



# Resumen Ejecutivo

Coste de oportunidad de la brecha de género en posiciones de notoriedad pública



La forma en la que se toman las decisiones en nuestra sociedad es clave para la gobernanza, el crecimiento económico y el bienestar social. Por eso, la participación paritaria de las mujeres en el ejercicio del poder y el contar con unos órganos decisores diversos e inclusivos no es solo cuestión de justicia democrática sino también de calidad democrática. Una oportunidad de construir una sociedad más equilibrada y próspera.

El presente estudio de ClosinGap, impulsado por KREAB, tiene como primer objetivo poner cifras a la brecha de género que, como en otros tantos ámbitos de nuestro entorno, también existe en las posiciones de notoriedad pública. Un concepto muy amplio que se ha delimitado a las posiciones de liderazgo y de influencia en los principales estamentos de toma de decisiones de nuestra sociedad: la política, las empresas y los medios de comunicación. Tres pilares fundamentales de la vida pública que conforman las esferas de poder.

En primer lugar, el poder político representado en los gobiernos y parlamentos, como órganos esenciales de poder ejecutivo y legislativo. No se puede obviar tampoco el papel que desempeñan las grandes empresas que, en las últimas décadas, concentran cada vez más mayor cuota de riqueza y, por tanto, capacidad de influencia. Y, por último, los medios de comunicación, frecuentemente referenciados como el “cuarto poder”, como instituciones encargadas de velar por la transparencia y el juicio crítico y formar la opinión pública.

Todavía, a día de hoy, las mujeres no tienen la misma representación en posiciones de notoriedad pública que los hombres y esta realidad tiene un impacto negativo en nuestro crecimiento económico. El segundo objetivo de este informe busca precisamente abordar cuáles son los efectos que tiene esta infrarrepresentación femenina, desde una perspectiva económica.

## España, lejos de alcanzar la paridad de género en posiciones de notoriedad pública

A través de una sólida metodología basada en fuentes de información de organismos de relevancia contrastada, en este informe se ha desarrollado **el primer índice, a escala global, que permite poner cifras a la diversidad de género en posiciones liderazgo** dentro de la política, la empresa y los medios de comunicación, y de forma agregada.

Según muestra este índice (Figura 1), **en España la representación de mujeres en posiciones de notoriedad pública se sitúa en su conjunto en el 25,8%**, es decir, que casi tres cuartas partes del poder de decisión en nuestro país se concentran en hombres.

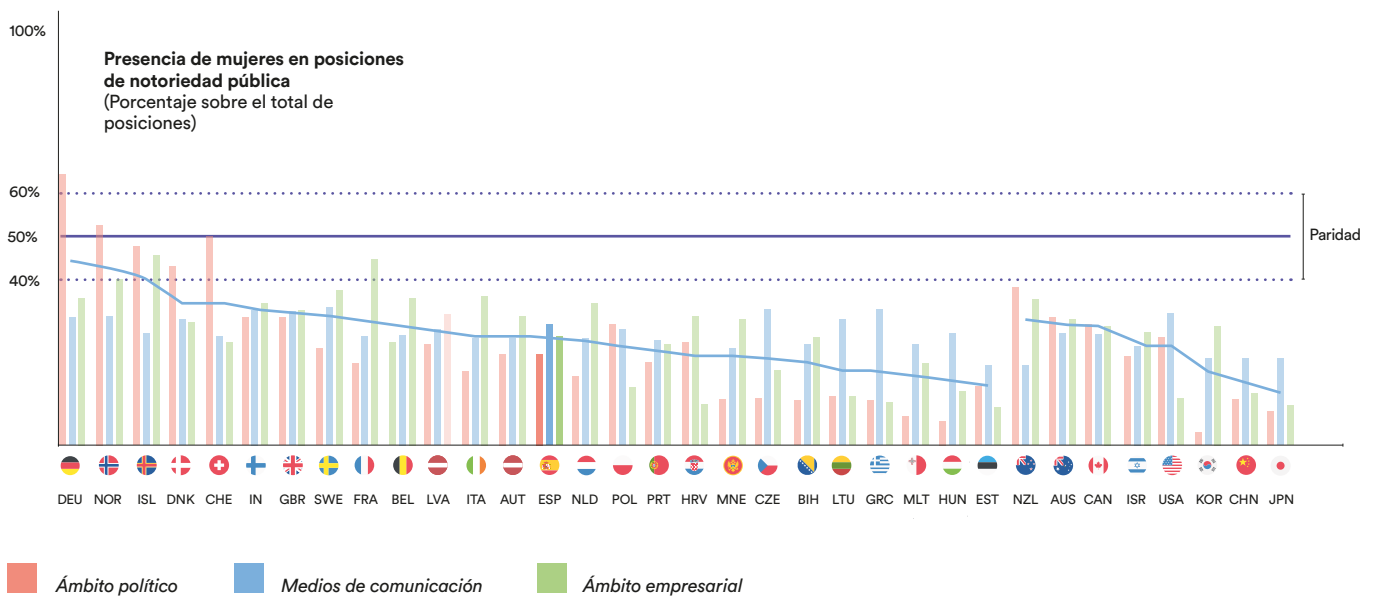
Son 14,2 puntos porcentuales los que separan a España de alcanzar el umbral mínimo de paridad del 40%, una distancia que nos coloca **lejos de los primeros puestos del ranking** de países de nuestro entorno y **por debajo de la media europea**. Concretamente, en el puesto 14 de los 26 países europeos analizados.

A nivel global, destacan a la cabeza **Alemania (44,1%), Noruega (41,6%) e Islandia (40,3%)** como los únicos países que han conseguido una **presencia equilibrada de ambos sexos** en puestos de notoriedad pública, superando ese umbral del 40% de representación femenina, aunque todavía sin llegar al 50%.

**Figura 1**

Presencia de mujeres en posiciones de notoriedad pública (política, medios de comunicación y puestos de toma de decisiones en empresas) en cada uno de los países de la muestra analizada

Elaboración: Kreab Sustainability & Economics  
Fuentes: OCDE, GMM Project, IWWMF



Si profundizamos en el indicador, analizando las tres variables que lo conforman, la conclusión es clara: en términos generales, **en el ámbito político es donde menor representación femenina existe**. A pesar de las grandes diferencias entre países, donde Alemania se posiciona de nuevo como líder con un 65,6% de presencia de mujeres o Noruega con un 53,3%, el promedio europeo apenas supera el 25%. El dato en España se sitúa en un 22%, lo cual se debe a que el indicador no solo valora la presencia de mujeres en gobiernos y parlamentos nacionales y autonómicos, sino que también pondera el tiempo en que una mujer ha sido el máximo mandatario del país. En el caso de España, como ocurre en la gran mayoría de países, ese tiempo es cero, ya que nunca una mujer ha accedido a la Presidencia del Gobierno. En cambio, Alemania y Noruega son dirigidos por mujeres desde hace más de diez años.

A continuación, por nivel de representación, le sigue el ámbito de la empresa, donde España cuenta con 26,4% de mujeres en posiciones de liderazgo – frente al 27,3% de la media europea. Lejos, en cualquier caso, de países como Islandia y Francia con un 45,9% y un 45,2%, respectivamente, que despuntan en este sentido.

Por último, en **los medios de comunicación es donde mayor representación femenina existe de media**: un 28,2% a nivel europeo y un 29% a nivel nacional. Es la variable donde se registran menos diferencias entre países, lo cual hace que el porcentaje más alto registrado (Suecia, con un 33,6%) esté, a pesar de todo, lejos de ser paritario.



**Los techos de cristal dificultan que las mujeres accedan a los puestos de mayor poder**

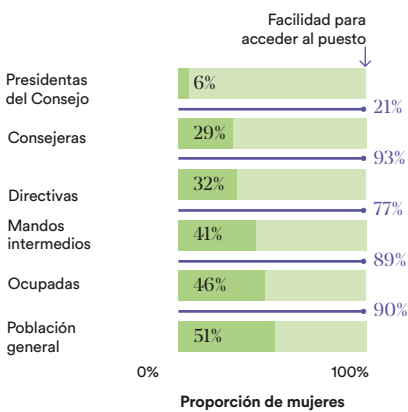
A lo largo de este análisis, se constatan una serie de barreras culturales y sociales que, bajo el concepto de ‘techos de cristal’, frenan el avance de las mujeres en sus carreras profesionales y, en última instancia, les impide acceder a los puestos de máxima responsabilidad y de toma de decisiones en cada uno de los tres ámbitos. Este fenómeno es visible en los datos de la Figura 2 que ilustran la presencia de mujeres en cada uno de los niveles jerárquicos que componen estas esferas de poder.



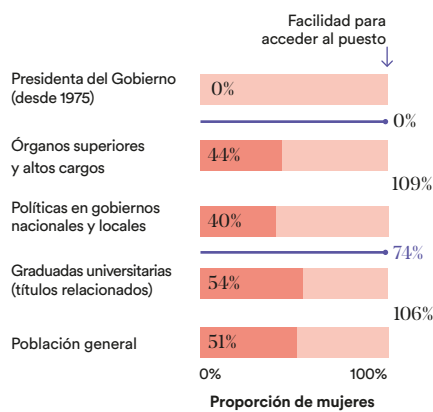
**Figura 2. Presencia de mujeres en cada uno de los niveles de los diferentes ámbitos de la notoriedad pública en España (2020)**

Elaboración: Kreeb Sustainability & Economics  
Fuentes: INE, EDUCAbase, APM, WPI

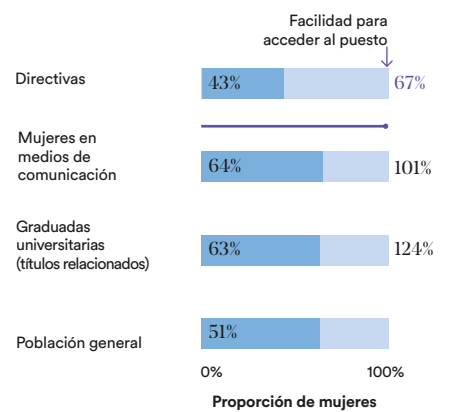
**En las empresas**



**En la política**



**En la comunicación**





En el **ámbito político**, donde más de la mitad de los graduados universitarios son mujeres, se observan cuotas paritarias de representación en los gobiernos nacionales y locales (40% de mujeres) y en los órganos superiores y altos cargos (44%). La integración de la mujer en estas categorías ha sido progresiva y continua desde hace años, lo cual invita a ser optimistas respecto al futuro.

En 2018, **España se convirtió en el país con más ministras del mundo, con 11 de sus 17 ministerios ocupados por mujeres**, lo que le permitió mejorar significativamente en el índice global de igualdad de género que elabora cada año el Foro Económico Mundial. En 2020, con la conformación del nuevo Gobierno de coalición, el porcentaje de hombres y mujeres en el Ejecutivo pasó a ser paritario (con 12 ministros y 11 ministras) y, además, desde 2021, las cuatro Vicepresidencias del Gobierno las ostentan mujeres.

Sin embargo, como se ha resaltado anteriormente, el principal factor que penaliza a España en esta materia es que **ninguna mujer en la historia ha logrado ser presidenta del Gobierno**, siendo este el gran techo de cristal aún por romper. Y, hasta ahora, ninguna mujer se ha presentado como candidata a la Presidencia entre los cinco partidos mayoritarios en el Congreso de los Diputados.

En el plano internacional, se están produciendo avances en cuanto a la incorporación de la mujer en la vida política –**en 2021 el número de mujeres en gobiernos alcanzó su máximo histórico**– pero también retrocesos. La proporción de ministras ha seguido creciendo estos años hasta alcanzar en 2021 un 21,9%, pero se ha incrementado también el número de países que no tienen ninguna mujer en sus gobiernos. Además, solo 22 países están dirigidos por mujeres, siendo Europa la región que más destaca en este sentido.

En el **mundo corporativo** las dificultades que encuentran las mujeres para alcanzar y acceder a posiciones de liderazgo es más que evidente (Figura 2). La presencia de mujeres a medida que se asciende a puestos de mayor responsabilidad se va diluyendo en cada uno de los niveles jerárquicos. Según el análisis, basado en las empresas que conforman el IBEX 35, a partir de los mandos intermedios, donde hay una representación femenina equilibrada (41%), pasamos a un 32% en los puestos directivos, a un 29% en los Consejos de Administración y, en última instancia, a 6% en las Presidencias de los Consejos.

Las empresas que forman parte del IBEX 35 solamente cuentan con dos mujeres presidentas y una consejera delegada. Esto hace que la probabilidad de que la Presidencia de un Consejo

de Administración del IBEX 35 esté ocupada por un hombre sea 16 veces mayor que por una mujer.

Al analizar cuál ha sido la tendencia de la incorporación de mujeres a los puestos de liderazgo de las empresas es posible ver avances, pero también un estancamiento en algunos indicadores. Si bien el porcentaje de mujeres en los Consejos de Administración ha aumentado progresivamente en los últimos años, **la representación femenina en puestos intermedios y en la alta dirección ha evolucionado de forma prácticamente plana**. Estos datos denotan que los progresos en la integración de la mujer en la toma de decisiones dentro de las grandes empresas están siendo limitados y que solamente se producen avances significativos cuando existe una recomendación oficial, en este caso por parte de la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV), que impulsa el cumplimiento de determinadas cuotas.

En 2021, la presencia de mujeres en los Consejos de Administración ya ha superado el objetivo marcado por la CNMV del 30% y, aunque 14 de las 35 empresas aún no cumplen la cuota de presencia de mujeres, cuatro empresas ya cuentan con más de un 40% de consejeras. Siguiendo esta línea progresiva, la CNMV ha dado de plazo a las cotizadas dos años más, hasta 2022, para elevar la cuota actual hasta el 40%, al tiempo que pide a las compañías que **fomenten políticas que permitan que haya un número relevante de altas directivas**. Se trata de una recomendación de relevancia puesto que este impulso en la presencia de mujeres en consejos de administración no parece haber permeado al resto de los niveles dentro de las compañías.

Además, es preciso tener en cuenta que estos datos ilustran únicamente la situación de las 35 empresas que formaban parte del IBEX 35 en 2020 y no profundiza en la del resto del tejido empresarial que representa la gran mayoría del país.

Por último, en el ámbito de los **medios de comunicación**, el problema es similar al que se observa en el mundo de la empresa, aunque se añade la especial circunstancia de que, en la profesión periodística, hablando en términos generales, hay una sobrerrepresentación femenina. El 63% de los graduados universitarios en titulaciones relacionadas con las ciencias de la información y comunicación, son mujeres y, en consecuencia, el 64% de los trabajadores en medios de comunicación también son mujeres. No obstante, los puestos directivos dentro de los medios de comunicación se concentran en los hombres. La proporción de mujeres en este rango jerárquico, un 43%, prácticamente se invierte en relación con el escalón inmediatamente inferior.

'Mapa 'Mujeres en política' 2021, elaborado por ONU Mujeres y la Unión Inter Parlamentaria (UIP)  
<https://www.unwomen.org/en/digital-library/publications/2021/03/women-in-politics-map-2021>



### La relación entre una mayor presencia de mujeres en posiciones de notoriedad pública y un mayor de nivel de PIB

Este informe pretende abordar los efectos que tiene sobre la economía la infrarrepresentación de mujeres en puestos de liderazgo y toma de decisiones. Para ello, se ha llevado a cabo un análisis econométrico que permite estudiar la **relación entre la presencia de mujeres en posiciones de notoriedad pública en un país y su PIB**, en una muestra de 26 países europeos.

Los resultados de este análisis (Figura 3) muestran una clara relación entre ambas variables y permite concluir que, **si España elevara la presencia de mujeres en posiciones de notoriedad pública del 25,8% actual hasta umbrales más paritarios, de entre un 40% y un 44%, el nivel de PIB per cápita asociado podría ser entre un 18,6% y 24,0% superior**. Esto supondría pasar de los 30.509 euros de renta per cápita actuales, a niveles de entre 36.195 y 37.838 euros<sup>2</sup>, dependiendo del porcentaje de paridad.

En términos generales, este aumento de la presencia femenina en las esferas de poder podría incrementar el PIB de España en entre 264.070 y 340.369 millones de euros, alcanzando un total de 1,7 billones de euros.

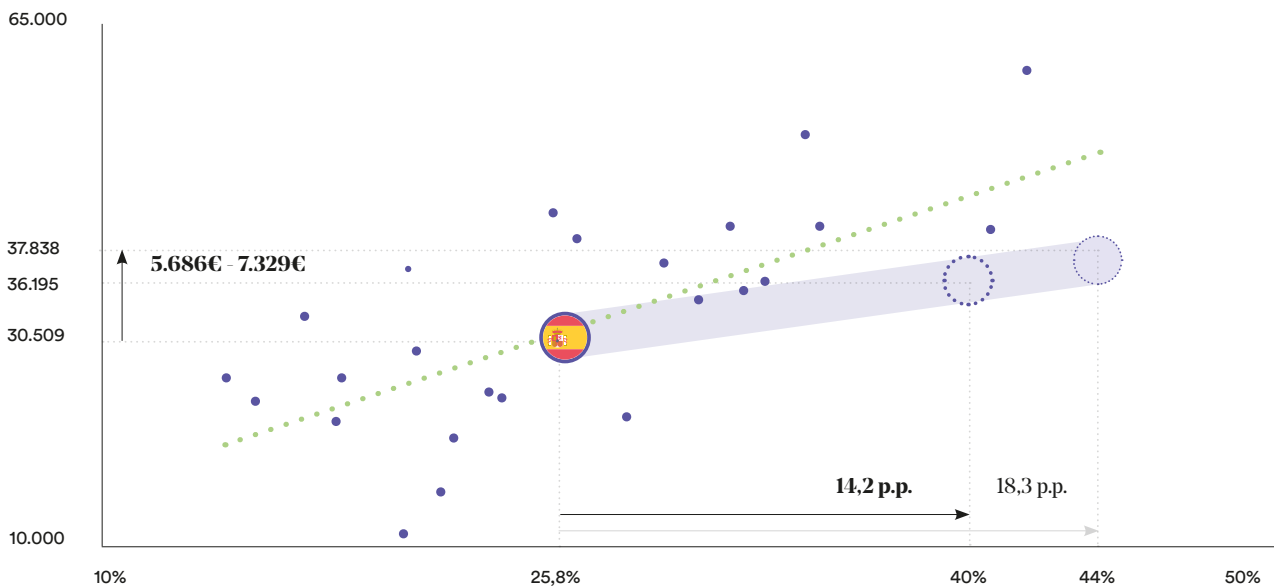
Para calcular esta proyección del PIB, se han tomado como referencia umbrales de entre el 40% y el 44% de presencia de mujeres en puestos de notoriedad pública como dato “paritario”, en lugar del 50%. Este se debe, principalmente, a las limitaciones del modelo matemático para obtener conclusiones certeras más allá del 44%, ya que ningún país de la muestra analizada tiene un nivel de representación femenina por encima de esa cifra – solo Alemania alcanza el 44,1%. Por tanto, es posible calcular dentro del rango de datos disponibles pero ser poco fiable predecir más allá de ese umbral. Por otro lado, el 40% es el umbral mínimo señalado por la CNNV para establecer cuotas de paridad.

<sup>2</sup> Calculado sobre el PIB per cápita de 2019 en dólares PPA 2017 y aplicando el tipo de cambio euro/dólar a 31 de diciembre de 2019.

**Figura 3** Relación entre la presencia de mujeres en puestos de notoriedad y el nivel de PIB de los países

Elaboración: Kreab Sustainability & Economics  
Fuentes: OCDE, Banco Mundial, Sustainable Development Solutions Network, Eurostat, GMM Project, IWMMF

**Nivel de renta por países**  
(PIB per cápita en euros)



**Diversidad de género en posiciones de notoriedad por países**  
(porcentaje de mujeres en política, medios de comunicación y empresas)

## Relación no significa causalidad...pero existen ciertos efectos clave

En este contexto, es conveniente recalcar que el **hecho de que una mayor presencia de mujeres en posiciones de notoriedad pública esté asociada con un mayor nivel de PIB no significa necesariamente que el primero sea la causa del segundo**. La fuerte correlación entre estas dos variables no implica causalidad entre ellas y, de hecho, podría interpretarse incluso al revés, es decir, un mayor PIB podría explicar la mayor presencia de mujeres en puestos de liderazgo o incluso la causalidad podría deberse a un factor externo al modelo – por ejemplo, un mayor nivel educativo podría explicar tanto la presencia de más mujeres como el mayor nivel de PIB.

Es por este motivo por el que en el informe se han desarrollado modelos matemáticos adicionales que permiten analizar las posibles causas y factores de la relación entre las variables mayor presencia femenina – mayor PIB. A este respecto, y en base a indicadores internacionales oficiales, se concluye **que los atributos asociados a un modelo de liderazgo diverso e inclusivo influyen positivamente en la calidad de la toma de decisiones a través de algunas dimensiones clave** como el control de la corrupción, la eficacia del gobierno, la eficacia regulatoria, la calidad del poder judicial y la libertad de expresión.

Esta conclusión enlaza con las planteadas en otros estudios y análisis internacionales que concluyen que una mayor presencia de mujeres en política mejora el proceso de toma de decisiones o aporta mayor estabilidad al gobierno . O que existe

una correlación positiva entre la diversidad y los resultados de negocio de una empresa: por cada incremento del 10% en diversidad de género, el EBIT puede crecer un 1,5% adicional

En definitiva, esta serie de efectos positivos sobre la sociedad y gobernanza que tiene la diversidad, a su vez, y en última instancia, impulsaría la actividad económica, lo que se refleja en un crecimiento del PIB, de la masa salarial o de la recaudación fiscal.

En la línea de estas conclusiones, el análisis viene a reiterar la puesta en valor del talento femenino y su incorporación, con una representación paritaria, en los puestos de toma de decisión de instituciones, organismos, gobiernos, empresas y medios de comunicación. Porque cuando hay paridad esas decisiones se toman mejor y de forma más equilibrada y repercute positivamente en todos los ámbitos de nuestra sociedad, incluido nuestro bienestar económico. Apostar por un modelo de liderazgo diverso e inclusivo, no es solo un deber sino una gran oportunidad de crecimiento.

Existe una necesidad imperiosa de avanzar decididamente en la integración de las mujeres en las esferas de poder y garantizar la igualdad de acceso a puestos de liderazgo. Mejorar el desempeño de España en materia de brecha en posiciones de notoriedad requeriría de un firme compromiso de los sectores públicos y privados. Solo de esta forma conseguiremos alcanzar una sociedad verdaderamente próspera y justa.

<sup>3</sup> ONU Mujeres. <https://www.unwomen.org/-/media/headquarters/attachments/sections/library/publications/2013/12/un%20womenlgthembriefuswebrev2%20pdf.ashx>

<sup>4</sup> Journal of European Public Policy. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13501763.2020.1773905>

<sup>5</sup> McKinsey. <https://www.mckinsey.com/-/media/mckinsey/business%20functions/organization/our%20insights/why%20diversity%20matters/diversity%20matters.pdf>



---

# Mujeres por una economía saludable

---

## Qué es ClosinGap. Mujeres por una economía saludable

A iniciativa de Merck, diez grandes empresas se han unido con el objetivo de crear un clúster que analice, de forma constructiva y rigurosa, cuál es el coste de oportunidad que tiene para la economía el hecho de que no se aproveche todo el talento femenino como causa de que sigan persistiendo brechas de género.

---

## Quiénes nos hemos unido a este clúster

Las empresas que actualmente forman parte de este clúster son Merck, MAPFRE, Repsol, Meliá Hotels International, Mahou San Miguel y Solán de Cabras, BMW Group, PwC, CaixaBank, Grupo Social ONCE y KREAB.

Board de ClosinGap: Marieta Jiménez (Merck), Carmen Muñoz (Repsol), Antonio Huertas (MAPFRE), Manuel Terroba (BMW Group), Gabriel Escarrer (Meliá Hotels International), Eduardo Petrossi (Mahou San Miguel y Solán de Cabras), Manuel Martín (PwC), José Ignacio Goirigolzarri (CaixaBank), Miguel Carballada (Grupo Social ONCE) y Eugenio Martínez Bravo (KREAB).

Comité Ejecutivo de ClosinGap: Ana Polanco (Merck), María Pilar Rojas (Repsol), Eva Piera (MAPFRE), Pilar García de la Puebla (BMW Group), Lourdes Ripoll (Meliá Hotels International), Javier Tomé (CaixaBank), Patricia Leiva (Mahou San Miguel y Solán de Cabras), Isabel Linares (PwC), Patricia Sanz (Grupo Social ONCE) y Borja Bergareche (KREAB)

## Cuál es el trabajo que estamos desarrollando

Con una periodicidad bimestral, el clúster publica informes detallados sobre cuál es la repercusión que tiene para el PIB español la persistencia de las distintas brechas de género en ámbitos como la salud, las pensiones, la conciliación, las tecnologías de la información, el digital o el ocio, además de desarrollar otras acciones comunes.

---

## Cuáles son nuestros objetivos

Impulsar la transformación social desde el ámbito empresarial en materia de economía y mujer en estrecha colaboración entre los sectores público y privado. Generar, para ello, conocimiento y debate, convertirnos en fuente de innovación, así como en motor y agente de cambio.

---

## Dónde puedes saber más sobre nosotros

Puedes obtener más información entrando en [www.closingap.com](http://www.closingap.com) o en nuestros perfiles de Twitter (@ClosinGap) y LinkedIn.





---

Más información entrando en  
**[www.closingap.com](http://www.closingap.com)**  
o en nuestros perfiles de Twitter  
(@ClosinGap) y LinkedIn.

**Autores**

KREAB

Alberto Muelas, director de Sustainability & Economics de Kreab  
Francisco Ortin, consultor senior de Sustainability & Economics de Kreab  
[amuelas@kreab.com](mailto:amuelas@kreab.com)





closingap