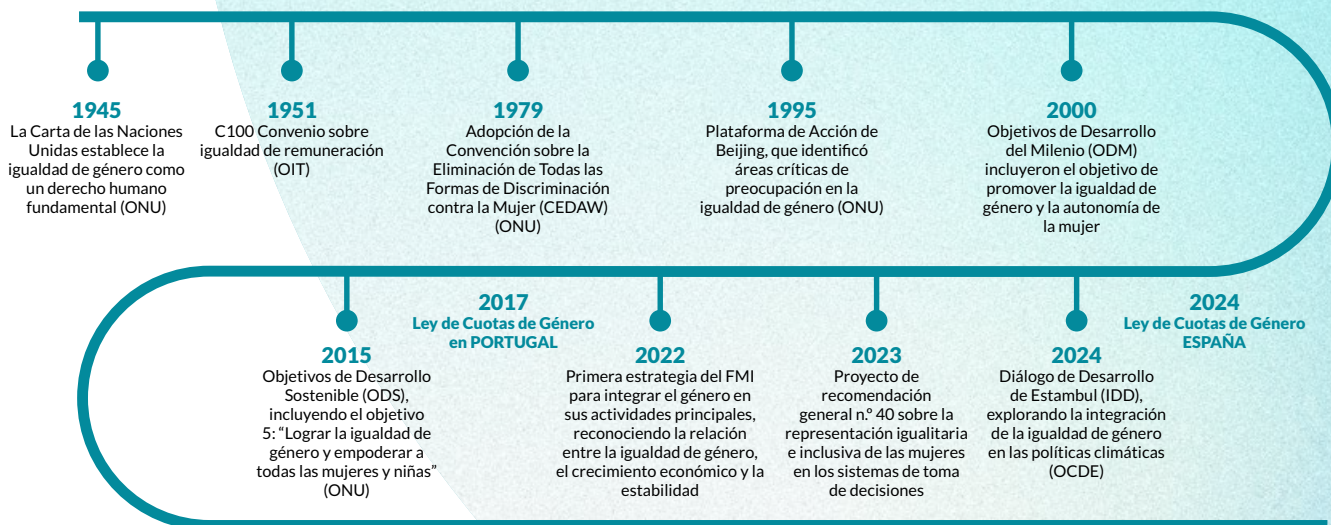


Imagen 1: Hitos en el marco internacional de las políticas de género con incidencia en las cuotas en los Consejos de Administración. Elaboración propia.

En este sentido, el impulso de la incorporación de la igualdad de género en las políticas públicas desde el multilateralismo ha sido clave para promover que muchas empresas adopten prácticas más inclusivas y equitativas, no necesariamente condicionadas por un marco normativo obligatorio.

Por otro lado, los países iberoamericanos han ido fortaleciendo su marco legislativo en materia de igualdad tal y como veremos en el análisis de las siguientes páginas.

3.3 Europa como referente normativo

A. Directiva 2022/2381

La Unión Europea (UE) se destaca como líder global en la implementación de cuotas de género obligatorias. La Directiva europea 2022/2381²⁷, aprobada en noviembre de 2022, establece que, al menos, el 40% de las personas ocupando cargos de consejerías no ejecutivas en las empresas cotizadas deben ser mujeres para 2026. Este enfoque legislativo ha garantizado una homogeneización de las políticas de igualdad entre

los Estados miembro, quienes deben trasponer estas directrices en sus marcos nacionales.

El impacto de esta normativa ha sido significativo, ya que obliga a las empresas a rendir cuentas y cumplir con objetivos claros de representación de género. España, por ejemplo, ha traspuesto esta normativa a través de la Ley Orgánica 2/2024²⁸, que regula la presencia equilibrada de mujeres y hombres en los consejos de administración, estableciendo una cuota mínima del 40%.

B. Ejecución nacional

Ejemplos de trasposición de la normativa europea, como:

- **España:** Ley Orgánica 2/2024.
- **Portugal:** Ley de cuotas para empresas públicas y privadas.

C. Impacto comprobado

Casos de éxito en Europa que muestran cómo las cuotas han incrementado la representación femenina en puestos de liderazgo.

27 Parlamento Europeo y Consejo de la Unión Europea. (2022). Directiva (UE) 2022/2381 relativa a un mejor equilibrio de género entre los administradores de las sociedades cotizadas y a medidas conexas. Diario Oficial de la Unión Europea. Disponible en: <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=DOUE-L-2022-81801>

28 Gobierno de España. (2024). Ley Orgánica 2/2024, de 22 de febrero, de representación paritaria de mujeres y hombres en los órganos de decisión. Boletín Oficial del Estado. Disponible en: <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2024-15936>

3.4 América Latina y el Caribe: Avances y desafíos

A. Panorama regional:

El marco legislativo de la UE es un referente global por ser un marco integral y coordinado, con directivas y regulaciones que garantizan un enfoque homogéneo de las cuestiones, en este caso de igualdad de género, en todos los Estados miembro. Las directivas europeas aseguran el traslado de las obligaciones a la legislación nacional en un periodo máximo de tiempo, establecen obligaciones claras a Estados y empresas y refuerzan el cumplimiento con la obligatoriedad de rendir cuentas sobre dichas acciones.

Los temas que abarca la normativa europea en igualdad de género han ido evolucionando desde aspectos muy vinculados a los **Derechos Humanos**, tales como la lucha contra la violencia contra las mujeres, la

igualdad de oportunidades, la conciliación y la corresponsabilidad, la igualdad salarial y la prevención del acoso sexual y por razón de sexo, hasta la actualidad, momento en el que la igualdad de género se fortalece en los espacios de trabajo con el establecimiento de cuotas mínimas obligatorias que aseguran la presencia de mujeres en puestos directivos.

Para impulsar esto último aspecto ha sido clave la normativa europea, específicamente la **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, que promueve la presencia de, como mínimo, un 40% de personas del sexo menos representado en los puestos de consejería no ejecutiva. Esta directiva deberá cumplirse antes del 30 de junio de 2026, razón por la cual, los países están trasponiéndola al ordenamiento jurídico nacional, como es el reciente caso de España.

En América Latina y el Caribe, la situación es más heterogénea. Aunque varios países han adoptado políticas públicas para fomentar la igualdad de género, el enfoque ha sido mayoritariamente en el sector público y no en el privado. Argentina, Brasil, Colombia, México y Perú (ver anexo 2) son algunos de los países que han implementado cuotas de género en el sector público, pero el sector privado sigue sin estar sujeto a medidas obligatorias en la mayoría de los países.



Existen avances notables en algunos países, como la implementación de sellos de igualdad²⁹ que reconocen a las empresas que promueven la igualdad de oportunidades y la no discriminación. Estos sellos, sin embargo, son de carácter voluntario, lo que limita su impacto a gran escala. Además, la falta de seguimiento riguroso y la resistencia cultural en algunos sectores económicos ha impedido que las políticas de igualdad logren un cambio organizacional significativo en muchas empresas iberoamericanas.

También es muy decisivo el rol de las comisiones de mercados de valores los países, como la **Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV)** en España, pionera en promover recomendaciones de buen gobierno corporativo incluyendo la diversidad de género como un elemento central. Estas comisiones no solo incentivan la representación femenina, sino que además exigen reportes de transparencia sobre la composición de género de los consejos de administración y promueven el desarrollo de políticas internas de igualdad. En Portugal, por ejemplo, también se han implementado medidas similares.

Por su parte, en América Latina y el Caribe algunas bolsas de valores, como la Bolsa Mexicana de Valores o la Bolsa de Valores de Colombia, están comenzando en los últimos años a incluir criterios de diversidad en sus recomendaciones para las empresas cotizadas.

B. Algunos datos clave:

De los 11 países analizados:

- 10 países tienen legislación en materia de igualdad salarial.
- 8 cuentan con sellos oficiales otorgados por el ministerio con competencias en materia de igualdad, para las empresas que implementan acciones para promover la igualdad de oportunidades entre sus empleados.
- 3 cuentan con un marco normativo que regula los planes de igualdad en la empresa.
- 2 países recogen en su legislación la obligatoriedad de contar con cuotas que promuevan el equilibrio entre sexos en los consejos de administración, juntas directivas y puestos ejecutivos.

PAÍS	CUOTAS PARA SOCIEDADES COTIZADAS	PLANES IGUALDAD	IGUALDAD SALARIAL	RECONOCIMIENTOS OFICIALES LOCALES
ARGENTINA	●	●	●	●
BRASIL	●	●	●	●
CHILE	●	●	●	●
COLOMBIA	●	●	●	●
ECUADOR	●	●	●	●
ESPAÑA	●	●	●	●
MÉXICO	●	●	●	●
PERÚ	●	●	●	●
PORTUGAL	●	●	●	●
URUGUAY	●	●	●	●
VENEZUELA	●	●	●	●

29 Ministerio de la Mujer y la Equidad de Género de Chile. (n.d.). Sello Iguala Conciliación. Disponible en: <https://www.minrel.gob.cl/noticias-antteriores/prochile-obtiene-sello-iguala-conciliacion-del-ministerio-de-la-mujer-y#:~:text=El%20Sello%20Iguala%20Conciliaci%C3%B3n%20es,en%20la%20Norma%20Chilena%203262>

Ministerio de Derechos Humanos de Ecuador. (2021). Economía Violeta: Promoviendo la igualdad de género en el ámbito laboral. Disponible en: <https://www.derechoshumanos.gob.ec/wp-content/uploads/2021/03/economia-violeta-1.pdf>

Instituto de la Mujer y para la Igualdad de Oportunidades. (n.d.). Distintivo Igualdad en la Empresa. Disponible en: <https://www.igualdadnlaempresa.es/DIE/home.htm#:~:text=El%20distintivo%20Igualdad%20en%20la%20Empresa%20es%20una%20marca%20de,%C3%A1reas%20como%20el%20acceso%20al>

Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables de Perú. (n.d.). Certificación Empresa Segura, Libre de Violencia y Discriminación contra la Mujer. Disponible en: https://www.mimp.gob.pe/files/direcciones/dgcvg/sello_empresa_segura_dgcvg.pdf

Comisión para la Igualdad en el Trabajo y el Empleo (CITE) de Portugal. (n.d.). Sello Igualdad de Género. Disponible en: <https://cite.gov.pt/selo-igualdade-salarial>

Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de Uruguay. (n.d.). Guía de Buenas Prácticas de Conciliación con corresponsabilidad social en empresas. Disponible en:

<https://www.gub.uy/ministerio-trabajo-seguridad-social/comunicacion/noticias/responsabilidades-compartidas-y-guia-de-buenas-practicas-para-el-trabajo-con>

3.5 Herramientas normativas específicas

A. Cuotas de género:

De los 11 países de estudio, actualmente sólo Portugal y España cuentan con cuotas de género formalmente establecidas y vinculantes por ley en los consejos de administración de las empresas cotizadas.

En España, se ha traspuesto el mínimo de cuotas de la directiva a través de la Ley Orgánica 2/2024³⁰, de representación paritaria y presencia equilibrada de mujeres y hombres; y en el caso de Portugal, cuenta con una ley desde 2018 que introduce cuotas de género para que haya al menos un 33 % de mujeres en los órganos de administración y fiscalización de las empresas públicas, y exigía un límite mínimo del 2 % en 2018 que se amplió al 33,3% a partir del 2020 para las empresas que cotizan en bolsa.

Los países latinoamericanos que se incluyen en el estudio muestran avances mediante políticas y programas, pero sin requisitos legales de cumplimiento obligatorio para sector privado a nivel de cuotas mínimas. No obstante, llama la atención que sí hay leyes de cuotas mínimas establecidas para sector público en 7 países: Argentina (pionera a nivel regional), Brasil, Colombia, México, Perú, Uruguay y Venezuela.

Sobre el porcentaje de cuotas establecido, la cuota mínima establecida en España es del 40%, en Portugal de 33% y en los países latinoamericanos que han legislado para sector público es del 30%.

Dado que la directiva europea aprobada en 2022 (Directiva (UE) 2022/2381³¹) relativa a un mejor equilibrio de género entre los administradores de las sociedades cotizadas promueve la presencia de un 40% como mínimo, se prevé que Portugal modifique su cuota mínima antes del 30 de junio de 2026, fecha límite de la directiva.

Puede decirse que en Europa se impulsa la presencia de mujeres en puestos directivos en la empresa privada desde la legislación y en Iberoamérica desde los programas de incentivo.

B. Igualdad salarial

“Asegurar que el trabajo llevado a cabo por hombres y mujeres sea valorado adecuadamente y poner fin a la discriminación salarial, son esenciales para alcanzar la igualdad de género, y constituyen elementos esenciales para el trabajo decente. El principio de igualdad de remuneración para hombres y mujeres por un trabajo de igual valor, tal y como establece el Convenio sobre igualdad de remuneración, 1951 (núm. 100) es por tanto esencial, especialmente considerando que a menudo mujeres y hombres desempeñan trabajos diferentes”³².

La legislación que promueve la igualdad salarial y prohíbe la discriminación remunerativa está generalizada en la mayoría de los países. No obstante, según datos de la SEGIB³³, de los once países de estudio, cinco de ellos están en situación de necesidad de reforma y revisión para una actualización y refuerzo, estos son: Chile, Ecuador, México, Uruguay y Venezuela.

Las principales obligaciones que recogen estas leyes para las empresas son: contar con un registro retributivo que incluya la información salarial desglosada por sexo, realizar auditorías retributivas periódicas para identificar y corregir desigualdades salariales, publicar informes semestrales sobre transparencia salarial y criterios de remuneración, pérdida de contratos con el Estado.

Las principales sanciones por no cumplimiento son realizar el pago correspondiente a la diferencia de remuneración con efecto retroactivo y el establecimiento de la nueva remuneración de acuerdo con los criterios de igualdad de la remuneración, multas económicas significativas, indemnizaciones a las trabajadoras afectadas, sanciones de hasta el un % de la nómina de la empresa (esta penalización económica suele tener un número de salarios mínimos tope), exclusión de licitaciones públicas y de bonificaciones estatales, cierre temporal de la empresa.

C. Planes de igualdad

Respecto a la obligación de contar con planes de igualdad³⁴ que estructuren las iniciativas internas en las empresas solo España, Portugal y Ecuador lo tienen legislado.

30 Gobierno de España. (2024). Ley Orgánica 2/2024, de 22 de febrero, de representación paritaria de mujeres y hombres en los órganos de decisión. Boletín Oficial del Estado. Disponible en: <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2024-15936>

31 Parlamento Europeo y Consejo de la Unión Europea. (2022). Directiva (UE) 2022/2381, de 23 de noviembre, relativa a un mejor equilibrio de género entre los administradores de las sociedades cotizadas y a medidas conexas. Diario Oficial de la Unión Europea. Disponible en: <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=DOUE-L-2022-81801>

32 Plataforma virtual de legislación en materia de autonomía y empoderamiento económico de las mujeres en Iberoamérica. Disponible en: <https://leyesigualdadgeneroiberoamerica.org/es/area-igualdad-salarial/>

33 Ídem

34 Ecuador, Ley Orgánica para Violeta. España Real Decreto 902/2020. Empresas con más de 50 empleados deben elaborar planes de igualdad. Disponible en: <https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2024/02/Ley-Violeta.pdf>

Portugal exige que las empresas con más de 250 personas empleadas cuenten con planes de igualdad, mientras que en España esta obligación se aplica a aquellas con 50 o más personas empleadas. Ecuador a través de su reciente **Ley Violeta**, también establece la obligatoriedad de tener plan de igualdad a empresas a partir de los 50 empleados/as.

En el resto de los países se promueve la integración de medidas de igualdad en la empresa a través de certificaciones o sellos locales que promueven esta herramienta interna de gobernanza desde el incentivo y reconocimiento externo.

D. Medidas voluntarias

Respecto a las políticas de incentivo no obligatorias, todos los países menos Venezuela cuentan con sellos oficiales u otros reconocimientos que reconocen a las empresas que promueven la igualdad de oportunidades y la no discriminación en el ámbito laboral. Algunas de las medidas que promueven estos sellos son: incorporar la perspectiva de género y no discriminación en los procesos de reclutamiento, selección, movilidad y capacitación; garantizar la igualdad salarial; implementar acciones para prevenir y atender la violencia laboral; realizar acciones de corresponsabilidad entre la vida laboral, familiar y personal de sus trabajadoras y trabajadores, con igualdad de trato y de oportunidades; definir e implementar planes de igualdad en la empresa.

3.6 Reflexiones sobre la eficacia de las políticas

El análisis de la normativa y las políticas públicas en materia de igualdad de género en los consejos de administración revela una brecha considerable entre los países iberoamericanos. Mientras que los países iberos han adoptado un enfoque más coercitivo a través de cuotas obligatorias en seguimiento con la normativa europea, América Latina y el Caribe sigue basándose en iniciativas voluntarias y programas de incentivo. Sin embargo, los datos revelan que las cuotas de género son una herramienta eficaz para aumentar la participación femenina en los consejos de administración, especialmente cuando son complementadas con medidas de sensibilización y capacitación, que ahonden en un cambio cultural organizacional duradero. La legislación sobre igualdad salarial y los planes de igualdad son también recursos valiosos, no obstante, requieren de un seguimiento riguroso para garantizar su impacto real.

De todos los países analizados, España es el país con la legislación más robusta en materia de igualdad de género en la empresa y los países de Uruguay y Venezuela son los que presentan un reto mayor por no contar



prácticamente con un marco normativo al respecto. Hay una gran oportunidad de avanzar en el establecimiento de cuotas que promuevan el liderazgo femenino en puestos directivos (como si se ha establecido para el sector público) y la regulación de la implantación de planes de igualdad en la empresa y de estructurar legalmente los requisitos mínimos y procedimientos de elaboración de los planes de igualdad.

A. Conclusiones clave:

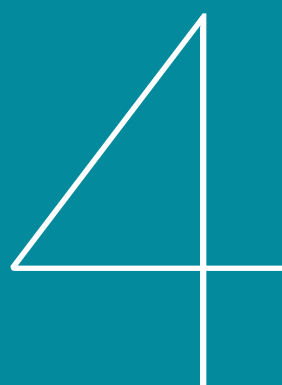
- Las políticas obligatorias, como las cuotas, son herramientas efectivas para incrementar la diversidad de género en los consejos de administración.
- Las medidas voluntarias tienen un impacto limitado sin mecanismos de supervisión adecuados.
- La igualdad salarial y los planes de igualdad son esenciales, pero requieren seguimiento riguroso para garantizar su efectividad.

B. Recomendaciones:

- Promover una mayor armonización de las políticas públicas en Iberoamérica para el sector privado.
- Incentivar el desarrollo de marcos normativos más ambiciosos basados en evidencia internacional.
- Fortalecer los mecanismos de supervisión y cumplimiento en todas las medidas relacionadas con la igualdad de género.

Para información más detallada revisar la matriz de normativa incluida en [anexo 2](#).



A large, white, stylized number '4' is centered on the page. It is composed of a vertical line on the right, a horizontal line at the bottom, and a diagonal line connecting the top of the vertical line to the left end of the horizontal line. The background is a teal color with a dark teal curved shape on the left and a dark teal curved shape at the bottom right.

Análisis iberoamericano
de la representación
de género en empresas
cotizadas

4. Análisis iberoamericano de la representación de género en empresas cotizadas

La representación de mujeres en los consejos de administración (CA) y comités de dirección (CD) de empresas cotizadas es un indicador clave de equidad de género en el ámbito corporativo. En este capítulo se presentan los datos de 11 países, en base al análisis de la presencia de hombres y mujeres en sus órganos de administración y dirección, en base a la información pública de las empresas. Se exploran las diferencias en igualdad por subregión (América Latina y el Caribe y Europa), sectores y el impacto de regulaciones específicas.

4.1 Datos de la igualdad

En los países analizados, las mujeres representan el 25,3% de las personas integrantes de los CA y el 19,1% en los CD reflejando una brecha notable en ambos niveles de liderazgo. No obstante, los datos muestran disparidades significativas en la representación de mujeres en los CA en función de los países analizados. España lidera el ranking con un 33,3%, mientras que Venezuela ocupa el último lugar con un 12,8%.

El promedio europeo (CA) se sitúa en un 37,8%, muy por encima de Iberoamérica, donde la representación femenina no supera, en conjunto, el 17,9%.

Analizando los datos en detalle por países encontramos que:

- **España** presenta una participación femenina del 39,5%, impulsada por normativas de cuotas obligatorias que exigen al menos un 40% de mujeres en los CA de empresas cotizadas.
- **Portugal** registra un 31,8%, reflejando también la influencia de políticas públicas orientadas a la igualdad de género.
- **Perú** se destaca como el país con mejor representación femenina en los CD, alcanzando un 32,2%, lo que lo posiciona como en primera posición en este nivel de liderazgo.

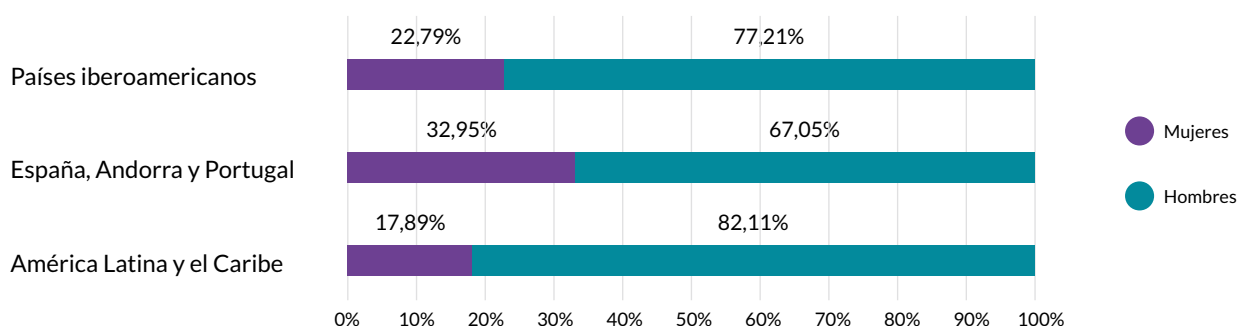


Gráfico 1. Distribución de mujeres y hombres en puestos directivos de empresas cotizadas por regiones. Elaboración propia a partir de información publicada en webs corporativas.



- **Colombia** lidera en Iberoamérica con una representación femenina del 27,3%, posicionándose como el país con mejor desempeño en la región en este nivel de liderazgo.
- **Uruguay** presenta avances significativos, donde las mujeres representan el 25% tanto en los CA como en los CD.
- **Ecuador** muestra una representación femenina en los CA del 25% y en los CD del 22,6%.
- **Brasil**, con una representación femenina del 19,5% en los CA y del 13,4% en los CD
- **Chile**, que registra un 17,9% de mujeres en los CA y un 17,6% en los CD y en niveles similares está México, que registra un 16,5% de mujeres en los Consejos de Administración y un 15,5% en los Comités de Dirección.
- **Venezuela** tiene el nivel más bajo, con un 5,4%, seguido de **Argentina**, con un 14,5%. Estos datos reflejan la ausencia de normativas efectivas y barreras culturales que dificultan la inclusión femenina.

Las empresas con presencia significativa de capital público (el Estado dispone de más del 50% del accionariado o es el accionista principal) tienen una mayor presencia de mujeres en CA (30,4%) y CD (29,7%) frente a las que son estrictamente privadas (24% y 21% respectivamente).

Los países iberoamericanos de la península ibérica sobresalen en la representación femenina gracias a marcos regulatorios sólidos y al compromiso de las empresas con la diversidad. En América Latina y el Caribe, la falta de políticas específicas y la limitada implementación de medidas inclusivas explican los menores niveles de

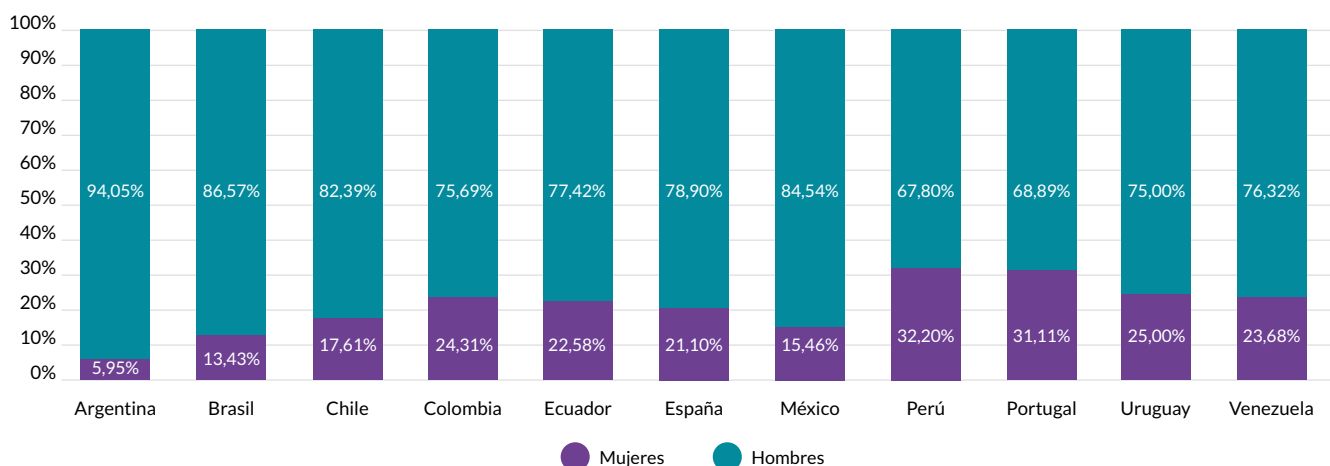


Gráfico 2. Distribución de mujeres y hombres en los comités de dirección de empresas cotizadas. Elaboración propia a partir de información publicada en webs corporativas.

participación. La representación femenina en los CD tiende a ser menor que en los CA, aunque hay casos destacados, como Perú que lidera en los países analizados en Iberoamérica, con un 32,2% de mujeres y España y Portugal muestran cifras destacadas en Europa, con un 21,1% y un 31,1%, respectivamente. Argentina presenta el nivel más bajo, con un 5,9% de mujeres en los CD, similar a su desempeño en los CA, lo que evidencia un problema estructural.

La mayor disparidad en los CD se observa en América Latina y el Caribe, donde muchos países no han adoptado normativas específicas para este nivel de liderazgo. En los países iberos, en cambio, tiene un enfoque más equilibrado gracias a políticas integrales que abarcan múltiples niveles jerárquicos, en línea con la legislación europea.

4.2 Igualdad en Consejos de Administración y Comités de Dirección

En general, los Consejos de administración (CA) tienen una mayor representación femenina que los Consejos de dirección (CD), con diferencias marcadas en países donde la regulación se centra exclusivamente en los primeros. Esto se debe a factores como:

- **Regulación limitada:** Las normativas que establecen cuotas suelen aplicarse a los CA, dejando a los CD fuera de su alcance.
- **Composición interna de los CD:** A diferencia de los CA, que incluyen miembros externos, los CD suelen estar integrados por ejecutivos internos, donde las trayectorias profesionales de las mujeres enfrentan mayores barreras.

- **Ejemplo de Argentina:** En los CA, la representación femenina es del 14,50%, mientras que en los CD disminuye al 5,95%, reflejando una falta de oportunidades para las mujeres en roles operativos clave.

4.3. Impacto de la regulación

Los países con mayor madurez normativa presentan resultados superiores en términos de inclusión femenina. Los países geográficamente situados en la UE superan consistentemente a los latinoamericanos en representación femenina, reflejo de la efectividad de las normativas. La correlación entre regulación y participación es clara: los países con cuotas obligatorias y supervisión activa muestran mejores resultados.

El gráfico 4 expresa, en el eje horizontal, el porcentaje de mujeres en puestos directivos (consejos de administración y comités de dirección) sobre el total. En el eje vertical, se representa el nivel de madurez normativo en materia de igualdad en un rango de 1 a 4 en función de si disponen las siguientes regulaciones: cuotas para sociedades cotizadas, planes de igualdad, igualdad salarial y reconocimientos oficiales locales. Se aprecia cómo el cuadrante más favorable en términos de igualdad directiva está ocupado por España y Portugal, que cuentan con un desarrollo normativo más estricto y que resulta también eficaz, en tanto que las cifras de mujeres en puestos de responsabilidad también son las más elevadas. En el caso contrario, la laxitud normativa se traduce en estructuras de poder mucho más masculinizadas.

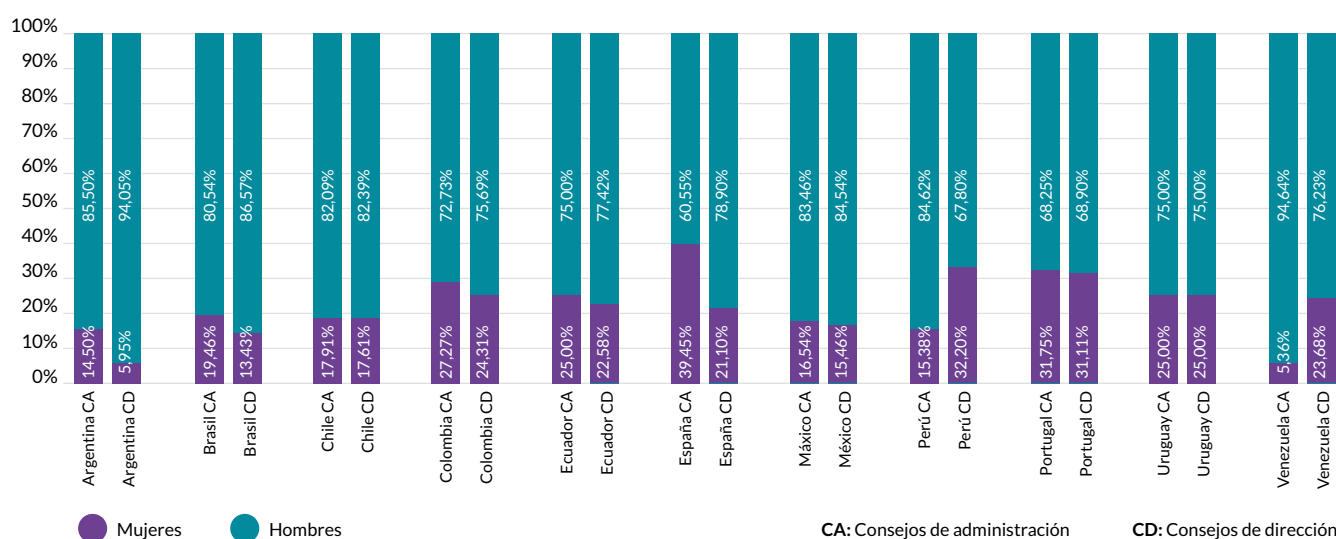


Gráfico 3. Distribución de mujeres y hombres en puestos directivos de empresas cotizada. Elaboración propia a partir de información publicada en webs corporativas.

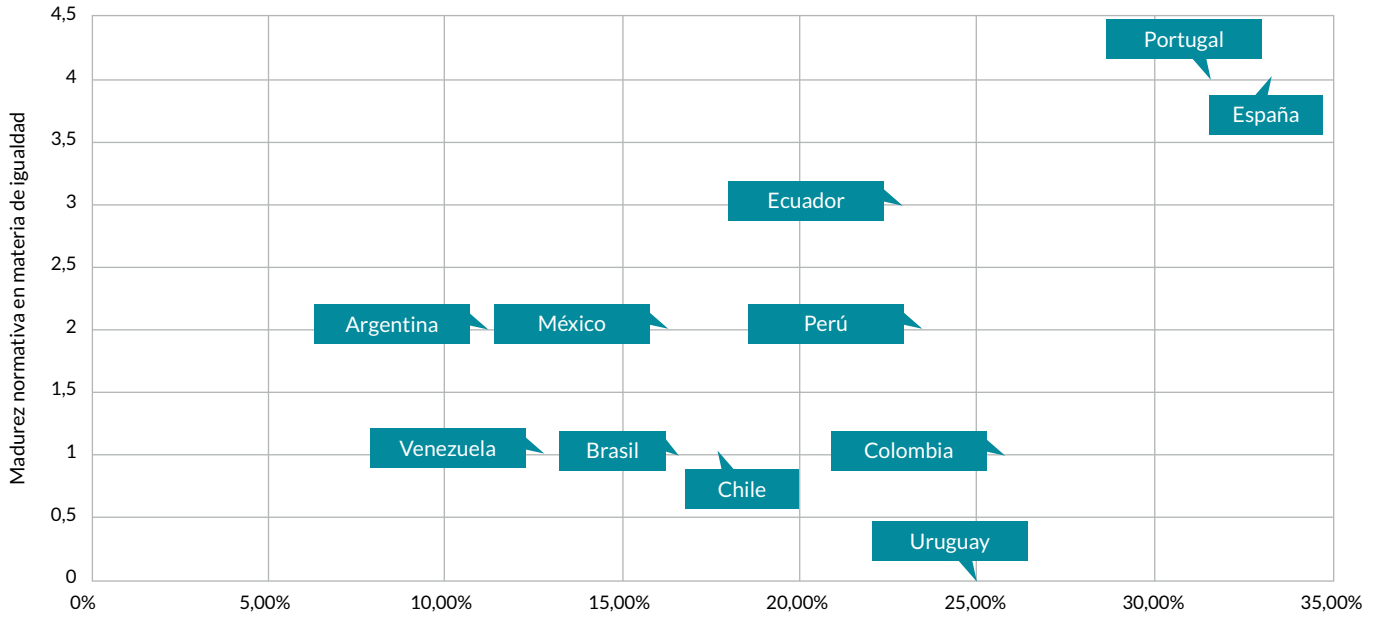


Gráfico 4. Relación entre el porcentaje de mujeres en puestos directivos y el nivel de madurez normativa en materia de igualdad. Elaboración propia a partir de información publicada en webs corporativas.

4.4. Análisis sectorial

El análisis sectorial destaca que la representación de mujeres no es homogénea:

- Servicios financieros, seguros, bienes de consumo y retail son los que lideran, con una representación femenina que en varios países supera el 30%.
- El sector extractivo y el industrial presentan los peores resultados, con representaciones femeninas en roles de liderazgo por debajo del 20% en muchos casos.

- Transporte, que en muchos casos se trata de compañías aéreas, tiene un mejor comportamiento que los sectores tradicionales, sobre todo en la región iberoamericana, pero no alcanza, en su conjunto, al sector financiero y de seguros.

En conclusión, la inclusión femenina es más evidente en sectores regulados o sujetos a mayor escrutinio público, como los financieros. Los sectores tradicionalmente masculinizados, como minería, sobre todo en Iberoamérica, requieren intervenciones específicas que aborden barreras estructurales y culturales.

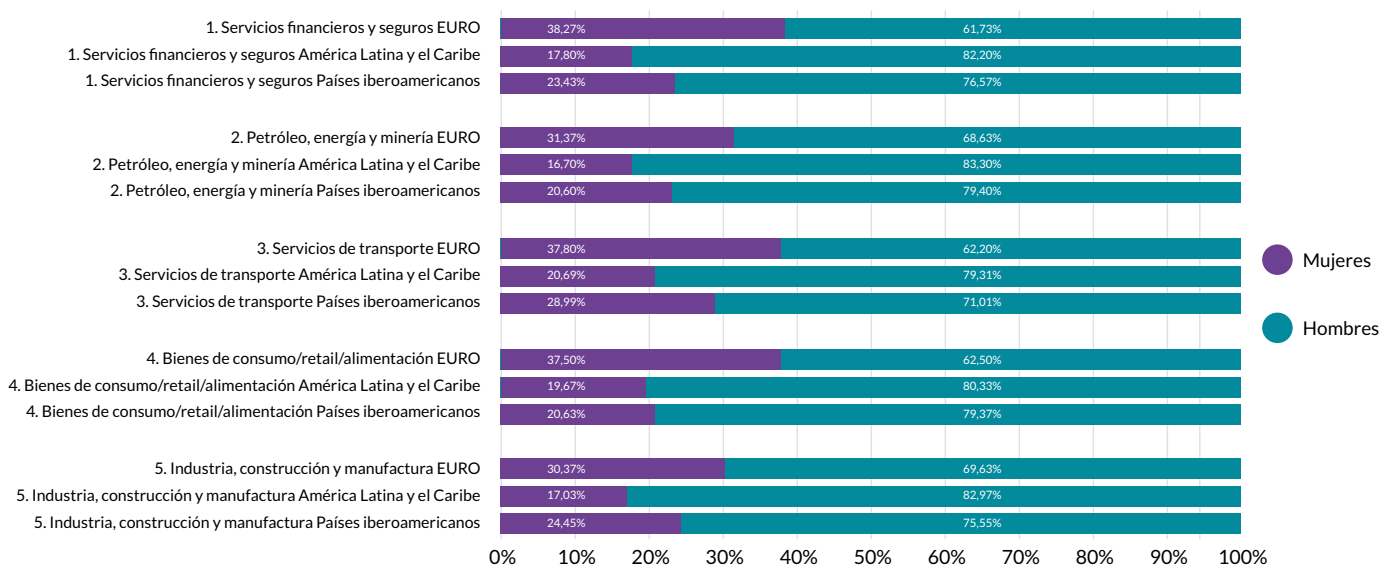


Gráfico 5. Distribución de mujeres y hombres en puestos directivos por sectores de actividad y regiones. Elaboración propia a partir de información publicada en webs corporativas.



5

Conclusiones y
recomendaciones

5. Conclusiones y recomendaciones

El análisis muestra que los países iberoamericanos que forman parte de la Unión Europea lideran en la representación femenina. España y Portugal acreditan con los datos que las políticas públicas han sido clave. En América Latina y el Caribe, si bien países como Perú destacan en los comités de dirección, persisten desafíos importantes, como la falta de regulaciones efectivas y barreras culturales.

El análisis destaca patrones comunes y barreras estructurales en la representación femenina en los gobiernos corporativos. Entre las principales barreras se encuentran la falta de regulaciones obligatorias, estereotipos de género persistentes y la baja adopción de medidas inclusivas en sectores tradicionalmente masculinizados como minería y energía. Por otro lado, factores de impulso como la implementación de cuotas de género en países europeos han demostrado ser efectivas, especialmente **en España y Portugal**,

donde **la representación femenina en los consejos de administración supera el 30%**. En Iberoamérica, donde predominan las políticas de incentivo más que las regulaciones vinculantes, el progreso ha sido más lento, aunque iniciativas como el **“Sello Violeta”** en Ecuador destacan como buenas prácticas.

En relación a las cuotas de género, la evidencia indica que su impacto es significativo cuando están acompañadas de mecanismos de supervisión y sanciones claras. Estas medidas no solo aumentan la representación femenina, sino que también promueven un cambio cultural en las empresas hacia una mayor igualdad.

Las empresas que integran la igualdad de género como un eje estratégico han demostrado ser motores del cambio. Estudios recientes muestran que aquellas con una representación femenina superior al 30% en sus órganos directivos logran incrementos significativos en rentabilidad y competitividad. Además, fomentan una cultura organizacional más inclusiva, adaptable e innovadora, lo que resulta clave en un entorno empresarial global dinámico. Este impacto positivo subraya la importancia de promover prácticas inclusivas no solo como una cuestión ética, sino también como una ventaja estratégica.

Por tanto, la igualdad de género todavía no se ha logrado en los países iberoamericanos estudiados. Mientras que en la Unión Europea la regulación ha actuado como un driver que ha permitido lograr buenos niveles de igualdad, América Latina y el Caribe tiene por delante el reto de intensificar sus esfuerzos si quiere lograr cerrar la brecha de género, para así contribuir a la aportación clave del mejor talento para el crecimiento económico y la competitividad empresarial. La combinación de políticas públicas, compromiso empresarial y un cambio cultural, será esencial para lograr una inclusión real y sostenible.

Respecto al acceso a la información, es evidente la diferencia entre los países que están dotados de una normativa exigente en materia de igualdad de género en la empresa, que obligan a las empresas a reportar sus avances, en cuyo caso el acceso a la información es más sencillo y directo.





Algunas posibles acciones a poner en marcha son:

Ampliación de regulaciones	Implementar cuotas obligatorias tanto en los Consejos de Administración como en los Consejos de Dirección.
Planes de igualdad obligatorios	Diseñar e implementar estrategias que fomenten la diversidad en todos los niveles jerárquicos de las organizaciones.
Incentivos sectoriales	Establecer programas específicos para sectores con menor representación femenina en sectores infrarepresentados, como minería y transporte.
Formación	Implementar programas que fortalezcan habilidades de liderazgo y desarrollo profesional en mujeres, junto con sesiones dirigidas a hombres para que comprendan las barreras de género, identifiquen sesgos inconscientes y se conviertan en aliados en la promoción de la igualdad.
Mentoría	Establecer redes de mentoría que apoyen el avance de las mujeres en sus carreras y mentorías cruzadas con hombres, ayudándolos a entender las desigualdades existentes y su rol clave en la construcción de una cultura organizacional inclusiva.
Observatorio	Crear sistemas de seguimiento que permitan medir el impacto de las políticas y ajustar estrategias según los resultados.

Para enriquecer este análisis, se recomienda ampliar el estudio para incluir datos de otros sectores clave a futuro, como la tecnología, ponerlo en relación con políticas de sostenibilidad y valorar el impacto de las políticas de las multinacionales, identificar la presencia de mujeres en presidencias de juntas directivas y en iniciativas corporativas que promuevan el liderazgo femenino.

Asimismo, sería valioso realizar cruces de datos por sector, tamaño de empresa y aplicación de cuotas de género.

Además, se sugiere analizar empresas multinacionales con sede en países de América Latina y el Caribe y que a su vez cotizan en mercados de Estados Unidos o Europa, para evaluar cómo las regulaciones y prácticas de igualdad influyen en estos contextos globales. Esto permitiría identificar patrones más amplios y desarrollar recomendaciones específicas para cerrar las brechas de género en el liderazgo corporativo.

“ —————
La igualdad de género todavía no se ha logrado en los países iberoamericanos estudiados.
————— ”





Anexos

Anexo 1: Metodología

Los datos sobre presencia de mujeres en los Consejos de Administración y Comités de Dirección de las empresas cotizadas de los países de estudio se han extraído a partir de la información pública a la que se ha accedido a través de las páginas web corporativas e informes corporativos facilitados a través de las mismas.

Esta extracción de datos se ha realizando de forma manual.

Para la extracción de datos, ha sido necesario tener en cuenta la diferencia de términos entre países, ya que **Consejo de administración** en **Europa** es el equivalente a **Junta Directiva** en los países de **América Latina** y existen diferentes denominaciones, según países o empresas, para los órganos integrados por los ejecutivos de primer: Dirección general, Vicepresidencias, Consejo de Dirección, etc.

El hecho de que las empresas en varios de los países no estén obligadas a reportar sus indicadores de género, ha dificultado en muchas ocasiones el acceso a dicha información, por no estar estratégicamente ubicada en la información de la compañía o, en el peor de los casos, no facilitarla públicamente. Sin duda contar con un registro público en materia de igualdad de género, como es el caso del registro de los **Planes de Igualdad del Ministerio del gualdad del España**, facilita contar con datos actualizados y dar seguimiento a la evolución de los indicadores en el tiempo.

Las empresas analizadas por país han sido las siguientes:

Listado de empresas Argentina (21 empresas)

GP FIN GALICIA
TERNIUM ARGENTINA
PAMPA ENERGÍA
TELECOM ARGENTINA
ALUAR
BBVA BANCO FRANCES
BANCO MACRO B
EDENOR
TRANSENER

MIRGOR
CENTRAL PUERTO
COMERCIAL DEL PLATA
CRESUD
IRSA
TRANS. GAS NORTE
TRANS. GAS SUR
YPF
GRUPO SUPERVIELLE
BYMA
BANCO DE VALORES
LOMA NEGRA

Listado de empresas Brasil (48 empresas)

RUMO ON NM
ALLOS ON
AMBEV S/A ON
AZZAS 2154
BRASIL ON
BRANCO PN EJ N1
BRF SA ON
B3 SA BRASIL BOLSA BALCAO
ENERGY OF MINAS GERAIS PRF
COPEL PREF B
COSAN ON
SID NACIONAL ON
CYRELA REALT ON
CENTRAIS ELETRICAS BRASILEIRAS
EMBRAER ON
EQUATORIAL ON
GERDAU PN N1
PRIOR ON
HYPERA ON
ITAUSA PN

ITAUUNIBANCO PN EB N1
JBS ON
LOJAS RENNER ON
MAGAZ LUIZA ON
MRV ON
MULTIPLAN ON
NATURA ON
PETROBRAS ON
PETROBRAS PN
LOCALIZA ON
SABESP ON
TIM PART S/A ON
TOTVS ON
ULTRAPAR ON NM
USIMINAS PNA
VALE ON
WEG ON
RAIADROGASIL ON
BBSEGURIDADE ON NM
KLABIN S/A UNT N2
BANCO BTG
AZUL SA PREF
SUZANO PAPEL CELULOSE
VIBRA ENERGIA
HAPVIDA
3R PETROLEUM
REDE D'OR
SENDAS DISTRIBUIDORA

Listado de empresas Colombia (25 empresas)

CEMARGOS
CELSIA
CANACOL ENERGY
COLOMBIANA
BANCOLOMBIA
BOLSA DE VALORES DE COLOMBIA
BANCO DE BOGOTA
ECOPETROL
GRUPO ENERGIA BOGOTA
ETB

GRUPO ARGOS
SURAMERICANA
INTERCONNECTION ELECTRIC
NUTRESA
AVAL ACCIONES Y VALORES PREF
BANCOLOMBIA PF
CEMENTOS ARGOS PF
BANCO DAVIVIENDA PF
GRUPO ARGOS PREF
GRUPO DE INVERSIONES SURAMERICANA PRF
PROMIGAS
CORPORACION FINANCIERA COLOMBIANA
MINEROS SA
ORGANIZACION TERPEL SA
GRUPO BOLIVAR

Listado de empresas Chile (24 empresas)

AGUAS ANDINAS
EMBOTELLADORA ANDINA B
BANCO DE CREDITO E INVERSIONES
CAP
EMPRESAS CMPC
CERVECERIAS
CENCOSUD
BANCO DE CHILE (SN)
VINA CONCHA TO
ITAU CORPBANCA
COLBUN
EMPRESAS COPEC
ENGIE ENERGIA CHILE
ENEL AMERICAS
EMPRESA NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES
FALABELLA
INVERSIONES AGUAS METROPOLITANAS
PARQ ARAUCO
RIPLEY CORP
GRUPO SECURITY
SONDA
SOQUIMICH B
SANTANDER CHILE

VAPORES
ENEL CHILE
SMU
PLAZA
CENCOSUD SHOPPING
INVERSIONES AGUAS METROPOLITANAS S.A. (IAM.SN)
RIPLEY CORP S.A.
AESGENER.SN

Listado de empresas Ecuador (17 empresas)

BANCO AMAZONAS,
BANCO BOLIVARIANO,
BANCO DE GUAYAQUIL
BANCO PICHINCHA
BANCO PRODUBANCO
BANCO SOLIDARIO
CAMPOSANTO SANTA ANA
CERVECERÍA NACIONAL CN S.A.,
CRIDESA
ERCO
HOLCIM ECUADOR
INDUSTRIAS ALES
INVER SAN CARLOS
LA FAVORITA
LAFARGE CEMENTOS S.A.,
MERIZA, RÍO CONGO FORESTAL,
SOCIEDAD AGRÍCOLA E IND. SAN CARLOS.

Listado de empresas España (35 empresas)

ACS
ACERINOX
BBVA
BANKINTER
ACCIONA
CAIXABANK
ENAGÁS
NATURGY ENERGY
GRIFOLS
FERROVIAL

REDEIA CORPORACION
INDITEX
REPSOL
IBERDROLA
INDRA
MAPFRE
TELEFÓNICA
SACYR
BANCO DE SABADELL
SANTANDER
COLONIAL
IAG
ENDESA
AMADEUS
ROVI
SOLARIA
FLUIDRA
ARCELORMITTAL
MERLIN PROPERTIES
LOGISTA
AENA
CELLNEX TELECOM
UNICAJA BANCO
CORPORACION ACCIONA ENERGIAS RENOVABLES
PUIG BRANDS

Listado de empresas México (30 empresas)

CEMEXCPO
CEMEX SAB DE CV
AMXB
AMERICA MOVIL SAB DE CV M
ALFAA
ALFA, S.A.B. DE C.V.
WALMEX
WAL MART DE MEXICO SAB DE CV
GFNORTEO
GRUPO FINANCIERO BANORTE
CUERVO
BECLE
GCARSOA1

GRUPO CARSO
FEMSAUBD
FOMENTO ECONOMICO UBD
KOFUBL
COCA-COLA FEMSA
GCC
GCC SAB DE CV
GFNORTEO
GRUPO FINANCIERO BANORTE
PEÑOLES
INDUSTRIAS PEÑOLES
Qualitas controladora (Q9
QUALITAS CONTROLADORA
ALFAA
ALFA
BBAJIOO
BANCO DEL BAJIO

Listado de empresas Perú (10 empresas)

VOLCABC1. VOLCÁN COMPAÑÍA MINERA SAA
BBVAC1. BBVA BANCO CONTINENTAL SA
UNACEMC1. UNACEMCORP
CPACASC1. CEMENTOS PACASMAYO
INRETC1. INRETAIL PERÚ
COBRE DEL SUR
ALICORP
SERVICIOS FINANCIEROS DE INTERCORP
CERRO VERDE
MINERÍA DE BUENAVENTURA

Listado de empresas Portugal (16 empresas)

GALP ENERGIA
JERONIMO MARTINS
EDP
ALTRI
BANCO COMERCIAL
THE NAVIGATOR
MOTA ENGIL
REN

SEMAPA
SONAE
NOS SGPS SA
EDP RENOVAVEIS
CORTICEIRA AMORIM
IBERSOL
CTT CORREIOS DE PORTUGAL SA
GREENVOLT ENERGIAS RENOVAVEIS

Listado de empresas Uruguay (6 empresas)

ALUMINIOS DEL URUGUAY S.A.
AREAFLIN S.A.
FRIGORÍFICO MODELO S.A.
GRALADO S.A.
INDUSTRIA SULFÚRICA S.A.
ZORZAL INVERSIONES TECNOLOGICAS S.A.

Listado de empresas Venezuela (9 empresas)

BANCO PROVINCIAL SA
MERCANTIL SERVICIOS FIN A
MERCANTIL SERVICIOS FIN B
CORIMON
ENVASES VENEZOLANOS
FVI SACA B
MANPA
SIVENSA
NACIONAL TELEFONOS DE VENEZUELA

Anexo 2: Listado de regulación

PAÍS	CUOTAS PARA SOCIEDADES COTIZADAS	PLANES IGUALDAD	IGUALDAD SALARIAL	CERTIFICACIONES/SELLOS/ RECONOCIMIENTOS OFICIALES LOCALES
ARGENTINA	No se encontraron leyes específicas.	No se encontraron leyes específicas.	<p>Ley de Paridad Salarial: Esta ley, impulsada por el gobierno, busca reducir la brecha salarial de género en el sector privado. Establece que las empresas deben realizar auditorías salariales periódicas para identificar y corregir desigualdades salariales.</p> <p>Las empresas que no cumplan con esta ley pueden enfrentarse: multas económicas significativas, indemnizaciones a las trabajadoras afectadas por discriminación salarial percibiendo la indemnización correspondiente, Daños y perjuicios: Además de las indemnizaciones, las empresas pueden ser responsables de pagar daños y perjuicios a las trabajadoras afectadas y reputación.</p>	<p>Norma IRAM SIGEG 57001: Esta norma, desarrollada por el Instituto Argentino de Normalización y Certificación (IRAM), establece un sistema de gestión para promover y fortalecer la equidad de género en las organizaciones.</p> <p>Sello Igualar: Este es un reconocimiento otorgado por el Ministerio de las Mujeres, Géneros y Diversidad de la Nación (MMGyD) a las empresas que implementan políticas de igualdad de género.</p>
BRASIL	No se encontraron leyes específicas.	<p>No hay una regulación específica sobre planes de igualdad propiamente.</p> <p>Ley núm. 14.611/2023 La ley también introduce medidas para fomentar y aplicar programas de diversidad e inclusión en el lugar de trabajo, formación gerencial sobre igualdad de género y formación con perspectiva de género para apoyar a las mujeres en el mercado laboral.</p>	<p>Ley núm. 14., 611/2023 sobre igualdad salarial.</p> <p>Las empresas con 100 o más empleados deben publicar informes semestrales sobre transparencia salarial y criterios de remuneración.</p> <p>Principales sanciones: los empleadores podrían incurrir en sanciones elevadas de hasta el 3 % de la nómina de la empresa, con un tope de 100 salarios mínimos.</p>	<p>Sello Pró-Ética, creado por la Contraloría General de la Unión (CGU) y el Instituto Ethos. Este sello reconoce a las empresas que adoptan prácticas éticas y de integridad, lo cual incluye medidas de igualdad y no discriminación.</p>

PAÍS	CUOTAS PARA SOCIEDADES COTIZADAS	PLANES IGUALDAD	IGUALDAD SALARIAL	CERTIFICACIONES/SELLOS/ RECONOCIMIENTOS OFICIALES LOCALES
CHILE	No se encontraron leyes específicas.	No se encontraron leyes específicas.	<p>Ley N° 20.348 (2009).</p> <p>Aplica a todo empleador público o privado.</p> <p>Principales sanciones: multas económicas que varían entre 10 y 100 UTM (Unidades Tributarias Mensuales) y pérdida de contratos con el estado.</p>	<p>El Sello Iguala Conciliación es una distinción gubernamental que otorga el Ministerio de la Mujer y la Equidad de Género, a las organizaciones que ya han obtenido la certificación en la Norma Chilena 3262. Norma Chilena 3262 (NCh 3262) es la principal normativa que promueve la igualdad de género en las empresas.</p> <p>Sello Iguala-Conciliación: otorgado por el Servicio Nacional de la Mujer y la Equidad de Género (SernamEG).</p> <p>Sello Empresa Mujer: parte del programa HuellaChile y se otorga a las empresas que demuestran un compromiso significativo con la equidad de género, cumpliendo con la Norma Chilena 3262.</p> <p>Sello Chile Inclusivo: enfocado en la inclusión de personas con discapacidad, valora las políticas de igualdad de género dentro de las empresas.</p>
COLOMBIA	No se encontraron leyes específicas.	No se encontraron leyes específicas.	<p>Ley 1496 de 2011.</p> <p>Aplica a todo tipo de empresas.</p> <p>Principales sanciones: multas de hasta ciento cincuenta (150) salarios mínimos legales mensuales vigentes. El Ministerio del Trabajo, por medio de la autoridad que delegue, fijará la sanción por imponerse, la cual se hará efectiva a través del Servicio Nacional de Aprendizaje (Sena).</p>	<p>Sello de Equidad Laboral Equipares, un programa de certificación desarrollado por el Ministerio del Trabajo con el apoyo técnico del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).</p>

PAÍS	CUOTAS PARA SOCIEDADES COTIZADAS	PLANES IGUALDAD	IGUALDAD SALARIAL	CERTIFICACIONES/SELLOS/ RECONOCIMIENTOS OFICIALES LOCALES
ECUADOR	No se encontraron leyes específicas.	<p>Ley orgánica para impulsar la economía violeta (2023).</p> <p>Plan de igualdad obligatorio para todos los empleadores con 50 o más trabajadores.</p>	<p>Ley orgánica para impulsar la economía violeta (2023).</p> <p>Ley Orgánica para la Igualdad Salarial entre Mujeres y Hombres (2023).</p> <p>Aplica a todo empleador público o privado.</p> <p>Principales sanciones: realizar el pago correspondiente a la diferencia de remuneración con efecto retroactivo y el establecimiento de la nueva remuneración de acuerdo con los criterios de igualdad de la remuneración. En caso de que el empleador no cumpla con lo determinado en esta Ley será sancionado conforme a lo prescrito en el régimen jurídico laboral que corresponda.</p>	<p>“Sello Violeta”: otorgado por el Ministerio del Trabajo a las empresas que promueven y destacan en la igualdad de trato y oportunidades en el ámbito laboral.</p>

PAÍS	CUOTAS PARA SOCIEDADES COTIZADAS	PLANES IGUALDAD	IGUALDAD SALARIAL	CERTIFICACIONES/SELLOS/ RECONOCIMIENTOS OFICIALES LOCALES
ESPAÑA	<p>Ley Orgánica 2/2024, de representación paritaria y presencia equilibrada de mujeres y hombres: Empresas cotizadas deben tener al menos un 40% de mujeres en sus consejos de administración.</p>	<p>Real Decreto 902/2020. Empresas con más de 50 empleados deben elaborar planes de igualdad.</p>	<p>Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, establece la obligatoriedad de garantizar la igualdad salarial entre hombres y mujeres. Además, el Real Decreto 902/2020, de 13 de octubre, refuerza este principio al establecer medidas específicas para asegurar la igualdad retributiva y la transparencia salarial y obliga a las empresas a llevar un registro retributivo que incluya los salarios de todos los empleados, desglosados por género, y a realizar auditorías salariales para identificar y corregir posibles desigualdades. Todas las empresas están obligadas a tener un registro retributivo que incluya la información salarial desglosada por sexo. Además, las empresas con más de 50 empleados deben realizar auditorías retributivas y elaborar planes de igualdad.</p> <p>Principales sanciones: multas que pueden oscilar entre 751 y 7.500 euros, exclusión de licitaciones públicas y de bonificaciones.</p>	<p>El distintivo “Igualdad en la Empresa” (DIE) se encuentra regulado en el Real Decreto 1615/2009, de 26 de octubre, como instrumento que pretende reconocer y estimular la labor de las empresas comprometidas con la igualdad.</p> <p>Este distintivo es otorgado por el Ministerio de Igualdad a través del Instituto de las Mujeres. Reconoce a las empresas y entidades que destacan en la implementación de políticas de igualdad de género en el ámbito laboral. Las empresas que obtienen este distintivo pasan a formar parte de la Red de Empresas con Distintivo “Igualdad en la Empresa” (Red DIE).</p>

PAÍS	CUOTAS PARA SOCIEDADES COTIZADAS	PLANES IGUALDAD	IGUALDAD SALARIAL	CERTIFICACIONES/SELLOS/ RECONOCIMIENTOS OFICIALES LOCALES
MÉXICO	No se encontraron leyes específicas.	No se encontraron leyes específicas.	<p>El Senado mexicano aprobó una reforma que prohíbe la discriminación por género en las remuneraciones y obliga a los empleadores a brindar las mismas oportunidades de ascenso al personal femenino y masculino.</p> <p>Se cita en la ley en el Artículo 34. Para los efectos de lo previsto en el artículo anterior, las autoridades correspondientes garantizarán el principio de igualdad sustantiva entre mujeres y hombres en el ámbito del empleo, así como el derecho fundamental a la no discriminación de aquellas en las ofertas laborales, en la formación y promoción profesional, en las condiciones de trabajo, incluidas las retributivas, y en la afiliación y participación en las organizaciones sindicales, empresariales o en cualquier organización cuyos miembros ejerzan una profesión concreta, para lo cual desarrollarán las siguientes acciones: (...).</p>	<p>Norma Mexicana NMX-R-025-SCFI-2015 en Igualdad Laboral y No Discriminación: otorgado por el Instituto Nacional de las Mujeres (Inmujeres), la Secretaría de Trabajo y Previsión Social (STPS) y el Consejo Nacional para Prevenir la Discriminación (Conapred).</p> <p>Sus principales ejes son: incorporar la perspectiva de género y no discriminación en los procesos de reclutamiento, selección, movilidad y capacitación; garantizar la igualdad salarial; implementar acciones para prevenir y atender la violencia laboral; y realizar acciones de corresponsabilidad entre la vida laboral, familiar y personal de sus trabajadoras y trabajadores, con igualdad de trato y de oportunidades.</p>
PERÚ	No se encontraron leyes específicas.	No se encontraron leyes específicas.	<p>Ley N° 30709 es la normativa principal que asegura la igualdad salarial entre hombres y mujeres, prohíbe la discriminación remunerativa entre varones y mujeres.</p> <p>Principales sanciones: multas que pueden alcanzar hasta 270,529.50 soles o cierre de la empresa por hasta un año.</p>	<p>Certificación “Empresa Segura, Libre de Violencia y Discriminación contra la Mujer”: Otorgado por el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables (MIMP), este certificado reconoce a las empresas que han implementado políticas y prácticas para prevenir la violencia y la discriminación contra la mujer en el ámbito laboral.</p>

PAÍS	CUOTAS PARA SOCIEDADES COTIZADAS	PLANES IGUALDAD	IGUALDAD SALARIAL	CERTIFICACIONES/SELLOS/ RECONOCIMIENTOS OFICIALES LOCALES
PORTUGAL	Ley de Cuotas de Género que exige que las empresas públicas y cotizadas en bolsa tengan una representación de al menos un 33% de mujeres en sus órganos de administración y fiscalización.	Planes de igualdad en empresas con más de 250 empleados.	<p>Ley n.º 60/2018. Las empresas deben tener una política de remuneración basada en criterios objetivos y comunes a hombres y mujeres y deben presentar un plan para evaluar y corregir las diferencias salariales injustificadas.</p> <p>Aplicable a empresas de más de 250 empleados el primer año y después a todas a partir de 50 empleados.</p> <p>Principales sanciones: multas con una cuantía que varía según la gravedad de la infracción y el tamaño de la empresa, obligación de implementar medidas correctivas y publicación de infracciones, lo que puede afectar la reputación de la empresa.</p>	<p>Selo da Igualdade Salarial: este sello tiene como objetivo distinguir a las empresas con más de 1 empleado, que tengan un ratio de al menos 1/3 del sexo menos representado y que presenten una tasa de desigualdad salarial entre mujeres y hombres, determinado en el ámbito del equilibrio de las diferencias retributivas entre mujeres y hombres, previsto en el apartado b) del apartado 1 del artículo 3 de la Ley 60/2018, de 21 de agosto, entre el 1% y el -1%, con referencia a la brecha salarial de género ajustada.</p> <p>Certificación "Empresa Familiarmente Responsable³⁵": otorgado por la Fundación Más familia en colaboración con la Associação Cristã de Empresários e Gestores (ACEGE).</p>

35 Más información sobre la Certificación Empresa Familiarmente Responsable disponible aquí: <https://acege.pt/programas/efr-3/>.

PAÍS	CUOTAS PARA SOCIEDADES COTIZADAS	PLANES IGUALDAD	IGUALDAD SALARIAL	CERTIFICACIONES/SELLOS/ RECONOCIMIENTOS OFICIALES LOCALES
URUGUAY	No se encontraron leyes específicas.	No se encontraron leyes específicas.	No se encontraron leyes específicas.	<p>No hay una iniciativa nacional oficial liderada por administración pública.</p> <p>Premio “El talento no tiene género”: Este premio es organizado por el Grupo BID, PwC, ONU Mujeres y la Agencia Uruguaya de Cooperación Internacional. Se basa en los Principios de Empoderamiento de las Mujeres (WEPS) y tiene como objetivo incentivar, valorar y reconocer los esfuerzos de las empresas que promueven la igualdad de género en el mercado laboral.</p> <p>Programa “Ganar-Ganar: iniciativa de ONU Mujeres, la Unión Europea y OIT. Reconoce a las empresas que implementan acciones en pro de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres.</p> <p>Red Local de Empresas por la Igualdad: Formada en el marco del Día Internacional de la Mujer, esta red incluye a empresas comprometidas con la igualdad de género y busca compartir buenas prácticas y experiencias.</p> <p>Uruguay: Guía de Buenas Prácticas de Conciliación con corresponsabilidad social en empresas.</p>

PAÍS	CUOTAS PARA SOCIEDADES COTIZADAS	PLANES IGUALDAD	IGUALDAD SALARIAL	CERTIFICACIONES/SELLOS/ RECONOCIMIENTOS OFICIALES LOCALES
VENEZUELA	No se encontraron leyes específicas.	No se encontraron leyes específicas.	Ley Orgánica sobre el Derecho de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia . Artículo 11: Las bases normativas de las relaciones de la mujer en el trabajo están constituidas por el derecho al trabajo urbano y rural, la igualdad de acceso a todos los empleos, cargos, ascensos, oportunidades y a idéntica remuneración por igual trabajo. El Estado velará por la igualdad de oportunidades en el empleo.	No hay una iniciativa nacional oficial liderada por administración pública.



A large, white, stylized number '7' is centered on the page. The number is composed of three simple line segments: a horizontal top bar, a vertical stem on the right side, and a diagonal line connecting the bottom of the stem to the left end of the top bar.

Bibliografía

7. Bibliografía

- Paolone, F., Pozzoli, M., Chhabra, M., & Di Vaio, A. (2024). Cultural and gender diversity for ESG performance towards knowledge sharing: Empirical evidence from European banks. Fondo Monetario Internacional.
- Interim guidance notes on mainstreaming gender at the IMF. Deloitte. (2024).
- Women in the boardroom: A global perspective. World Bank. (2023).
- Women, business and law. World Economic Forum. (2024).
- Global Gender Gap. OECD. (2022).
- Enhancing gender diversity on boards and in senior management of listed companies. (2022). OECD, Corporate Governance Working Papers.
- European Women on Boards. (2022). Gender balance quota and targets in the European Union. European Commission.
- European Institute for Gender Equality (EIGE). (2023). Gender statistics database.
- European Parliament. (2021). Women on board policies in Member States and the effects on corporate governance.
- MSCI ESG Research. (2023). Women on boards: 2022 progress report.
- OECD. (2021). Corporate governance factbook.
- Instituto Iberoamericano de Mercados de Valores. (2022). Cuotas de género en los consejos de administración: Una perspectiva internacional.
- Banco Interamericano de Desarrollo e Instituto para la Integración de Iberoamérica y el Caribe. (2021, agosto). Una olimpiada desigual: La equidad de género en las empresas latinoamericanas y del Caribe.
- Morgan Stanley. (2023). Gender diversity keeps paying dividends.
- FTSE. (2024, febrero). Women leaders review: Achieving gender balance.
- International Monetary Fund (IMF). (2024). Gender diversity in the executive board: 2024 report to the board of governors. Harvard Law School. (2024). Q1 2024 Gender Diversity Index.
- PwC & WAS (Women, Action, Sustainability). (2022). Sostenibilidad en los consejos y en la alta dirección: Cómo se tratan los asuntos ESG en la gran empresa española.
- Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). (n.d.). Sello de igualdad de género: Programa de certificación para empresas públicas y privadas.





Secretaría General
Iberoamericana
Secretaria-Geral
Ibero-Americana

Con la colaboración de:

