

CUOTAS DE GÉNERO EN LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN: UNA PERSPECTIVA INTERNACIONAL

Irma Martínez-García

Profesora Ayudante Doctora

Universidad de Oviedo

Índice

<i>I. Introducción.....</i>	<i>2</i>
<i>II. Cuotas de género en los consejos de administración de empresas cotizadas.....</i>	<i>3</i>
<i>III. Cuotas de género y presencia de mujeres en los consejos de administración.....</i>	<i>5</i>
<i>IV. Conclusiones.....</i>	<i>9</i>

CUOTAS DE GÉNERO EN LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN: UNA PERSPECTIVA INTERNACIONAL

Irma Martínez-García

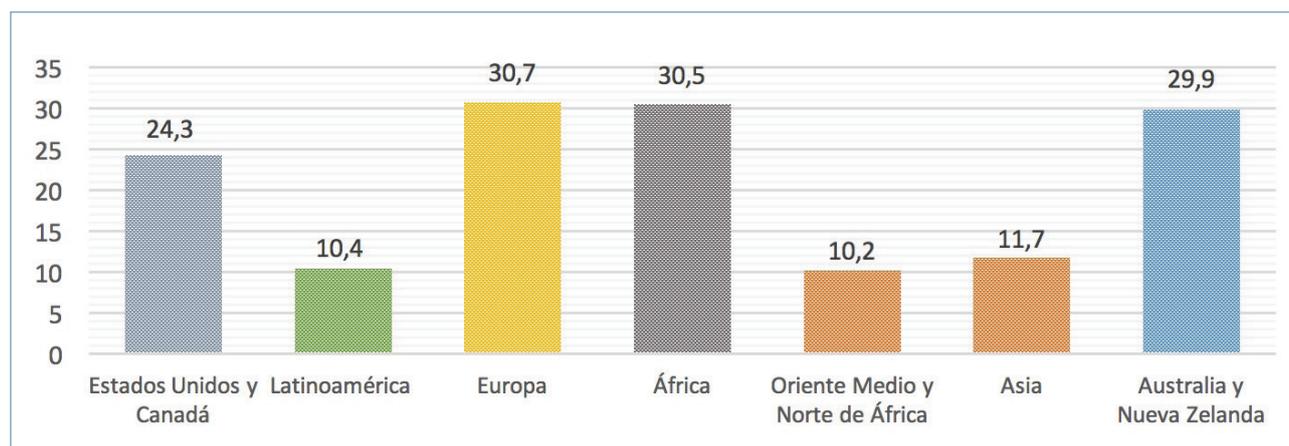
Profesora Ayudante Doctora

Universidad de Oviedo

I. Introducción

En el contexto internacional, las mujeres están infrarrepresentadas en los consejos de administración de las empresas cotizadas en relación a su nivel educativo y experiencia laboral. Por ejemplo, las mujeres no alcanzan a ocupar el 25% de los puestos en los consejos de las empresas del índice bursátil internacional MSCI (MSCI, 2023). Además, las mujeres no llegan a estos órganos de gobierno corporativo de manera uniforme, si no que se observan notables desequilibrios geográficos. Los últimos datos agregados a nivel territorial (Figura 1) señalan a Europa como el continente con mayor presencia femenina en los consejos de administración (30,7%) seguido a poca distancia por África (30,5%) y países de Oceanía (29,9%) y Norteamérica (24,3%). Cifras más reducidas se observan en Asia (11,7%), Latinoamérica (10,4%) o en Oriente Medio y Norte de África, donde las mujeres ocupan poco más del 10% de los puestos en los consejos de administración (Deloitte, 2022).

Figura 1: Porcentaje de mujeres en los consejos de administración en 2021



Fuente: elaboración propia con datos de Deloitte (2022).

Notas: Latinoamérica incluye: Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México y Perú. Europa incluye: Austria, Alemania, Bélgica, Croacia, Chipre, Dinamarca, Eslovaquia, España, Estonia, Finlandia, Francia, Grecia, Irlanda, Islandia, Italia, Letonia, Luxemburgo, Noruega, Países Bajos, Polonia, Portugal, Reino Unido, República Checa, Rumania, Rusia, Suecia, Suiza, y Ucrania. África incluye: Kenia, Nigeria y Sudáfrica. Oriente Medio y Norte de África incluye: Arabia Saudí, Catar, Egipto, Emiratos Árabes Unidos, Israel, Kuwait, Marruecos, Túnez y Turquía. Asia incluye: China, Corea del Sur, Hong Kong, India, Indonesia, Japón, Kazajistán, Malasia, Pakistán, Singapur, Taiwán, Tailandia y Vietnam.

En este contexto, distintas iniciativas tratan de promover el avance de las mujeres a los órganos de gobierno corporativo de las empresas cotizadas. Entre ellas, destacan las cuotas de género, legislación que establece que los consejos de administración deben tener un cierto número de mujeres consejeras o que estas ocupen un porcentaje específico de los puestos del consejo. Dentro de esta regulación de cuotas es posible distinguir dos tipos de cuotas en función del establecimiento o no de sanciones por incumplimiento: cuotas *hard* o con sanciones y cuotas *soft* o sin sanciones. El primer país en establecer este tipo de legislación fue Israel en el año 1999, introduciendo una cuota sin sanción de al menos una mujer entre los consejeros no ejecutivos. Sin embargo, no es hasta el año 2003 cuando Noruega legisla la primera cuota de género que busca consejos de administración paritarios, entre un 40% y un 60% de cada género, y que establece sanciones si los umbrales no

son alcanzados. Desde entonces, y a medida que más países continúan aprobando legislación de cuotas en los consejos de administración de las empresas cotizadas, el debate académico, político y social sobre la efectividad de las cuotas y sus implicaciones en la empresa se ha intensificado (Kirsch, 2018; Yao, 2023). En el plano académico, estudios recientes destacan la importancia de los entornos institucionales condicionando tanto la presencia de mujeres en los consejos de administración como la efectividad de normativas de diversidad de género (Martínez-García y Gómez-Ansón, 2021).

Este artículo identifica y describe las principales características de las cuotas de género en empresas cotizadas que se han aprobado en el contexto internacional y analiza la situación actual y la evolución de la presencia de mujeres en el gobierno corporativo de las empresas cotizadas en la última década.

II. Cuotas de género en los consejos de administración de empresas cotizadas

Al igual que la diversidad de género varía en función de los entornos institucionales, también la presencia de normativas en forma de cuotas. Europa es el área geográfica con mayor diversidad de género en los consejos de administración (Deloitte, 2022) y esta mayor presencia de mujeres consejeras puede ser explicada, en parte, por ser el continente en el que más países han introducido legislación de cuotas. Empezando con Noruega en 2003, un total de once países europeos han legislado cuotas de género con diferentes características (Tabla 1). Entre los países europeos que han optado por introducir cuotas sin sanciones o cuotas *soft* encontramos a España, Islandia y Suiza. Por el contrario, ocho países europeos han optado por incorporar diferentes sanciones a las empresas que no cumplan con sus cuotas: Alemania, Austria, Bélgica, Francia, Grecia, Italia, Noruega, Países Bajos y Portugal. Cabe señalar que, si bien la última cuota aprobada en los Países Bajos en el año 2021 establece sanciones por incumplimiento, previamente, en el año 2013, Países Bajos aprobó una cuota *soft* del 30% de mujeres consejeras, la cual estuvo en vigor hasta el año 2020. Por otro lado, en las cuotas europeas existe gran heterogeneidad en el umbral de diversidad de género establecido como objetivo: desde el 25% en Grecia hasta el 40% en Francia, España, Finlandia, Italia y Noruega, pasando por el 30% en Alemania, Austria y Suiza y el 33% en Bélgica, Países Bajos y Portugal. Italia, al igual que Países Bajos, en la actualidad tiene en vigor una cuota distinta a la primera cuota de género aprobada en el país. En el caso de Italia, la diferencia más significativa entre la cuota en vigor y la anterior atiende a un incremento en el porcentaje de diversidad establecido: del 33% en la cuota de 2011, al 40% actual. Además, cabe mencionar que Alemania y Suiza establecen diferentes umbrales en función de la tipología de consejeros (ejecutivos y no ejecutivos), mientras que las cuotas de Austria, Islandia, Noruega y Países Bajos solo afectan a los consejeros no ejecutivos. En Bélgica, Grecia, Italia, España y Portugal las cuotas se introducen sin diferenciar la tipología de consejero; y la cuota francesa establece el mismo porcentaje de mujeres consejeras ejecutivas y no ejecutivas, aunque desde el año 2011 hasta el año 2021, año en el que se complementa la cuota francesa, solo existía una cuota de género entre los consejeros no ejecutivos.

En Europa, a nivel supranacional cabe mencionar la Directiva 2022/2381 que, tras haber sido propuesta por primera vez en el año 2012, se aprueba finalmente en noviembre de 2022 afectando al conjunto de la UE-27. La Directiva establece como objetivo que el género menos representado ocupe al menos el 40% de los puestos de consejero no ejecutivo o el 33% del total de los puestos en el consejo. Los objetivos deben alcanzarse en 2026 y las sanciones por incumplimiento, si bien se contemplan, su definición es competencia de cada uno de los Estados miembros.

Asia se configura como el segundo continente en que las cuotas de género son más frecuentes. De hecho, en el año 1999, Israel fue el primer país del mundo en establecer una cuota de género

al requerir al menos una mujer no ejecutiva en los consejos de administración de las empresas cotizadas. La cuota israelí, a diferencia de la primera cuota en Europa, la noruega, no llevaba asociada sanciones por incumplimiento. Doce años después, en 2011, Malasia introduce una segunda cuota en Asia, seguida por India en 2013 y, recientemente, por Corea del Sur en 2020. Una de las principales características de las cuotas asiáticas es la modesta representación de mujeres en los consejos de administración que se pretende alcanzar. Con la excepción de Malasia, que establece un porcentaje del 30% de mujeres consejeras, en Corea del Sur, India e Israel la legislación se limita a requerir la presencia de una única mujer. Además, son cuotas *soft* (Malasia y Corea del Sur) o lo han sido en el pasado. En Israel no es hasta el año 2011 y en India hasta el año 2018 cuando las cuotas se actualizan y se contemplan las multas por incumplimiento.

El último país en establecer regulación de cuotas es Marruecos, siendo además el primer país en introducir este tipo de iniciativas en los consejos de administración de las empresas cotizadas en África. Así, en el año 2021, Marruecos establece una cuota de género con sanción del 40% a alcanzar en el año 2027, fijándose un objetivo intermedio del 30% de mujeres consejeras para 2024. Si bien Marruecos ha sido el primer país africano en introducir cuotas en las empresas cotizadas, otros como Sudáfrica o Kenia tienen cuotas de género en los consejos de administración de las empresas de propiedad estatal desde 1996 y 2010, respectivamente (African Development Bank, 2015)¹.

En América del Norte no se han establecido cuotas de género en los consejos de administración a nivel nacional, aunque algunos territorios han regulado al respecto. En lo relativo a las empresas cotizadas, California introduce en el año 2018 una cuota de género. Otro de los territorios que han legislado al respecto es Quebec, en Canadá, aunque en este caso, la cuota solo afecta a las empresas propiedad del Estado.

En América Latina ha habido iniciativas legislativas que pretendían establecer cuotas de género en los consejos de administración (Chile o Perú) o existen cuotas de género para determinados tipos de empresas, como las empresas en las que el máximo accionista es el Estado (Chile y Colombia). Sin embargo, en la actualidad ninguna ley establece una cuota de género en los consejos de administración de las empresas cotizadas latinoamericanas. Tampoco, se ha introducido este tipo de regulación en países de Oceanía, como Australia o Nueva Zelanda.

Tabla 1: Cuotas de género en los consejos de administración de empresas cotizadas

Cuotas a nivel país				
País	Fecha	%	Cumplimiento	Sanciones
Alemania	2015	30% (no ejecutivos)	2020	Nulidad del nombramiento; multas
	2021	1 de cada 3 (ejecutivos)	No establecido	Nulidad del nombramiento
Austria	2017	30% (no ejecutivos)	2022	Nulidad del nombramiento
Bélgica	2011	33,3%	2017	Nulidad del nombramiento; pérdida retributiva del consejo
Corea del Sur	2020	Al menos 1	2022	No
España	2007	40%	2015	No
Francia	2011	40% (no ejecutivos)	20% para 2014; 40% para 2017	Nulidad del nombramiento; suspensión de la retribución a consejeros por asistencia a juntas
	2021	40% (ejecutivos)	30% para 2027; 40% para 2030	Multas
Grecia	2020	25%	No se establece	Multas

¹ Varios países han establecido cuotas de género para las empresas de propiedad estatal (Finlandia, Dinamarca, Irlanda, Italia, Chile, Colombia, Sudáfrica, Kenia, etc.). Este análisis se centra en los consejos de administración de las empresas cotizadas, independientemente de su estructura de la propiedad, por lo que no se han considerado.

Cuotas a nivel país				
País	Fecha	%	Cumplimiento	Sanciones
India	2013	Al menos 1	2015	No
	2018	Al menos 1 independiente	2019/2020	Multas
Islandia	2010	40% (no ejecutivos)	2013	No
Israel	1999	Al menos 1 (no ejecutivos)	No se establece	No
	2011	Al menos 1	No se establece	Multas
Italia	2011	33%	20% para 2012; 33% para 2015	Nulidad del nombramiento; multas
	2019	40%	No se establece	
Malasia	2011	30%	2016 / 2020	No
Marruecos	2021	40%	30% para 2024 40% para 2027	Nulidad del nombramiento; pérdida retributiva del consejo
Noruega	2003	40% (no ejecutivos)	2008	Exclusión del mercado de valores
Países Bajos	2013	30%	No se establece	No
	2021	33% (no ejecutivos)	No se establece	Nulidad del nombramiento
Portugal	2017	33,3%	20% para 2018; 33% para 2020	Nulidad del nombramiento; multas
Suiza	2020	30% (no ejecutivos)	2026	No
		20% (ejecutivos)	2031	
Cuotas en otros ámbitos territoriales				
Unión Europea	2022	40% (no ejecutivos) o 33% en total	2026	A establecer por cada país
Estados Unidos (California)	2018	Al menos 1 (de 4 consejeros); 2 (de 5 consejeros); 3 (de 6 o más consejeros)	2019 / 2021	Multas

Fuente: elaboración propia a partir de Terjesen et al. (2015); Ahmad et al. (2020); Kirsch, (2021); Denis (2022); Deloitte (2022); EWOB (2022), European Commission (2022).

III. Cuotas de género y presencia de mujeres en los consejos de administración

La Figura 2 muestra el porcentaje de mujeres consejeras en 2022 para una muestra de 49 países y regiones representativa de los cinco continentes²: América (diferenciando entre Estados Unidos y Canadá y América Latina), Europa, África, Asia y Oceanía.

En el año 2022, la mayor presencia de mujeres consejeras se observa en Nueva Zelanda (46%) y Francia (45,2%). En ambos países se supera el umbral del 45% de consejeras e irían seguidos por Islandia (44,8%), Noruega (43,2%), Italia (42,6%), Países Bajos (41,6%), Reino Unido (40,9%), Dinamarca (40,9%) y Estados Unidos (40,9%), que cerraría este grupo de nueve países que cuentan con consejos de administración paritarios (40% - 60%). Si bien el país con mayor presencia de mujeres consejeras es Nueva Zelanda, se observa que en los países europeos se alcanzan con mayor frecuencia consejos paritarios. Por otro lado, encabezan el ranking de países europeos con mayor diversidad de género cinco países que han establecido cuotas de género (Francia, Islandia, Noruega, Italia y Países Bajos). Europa también es el entorno en el que se observa una mayor dispersión en la presencia de mujeres consejeras. En países como Estonia (10,3%), Hungría (10,4%) y Rusia (11%), las mujeres no alcanzan a ocupar del 15% de los puestos en los consejos de administración. Estos tres países tienen en común que, además de no implementar cuotas de género, tampoco han establecido otro tipo de medidas para incentivar la presencia de mujeres en el gobier-

² Se han incluido los 50 países y regiones analizados en el "OECD Corporate Governance Factbook" (OECD, 2021), incluyendo los 38 países de la OCDE, los miembros del G20 y el Financial Stability Board, (FSB), Malasia y Perú. Se ha excluido Costa Rica por la no disponibilidad de datos sobre la presencia de mujeres en los consejos de administración.

no de las empresas, como, por ejemplo, las recomendaciones en códigos de gobierno corporativo (Martínez-García y Gómez-Ansón, 2023). En los países europeos en los que se han establecido cuotas de género con umbrales comprendidos entre el 30% y el 33%, las empresas cumplen con la regulación, ocupando las mujeres más del 33% de los puestos en los consejos de Austria (33,2%), Portugal (33,3%), Suiza (35,7%), Alemania (37,2%), Bélgica (39,3%) y Países Bajos (41,6%). Por el contrario, el grado de cumplimiento con las cuotas del 40% no es pleno. Francia, Islandia, Noruega e Italia cumplirían con la cuota, pero el porcentaje de mujeres consejeras en España se sitúa en el 35,7%. Por último, en Grecia (24%) no se alcanzaría tampoco el umbral del 25% establecido por la legislación.

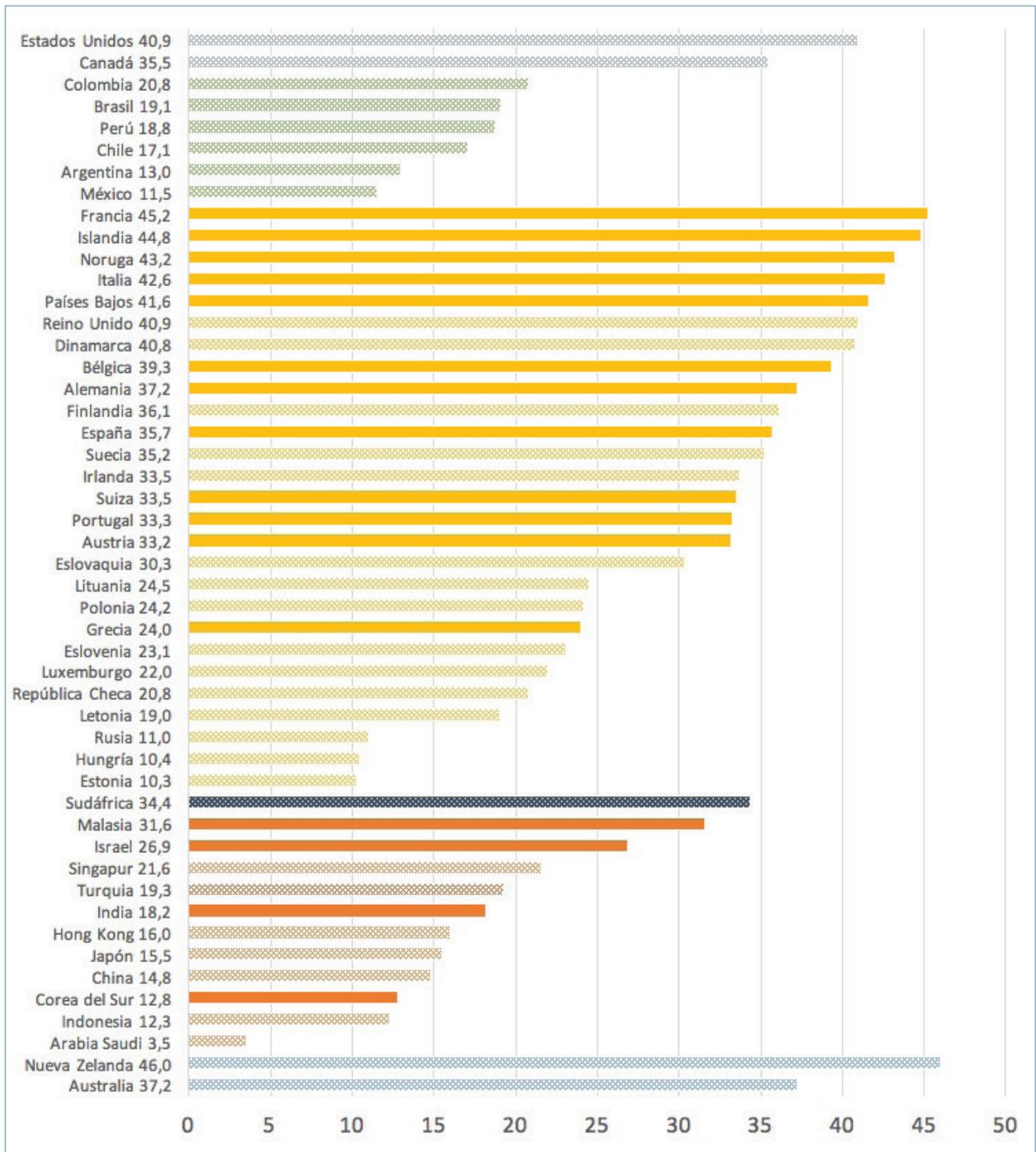
Entre los países que, sin haber implantado cuotas de género, el grado de presencia de las mujeres en los consejos de administración es elevado, destacan Reino Unido (40,9%), Dinamarca (40,8%), Finlandia (36,1%), Suecia (35,2%) e Irlanda (33,5%). Estos cinco países han optado por introducir recomendaciones en materia de diversidad de género en sus códigos de gobierno corporativo, siendo la efectividad de las recomendaciones superior a la de las cuotas en determinados entornos institucionales (Martínez-García y Gómez-Ansón, 2021). La efectividad de otro tipo de normativas alternativas a las cuotas también podría explicar la presencia femenina de los consejos de administración de Estados Unidos (40,9%), Nueva Zelanda (46%), Australia (37,2%), Canadá (35,5%) y Sudáfrica (34,4%). En estos países se han establecido recomendaciones de diversidad de género en los códigos de gobierno corporativo (Estados Unidos, Nueva Zelanda, Australia y Sudáfrica), cuotas de género en determinados territorios (California en Estados Unidos y Quebec en Canadá) o cuotas que afectan a tipos específicos de empresas, como las empresas de propiedad estatal (Sudáfrica y Quebec).

En Asia, continente que también cuenta con cuotas de género, también se observa cierta dispersión en el porcentaje de mujeres consejeras entre países, aunque las cifras de representación femenina son inferiores a las observadas en las empresas europeas. El porcentaje de mujeres consejeras en Malasia e Israel, países con cuotas de género, se sitúa en el 31,6% y 26,9%, respectivamente. En tercer lugar, superando el umbral del 20%, estaría Singapur (21,6%), mientras que, a la cola, con un porcentaje de mujeres consejeras inferior al 5%, se encuentra Arabia Saudí (3,5%). India y Corea del Sur también han establecido cuotas de género, siendo el porcentaje de mujeres consejeras el 18,2% y 12,8%, respectivamente. Estas cifras similares son similares a los de otros países y regiones del entorno que no han regulado al respecto: Turquía (19,3%), Hong Kong (16%), Japón (15,5%), China (14,8%) e Indonesia (12,3%).

Por último, en América Latina se observa una mayor presencia de mujeres consejeras en Colombia (20,8%), país que, si bien no ha introducido cuotas de género para todas las empresas cotizadas, sí ha establecido una cuota del 30% de mujeres en los órganos de decisión de las empresas en las que el Estado es el mayor accionista. Con porcentajes superiores al 15%, estarían Brasil (19,1%), Perú (18,8%) y Chile (17,1%). Tanto en Perú (2016) como en Chile (2014 y 2017) ha habido propuestas legislativas para establecer cuotas de género en las empresas cotizadas, aunque finalmente no fueron aprobadas. Por último, en Argentina y México las mujeres ocupan el 13% y 11,5% de los puestos en los consejos de administración, respectivamente.

Estos datos sugieren que los países que han adoptado cuotas de género presentan, en general, una mayor presencia de mujeres consejeras, aunque también se observan notables excepciones.

Figura 2: Porcentaje de mujeres en los consejos de administración en 2022



Fuente: elaboración propia con datos de EIGE (2023) y MSCI (2023).

Nota: las barras horizontales resaltadas muestran los datos para los países de la muestra que han implementado cuotas de género en los consejos de administración: Francia, Islandia, Noruega, Italia, Países Bajos, Bélgica, Alemania, España, Suiza, Portugal, Austria, Grecia, Malasia, Israel, India y Corea del Sur.

La Figura 3 muestra una comparativa en la evolución de la presencia de mujeres consejeras en el periodo 2013-2022 entre los países que han implementado cuotas de género y los que no. Se observa un incremento en el porcentaje de mujeres consejeras para ambos grupos de países, pasando del 17,7% en 2013 al 33,9% en 2022 en los países con cuotas, y del 13,3% al 23,6% en los países sin cuotas. Para todo el periodo analizado, el porcentaje de mujeres consejeras en países

con cuotas es superior al observado en países sin cuotas. Por otro lado, el incremento en la presencia femenina en los consejos de administración en estos diez años es superior en los países con cuotas de género (16,2 puntos porcentuales) que en los países sin este tipo de regulación (10,3 puntos porcentuales). Además, las diferencias entre ambos grupos de países se han agravado: en 2013 el porcentaje de mujeres era 4,4 puntos porcentuales superior en los países con cuotas y en 2022 la diferencia es de 10,3 puntos porcentuales.

Figura 3: Porcentaje de mujeres en los consejos de administración (2013-2022)



Fuente: elaboración propia con datos de EIGE (2023) y MSCI (2023).

Nota: con cuotas: Alemania, Austria, Bélgica, Corea del Sur, España, Francia, Grecia, India, Islandia, Israel, Italia, Malasia, Noruega, Países Bajos, Portugal y Suiza.

Con la excepción de Marruecos, país para el que solo se dispone del dato de mujeres consejeras en el año 2021 (8,7%)³, las cuotas de género en consejos de administración solo se han introducido en determinados países de Europa y Asia. La Figura 4 replica, para estas dos áreas geográficas, el análisis de la evolución en la presencia de mujeres consejeras en el periodo 2013-2022, comparando los países en función del establecimiento o no de cuotas de género.

Para las empresas europeas, se observa exactamente el mismo patrón que el identificado para la muestra completa: evolución creciente en ambos grupos de países, la presencia de mujeres consejeras es siempre superior en los países con cuotas de género, el incremento en el periodo de estudio es mayor en los países con cuota (16,7 versus 8,2 puntos porcentuales) y, con el tiempo, las diferencias detectadas entre los dos grupos de países se van incrementando (3,8 puntos porcentuales en 2013 a 12,3 puntos porcentuales en 2022).

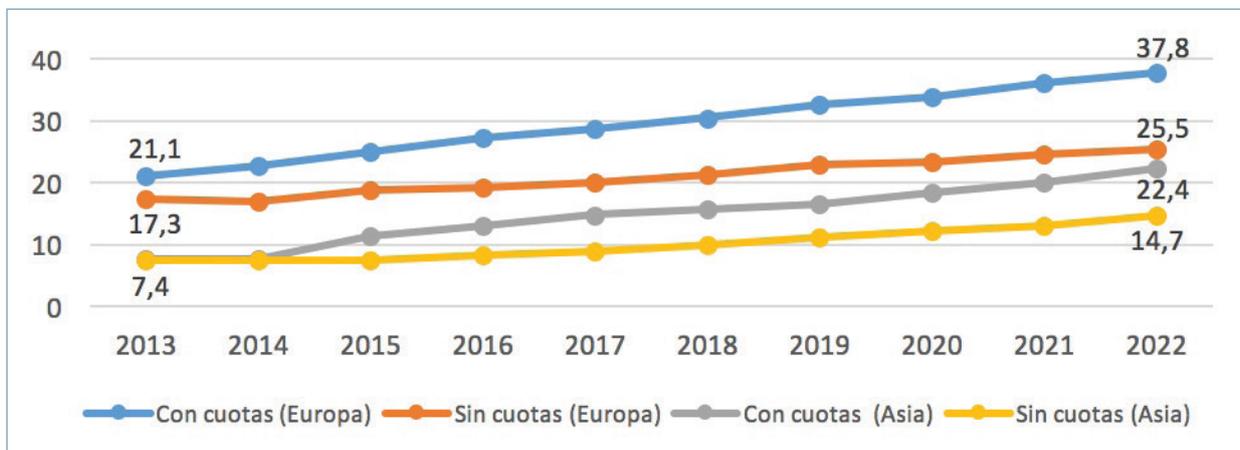
Sin embargo, también se observan ciertas especificidades en el entorno europeo. Tanto en los países con cuota como sin cuota, el porcentaje de mujeres consejeras es superior al observado en términos globales y el incremento en 2022 con respecto a 2013 en el porcentaje de mujeres consejeras es superior en Europa al incremento global para los países con cuota (16,7 versus 16,2 puntos porcentuales) e inferior para los países sin cuota (8,2 versus 10,3 puntos porcentuales). Esto implica que, si bien en 2013 las diferencias entre ambos grupos de países eran más reducidas en Europa que en la muestra total (3,8 versus 4,4 puntos porcentuales), en el año 2022 la brecha en Europa es superior a la brecha global (12,3 versus 10,3 puntos porcentuales).

En el caso de Asia, no es hasta el año 2015 cuando se produce un incremento en la presencia femenina en los consejos de administración: desde el 7,4% de mujeres consejeras observado en los años 2013 y 2014 hasta el 7,6% en los países sin cuotas y el 11,4% en los países con cuotas

³ Deloitte (2022)

en 2015. A partir de entonces, la diversidad de género sigue una evolución creciente, llegando las mujeres a alcanzar el 22,4% de los puestos en los consejos de administración en los países con regulación de cuotas (incremento de 15 puntos porcentuales) y el 14,7% en los países sin cuotas (incremento de 7,3 puntos porcentuales). Los incrementos en la presencia de mujeres en los consejos de administración asiáticos en el periodo 2013-2022 son más modestos que en Europa, al igual que son más reducidos si los comparamos con los avances observados en el entorno global. Por otro lado, también se observan las menores diferencias en la diversidad de género entre los países con cuotas y sin cuotas de género en el año 2022 (7,7 puntos porcentuales), diferencias que eran inexistentes en el año 2013 y 2014. Finalmente, la comparativa entre Europa y Asia revela que, para todo el periodo temporal, el porcentaje de mujeres consejeras es superior en Europa independientemente de la existencia o no de cuotas de género. Dicho de otra forma, el porcentaje de mujeres consejeras en los países europeos sin cuotas es siempre superior al porcentaje de mujeres consejeras en los países asiáticos, incluso en aquellos en los que se ha establecido legislación de cuotas.

Figura 4: Porcentaje de mujeres en los consejos de administración en Europa y Asia (2013-2022)



Fuente: elaboración propia con datos de EIGE (2023) y MSCI (2022).

Nota: con cuotas (Europa): Alemania, Austria, Bélgica, España, Francia, Grecia, Islandia, Italia, Noruega, Países Bajos, Portugal y Suiza. Con cuotas (Asia): Corea del Sur, India, Israel y Malasia.

IV. Conclusiones

La presencia de mujeres consejeras en las empresas cotizadas ha aumentado significativamente en los últimos años. Sin embargo, aún continúan estando infrarrepresentadas en este órgano de gobierno corporativo. Parte de este avance viene determinado por las distintas iniciativas que tratan de frenar los desequilibrios de género, entre ellas, las cuotas de género.

Europa es el continente con mayor diversidad de género en los consejos de administración y con mayor número de países que han implementado cuotas de género. Además, el hecho de que en Europa sean los países que han legislado cuotas los que muestran una mayor proporción de mujeres consejeras, refleja como las cuotas impulsan la carrera de las mujeres en la empresa, aunque existen excepciones. Estas características del contexto europeo han propiciado que la mayoría de los estudios sobre cuotas y diversidad de género en los consejos de administración se hayan limitado al estudio de este entorno institucional. Sin embargo, el análisis del contexto internacional nos permite detectar varios aspectos de interés.

Las cuotas están también presentes en varios países asiáticos, aunque la mayoría son más recientes y establecen objetivos de diversidad menos ambiciosos que las cuotas europeas. Las diferencias en la participación de la mujer en los consejos de administración de las empresas asiáticas y

las europeas son significativas, siendo más reducido el porcentaje de mujeres consejeras en Asia. De hecho, el porcentaje de mujeres consejeras en los países asiáticos con cuotas es inferior observado en los países europeos, incluso en aquellos países europeos que no han introducido cuotas de género.

Además, la situación de la mujer en los consejos de administración de países como Estados Unidos, Canadá, Sudáfrica, Australia o Nueva Zelanda es similar a la observada en el conjunto de continente europeo, al igual que son similares las cifras de diversidad de género en Asia y en Latinoamérica. En América y Oceanía no se han introducido cuotas de género en las empresas cotizadas, pero varios países han optado por promover la diversidad en los consejos a través de otras iniciativas como, por ejemplo, las recomendaciones en códigos de gobierno corporativo o cuotas en empresas de propiedad estatal.

Todo lo anterior pone de manifiesto la importancia de los entornos institucionales y la necesidad de continuar estudiándolos como antecedentes a la diversidad de género en los consejos (Kirsch, 2018). Aspectos como la calidad de las instituciones o la cultura pueden condicionar el acceso directo de la mujer a los consejos de administración, las políticas y normativas escogidas por los países para incrementar la presencia de mujeres consejeras y, por último, la efectividad de las cuotas de género u otro tipo de iniciativas potenciando el acceso de la mujer a los órganos de gobierno corporativo de las empresas cotizadas.

Bibliografía:

- AFRICAN DEVELOPMENT BANK (2015) “Where are the women: inclusive boardrooms in Africa’s top listed companies?” African Development Bank. Recuperado de: https://www.afdb.org/file-admin/uploads/afdb/Documents/Publications/Where_are_the_Women_Inclusive_Boardrooms_in_Africa%E2%80%99s_top-listed_companies.pdf
- AHMAD, M., RAJA KAMARUZAMAN, R.N.S.R., HAMDAN, H., y ANNUAR, H.A. (2020) “Women directors and firm performance: Malaysian evidence post policy announcement”, *Journal of Economic and Administrative Sciences*, volumen 36, páginas 97-110
- DELOITTE (2022). “Progress at a snail’s pace. Women in the boardroom: A global perspective”. Seventh edition. Deloitte Global Boardroom Program. Recuperado de: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ar/Documents/risk/2022/arg-2022-Women-in-the-boardroom.pdf>
- DENIS, E. (2022) “Enhancing gender diversity on boards and in senior management of listed companies”. OECD Corporate Governance Working Papers Número. 28.
- EUROPEAN COMMISSION (2022) “Gender Balance on Corporate Boards, Europe is cracking the glass ceiling”. Directorate-General for Justice and Consumers, European Commission
- EIGE (2023). “Gender statistics database”. Recuperado de: <https://eige.europa.eu/gender-statistics/dgs>
- EWOB (2022). “Gender balance quota and targets in the European Union”. European Women on Board. Recuperado de : <https://europeanwomenonboards.eu/wp-content/uploads/2022/05/Overview-Gender-balance-quota-and-targets-in-Europe-April-2022.pdf>
- KIRSCH, A. (2018). “The gender composition of corporate boards: A review and research agenda”. *Leadership Quarterly*, Número 29, volume 2, páginas 346-364

- KIRSCH, A. (2021). "Women on Board Policies in Member States and the Effects on Corporate Governance". European Parliament. Directorate-General for Internal Policies of the Union, European Parliament. Recuperado de : [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2021/700556/IPOL_STU\(2021\)700556_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2021/700556/IPOL_STU(2021)700556_EN.pdf)
- MARTÍNEZ-GARCÍA, I. Y GÓMEZ-ANSÓN, S. (2023). "Women on Corporate Boards in Europe: Milestones and Challenges" En D.M. Mueller (Ed) Gender Diversity: Past, Present and Future Perspectives, (Chapter 1) Nova Science Publishers: New York (en prensa).
- MARTÍNEZ-GARCÍA, I. Y GÓMEZ-ANSÓN, S. (2021). "Regulación de género en los consejos de administración: El papel moderador del entorno institucional". (Gender Regulation in the Boards of Directors: The Moderating Role of the Institutional Framework.) CNMV Working Paper Número 72, <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3769238>
- MSCI (2023) "Women on boards: 2022 Progress Report" MSCI ESG Research LLC. Recuperado de: <https://www.msci.com/research-and-insights/women-on-boards-progress-report-2022>
- OECD (2021) "OECD Corporate Governance Factbook 2021" Recuperado de <https://www.oecd.org/corporate/corporate-governance-factbook.htm>
- TERJESEN, S. AGUILERA, R. V. Y LORENZ, R. (2015). "Legislating a woman's seat on the board: Institutional factors driving gender quotas for boards of directors". Journal of Business Ethics, Número 128, páginas 233-251.
- YAO, T. (2023) "Antecedents of top management team and board gender diversity: A review and an agenda for research", Corporate Governance: An International Review, Número 31, páginas 227-248