

# **Efectos de la normativa sobre igualdad de género en la presencia femenina en entidades híbridas españolas**

**Basilio Acerete, Mar Gasca  
y Ana Yetano**

### **Basilio Acerete**

Doctor por la Universidad de Zaragoza (España). Actualmente es profesor titular de la Facultad de Economía y Empresa de la misma universidad. Es miembro integrante del grupo de investigación GESPUBLICA sobre aspectos relacionados con las entidades del sector público. Su principal área de investigación son las colaboraciones público-privadas, que estudia desde diversas perspectivas, como el análisis de su rendimiento e impacto en las cuentas públicas. Publicó en revistas de impacto internacional como *Public Money and Management*, *Australian Journal of Public Administration* o *Public Administration Review*. Presentó sus trabajos en congresos internacionales. Colabora con la profesora Anne Stafford de la Alliance Manchester Business School de la Universidad de Mánchester, donde ha sido investigador visitante.

### **Mar Gasca**

Doctora por la Universidad de Zaragoza (España). Actualmente es profesora titular de la Facultad de Economía y Empresa de la misma universidad. Es miembro integrante del grupo de investigación GESPUBLICA sobre aspectos relacionados con las entidades del sector público. Su principal área de investigación son las colaboraciones público-privadas, que estudia desde diversas perspectivas, como el análisis de su rendimiento e impacto en las cuentas públicas. Publicó en revistas de impacto internacional como *Spanish Journal of Accounting and Finance*, *Journal of Comparative Policy Analysis* y *Annals of Public and Cooperative Economics*. Presentó sus trabajos en congresos internacionales. Colabora con la profesora Anne Stafford de la Alliance Manchester Business School de la Universidad de Mánchester, donde ha sido investigadora visitante.

### **Ana Yetano**

Doctora por la Universidad de Zaragoza (España). Actualmente es catedrática en Contabilidad Pública de la Facultad de Economía y Empresa de la misma universidad. Es miembro integrante del grupo de investigación GESPUBLICA sobre aspectos relacionados con las entidades del sector público. Su principal área de investigación es la información no financiera y de rendimiento, que estudia desde diversas perspectivas. Publicó los resultados de sus investigaciones en revistas de impacto internacional como *Administration and Society*, *Public Administration*, *International Public Management Journal*, *European Accounting Review*, *Environment and Planning C: Government and Policy*, *Public Administration Review*, *Revista de Contabilidad - Spanish Accounting Review*, *Gestión y Política Pública* y *Public Performance and Management Review*. Fue profesora visitante en la Universidad de Sídney (Australia).

Las comunicaciones con los autores pueden dirigirse a:

E-mails: [bacerete@unizar.es](mailto:bacerete@unizar.es)

[mmgasca@unizar.es](mailto:mmgasca@unizar.es)

[ayetano@unizar.es](mailto:ayetano@unizar.es)

## **Efectos de la normativa sobre igualdad de género en la presencia femenina en entidades híbridas españolas\***

*El talento no es, ni debería ser, una cuestión de género. Sin embargo, la escasa representación de las mujeres en los órganos ejecutivos de las organizaciones es un hecho. La normativa española ha legislado para potenciar la igualdad entre sexos en el ámbito laboral, introduciendo el principio de presencia equilibrada de mujeres y hombres en los consejos de administración de las sociedades mercantiles. Este trabajo no adopta la hipótesis de que la integración de la mujer genere mejoras en la gestión o en los resultados de una entidad. El objetivo es analizar en qué medida la difusión de información sobre género refleja la evolución de la presencia femenina en los distintos niveles organizativos de entidades híbridas, como resultado de la normativa emanada de los poderes públicos. Frente a estudios centrados en el sector público o privado, las entidades híbridas cuentan con una dualidad en su configuración: su misión es propia de una entidad pública, prestar un servicio público, que desarrolla mediante la estructura empresarial privada. La muestra se compone de veinticuatro concesionarias de autopistas de peaje españolas durante el periodo 2007-2018, divididas en dos grupos según hayan iniciado su actividad en el siglo XX o solo la hayan desarrollado en el siglo XXI. Los resultados muestran una situación heterogénea en el sector y que la simple sugerencia de cuotas parece no ser efectiva para cumplir los objetivos de igualdad planteados. Si bien la presencia de mujeres en el caso de las concesionarias más recientes ha mejorado, porque el contexto sociocultural en el que nacen afecta su comportamiento en este campo, se percibe la falta de una estrategia clara que les permita participar en condiciones de igualdad en los distintos estamentos de la empresa. También faltan políticas de carrera profesional que contemplen el género como una variable para tener en cuenta. La divulgación de información en los estados financieros sirve para poner de manifiesto la realidad y que los responsables públicos puedan diseñar políticas adecuadas que planteen medidas de refuerzo.*

**Palabras clave:** Mujeres; Asociación Público Privada; Peajes; Igualdad de Género; Igualdad de Oportunidades; Análisis de Género; Análisis Jurídico; Análisis de Impacto; España

### **Effects of Gender Equality Regulations in the Presence of Women in Spanish Hybrid Entities**

*Talent is not, nor should it be, a gender issue. However, the underrepresentation of women in the governing bodies of organisations is a fact. Spanish regulations have legislated to promote equality between the sexes in the*

Recibido: 08-11-2021. Aceptado: 15-07-2022.

(\*) Este trabajo ha sido realizado con el apoyo de la Agencia Estatal de Investigación de España (Proyecto PID2020-113905GB-I00, MCIN/AEI/10.13039/501100011033), el Gobierno Autónomo de Aragón (Proyecto S56-20R) y la Universidad de Zaragoza (Proyecto JIUZ2021-SOC-04).

*workplace, introducing the principle of balanced presence of women and men on the boards of directors of trading companies. This paper is not based on the hypothesis that the integration of the women generates improvements in the management or the performance of an entity. The objective is to analyse to which extent does the dissemination of information on gender reflects the evolution of the presence of women at different organizational levels of hybrid entities, as a result of regulations issued by the public authorities. Compared to studies focused on the public or private sectors, hybrid entities have a duality in their configuration: their mission is typical of a public entity, providing a public service, which is developed through a private business structure. The sample consists of twenty-four Spanish toll road concessionaires during the period 2007-2018, divided into two groups according to whether they started their activity in the 20th century or only developed it in the 21st century. The results show a heterogeneous situation within the sector and that the mere suggestion of quotas does not seem effective to meet the equality objectives set. Although the presence of women in the case of the most recent concessionaires has improved, because the sociocultural context in which they are born affects their behaviour in this field, there is a perceived lack of a clear strategy that would allow them to participate on equal terms in the different levels of the company. There is also a lack of career policies that considers gender as a variable to bear in mind. The disclosure of information in the financial statement serves to highlight the reality so that public managers can design suitable policies that include reinforcement measures.*

**Key words:** Women; Public Private Associations; Tolls; Gender Equality; Equal Opportunities; Gender Analysis; Legal Analysis; Impact Analysis; Spain

### **Introducción**

**E**l talento no es, ni debería ser, una cuestión de género. Sin embargo, la escasa representación de las mujeres en los órganos ejecutivos de las organizaciones es un hecho que no puede obviarse. La “Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible” de la Asamblea General de las Naciones Unidas se instrumenta a través de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), que son las actuaciones necesarias para reconducir al mundo por el camino de la sostenibilidad y la resiliencia (Naciones Unidas, 2015). Entre estos, el ODS 5 “Igualdad de Género” contempla “lograr la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres y las niñas”. Así, la igualdad de género se configura no solo como un derecho fundamental, sino como la base necesaria para conseguir un mundo pacífico, próspero y sostenible. Los ODS se desarrollan a través de metas (*goal targets*). En el caso del ODS 5 las metas abarcan diferentes aspectos entre los que cabe destacar,

para el ámbito organizacional, la meta 5 “asegurar la participación plena y efectiva de las mujeres y la igualdad de oportunidades de liderazgo a todos los niveles decisorios en la vida política, económica y pública”. Dicha meta se mide a través de dos indicadores: 1) porcentaje de mujeres que ocupan puestos políticos en los parlamentos, y 2) administraciones locales y porcentaje de mujeres en puestos gerenciales de empresas. Ambos indicadores se configuran para mostrar la participación de la mujer en los sectores público y privado, respectivamente. Con anterioridad al establecimiento de los ODS, la normativa española legisló con el objetivo de potenciar la igualdad entre sexos, poniendo especial énfasis en el ámbito específico de las relaciones laborales mediante la Ley Orgánica 3/2007<sup>1</sup>, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres. También estableció la obligatoriedad de incluir la distribución de género por categorías laborales en la información contable a través del Plan General de Contabilidad de 2007<sup>2</sup>.

La participación o presencia de la mujer en las organizaciones se convierte en un derecho fundamental, pero además cabe destacar que existen evidencias sobre la influencia positiva de la presencia de mujeres en los órganos de toma de decisiones en el rendimiento social corporativo (Boulouta, 2013; Hafsi y Turgut, 2013), el rendimiento financiero (Compton, Kang y Zhu, 2019; Hutchinson, Mack y Plastow, 2015) y la información diseminada sobre responsabilidad social corporativa (Hoang, Abeysekera y Ma, 2016). Además, la presencia de mujeres en los órganos de toma de decisiones se relaciona también con la disminución de los errores en la información contable y el fraude (Wahid, 2019). Aunque en las últimas décadas se ha avanzado en la presencia de la mujer en el mundo laboral, en países como España la tasa de actividad femenina en 2019 todavía estaba 11 puntos por debajo de la masculina y los sectores de actividad y/o profesiones en las que desarrollan su labor son claramente diferentes (INE, 2019). Conviene destacar que la igualdad no es un tema solo de presencia o equidad en las tasas de empleo, sino también de evolución de los salarios, temporalidad de los empleos u ocupación de puestos de responsabilidad. Ello lleva a que el análisis de la cuestión de género pueda y deba abordarse desde distintas perspectivas que permitan avanzar en las políticas necesarias y en las iniciativas empresariales adecuadas para eliminar la brecha de género tanto ocupacional como salarial.

En España la Ley 3/2007, de igualdad en lo relativo a empresas, y el PGC2007, en lo relativo a información sobre empleados y género,

**Este trabajo se enmarca en aquellos estudios de género cuyo objetivo es identificar y entender cómo la difusión de información puede, o no, generar cambios en los contextos organizacionales.**

representan reformas legales orientadas a la consecución de la igualdad efectiva en el ámbito laboral en los diferentes niveles organizativos de entidades. A partir de los datos suministrados por las entidades, de acuerdo con los requisitos de revelación de información sobre género en las empresas establecidos en el PGC2007 y las recomendaciones de cuotas y niveles de participación femenina, este estudio analiza hasta qué punto las reformas se han plasmado en cambios en los porcentajes de presencia femenina en los distintos niveles organizativos de las empresas híbridas. Este análisis longitudinal se realiza tras más de una década de vigencia de ambas regulaciones. Se parte de la hipótesis de que ambas regulaciones son complementarias: la revelación de información es el elemento que muestra la eficacia de la normativa que aborda la presencia de mujeres como elemento que contribuye a que se favorezca su incremento. El entorno tomado como referencia para el análisis es el de entidades híbridas reguladas españolas, aún no analizado (ver Johansson y Vakurri, 2018, respecto a la definición de entidades híbridas).

En definitiva, este trabajo permite analizar el impacto de las normativas que abordan la presencia de mujeres como un indicador de referencia de la igualdad. No se adopta la hipótesis de que la integración de la mujer en el organigrama de las empresas genere mejoras en la gestión (Young, 2015). Partiendo del hecho de que la igualdad es un derecho fundamental, se plantea como objetivo analizar en qué medida la difusión de información obligatoria sobre género refleja los cambios tendientes a incrementar la presencia femenina en las distintas categorías laborales de las entidades híbridas. Por tanto, este trabajo se enmarca en aquellos estudios de género cuyo objetivo es identificar y entender cómo la difusión de información puede, o no, generar cambios en los contextos organizacionales, frente a aquellos estudios que pretenden explicar cómo la presencia de mujeres influye en el desempeño logrado por las entidades. Se configura además en el estudio de un sector específico, cuya dirección ha estado tradicionalmente muy masculinizada, incluyendo empresas que cotizaban en bolsa pero que actualmente no cotizan, sino que son propiedad principalmente de grandes grupos de construcción o gestión de infraestructuras que sí lo hacen. Asimismo, se analiza si las recomendaciones sobre cuotas en consejos de administración que se han establecido

con miras en empresas cotizadas, se siguen en sus filiales y, tomando esa referencia, si se hace extensible a otros niveles de la organización.

### 1. La normativa española sobre presencia femenina

En la exposición de motivos de la Ley 3/2007 se establece que la igualdad entre mujeres y hombres es un principio jurídico universal, reconocido en diversos textos internacionales sobre derechos humanos. Sin embargo, pese a la reglamentación y la invocación de este derecho fundamental, continúan existiendo diferencias que quedan plasmadas no solo en los datos, sino también en la continua necesidad de esfuerzos hacia la consecución de la igualdad de género. Esta ley introdujo el principio de presencia equilibrada, con el que se trata de asegurar una representación femenina suficientemente significativa en órganos y cargos de responsabilidad de las entidades. A dichos efectos, la Disposición Adicional 1ª de la Ley 3/2007 contempla que se entenderá por presencia equilibrada la presencia de mujeres y hombres cuando las personas de cada sexo no superen el sesenta por ciento ni sean menos del cuarenta por ciento.

La Tabla 1 muestra la evolución de la brecha de género en la tasa de empleo en España. Se observa una reducción paulatina de dicha brecha que se acentúa desde el momento de entrada en vigor de la ley de igualdad en 2007. Si en el trienio 2004-2007 la reducción de la brecha en la tasa de empleo llega al 16,7%, en el periodo posterior a la emisión de la ley de igualdad (2007-2010), y dentro de la crisis económica, esa reducción alcanza el 41%. En el siguiente trienio la brecha continuó su reducción y a partir de ese momento repuntó, pero al final de los 15 años recogidos la brecha se ha reducido más del 57%.

**Tabla 1**  
**Brecha de género en la tasa de empleo de España (20-64 años)**

| AÑO ►      | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| España (%) | 26,4 | 24,7 | 23,6 | 22   | 19   | 14,2 | 12,9 | 11,6 | 10   | 9,6  | 10,2 | 11,2 | 11,5 | 11,9 | 12,1 | 11,9 | 11,4 |

Fuente: Eurostat - Sustainable Development Indicators<sup>3</sup>.

Además de la brecha de género, tal y como destaca el ODS 5, es necesario tener en cuenta el porcentaje de mujeres en puestos de toma de decisiones. En el parlamento español las mujeres representaban el 36,6% en 2007, ascendiendo a 44% en 2020. El 33,3%

del alto funcionariado eran mujeres en 2007 y el 42,9% en 2020<sup>4</sup>, alcanzándose el 40% recomendado por la Ley 3/2007. Dentro del sector privado, la situación es menos halagüeña, en 2007 solo el 6,2% de los presidentes, miembros de los Consejos y representantes de empleados eran mujeres, alcanzando el 29,3% en 2020<sup>5</sup>. Según el INE<sup>6</sup>, en las empresas del principal índice bursátil de referencia de la bolsa española (IBEX-35) en 2007 el 6% del total del consejo eran mujeres, en 2014 alcanzaban el 16,4%, mientras que en 2020 alcanzan ya un 27,7% (ostentando la presidencia en un 6,1% de los casos). Según la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV), 21 empresas de las 35 alcanzaban un mínimo del 30% a finales de 2020<sup>7</sup>. Si se observa las 98 principales empresas públicas españolas, que son las entidades híbridas más analizadas, la media de hombres por consejo era de 5,85 frente a 2,02 mujeres, y solo 16 de los 98 consejos eran presididos por mujeres (Royo, Yetano y García-Lacalle, 2019). En resumen, estudios y estadísticas previas muestran avances que varían por sector. Dato que contrasta con la mayor probabilidad de las mujeres de obtener un grado universitario en la mayor parte de los países de la UE<sup>8</sup>. Todavía queda un largo camino para alcanzar el objetivo de una presencia del 40% en el sector privado, previsto por la Comisión Europea para 2020. Al tiempo que se deduce un mayor esfuerzo por parte de las empresas más grandes por cumplir con los objetivos marcados, aunque también son estas las que están sujetas a un marco legislativo más restrictivo y a una mayor visibilidad.

La Ley 3/2007 indica que se debe trabajar en el ámbito público, personal y privado. Al centrarse en el ámbito laboral, dada la situación de partida (Tabla 1), se hacen necesarias acciones positivas, medidas específicas, razonables y proporcionadas en favor de las mujeres para corregir situaciones patentes de desigualdad (art. 11 de la Ley 3/2007), que promuevan la presencia de la mujer y mejoren su salario. Desde la ley de 2007 se han puesto en práctica en España dos Planes Estratégicos de Igualdad de Oportunidades (PEIO), PEIO 2008-2011 y PEIO 2014-2016<sup>9</sup>. El siguiente, que hubiera correspondido al periodo 2018-2021, aparece en la página web del Instituto de la Mujer y para la Igualdad de Oportunidades todavía en desarrollo [consulta el 25-02-2021]. La escasa frecuencia, la falta del último PEIO y la disparidad entre los informes de seguimiento del plan dan muestra de la complejidad del tema y la necesidad de compromisos claros y firmes. Los dos informes de seguimiento existentes, PEIO 2008-2011 y PEIO 2014-2016, destacan que a pesar de los



esfuerzos realizados, continúa siendo prioritario incrementar la tasa de actividad de las mujeres y reforzar las actuaciones destinadas a promover la igualdad de mujeres y hombres en el acceso al empleo.

Los órganos de toma de decisiones siguen siendo un importante ámbito de actuación. La Ley 31/2014, de 3 de diciembre, por la que se modificó la Ley de Sociedades de Capital para la mejora del gobierno corporativo, establecía medidas para que los consejos de administración velasen por procedimientos de selección de sus miembros que favoreciesen la diversidad de género, de experiencias y de conocimientos y no adoleciesen de sesgos implícitos que puedan implicar discriminación alguna y, en particular, que faciliten la selección de consejeras. La actualización de 2015 del Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas instaba a las compañías a aprobar una política de selección de miembros del consejo de administración que asegure que las propuestas de nombramiento favorezcan la diversidad de conocimientos, experiencias y género y, lo que es más importante, que esta política de selección promueva el objetivo de que el número de consejeras representase el 30% en el año 2020 (rebajando ya el objetivo de equilibrio de la ley de 2007). Este tipo de medidas en los consejos de administración son las más extendidas a nivel internacional, a través del llamado “club del 30” (del que forman parte Australia, Canadá, Estados Unidos, Hong Kong, Irlanda, Italia, Malasia, Reino Unido y Sudáfrica), así como la creación de índices como el Índice de Igualdad de Género de la Unión Europea (última edición de 2019<sup>10</sup>) o el Índice de igualdad de Bloomberg (última edición de 2020). La revisión del año 2020 del Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas incrementa sus expectativas y en sus recomendaciones recoge que el número de consejeras suponga, al menos, el 40% de los puestos del consejo de administración desde 2022 en adelante, no siendo con anterioridad inferior al 30%.

A la hora de establecer las directrices de presencia femenina por la normativa aquí recogida, se hace referencia principalmente al consejo de administración y las recomendaciones se orientan principalmente a entidades cotizadas. Sin embargo, por cuanto la presencia equilibrada de las mujeres es un objetivo deseable en todos los niveles de la actividad de las empresas y en cualquier tipo de entidad, independientemente de su tamaño, esas directrices deben ser analizadas en diferentes categorías organizativas laborales, ya que todas ellas contribuyen en la medida de su cometido, a la consecución del fin último de la entidad.

**Estas entidades híbridas están sujetas a normativa, principalmente, orientada al sector privado, pero también a una mayor regulación y estrecho control de la administración pública, ya sea por la propiedad que ostenta, por su finalidad orientada a prestar un servicio público, o por su relevancia en la sociedad.**

## **2. Las entidades híbridas: la dualidad de su configuración**

Los estudios de género se centran tanto en el sector privado como en el sector público e incluso, en ocasiones, en el sector no lucrativo (Adapa, Rindfleish y Sheridan, 2016; Compton ...[et al], 2019; Hutchinson ...[et al], 2015; Kochan ...[et al], 2003; Krishnan y Park, 2005; Palomo-Zurdo, Gutiérrez-Fernández y Fernández-Torres, 2017; Rose, 2007; Wahid, 2019). Pero también hay entidades que no se ajustan a los modelos organizativos tradicionales, las denominadas entidades híbridas que incluyen entidades encargadas de implementar muy diversos tipos de acuerdos para la prestación de servicios públicos, a través de la mezcla de entidades o modos de gestión públicos y privados (Johansson y Vakkuri, 2018; Miller, Kurunmäki y O'Leary, 2008). Así, las entidades híbridas se encuentran a caballo entre los sectores público y privado (Argento, Grossi, Persson y Vingren, 2019; Bruton, Peng, Ahlstrom, Stan y Xu, 2015; Johansson y Vakkuri, 2018; Skelcher y Smith, 2015).

Dentro de este grupo se encuentran las entidades híbridas reguladas que surgen en la década de 1990 (Miller ...[et al], 2008), al amparo de la Nueva Gestión Pública (NGP) como filosofía de gestión que implica al sector privado en la gestión y prestación de infraestructuras y servicios públicos, buscando el objetivo de lograr mayor eficiencia y eficacia de estos (Hood, 1991). Dentro de la categoría de entidades híbridas, este estudio se centra en las entidades híbridas reguladas que desarrollan las llamadas Colaboraciones Público-Privadas (CPP) (Shaoul, Stafford y Stapleton, 2012). Para entender este tipo de entidades y su cultura organizacional hay que distinguir la dualidad existente entre su misión propia de una entidad pública, prestar un servicio público, y su configuración mediante una estructura organizativa de entidad privada, habiendo de por medio un contrato entre la administración pública y la entidad privada. De esta manera, estas entidades híbridas están sujetas a normativa, principalmente, orientada al sector privado, pero también a una mayor regulación y estrecho control de la administración pública, ya sea por la propiedad que ostenta, por su finalidad orientada a prestar un servicio público, o por su relevancia en la sociedad.

El entorno organizacional diferenciado de las entidades híbridas reguladas hace necesario estudiar los fenómenos que las afectan de forma específica, para ver si dicha condición afecta el desarrollo de sus actividades y políticas. Las entidades híbridas se enfrentan de forma diferente a los temas de gobernanza (Alexius y Cisneros

Örnberg, 2015; Grossi, Piber y Sargiacomo, 2019; Grossi y Thomasson, 2015), entre los que se encuentra la igualdad de género. Conviene destacar que las entidades híbridas reguladas están sometidas a un marco más amplio en lo que a objetivos se refiere, dado que no solo deben crear valor financiero para sus propietarios, tal y como se espera de las entidades privadas (Aguilera y Jackson, 2010), sino que además deben mejorar la creación de valor público y generar un impacto positivo en la sociedad, que de forma directa o indirecta se ve especialmente afectada por sus actividades y que son estas actividades las que les han dado su condición de híbridas. En definitiva, las entidades híbridas reguladas deben cumplir valores sociales y trabajar de forma eficiente y efectiva (Ebrahim, Battilana y Mair, 2014; Kreps y Monin, 2011; Pache y Santos, 2013; Reay y Hinings, 2009). Además, cualquier entidad vinculada, directa (entidades públicas) o indirectamente (entidades híbridas), con el sector público juega un papel fundamental en fomentar el desarrollo sostenible, no solo a través de políticas y financiación, sino también a través de modelos y estructura de gestión (Benstead, 2016).

Las CPP pueden adoptar múltiples formas (The United Kingdom Treasury, 2003) siendo el Reino Unido a través de su política *Private Finance Initiative* (PFI) referente para el resto de gobiernos que han querido incorporar las CPP al desarrollo de sus infraestructuras y servicios públicos con la participación de la iniciativa privada. De esas múltiples formas, los contratos a largo plazo entre la administración pública y un operador privado que se ocupa de diseñar-construir-financiar-gestionar un activo es la más común (Shaoul, Stafford y Stapleton, 2010), modelo equivalente a las concesiones de infraestructuras públicas. Entre las infraestructuras públicas el sector del transporte es el más destacado por volumen de inversión<sup>11</sup>. Si se une el modelo concesional, como el dominante en las CPP, e infraestructuras de transporte, la difusión sobre información de género en entidades híbridas se le aplica al caso de las empresas concesionarias de autopistas de peaje españolas.

Finalmente, cabe destacar que las CPP no deben entenderse como un elemento más en la prestación de servicios públicos, sino que los propios ODS a través del ODS 17 "Alianzas para lograr los objetivos", plantean potenciar la colaboración entre los sectores público y privado como elemento fundamental para su consecución. Por tanto, estudiar la propia orientación hacia los ODS y su consecución de las medidas implantadas es clave para establecer las guías de acción

futuras. De esta manera, las CPP tienen nuevamente un papel dual: como instrumento para la consecución de los ODS y como instituciones que cumplen internamente con los ODS.

### **2.1 Las concesionarias de autopistas de peaje españolas**

España es un referente mundial en la gestión de concesiones de carreteras. Cinco de los diez mayores grupos gestores de concesiones en el mundo son españoles (Public Works Financing, 2017), siendo responsables de más de 15.000 km en los 5 continentes, así como de muchas otras actividades relacionadas con las infraestructuras. Este modelo comenzó su desarrollo en la década de los 70, llegando a alcanzar los 3.300 kilómetros de autopistas de peaje real en el territorio nacional. Por tanto, es un sector con una larga experiencia que permite analizar entidades creadas en diferentes contextos sociales, económicos y/o políticos. El inicio tuvo lugar durante la dictadura de Franco, momento en el que era necesario mejorar las infraestructuras de transporte, pero ante la falta de capacidad financiera del gobierno se recurrió a la iniciativa privada (Acerete, Shaoul y Stafford, 2009). Así, el germen del sector concesional se produce en un sector público bajo un régimen dictatorial que ampara a un selecto grupo de empresas constructoras, regidos ambos ámbitos de manera prácticamente exclusiva por hombres. En 1975 inició la transición hacia la democracia, sin embargo esta fue gestionada por las élites políticas y económicas, por cual las estructuras institucionales se mantuvieron “oligárquicas y excluyentes” (Fernandes, 2015).

Tras unos años de paralización del sector de concesiones, a mediados de la década de 1990 el gobierno tomó como herramientas para la contención del gasto público la privatización y liberalización de la prestación de los servicios públicos, estimulando las reformas del sector público basadas en las directrices de la NGP, entre ellas el uso de CPP (Torres y Pina, 2004). Además, ante el reto de cumplir los criterios de Maastricht para acceder a la Unión Económica y Monetaria, el modelo concesional fue rescatado no solo como herramienta de la NGP, sino como la vía para afrontar nuevas inversiones en carreteras evitando que déficit o deuda públicos se incrementasen. Por otra parte, también en ese periodo los gobiernos autonómicos se plantearon acometer proyectos de carreteras de interés regional, aunque para ello pondrían sus ojos en el modelo de peaje sombra importado desde Reino Unido, ya que el peaje real suponía un coste político por las críticas que la ciudadanía manifestaba al suponer un impuesto a la circulación (Acerete, Gasca y Stafford, 2019).

**Habiendo quedado patente que la presencia de la mujer en el ámbito organizacional no surge de manera natural, y que debe ser apoyada y reforzada por los reguladores, parece necesario analizar las respuestas a las presiones normativas.**

Con la puesta en marcha de la Unión Económica y Monetaria, las empresas concesionarias entraron en un proceso de reestructuración de su propiedad, teniendo lugar una concentración bajo el dominio de grandes grupos de construcción y gestión de infraestructuras y concesiones de alcance internacional, pero de capital español, en detrimento de entidades financieras y administraciones públicas que habían mantenido un porcentaje de participación relevante en el accionariado del sector hasta entonces (Acerete ...[et al], 2019). Frente a 1999, cuando las constructoras y otras concesionarias mantenían un 20% del accionariado y entidades financieras y administraciones públicas eran mayoritarias, con un 60%, en 2018, las grandes constructoras asumen el 86,5% del accionariado del sector y las entidades financieras y administraciones públicas apenas mantienen un 5,5% del capital social. Esta reestructuración hace que los grupos mayoritarios de accionistas estén sometidos a mayores controles.

### **3. Marco teórico**

La investigación sobre la difusión de información no financiera, como es el caso de la presencia femenina, contribuye al debate sobre la rendición de cuentas como herramienta de legitimación (Allini, Manes Rossi y Hussainey, 2016; Grossi ...[et al], 2019; Shaoul ...[et al], 2012), al tiempo que genera la necesidad de evaluar su papel en el cambio de hábitos o prácticas (Adams y Larrinaga, 2019; Correa-Ruiz, 2019). El concepto de legitimidad ha sido ampliamente utilizado para entender la respuesta de las entidades u organizaciones a las “imposiciones” de su entorno, dado que permite desde distintas perspectivas analizar las estrategias desarrolladas por las entidades para responder a las presiones de su entorno. Habiendo quedado patente que la presencia de la mujer en el ámbito organizacional no surge de manera natural, y que debe ser apoyada y reforzada por los reguladores, parece necesario analizar las respuestas a esas presiones normativas.

La teoría neoinstitucional ha sido una de las más utilizadas para analizar e interpretar la adopción y adaptación de reformas relacionadas con la difusión de información contable desde el punto de vista de la búsqueda de legitimidad (Pina, Torres y Yetano, 2009; Ribeiro y Scapens, 2006; Yetano, Royo y Acerete, 2009). Esta teoría asume que las organizaciones responden a las presiones de sus entornos externos institucionales adoptando y adaptando estructuras y prácticas que tienen un alto valor social y que, por tanto,

**La existencia de recomendaciones sobre cuotas, frente a las imposiciones, hace necesario analizar no solo si la información se difunde, sino la menor o mayor voluntad de cambiar la brecha de género en los diferentes niveles organizativos.**

legitiman sus actuaciones en respuesta a cambios externos en las expectativas y en las reglas formales (Pina ...[et al], 2009). Así pues, la difusión de información de género se entiende como una práctica que genera valor y legitimidad a las entidades. De acuerdo con esta teoría la difusión de información de género es un proceso formal de cumplimiento de los deseos y expectativas del entorno y los grupos de interés (Cavalluzzo e Ittner, 2004; Pina, Torres y Royo, 2010; Pina ...[et al], 2009).

Tal y como se ha visto en una sección previa, los primeros pasos normativos en España han ido encaminados hacia la divulgación de información, a través de registros contables, sobre la distribución del empleo por género en las empresas y directrices o recomendaciones sobre mínimos de presencia femenina en los consejos de administración. La adopción de reformas contables por su valor legitimador ha sido frecuentemente citada en la literatura (Brignall y Modell, 2000; Burns y Scapens, 2000; Scapens, 1994). En el entorno actual, no sorprende que las entidades no puedan negar la importancia de la diversidad de género y, por tanto, deban adoptar medidas al respecto, que varíen en intensidad, para cumplir con lo que se espera de ellas y así legitimar sus actuaciones. Esto hace que pueda recurrirse al concepto del isomorfismo -adopción de reformas para cumplir con lo "esperado" por el entorno- y sus tres tipos: coercitivo (por presiones normativas como el PGC2007, Ley 3/2007 y las recomendaciones sobre cuotas femeninas), mimético (adopción de mejores prácticas) y normativo (presiones de grupos de interés y profesionales) (DiMaggio y Powell, 1983). De la importancia dada a estos tipos de presiones y la respuesta organizacional surge el concepto de *decoupling* para explicar los comportamientos de las organizaciones (o desvinculación) entre las prácticas reales y las prácticas formales (Meyer y Scott, 1992), mostrando que en ocasiones las organizaciones no adoptan por completo las reformas. Se incluye información sobre género, pero no se modifican los hábitos al respecto.

Parece claro que las obligaciones legales representan una fuente de isomorfismo normativo que marca la difusión de información. Sin embargo, la existencia de recomendaciones sobre cuotas, frente a las imposiciones, hace necesario analizar no solo si la información se difunde, sino la menor o mayor voluntad de cambiar la brecha de género en los diferentes niveles organizativos. Los contextos socio-culturales de las organizaciones proporcionan presiones cognitivas,

normativas y regulatorias que marcan el comportamiento organizacional (Scott, 2008) y, por tanto, pueden condicionar el resultado de aquellas medidas sobre las que la presión es menor, por ejemplo, con las recomendaciones de cuotas de presencia femenina o cuando la visibilidad de la entidad es menor. Siguiendo a Broadbent (1998), desde un punto de vista tradicional, la contabilización, ya sea de elementos financieros o de elementos no financieros como es el género, da lugar a procesos de medición y, por tanto, hay que valorar cómo se difunden dichos elementos y cómo se crean los sistemas de recopilación y comunicación de información concreta. Por tanto, cabe analizar si la práctica de la difusión de información de género termina convirtiéndose en un apartado más del informe anual y no se adoptan medidas más allá, o si, por el contrario, genera un cambio organizativo y va variando la presencia femenina en las entidades. Analizar la nota de la memoria sobre género puede reflejar la política de género de la entidad y valorar en qué medida se trata de buscar "cumplir" con unos indicadores "mínimos" que muestren una actitud moderna y positiva de las entidades sobre la presencia de mujeres o, por el contrario, se van generando cambios.

#### **4. Metodología**

Para llevar a cabo este estudio se han tomado como muestra 24 de las 30 empresas concesionarias de autopistas de peaje real en España durante el periodo 2007-2018 (Tabla 2). Se han eliminado aquellas que gestionan túneles, las que ha revertido al Estado y las que no cubren todo el periodo de estudio. Se analiza la información incluida en la nota sobre empleados de la Memoria a los estados financieros anuales de estas 24 concesionarias<sup>12</sup>, que es el vehículo de revelación de información y que está normalizado y presenta datos homogéneos. Las categorías laborales se han clasificado en: 1. Consejo de Administración, 2. Dirección, 3. Mandos Intermedios y 4. Resto de Plantilla.

El periodo de análisis inicia en el año 2007, porque es el año de entrada en vigor de la Ley 3/2007 y de publicación del PGC2007, que determina la exigencia de incluir en una nota de la memoria la división por sexo de las categorías laborales de las empresas, incluida la composición de los órganos de administración. El último año de análisis será el año 2018, para abarcar un periodo amplio que permite ver la evolución, al tiempo que permite analizar si el Código de Buen Gobierno de la CNMV modificado en 2015 influye,

a través de sus sociedades dominantes que son cotizadas en su gran mayoría, en las concesionarias. Hay que señalar que, con el objetivo de ahorrar costes y centralizar la gestión, a partir de 2011 ABERTIS decidió eliminar el consejo de administración de 6 de las 7 concesionarias de las que era socio único (ha respetado el de AVASA) y sustituirlo por su propio consejo de administración. Por otra parte, en 2018 las concesionarias disueltas y rescatadas por el Estado se integraron en la Sociedad Estatal de Infraestructuras de Transporte Terrestre (SEITT), una sociedad mercantil estatal que cuenta con un consejo de administración propio y que se ha incorporado como el propio de dichas concesionarias para ese año. En ambos casos, a nivel global, solo se ha considerado un consejo de administración para cada grupo de entidades.

Para poder homogeneizar la medición de la participación de la mujer en el conjunto de la fuerza laboral de las concesionarias, se ha calculado un Índice de Presencia Femenina (IPF) para cada concesionaria y año. Este se ha creado a partir del porcentaje que representan las mujeres en las cuatro categorías de empleo, multiplicado por un factor corrector según la importancia que se puede asignar a cada categoría en su contribución a la consecución de los objetivos de la entidad y el impacto que tendrían en las magnitudes económicas resultantes de la actividad de las concesionarias. De esta manera se ha multiplicado el porcentaje de participación de la mujer en el consejo de administración, en la categoría de Dirección, en Mandos Intermedios y en el Resto de la Plantilla por 4, por 3, por 2 y por 1, respectivamente. De este modo se obtiene un índice que tomará valor 0 (si no hubiese ninguna mujer en ninguna categoría laboral de la concesionaria) o 1.000 (si solo trabajasen mujeres), aunque en aras de la igualdad de género el valor objetivo debería ser 500 (si en todos los bloques analizados las mujeres representasen el 50% de los puestos ocupados). No obstante, dado que el concepto de presencia o composición equilibrada introducido por la Ley 3/2007 estableció un intervalo entre el 40% y el 60% en los puestos del consejo de administración y/o puestos directivos como nivel para considerar una igualdad efectiva, un IPF igual o superior a 400 sería aceptable.

$$\text{IPF} = [4 \times \% \text{Consejo Administración}] + [3 \times \% \text{Dirección}] + [2 \times \% \text{Mandos Intermedios}] + [1 \times \% \text{Resto Plantilla}]$$

?: Porcentaje de mujeres en el nivel laboral correspondiente.



Al observar la evolución de la presencia de la mujer en órganos de administración de las concesionarias de autopistas, se observa una reducción paulatina del número total de puestos en los consejos de administración desde el año 2011.

Según la descripción del sector de las concesionarias realizado en el apartado anterior, la muestra se ha dividido en dos grupos según el criterio temporal de operatividad, anterior -concesionarias antiguas- o posterior al año 2000 -concesionarias recientes-. Las primeras son deudoras de un sistema económico, político y social marcadamente dominado por hombres, mientras que las segundas han desarrollado su actividad en el siglo XXI, en un ámbito en el que la presencia de la mujer en el ámbito empresarial está socialmente más aceptada.

**Tabla 2**  
**Empresas concesionarias de la muestra**

| Concesionarias antiguas (siglo XX) |               | Concesionarias recientes (siglo XXI) |               |
|------------------------------------|---------------|--------------------------------------|---------------|
| Concesionaria                      | Año operativa | Concesionaria                        | Año operativa |
| ACESA                              | 1969          | AUSUR                                | 2001          |
| EUROPISTAS                         | 1971          | CASTELLANA                           | 2002          |
| IBERPISTAS                         | 1972          | ACEGA                                | 2002          |
| AUMAR                              | 1974          | AULESA                               | 2002          |
| AUDENASA                           | 1976          | HENARSA                              | 2003          |
| AVASA                              | 1978          | ACCESOS                              | 2004          |
| AUDASA                             | 1979          | MADRIDSUR                            | 2004          |
| AUCALSA                            | 1983          | EJEAEROPUERTO                        | 2005          |
| AUTEMA                             | 1989          | AUMALESA                             | 2006          |
| AUCAT                              | 1992          | AUMATOSA                             | 2006          |
| AUTOESTRADAS                       | 1997          | AUCOSTA                              | 2007          |
| AUSOL                              | 1999          | CIRALSA                              | 2007          |

Fuente: elaboración propia.

### 5. Análisis de resultados

Al observar la evolución de la presencia de la mujer en órganos de administración de las concesionarias de autopistas, se observa una reducción paulatina del número total de puestos en los consejos de administración desde el año 2011 (ver Tabla 3). El periodo había comenzado con 204 puestos en consejos de administración y termina el periodo de análisis con solo 91 puestos. El hecho de que ABERTIS eliminase los consejos de administración de las concesionarias dependientes en 2011 y la integración en la SEITT de 8 concesionarias durante 2018, explica la reducción en términos absolutos en la medida en que pasan a compartir el mismo consejo de administración.

**Tabla 3**  
**Puestos en Consejos de Administración de concesionarias divididos por género**

|      |         |         |       |          | Muestra Total | Concesionarias s. XX | Concesionarias s. XXI |
|------|---------|---------|-------|----------|---------------|----------------------|-----------------------|
| Año  | Mujeres | Hombres | Total | % Ibex35 | % Mujeres     | % Mujeres            | % Mujeres             |
| 2007 | 12      | 192     | 204   | 6,0      | 5,9           | 4,0                  | 7,7                   |
| 2008 | 11      | 200     | 211   | 8,7      | 5,2           | 4,8                  | 5,6                   |
| 2009 | 13      | 192     | 205   | 10,2     | 6,3           | 3,9                  | 8,7                   |
| 2010 | 14      | 190     | 204   | 10,6     | 6,9           | 2,0                  | 11,4                  |
| 2011 | 16      | 170     | 186   | 12,1     | 8,6           | 6,1                  | 10,1                  |
| 2012 | 13      | 148     | 161   | 13,5     | 8,1           | 5,0                  | 10,3                  |
| 2013 | 15      | 130     | 145   | 15,6     | 10,3          | 8,3                  | 13,3                  |
| 2014 | 19      | 120     | 139   | 16,7     | 13,7          | 12,7                 | 16,5                  |
| 2015 | 22      | 111     | 133   | 19,6     | 16,5          | 14,3                 | 20,8                  |
| 2016 | 25      | 111     | 136   | 19,7     | 18,4          | 17,6                 | 23,4                  |
| 2017 | 19      | 111     | 130   | 21,1     | 14,6          | 10,3                 | 23,4                  |
| 2018 | 17      | 74      | 91    | 22,2     | 18,7          | 10,3                 | 35,7                  |

Fuente: elaboración propia.

**La segunda tendencia observada es que la representación de las mujeres en los consejos de administración se ha triplicado en términos relativos.**

La segunda tendencia observada es que la representación de las mujeres en los consejos de administración se ha triplicado en términos relativos, pasando del 5,9% al 18,7% en el periodo de análisis. No obstante, a pesar del avance, sigue quedando lejos el objetivo establecido por la Ley 3/2007 (40%) e incluso del objetivo rebajado (30%) propuesto con la actualización del Código de Buen Gobierno. Comparando con las empresas que han conformado el IBEX 35 durante estos años, la representación de mujeres en el consejo de administración del conjunto del sector de autopistas de peaje siempre ha estado por debajo, aunque el punto de partida en 2007 era prácticamente el mismo.

Si se comparan concesionarias antiguas y concesionarias recientes, se encuentran diferencias significativas especialmente al final del periodo de estudio. En las concesionarias que se crearon en el siglo XX se observaba un incremento mínimo, incluso con años de retroceso en la presencia de mujeres en los consejos de administración. De este modo, de un 4% inicial se termina el periodo de estudio con un 10,3%, alcanzando un máximo en el año 2016 con

un 17,6% de mujeres en los consejos de administración. Este grupo de concesionarias, en comparación con las empresas del IBEX 35, ha mantenido una evolución similar aunque inferior, especialmente al final del periodo de análisis.

En las concesionarias abiertas al tráfico durante el siglo XXI el punto de partida marca una tendencia diferenciadora, prácticamente duplica la presencia de mujeres con un 7,7%. Posteriormente los incrementos de presencia femenina que se observan, aunque tímidos, son algo más relevantes. En el año 2018 roza el 36%, lo que implica situarse a las puertas del 40% establecido por la Ley 3/2007 y rebasar el objetivo rebajado del Código de Buen Gobierno. Es precisamente en el año 2018 cuando se produce el avance más significativo, de un 23,4% se pasa a un 35,7%. La explicación a esta variación es la integración de 8 de las 12 concesionarias de este grupo dentro de la sociedad mercantil estatal SEITT, que cuenta con un consejo de administración formado mayoritariamente por mujeres (8 mujeres frente a 4 hombres). Sin embargo, el hecho de que en el resto de las concesionarias de este grupo solo haya 2 mujeres frente a 18 hombres, impide un mayor incremento. De manera diferente a las concesionarias más antiguas, se encuentra que el porcentaje de mujeres en los consejos de administración desde el año 2015 ha sido superior en las concesionarias de autopistas más recientes que en las empresas del IBEX 35, circunstancia que se ha reforzado en 2018.

Todas las concesionarias proporcionan información en la nota de la memoria sobre empleados distribuidos por género y categoría. En cuanto a las categorías de la fuerza laboral de las concesionarias (ver Tabla 4), la situación de partida de la presencia femenina es sensiblemente mejor que en el caso del consejo de administración, pero su evolución muestra un crecimiento más limitado. Los puestos de Dirección y Mandos Intermedios inician la serie con un 16% y 19 %, respectivamente, y son ocupados por un 28% de mujeres en el último año, mientras que la plantilla básica tiene un crecimiento inferior al pasar de un 33%, al 35% en 2018.

Si se distingue entre concesionarias antiguas y recientes, el punto de partida de las primeras es peor en las tres categorías laborales. Sin embargo, a partir de 2010 el porcentaje de mujeres en puestos de Dirección es mayor en las concesionarias operativas en el siglo XX, mientras que en Mandos Intermedios y en el Resto de la Plantilla las concesionarias en funcionamiento a partir del año 2000 muestran mayor presencia de mujeres. En el caso de la plantilla básica de las

concesionarias más recientes cabe destacar que la presencia femenina se ha ido reduciendo de un 55% en 2007 hasta el 43%, siendo el único caso en el que la presencia de mujeres se ha reducido en una categoría laboral durante el periodo de análisis. Este es un dato esperanzador, porque se refleja una reducción de la participación de la mujer en los escalones inferiores, mientras que en los escalones superiores la participación femenina se ha incrementado, aunque no lo suficiente.

Si se evalúa la presencia femenina en su conjunto en el sector a lo largo del periodo de estudio a través del IPF, que pondera la importancia de las categorías analizadas, sobre un valor máximo de 1.000 puntos el periodo inicia con 145,9 y finaliza con 252,3 en 2018. Si se analizan por separado los dos grupos de concesionarias, según su horizonte temporal de operatividad, se refuerza la idea ya expuesta en variables previas: las concesionarias más recientes parten de una situación más favorable a la presencia de mujeres (199 puntos frente a 119) y terminan el periodo también con una mayor participación femenina (319 frente a 212 puntos), lo que las sitúa en el camino para alcanzar una situación equilibrada fijada entre los 400 y 600 puntos.

**Tabla 4**  
**Porcentaje de presencia de mujeres por nivel laboral e IPF**

| % | Total Muestra |      |      |      |      | Concesionarias s. XX |      |      |      |      | Concesionarias s. XXI |      |      |      |      |       |
|---|---------------|------|------|------|------|----------------------|------|------|------|------|-----------------------|------|------|------|------|-------|
|   | AÑO           | CA   | DIR  | MI   | RP   | IPF                  | CA   | DIR  | MI   | RP   | IPF                   | CA   | DIR  | MI   | RP   | IPF   |
|   | 2007          | 5,9  | 16,8 | 19,2 | 33,4 | 145,9                | 4,0  | 14,8 | 15,2 | 28,1 | 119,0                 | 7,7  | 19,5 | 27,2 | 55,5 | 199,1 |
|   | 2008          | 5,2  | 17,9 | 18,9 | 34,7 | 147,2                | 4,8  | 16,3 | 15,6 | 29,8 | 129,2                 | 5,6  | 20,0 | 26,7 | 54,3 | 190,1 |
|   | 2009          | 6,3  | 22,1 | 19,1 | 34,9 | 164,8                | 3,9  | 21,1 | 15,7 | 30,4 | 140,7                 | 8,7  | 23,3 | 26,9 | 52,9 | 211,7 |
|   | 2010          | 6,9  | 25,0 | 20,9 | 35,4 | 179,6                | 2,0  | 25,8 | 17,4 | 31,2 | 151,6                 | 11,4 | 24,1 | 29,2 | 50,2 | 226,6 |
|   | 2011          | 8,6  | 26,2 | 22,8 | 34,9 | 193,6                | 6,1  | 29,0 | 17,9 | 31,1 | 178,3                 | 10,1 | 23,3 | 30,4 | 48,9 | 220,0 |
|   | 2012          | 8,1  | 22,4 | 23,7 | 36,0 | 183,0                | 5,1  | 28,6 | 17,2 | 32,1 | 172,4                 | 10,3 | 16,7 | 32,1 | 51,0 | 206,3 |
|   | 2013          | 10,3 | 24,5 | 25,0 | 37,5 | 202,5                | 8,3  | 29,6 | 19,4 | 33,9 | 194,8                 | 13,3 | 19,2 | 32,0 | 50,9 | 225,9 |
|   | 2014          | 13,7 | 25,9 | 25,6 | 37,7 | 221,3                | 12,7 | 29,6 | 20,5 | 33,7 | 214,2                 | 16,5 | 22,2 | 31,6 | 50,6 | 246,3 |
|   | 2015          | 16,5 | 30,8 | 21,8 | 37,6 | 239,8                | 14,3 | 28,6 | 20,0 | 33,4 | 216,3                 | 20,8 | 33,3 | 24,3 | 50,5 | 282,3 |
|   | 2016          | 18,4 | 30,8 | 24,5 | 37,5 | 252,4                | 17,6 | 28,6 | 20,2 | 33,2 | 229,6                 | 23,4 | 33,3 | 32,2 | 49,8 | 307,7 |
|   | 2017          | 14,6 | 27,3 | 25,0 | 35,3 | 225,6                | 10,3 | 29,6 | 21,0 | 34,0 | 205,9                 | 23,4 | 23,5 | 35,9 | 43,0 | 278,9 |
|   | 2018          | 18,7 | 28,3 | 28,8 | 35,2 | 252,3                | 10,3 | 28,6 | 25,8 | 33,7 | 212,1                 | 35,7 | 21,1 | 34,8 | 43,6 | 319,2 |

CA: Consejo de Administración; DIR: Dirección; MI: Mandos Intermedios; RP: Resto de la Plantilla.  
Fuente: elaboración propia.

**En los puestos de dirección hay varios que no han contado con mujeres en esta categoría en todo el periodo, especialmente en el grupo de concesionarias antiguas. Asimismo, hay varias concesionarias que han alcanzado la paridad al final del periodo o que incluso todos sus puestos directivos son ocupados por mujeres.**

Al analizar los datos desagregados por empresa y su evolución en el periodo de análisis (ver Tabla 5) se perciben diferentes comportamientos en las distintas categorías laborales de las concesionarias. En lo referente al consejo de administración, se encuentran empresas cuya política de igualdad es inexistente y que no han hecho nada por incorporar mujeres a los puestos de consejo, lo que queda de manifiesto con una media del 0% de presencia del periodo 2007-2018 (EUROPISTAS, AUDASA, AUTOESTRADAS). En este sentido de falta de una política de igualdad en el consejo de administración, se observa que para algunas concesionarias que acaban el periodo sin presencia de mujeres en el consejo de administración, la media del periodo es distinta a cero. Es decir, en algunos años han incorporado mujeres al consejo de administración, pero finalmente no han mantenido esa presencia (ACESA, IBERPISTAS, AUCAT, CASTELLANA, AULESA).

Por otra parte, se encuentran concesionarias que han iniciado una apuesta por la igualdad “visible” (AUDENASA, AUTEMA), llegando incluso a conseguirse la paridad en el consejo de administración en una empresa (AVASA) y situándose en el umbral mínimo deseable (AUMAR). En el caso de las concesionarias que han revertido al Estado, su incorporación a la SEITT ha hecho que mejorase sustancialmente la presencia femenina en el consejo de administración, pero si se toma en consideración el último año en el que fueron concesionarias independientes, aunque mejora la participación femenina, se sitúan en una posición más moderada.

En los puestos de dirección hay varios que no han contado con mujeres en esta categoría en todo el periodo, especialmente en el grupo de concesionarias antiguas (ACESA, IBERPISTAS, AUDENASA, AUCALSA), y además que varias empresas no desglosan dicha categoría. Asimismo, hay varias concesionarias que han alcanzado la paridad al final del periodo (AUTEMA, ACEGA, HENARSA, AUCOSTA) o que incluso todos sus puestos directivos son ocupados por mujeres (ACCESOS, AUMATOSA). Estos mensajes positivos proceden fundamentalmente desde el grupo de concesionarias recientes.

En cuanto a los mandos intermedios se encuentran bastantes concesionarias (25%) que no han contado con mujeres durante todo el periodo (AUDENASA, CASTELLANA, AULESA, HENARSA, AUMATOSA, AUCOSTA) y, frente a la mejor situación que muestra la presencia femenina en los anteriores grupos analizados, aquí se da la circunstancia de que, salvo una de ellas, todas pertenecen al grupo de concesionarias más recientes. No obstante, cinco de las

concesionarias ya superaban el umbral mínimo del 40% al principio del periodo de análisis (AUSOL, AUMASUR, EJEEROPUERTO, AUMALES, CIRALSA) y a ese grupo se añadieron dos más al finalizar el mismo (EUROPISTAS, ACEGA).

Por último, la mitad de las concesionarias finalizan el periodo con un porcentaje de mujeres superior al 40% en el resto de la plantilla, tanto de concesionarias recientes como de antiguas. A pesar de lo positivo de esta cifra, supone un retroceso en cuanto a la contratación de mujeres al principio del periodo de análisis, cuando dos tercios de las concesionarias alcanzaban, al menos, ese porcentaje. En este caso, todas las concesionarias que han operado a partir del año 2000 tenían una tasa superior al 40%, sin embargo, al final del periodo casi la mitad habían perdido ese umbral.

Si se considera el IPF como compendio de las cuatro categorías laborales, dos tercios de las concesionarias mejoran su índice en el transcurso de los 12 años y algunas de ellas notablemente (AVASA, ACCESOS, AUMATOSA, AUCOSTA, CIRALSA). De esta manera, en 2018, tres concesionarias lograrían virtualmente la paridad de género al situarse por encima de los 400 puntos (ACCESOS, EJEEROPUERTO, CIRALSA), llegando otra a la paridad efectiva al conseguir más de 500 puntos (CIRALSA). Todas estas concesionarias pertenecen al grupo de las operativas a partir del año 2000. No obstante, el tercio restante ve reducir su índice, incluso más de la mitad algunas de ellas (AUTOESTRADAS, AUSOL, AULESA). De las concesionarias que reducen su IPF, el 60% pertenecen al grupo de las concesionarias antiguas, lo que hace que el IPF medio del grupo apenas varíe entre 2007 y 2018 (de 112 pasa a 114). En el caso las concesionarias recientes, la tendencia es muy positiva y el conjunto se situaría en el umbral del objetivo mínimo rebajado (300 puntos) en 2018.

Examinando los valores agregados de cada subgrupo de concesionarias y teniendo en cuenta que cada uno de ellos lo compone el mismo número de concesionarias (12), se obtienen los siguientes resultados. Mientras que en el subgrupo de concesionarias antiguas los consejos de administración que no tenían ninguna mujer son los mismos al principio y al final (66,7%), en las concesionarias recientes solo quedan dos sin mujeres en el órgano director (16,7%), es decir, una cuarta parte del número al principio del periodo de análisis (58,7%). Estos resultados se mantienen en la categoría de Dirección, ya que un 50% de las concesionarias antiguas no tenían puestos de dirección ocupados por mujeres y termina el periodo con el 41,7% de

concesionarias en la misma situación. Mientras que entre las recientes, un tercio no tenían mujeres directivas al comienzo del periodo y al final solo una mantiene esa situación (8,3%). En las categorías de Mandos Intermedios y Resto de Plantilla la situación se mantiene prácticamente igual al principio y al final de periodo.

En cuanto a la presencia equilibrada de mujeres y hombres por categorías de empleo -es decir, hay un 40% o más de mujeres-, las concesionarias recientes muestran una posición más uniforme en las cuatro categorías que las concesionarias antiguas, situándose las primeras por encima del 40% en todas las categorías y alcanzando los dos tercios de concesionarias con consejos de administración equilibrados. Sin embargo, cabe señalar que un tercio de las concesionarias recientes que mostraban una situación equilibrada en la categoría Resto de Plantilla, han perdido tal situación. En las concesionarias antiguas hay incrementos en cuanto a la presencia de mujeres en tres categorías, aunque son muy moderados en comparación con el otro subgrupo. En la cuarta categoría, Dirección, no hay variación.

**Tabla 5**

**Porcentaje de presencia de mujeres por categoría laboral e IPF, por concesionaria**

|   | Consejo de Administración |      |               | Dirección |      | Mandos Intermedios |      | Resto Plantilla |      | IPF   |       |
|---|---------------------------|------|---------------|-----------|------|--------------------|------|-----------------|------|-------|-------|
|   | 2007                      | 2018 | Media 2007-18 | 2007      | 2018 | 2007               | 2018 | 2007            | 2018 | 2007  | 2018  |
| ACESA                                   | 0                         | 0    | 13,3          | 0         | 0    | 12,5               | 11,8 | 19,0            | 22,6 | 43,95 | 46,11 |
| EUROPISTAS                              | 0                         | 0    | 0             | 10,0      | *    | 16,7               | 40,0 | 35,4            | 20,0 | 98,75 | 100,0 |
| IBERPISTAS                              | 0                         | 0    | 13,5          | 0         | 0    | 9,1                | 20,0 | 28,5            | 40,3 | 46,7  | 80,3  |
| AUMAR                                   | 7,7                       | 40,0 | 15,4          | 0         | *    | 9,1                | 11,1 | 29,3            | 39,3 | 78,2  | 61,6  |
| AUDENASA                                | 7,1                       | 21,4 | 19,1          | 0         | 0    | 0                  | 0    | 31,8            | 31,5 | 60,4  | 117,2 |
| AVASA                                   | 0                         | 50,0 | 19,4          | 16,7      | 0    | 12,2               | 25,0 | 26,7            | 45,4 | 101,1 | 295,4 |
| AUDASA                                  | 0                         | 0    | 0             | 33,3      | 33,3 | 6,7                | 33,3 | 45,3            | 40,6 | 158,6 | 207,3 |
| AUCALSA                                 | 12,5                      | 0    | 3,0           | 0         | 0    | 10,0               | 12,5 | 11,6            | 19,0 | 81,6  | 44,1  |
| AUTEMA                                  | 0                         | 28,6 | 9,7           | 40        | 66,7 | *                  | *    | 45,2            | 35,1 | 165,2 | 149,4 |
| AUCAT                                   | 0                         | 0    | 10,0          | *         | *    | 0                  | 0    | 45,0            | 49,4 | 45,0  | 49,0  |
| AUTOESTRADAS                            | 0                         | 0    | 0             | 0         | *    | 30,0               | *    | 71,6            | 59,0 | 131,6 | 59,0  |
| AUSOL                                   | 20,0                      | 0    | 3,3           | 33,33     | 25,0 | 60,0               | 68,8 | 33,3            | 21,4 | 333,3 | 158,9 |
| Media subgrupo                          | 4,0                       | 10,3 | 8,3           | 14,8      | 28,6 | 15,2               | 25,8 | 28,1            | 33,7 | 112,0 | 114,0 |
| VALORES AGREGADOS DEL SUBGRUPO SIGLO XX |                           |      |               |           |      |                    |      |                 |      |       |       |
| Ninguna mujer                           | 66,7                      | 66,7 | 25,0          | 50,0      | 41,7 | 16,7               | 16,7 | 0               | 0    |       |       |
| No equilibradas (< 40%)                 | 33,3                      | 16,7 | 75,0          | 33,3      | 16,7 | 66,7               | 50,0 | 67,0            | 58,3 |       |       |

Tabla 5 (continuación)

## Porcentaje de presencia de mujeres por categoría laboral e IPF, por concesionaria

|  | Consejo de Administración |              |               | Dirección |       | Mandos Intermedios |       | Resto Plantilla |      | IPF   |       |
|--|---------------------------|--------------|---------------|-----------|-------|--------------------|-------|-----------------|------|-------|-------|
|  | 2007                      | 2018         | Media 2007-18 | 2007      | 2018  | 2007               | 2018  | 2007            | 2018 | 2007  | 2018  |
| VALORES AGREGADOS DEL SUBGRUPO SIGLO XX  |                           |              |               |           |       |                    |       |                 |      |       |       |
| Equilibradas (≥ 40%)                     | 0                         | 16,7         | 0             | 8,3       | 8,3   | 8,3                | 16,7  | 33,3            | 41,7 |       |       |
| AUSURESTE                                | 16,7                      | 16,7         | 19,5          | 11,1      | 20,0  | 20,0               | 0     | 43,9            | 37,5 | 183,9 | 104,2 |
| CASTELLANA                               | 0                         | 0            | 13,3          | 0         | *     | 0                  | 0     | 100,0           | 0    | 100,0 | 0     |
| ACEGA                                    | 14,3                      | 20,0         | 23,6          | 50,0      | 50,0  | 0                  | 100,0 | 44,4            | 28,6 | 251,6 | 308,6 |
| AULESA                                   | 0                         | 0            | 13,3          | 50,0      | *     | 0                  | 0     | 65,3            | 59,5 | 215,3 | 59,5  |
| HENARSA(1)                               | 0                         | 33,3†   66,7 | 16,9          | 25,0      | 50,0  | 0                  | 0     | 66,5            | 71,6 | 141,5 | 321,6 |
| ACCESOS(1)                               | 0                         | 0†   66,7    | 5,6           | 25,0      | 100,0 | 23,08              | 36,4  | 51,0            | 63,3 | 172,2 | 436,2 |
| AUMASUR                                  | 11,1                      | 28,5†   66,7 | 17,3          | 0         | *     | 60,0               | 50,0  | 35,5            | 18,2 | 199,9 | 384,9 |
| EJEAEROPUERTO                            | 0                         | 0†   66,7    | 5,6           | 50,0      | 0     | 50,0               | 80,0  | 55,6            | 47,8 | 305,6 | 474,5 |
| AUMALESA(1)                              | 10,0                      | 16,7†   66,7 | 18,5          | 0         | *     | 50,0               | 50,0  | 56,6            | 29,4 | 196,6 | 196,6 |
| AUMATOSA(1)                              | 0                         | 0†   66,7    | 5,7           | 33,33     | 100,0 | 0                  | 0     | 63,1            | 58,0 | 163,9 | 358,0 |
| AUCOSTA                                  | 15,4                      | 20†   66,7   | 19,5          | 20,0      | 40,0  | 0                  | 0     | 59,4            | 60,8 | 181,0 | 447,5 |
| CIRALSA                                  | 0                         | 20†   66,7   | 20,1          | 0         | 33,3  | 57,9               | 42,9  | 64,0            | 57,5 | 180,0 | 509,8 |
| Media del subgrupo                       | 7,7                       | 35,7         | 15,6          | 19,5      | 21,1  | 27,2               | 34,8  | 55,5            | 43,6 | 191,0 | 300,0 |
| VALORES AGREGADOS DEL SUBGRUPO SIGLO XXI |                           |              |               |           |       |                    |       |                 |      |       |       |
| Ninguna mujer                            | 58,3                      | 16,7         | 25,0          | 33,3      | 8,3   | 50,0               | 50,0  | 0               | 8,3  |       |       |
| No equilibradas (< 40%)                  | 41,7                      | 16,7         | 75,0          | 41,7      | 16,7  | 33,3               | 8,3   | 8,3             | 33,3 |       |       |
| Equilibradas (≥ 40%)                     | 0,0                       | 66,7         | 0             | 25,0      | 41,7  | 16,7               | 41,7  | 91,7            | 58,4 |       |       |

(1) Datos disponibles solo hasta 2016; (\*) No hay plantilla en esta categoría; (†) Dato del último año disponible en el que fue concesionaria independiente.

Fuente: elaboración propia.

### Debate y conclusiones

Este trabajo analiza si el cumplimiento de la normativa de difusión de información de género en las entidades híbridas confirma en qué medida la sugerencia de cuotas en los consejos de administración produce el efecto buscado, extrapolando tal propuesta a otras categorías laborales. Para ello, se centra en un sector con gran experiencia por parte de las empresas españolas y que ha sido exportado al resto del mundo, como es el caso de concesionarias de autopistas de peaje. Como resultado principal, se ha visto que las entidades registran la diversidad de género y su distribución por categorías profesionales, pero que las "recomendaciones" (y no requerimientos) sobre porcentaje



**En lo relativo al consejo de administración puede verse cómo las recomendaciones han producido un incremento de la presencia femenina a lo largo del periodo de estudio. Sin embargo, pueden observarse diferencias de comportamiento en función del origen temporal de las empresas.**

de presencia femenina en los consejos de administración, si bien se observa un progreso, todavía tienen margen de mejora.

En lo relativo al consejo de administración puede verse cómo las recomendaciones han producido un incremento de la presencia femenina a lo largo del periodo de estudio. Sin embargo, pueden observarse diferencias de comportamiento en función del origen temporal de las empresas. Tomando como referencia las empresas que componen el principal índice bursátil español, a quienes está dirigida principalmente la normativa española para la igualdad efectiva entre hombres y mujeres, las concesionarias operativas después del año 2000 muestran una evolución similar a la de esas empresas, a las que incluso superan desde 2015. Por el contrario, las concesionarias más antiguas muestran una evolución manifiestamente mejorable con incrementos mínimos, incluso con años de retroceso en la presencia de mujeres en los consejos de administración. Parecieran seguir la política de las faldas doradas (o *Golden Skirt*). En este resultado también influye de forma decisiva que parte de las entidades en funcionamiento a partir del año 2000, por las dificultades económicas que sufrían, hayan pasado a ser titularidad de una entidad mercantil pública con un consejo de administración mayoritariamente compuesto por mujeres. Esta circunstancia parece indicar que la administración pública en este sector muestra un comportamiento más cercano a lo deseado y propugnado por la normativa, como se constata en otros estudios en la situación del parlamento y del alto funcionariado.

Los resultados de dirección y mandos intermedios muestran una mejora en la muestra general, pero en este caso, en mayor medida en las concesionarias antiguas, sugiere un esfuerzo por parte de estas entidades que partían de datos peores. Por el contrario, las empresas de más reciente creación muestran cambios menores, pero partían de una situación mejor. Los datos parecen indicar que en el sector de autopistas de peaje, ya sea por su condición de híbrido o por ser una actividad próxima al sector de la construcción, alcanzar una presencia femenina superior a una tercera parte del total requiere medidas adicionales cuando se trata de puestos de cierta responsabilidad. Estos valores son similares a los valores reportados para el ODS 5 en la web del INE<sup>13</sup>, según el cual la proporción de mujeres en cargos directivos en España es el 33,23 (2019) y en alta dirección es 33,73 (2018), con ligeras variaciones de 2 y 3 puntos respectivamente desde 2015. Puede indicarse que el sector híbrido no parece mostrar un patrón diferenciado al conjunto de las empresas y parece entreverse un techo de presencia femenina en torno al 33%. Sin embargo, con adecuadas políticas podría esperarse

**Este estudio muestra un cumplimiento generalizado con la difusión de la información, por lo que refuerza la idea de que la exigencia normativa ayuda a que las empresas revelen la información sobre género. No obstante, la simple sugerencia de cuotas parece no ser efectiva para todas las organizaciones y requiere medidas de refuerzo.**

que esta mayor presencia en dirección y mandos intermedios pueda ser un vehículo para mejorar los puestos del Consejo en años futuros.

A la vista de los resultados, se concluye la existencia de una diferenciación según la fecha de creación de las entidades, por cuanto el grupo de las concesionarias más recientes consiguen una presencia femenina más equilibrada en todas las categorías organizativas, mientras que en el grupo de entidades más antiguas únicamente se alcanza cierto equilibrio en la categoría de la plantilla básica. De esta manera se confirma, tal y como se anticipaba, que el contexto sociocultural en el que se configuran las entidades afecta al comportamiento organizacional (Scott, 2008) a la hora de distribuir los puestos de los consejos de administración entre hombres y mujeres. Se constata que se producen mayores avances en entidades públicas, en tanto que interiorizan más las políticas que se propugnan desde organismos públicos y en entidades de reciente creación, con una mayor adaptabilidad, al haber surgido y desarrollado su actividad en un entorno en el que la presencia femenina está ampliamente aceptada e incluso hay un influjo externo que la favorece. En definitiva, han incorporado más decididamente la perspectiva de género en su configuración, en contraposición a aquellas entidades heredadas de un sistema creado bajo un régimen autoritario en el que la igualdad entre hombres y mujeres era ignorada y que han mantenido esa lógica de género durante décadas. Estos comportamientos son reflejo del isomorfismo normativo, como respuesta a las presiones del entorno en el que se ha creado cada concesionaria.

Este estudio muestra un cumplimiento generalizado con la difusión de la información, por lo que refuerza la idea de que la exigencia normativa ayuda a que las empresas revelen la información sobre género. En términos generales, se muestran ciertos avances en la presencia femenina, al igual que se veía para la brecha de género en España, sin producirse en este sector ningún estancamiento, probablemente por la mayor desigualdad inicial. No obstante, la simple sugerencia de cuotas parece no ser efectiva para todas las organizaciones y requiere medidas de refuerzo. La leve mejora y la difusión de información contable requerida parecen considerarse esfuerzo suficiente hacia la igualdad de género en muchos casos. En este caso el denominado isomorfismo coercitivo sería el que explicaría que los avances en la información sobre diversidad y en la presencia femenina requieren de normativas específicas.

Conforme se desciende en los escalafones laborales de estas empresas, se detecta una mayor presencia femenina, que también es

**La mejora de la presencia femenina es un cambio que requiere tiempo, los resultados de este trabajo muestran que se percibe en algunos casos como necesaria o legitimadora y los números tienden a mejorar y a cumplir las recomendaciones establecidas, pero de forma muy paulatina.**

mayor cuanto más reciente es la creación de la entidad. Lo que confirma distintas formas de afrontar la presencia femenina. De hecho, la situación es heterogénea en cuanto a la presencia de la mujer en los distintos niveles, teniendo como nexo una distribución desigual de esa presencia femenina a lo largo y ancho de las concesionarias. Todos estos resultados parecen indicar, en muchos casos, la falta de una estrategia clara que permita a las mujeres participar en los distintos estamentos de la empresa, así como la falta de políticas de carrera profesional que contemplen el género como una variable para tener en cuenta. Con ello, las recomendaciones no parecen ejercer una presión suficiente a través del isomorfismo mimético para llevar a cabo un cambio de políticas de recursos humanos en lo relativo al género en un gran número de entidades. Este tipo de distribución de la presencia de la mujer parece reflejar la falta de espacios laborales sin condicionantes de género y, por tanto, parece confirmar que la presencia en los consejos de administración es simplemente una política de visibilidad, que puede estar afectando la participación de la mujer en los consejos. Los resultados muestran que es necesario seguir reforzando las iniciativas que ayuden a incrementar la presencia femenina en otros estamentos de la empresa.

Entendiendo que la mejora de la presencia femenina es un cambio que requiere tiempo, los resultados de este trabajo muestran que se percibe en algunos casos como necesaria o legitimadora y los números tienden a mejorar y a cumplir las recomendaciones establecidas, pero de forma muy paulatina, siendo difícil diferenciar si las actitudes reflejan una estrategia concreta de mínimos (*decoupling*) o son un mero reflejo de la evolución del mercado laboral. La Comisión de Expertos en Aplicación de Convenios y Recomendaciones de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) señala que las actitudes históricas en relación con la función de las mujeres en la sociedad, junto con los estereotipos sobre sus aspiraciones, preferencias, capacidades e idoneidad en lo que respecta a ciertos trabajos, han contribuido a la segregación por motivos de sexo en el mercado de trabajo y este hecho parece tener un mayor impacto en aquellas empresas con una existencia más antigua. Por otra parte, la entrada reciente de la administración pública en la gestión de algunas concesionarias también ha permitido una aceleración de la presencia de mujeres en su órgano de administración, frente a los consejos de entidades cuyas matrices son empresas constructoras/gestoras de infraestructuras.

Hasta qué punto la difusión de la información sobre género supone un elemento mediante el que se potencia el cambio de paradigma en cuanto a la presencia equilibrada de la mujer no es fácil de medir. Sin embargo, la divulgación de datos, tal y como el propio marco conceptual de la contabilidad expone, es un instrumento para la toma de decisiones y, a la vez, sirve para poner de manifiesto una realidad y que los responsables públicos puedan diseñar políticas más adecuadas, que incluyan medidas de refuerzo.

### **Notas**

(1) Boletín Oficial Español (BOE) núm. 71, de 23 de marzo de 2007, Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, <https://www.boe.es/eli/es/lo/2007/03/22/3>.

(2) Boletín Oficial Español (BOE) núm. 278, de 20 de noviembre de 2007, Real Decreto 1514/2007, de 16 de noviembre, por el que se aprueba el Plan General de Contabilidad (PGC) - texto consolidado, última actualización del 30-01-2021, <https://www.boe.es/eli/es/rd/2007/11/16/1514/con>.

(3) <https://ec.europa.eu/eurostat/web/sdi/main-tables> (consultado el 25-09-2021).

(4) <https://www.coe.int/en/web/electoral-assistance/gender-equality-in-parliaments> (consultado el 10-05-2021).

(5) <https://www.coe.int/en/web/electoral-assistance/gender-equality-in-parliaments> (consultado el 10-05-2021).

(6) [https://www.ine.es/jaxi/Datos.htm?path=/t00/mujeres\\_hombres/tablas\\_1/10/&file=p04002.px](https://www.ine.es/jaxi/Datos.htm?path=/t00/mujeres_hombres/tablas_1/10/&file=p04002.px) (consultado el 10-05-2021).

(7) [https://cincodias.elpais.com/cincodias/2020/05/25/companias/1590437375\\_524449.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2020/05/25/companias/1590437375_524449.html) (consultado el 10-05-2021).

(8) <https://eige.europa.eu/gender-equality-index/game> (consultado el 10-05-2021).

(9) <https://www.igualdad.gob.es/Paginas/index.aspx> (consultado el 10-05-2021).

(10) [https://ec.europa.eu/spain/news/20191031\\_what-tell-us-the-new-report-of-gender-equality%3F\\_es](https://ec.europa.eu/spain/news/20191031_what-tell-us-the-new-report-of-gender-equality%3F_es) (consultado el 10-05-2021).

(11) De acuerdo con los datos del *European PPP Expertise Centre*, en 2020 las inversiones en el sector del transporte alcanzaron los 4.900 millones de euros, un 62% de las inversiones en Europa mediante PPP (<http://www.eib.org/epec>).

(12) En el caso de las concesionarias en concurso de acreedores durante el periodo de análisis y que se han integrado en la SEITT, la información se ha obtenido de los administradores concursales, de la propia SEITT o los centros encargados de la gestión de los tramos rescatados. No obstante, en cuatro

concesionarias (HENARSA/SEITT R-2, ACCESOS/SEITT R-3|R-5, Autopista Madrid-Levante/SEITT AP-36, Autopista Madrid-Toledo/SEITT AP-41), a pesar de las gestiones realizadas solo se ha podido conseguir la información agregada para el año 2018, faltando la desagregada para 2017 y 2018.

(13) <https://www.ine.es/dynt3/ODS/es/objetivo.htm?id=4977> (consultado el 14-01-2021).

## Bibliografía

- Acerete, B.; Gasca, M.; y Stafford, A. (2019), "Two Decades of DBFO Roads in the UK and Spain: an Evaluation of the Financial Performance", en *Annals of Public and Cooperative Economics*, Vol. 90 N° 2, pp. 269-289.
- Acerete, B.; Shaoul, J.; y Stafford, A. (2009), "Taking its Toll: the Private Financing of Roads in Spain", en *Public Money and Management*, Vol. 29 N° 1, pp. 19-26.
- Adams, C. A. y Larrinaga, C. (2019), "Progress: Engaging With Organisations in Pursuit of Improved Sustainability Accounting and Performance", en *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, Vol. 32 N° 8, pp. 2367-2394.
- Adapa, S.; Rindfleisch, J.; y Sheridan, A. (2016), "Doing Gender' in a Regional Context: Explaining Women's Absence from Senior Roles in Regional Accounting Firms in Australia", en *Critical Perspectives on Accounting*, Vol. 35, pp. 100-110.
- Aguilera, R. V. y Jackson, G. (2010), "Comparative and International Corporate Governance", en *Academy of Management Annals*, Vol. 4 N° 1, pp. 485-556.
- Alexius, S. y Cisneros Örnberg, J. (2015), "Mission(s) Impossible? Configuring Values in the Governance of State-Owned Enterprises", en *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 28 Nos. 4-5, pp. 286-306.
- Allini, A.; Manes Rossi, F.; y Hussainey, K. (2016), "The Board's Role In Risk Disclosure: an Exploratory Study of Italian Listed State-Owned Enterprises", en *Public Money and Management*, Vol. 36 N° 2, pp. 113-120.
- Argento, D.; Grossi, G.; Persson, K.; y Vingren, T. (2019), "Sustainability Disclosures of Hybrid Organizations: Swedish State-Owned Enterprises", en *Meditari Accountancy Research*, Vol. 27 N° 4, pp. 505-533.
- Benstead, L. J. (2016), "Why Quotas Are Needed to Improve Women's Access to Services in Clientelistic Regimes", en *Governance*, Vol. 29 N° 2, pp. 185-205.
- Boulouta, I. (2013), "Hidden Connections: the Link between Board Gender Diversity and Corporate Social Performance", en *Journal of Business Ethics*, Vol. 113 N° 2, pp. 185-197.
- Brignall, S. y Modell, S. (2000), "An Institutional Perspective on Performance Measurement and Management in the New Public Sector", en *Management Accounting Research*, Vol. 11 N° 3, pp. 281-306.

- Broadbent, J. (1998), "The Gendered Nature of Accounting Logic: Pointers to an Accounting that Encompasses Multiple Values", en *Critical Perspectives on Accounting*, Vol. 9 N° 3, pp. 267-297.
- Bruton, G. D.; Peng, M. W.; Ahlstrom, D.; Stan, C.; y Xu, K. (2015), "State-Owned Enterprises around the World as Hybrid Organizations", en *Academy of Management Perspectives*, Vol. 29 N° 1, pp. 92-114.
- Burns, J. y Scapens, R. W. (2000), "Conceptualizing Management Accounting Change: an Institutional Framework", en *Management Accounting Research*, Vol. 11 N° 1, pp. 3-25.
- Cavalluzzo, K. S. e Ittner, C. D. (2004), "Implementing Performance Measurement Innovations: Evidence from Government", en *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 29 Nos. 3-4, pp. 243-267.
- Compton, Y. L.; Kang, S.-H.; y Zhu, Z. (2019), "Gender Stereotyping by Location, Female Director Appointments and Financial Performance", en *Journal of Business Ethics*, N° 160, pp. 445-462.
- Correa-Ruiz, C. (2019), "Organisational Dynamics of Environmental/Sustainability Reporting: a Case for Structure and Agency of Collective Actors", en *Spanish Journal of Finance and Accounting*, Vol. 48 N° 4, pp. 406-429.
- DiMaggio, P. J. y Powell, W. W. (1983), "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields", en *American Sociological Review*, Vol. 48 N° 2, pp. 147-160.
- Ebrahim, A.; Battilana, J.; y Mair, J. (2014), "The Governance of Social Enterprises: Mission Drift and Accountability Challenges in Hybrid Organizations", en *Research in Organizational Behavior*, Vol. 34, pp. 81-100.
- Fernandes, T. (2015), "Rethinking Pathways to Democracy: Civil Society in Portugal and Spain, 1960s-2000s", en *Democratization*, Vol. 22 N° 6, pp. 1074-1104.
- Grossi, G.; Piber, M.; y Sargiacomo, M. (2019), Accounting, Performance, Hybrid Organizations, Hybridity, s.l., s.e.
- Grossi, G. y Thomasson, A. (2015), "Bridging the Accountability Gap in Hybrid Organizations: the Case of Copenhagen Malmö Port", en *International Review of Administrative Sciences*, Vol. 81 N° 3, pp. 604-620.
- Hafsi, T. y Turgut, G. (2013), "Boardroom Diversity and its Effect on Social Performance: Conceptualization and Empirical Evidence", en *Journal of Business Ethics*, Vol. 112 N° 3, pp. 463-479.
- Hoang, T. C.; Abeysekera, I.; y Ma, S. (2016), "Board Diversity and Corporate Social Disclosure: Evidence from Vietnam", en *Journal of Business Ethics*, Vol. 151 N° 3, pp. 1-20.

- Hood, C. (1991), "A Public Management for All Seasons?", en *Public Administration*, Vol. 69 N° 1, pp. 3-19.
- Hutchinson, M.; Mack, J.; y Plastow, K. (2015), "Who Selects the 'Right' Directors? An Examination of the Association between Board Selection, Gender Diversity and Outcomes", en *Accounting y Finance*, Vol. 55 N° 4, pp. 1071-1103.
- Instituto Nacional de Estadística (2019), *Indicadores de género y población activa*, Madrid, INE.
- Johansson, J. E. y Vakkuri, J. (2018), *Governing Hybrid Organizations. Exploring Diversity of Institutional Life*, London, Routledge.
- Kochan, T.; Bezrukova, K.; Ely, R.; Jackson, S.; Joshi, A.; Jehn, K.; y Thomas, D. (2003), "The Effects of Diversity on Business Performance: Report of the Diversity Research Network", en *Human Resource Management*, Vol. 42 N° 1, pp. 3-21.
- Kreps, T. A. y Monin, B. (2011), "Doing Well by Doing Good? Ambivalent Moral Framing in Organizations", en *Research in Organizational Behavior*, N° 31, pp. 99-123.
- Krishnan, H. A. y Park, D. (2005), "A Few Good Women -on Top Management Teams", en *Journal of Business Research*, Vol. 58 N° 12, pp. 1712-1720.
- Meyer, J. W. y Scott, W. R. (1992), *Organizational Environments, Ritual and Rationality*, Newbury Park, Sage Publishing.
- Miller, P.; Kurunmäki, L.; y O'Leary, T. (2008), "Accounting, Hybrids and the Management of Risk", en *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 33 Nos. 7-8, pp. 942-967.
- Naciones Unidas (2015), "Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible: Resolución aprobada por la Asamblea General el 25 de septiembre de 2015", New York, Naciones Unidas, <http://www.un.org/es/comun/docs/?symbol=A/RES/70/1>, 25-02-2021.
- Pache, A.-C. y Santos, F. (2013), "Inside the Hybrid Organization: Selective Coupling as a Response to Competing Institutional Logics", en *Academy of Management Journal*, Vol. 56 N° 4, pp. 972-1001.
- Palomo-Zurdo, R.; Gutiérrez-Fernández, M.; y Fernández-Torres, Y. (2017), "La cuestión de género en los órganos de gobierno de la banca cooperativa", en *CIRIEC-España: Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, N° 89, pp. 137-166.
- Pina, V.; Torres, L.; y Royo, S. (2010), "Is e-Government Promoting Convergence towards More Accountable Local Governments?", en *International Public Management Journal*, Vol. 13 N° 4, pp. 350-380.
- Pina, V.; Torres, L.; y Yetano, A. (2009), "Accrual Accounting in EU Local Governments: One Method, Several Approaches", en *European Accounting Review*, Vol. 18 N° 4.



- Public Works Financing (2017), *2017 International Survey of Public-Private Partnerships*, Sacramento, Public Works Financing.
- Reay, T. y Hinings, C. R. (2009), "Managing the Rivalry of Competing Institutional Logics", en *Organization Studies*, Vol. 30 N° 6, pp. 629-652.
- Ribeiro, J. A. y Scapens, R. W. (2006), "Institutional Theories in Management Accounting Change: Contributions, Issues and Paths for Development", en *Qualitative Research in Accounting and Management*, Vol. 3 N° 2, pp. 94-111.
- Rose, C. (2007), "Does Female Board Representation Influence Firm Performance? The Danish Evidence", en *Corporate Governance: an International Review*, Vol. 15 N° 2, pp. 404-413.
- Royo, S.; Yetano, A.; y García-Lacalle, J. (2019), "Accountability Styles in State-Owned Enterprises: the Good, the Bad, the Ugly... and the Pretty", en *Revista de Contabilidad - Spanish Accounting Review*, Vol. 22 N° 2, pp. 156-170.
- Scapens, R. W. (1994), "Never Mind the Gap: towards an Institutional Perspective on Management Accounting Practice", en *Management Accounting Research*, Vol. 5 Nos. 3-4, pp. 301-321.
- Scott, W. R. (2008), "Approaching Adulthood: the Maturing of Institutional Theory", en *Theory and Society*, Vol. 37 N° 5, pp. 427-442.
- Shaoul, J.; Stafford, A.; y Stapleton, P. (2010), "Financial Black Holes: the Disclosure and Transparency of Privately Financed Roads in the UK", en *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, Vol. 23 N° 2, pp. 229-255.
- \_\_\_\_\_ (2012), "Accountability and Corporate Governance of Public Private Partnerships", en *Critical Perspectives on Accounting*, Vol. 23 N° 3, pp. 213-229.
- Skelcher, C. y Smith, S. R. (2015), "Theorizing Hybridity: Institutional Logics, Complex Organizations, and Actor Identities: the Case of Nonprofits", en *Public Administration*, Vol. 93 N° 2, pp. 433-448.
- The United Kingdom Treasury (2003), *PFI: Meeting the Investment Challenge*, London, HM Treasury.
- Torres, L. y Pina, V. (2004), "Reshaping Public Administration: the Spanish Experience Compared to the UK", en *Public Administration*, Vol. 82 N° 2, pp. 445-464.
- Wahid, A. S. (2019), "The Effects and the Mechanisms of Board Gender Diversity: Evidence from Financial Manipulation", en *Journal of Business Ethics*, Vol. 159 N° 3, pp. 705-725.
- Yetano, A.; Royo, S.; y Acerete, B. (2009), "What Is Driving the Increasing Presence of Citizen Participation Initiatives?", Zaragoza, Universidad de Zaragoza. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales (Documento de Trabajo; N° 2009-02).
- Young, J. J. (2015), "(En)Gendering Sustainability", en *Critical Perspectives on Accounting*, Vol. 26, pp. 67-75.