

LA PRESENCIA FEMENINA EN ENTIDADES HÍBRIDAS: EFECTOS DE LAS CUOTAS DE GÉNERO Y LA PUBLICACIÓN DE INFORMACIÓN DE DIVERSIDAD.

127 H

Autores:

Basilio Acerete
Titular de Universidad
Facultad de Economía y Empresa
Gran Vía, 2, 50.015 Zaragoza

María del Mar Gasca
Titular de Universidad
Facultad de Economía y Empresa
Gran Vía, 2, 50.015 Zaragoza

Ana Yetano
Catedrática de Universidad
Facultad de Economía y Empresa
Gran Vía, 2, 50.015 Zaragoza

Área temática: Responsabilidad Social Corporativa

Palabras clave: género, cuotas, publicación de información contable, entidades híbridas, autopistas de peaje,

La presencia femenina en entidades híbridas: efectos de las cuotas de género y la publicación de información de diversidad.

Resumen: Este trabajo analiza si el impacto de las recomendaciones sobre cuotas de presencia femenina en consejos de administración para empresas cotizadas, se sigue en sus filiales. También se analiza si se hacen extensibles a otros niveles laborales de la organización, a partir de la información publicada en sus cuentas anuales por entidades híbridas del sector de concesionarias de autopistas entre 2007 y 2018. Como resultado principal, las entidades registran la diversidad de género y su distribución por categorías, pero las recomendaciones sobre cuotas, si bien muestran cierto progreso, todavía reflejan que hay margen de mejora. El contexto sociocultural en el que se configuran las entidades afecta al comportamiento organizacional.

1. Introducción

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 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 (ONU, 2015). Entre estos ODS, 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 sólo 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 en 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, porcentaje de mujeres que ocupan puestos políticos en los parlamentos y 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 a 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, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres (Ley 3/2007¹). 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 (PGC2007²).

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 & Turgut, 2013), el rendimiento financiero (Compton, Kang, & Zhu, 2018; Hutchinson, Mack, & Plastow, 2015) y la información diseminada sobre responsabilidad social corporativa (Hoang, Abeysekera, & 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, 2018). 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 todavía estaba 11 puntos por debajo de la masculina en 2019 (INE, 2019) y los sectores de actividad y/o profesiones en las que desarrollan su labor son claramente diferentes (INE, 2019).

¹ 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 BOE núm. 278, de 20/11/2007- Real Decreto 1514/2007, de 16 de noviembre, por el que se aprueba el Plan General de Contabilidad- texto consolidado última actualización de 30/01/2021 - <https://www.boe.es/eli/es/rd/2007/11/16/1514/con>

Conviene destacar, que la igualdad no es un tema sólo de presencia y no 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.

Para lograr los ODS, entre ellos el ODS#5, se requiere que las organizaciones modifiquen y cambien sus prácticas y en este proceso las herramientas contables y de rendición de cuentas pueden cumplir un papel fundamental (Bebbington & Unerman, 2018; Young, 2015). En lo relativo a la presencia femenina, en España, el PGC2007 pasó a exigir en una nota de la memoria la distribución de género del personal de la sociedad al término del ejercicio, desglosado en un número suficiente de categorías. Con esta exigencia las empresas debían difundir la distribución de género de su fuerza laboral por categorías, y en cierta medida mostrar su política de género en términos de recursos humanos. La contabilidad, como forma de difusión de la información generada por las organizaciones, se convierte en un mecanismo que permite medir logros y el desarrollo de estrategias para conseguirlos, al tiempo que difundir la información incrementa la presión sobre las actuaciones a llevar a cabo (Parvez, Hazelton, & James, 2019). La Ley 11/2018, en materia de información no financiera y diversidad, exige la difusión por las empresas de más información que el PGC2007 sobre cuestiones sociales y, en particular, de género³, pero, por el momento, no es aplicable con generalidad a todas las empresas, como sí lo es el PGC2007. Además, como se verá posteriormente, la Ley 3/2007 y las normativas relativas al gobierno corporativo han establecido diversas directrices y recomendaciones sobre la presencia femenina en órganos de toma de decisiones.

La Ley 3/2007 igualdad en lo relativo a empresas y el PGC2007 en lo relativo a información sobre empleados y género, 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. Partimos 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 uno no analizado todavía, el de entidades híbridas reguladas españolas (véase Johansson and Vakurri, 2018, respecto a la definición de entidades híbridas).

En definitiva, este trabajo permitirá analizar el impacto de las normativas que abordan la presencia de mujeres como un indicador de referencia de la igualdad. No adoptamos de la hipótesis de que la integración de la mujer en el organigrama de las empresas genere mejoras en la gestión (Young, 2015), sino que partiendo del hecho de que la igualdad es un derecho fundamental, planteamos como objetivo analizar en qué medida la difusión de información obligatoria sobre género refleja los cambios tendentes a incrementar la presencia femenina en las distintas categorías laborales de entidades híbridas. Por tanto, este trabajo se enmarca dentro de aquellos estudios de género cuyo objetivo es identificar y entender cómo la difusión de

³ La Ley 11/2018 requiere revelar información sobre: remuneración media por sexo y brecha salarial, medidas destinadas a facilitar la conciliación familiar y fomentar el ejercicio corresponsable por parte de ambos progenitores, condiciones de salud y seguridad en el trabajo, estadísticas de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales desagregadas por sexo y políticas de igualdad de género y protocolos contra el acoso sexual y por razón de sexo.

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. Este trabajo se configura en un estudio de un sector específico, que tradicionalmente ha estado muy masculinizado en el ámbito de la dirección, que incluye empresas que cotizaron en bolsa pero que actualmente no cotizan sino que son propiedad principalmente de grandes grupos de construcción o gestión de infraestructuras que sí que cotizan. 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.

2 La presencia femenina en las entidades públicas y privadas: normativa española en el marco de la UE

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, ya sean de Naciones Unidas o de la Unión Europea. Sin embargo, pese a la reglamentación y la invocación de este derecho fundamental, continúan existiendo diferencias que quedan plasmadas no sólo 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 de forma que, en el conjunto a que se refiera, 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 España y la comparativa con el resto de países de la UE, con anterioridad a la emisión de la ley de igualdad y la publicación del PGC 2007. En el momento de emitir la ley de igualdad España era el cuarto país con mayor brecha de género, situación incluso algo peor en años previos, siendo un 40% superior a la media de la UE-28, a partir de ese año la brecha se fue reduciendo de manera algo más pronunciada y en 2010 consiguió situarse por debajo de la media de la UE-28, si bien, desde el fondo que tocó en 2013 (9,6%), cada año se incrementa y desde 2017 vuelve a superar la brecha media de la UE-28, situándose desde entonces en el décimo puesto entre los países de acuerdo a la tasa de brecha de género. Pero en ningún momento volviendo a llegar a los casi diez puntos de diferencia que existían en los años previos a la ley de igualdad.

Tabla 1: Brecha de género en las tasas de empleo de la UE (20-64 años)

AÑO ►	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
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
UE - 28 países (%)	16,1	16,0	15,7	15,6	15,1	13,5	13	12,8	12,1	11,7	11,5	11,6	11,6	11,5	11,6	11,4
Puesto entre países	3	3	4	4	5	10	10	12	15	15	12	11	10	10	10	10

Fuente: Eurostat – Sustainable Development Indicators [<https://ec.europa.eu/eurostat/web/sdi/main-tables>] (consulta 16 de noviembre de 2020).

Además de la brecha de género, tal y como destacan 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 2020⁴. Alcanzándose ese 40% recomendado por la Ley 3/2007. Dentro del sector privado, la situación es menos halagüeña, en 2007 el 6,2% de los presidentes,

⁴ <https://www.coe.int/en/web/electoral-assistance/gender-equality-in-parliaments> (acceso 12/12/2019)

miembros de los Consejos y representantes de empleados eran mujeres, 29,3% en 2020⁵. Según el INE⁶, en las empresas del IBEX-35 en 2007 el 6% del total del consejo el 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 CNMV, a finales de 2020, 21 empresas de las 35 alcanzaban un mínimo del 30%⁷. Si nos fijamos en las 98 principales empresas públicas españolas, las entidades híbridas más analizadas, la media de hombres por consejo era de 5,85 frente a 2,02 mujeres, y sólo 16 de los 98 consejos eran presididos por mujeres (Royo, Yetano, & García-Lacalle, 2019). En resumen, estudios previos y estadísticas 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 (Index Game, 2019)⁸. Todavía queda un largo camino para alcanzar el objetivo en el sector privado de una presencia del 40% 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 éstas 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. Centrándonos 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 mientras esta permanezca (art.11 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)⁹. 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 25/02/2021]. La escasa frecuencia, la falta del último PEIO y la disparidad entre los distintos 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, en el año 2020, el número de consejeras representase el 30% (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

⁵ <https://www.coe.int/en/web/electoral-assistance/gender-equality-in-parliaments> (acceso 12/12/2019)

⁶ https://www.ine.es/jaxi/Datos.htm?path=/t00/mujeres_hombres/tablas_1/10/&file=p04002.px (acceso 25/02/2021)

⁷ https://cincodias.elpais.com/cincodias/2020/05/25/companias/1590437375_524449.html (acceso 25/02/2021)

⁸ <https://eige.europa.eu/gender-equality-index/game> (acceso 12/12/2020)

⁹ <https://www.igualdad.gob.es/Paginas/index.aspx>

de 2019¹⁰) 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, por lo tanto, 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.

3. Las entidades híbridas: la dualidad de su misión

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, & Sheridan, 2016; Compton et al., 2018; Hutchinson et al., 2015; Kochan et al., 2003; Krishnan & Park, 2005; Palomo-Zurdo, Gutiérrez-Fernández, & Fernández-Torres, 2017; Rose, 2007; Wahid, 2018). Pero junto a dichos sectores, 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 & Vakkuri, 2018; Miller, Kurunmäki, & O'Leary, 2008). Así, las entidades híbridas se encuentran a caballo entre los sectores público y privado (Argento, Grossi, Persson, & Vingren, 2019; Bruton, Peng, Ahlstrom, Stan, & Xu, 2015; Johansson & Vakkuri, 2018; Skelcher & 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, nuestro estudio se centra en las entidades híbridas reguladas que desarrollan las llamadas Colaboraciones Público-Privadas (CPP) (Shaoul, Stafford, & Stapleton, 2012). Para entender este tipo de entidades y su cultura organizacional, hay que distinguir la dualidad existente entre su misión, 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/o más estrecho control de la administración pública que sobre las entidades propiamente privadas, 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 afectan a estas entidades de forma específica, para ver si dicha condición afecta en el desarrollo de sus actividades y políticas. Las entidades híbridas se enfrentan de forma diferente, a como lo hacen las entidades que pertenecen al sector público o al sector privado exclusivamente, a los temas de gobernanza (Alexius & Cisneros Örnberg, 2015; Grossi, Piber, & Sargiacomo, 2019; Grossi & Thomasson, 2015), entre los que se encuentra la igualdad de género. Conviene destacar que las entidades híbridas reguladas están sometidas a un marco

¹⁰ https://ec.europa.eu/spain/news/20191031_what-tell-us-the-new-report-of-gender-equality%3F_es

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 & 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, & Mair, 2014; Kreps & Monin, 2011; Pache & Santos, 2013; Reay & 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 sólo 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), el 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, & 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 inversión¹¹. Si unimos el modelo concesional, como el dominante en las CPP, e infraestructuras de transporte, la difusión sobre información de género en entidades híbridas lo aplicamos 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 la consecución de los ODS. 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, por otra parte, al desarrollar este cometido también deberían comprometerse como instituciones que cumplen internamente con los ODS.

3.1. Las concesionarias de autopistas de peaje españolas

España es un referente mundial en la gestión de concesiones de carreteras dado que cinco de los diez mayores grupos gestores de concesiones en el mundo son españoles (Public Works Financing, 2017). Para llegar a esta situación previamente se desarrolló este modelo en el propio territorio nacional, primero en las décadas de 1960 y 1970 y, posteriormente, en la década de 1990 bajo el influjo de la NGP. Este modelo ha llegado a alcanzar los 3.300 kilómetros de autopistas de peaje real, gestionadas por 30 concesionarias (Ministerio de Fomento, 2020). Por otra parte, es un sector con una larga historia que permite analizar entidades creadas en diferentes contextos sociales, económicos o políticos. El inicio del modelo español lo encontramos durante la dictadura de Franco, en aquel momento ante la necesidad de mejorar las infraestructuras de transporte, pero con una falta de capacidad financiera del gobierno se recurrió a la iniciativa privada (Acerete, Shaoul, & Stafford, 2009). En este caso, 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, se inició la

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 (www.eib.org/epec).

transición hacia la democracia, sin embargo, ésta fue gestionada por las élites políticas y económicas, por lo que las estructuras institucionales se mantuvieron “oligárquicas y excluyentes” (Fernandes, 2015).

Ya durante la democracia y tras unos años de crisis y 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 & Pina, 2004). Además, ante el reto de cumplir los criterios de Maastricht para acceder a la Unión Económica y Monetaria (UEM), el modelo concesional fue rescatado, no sólo 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, & Stafford, 2019).

Con la puesta en marcha de la UEM 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.

4. 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, & 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 & Larrinaga, 2019; Correa-Ruiz, 2019). Para entender la respuesta de las entidades u organizaciones a las “imposiciones” de su entorno, el concepto de legitimidad ha sido ampliamente utilizado, 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 neo institucional 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, & Yetano, 2009; Ribeiro & Scapens, 2006; Yetano, Royo, & Acerete, 2010). 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 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 & Ittner, 2004; Pina, Torres, & 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 & Modell, 2000; Burns & 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 & Powell, 1983). La importancia dada a estos tipos de presiones y la respuesta organizacional hace que surja para explicar los comportamientos de las organizaciones el concepto de *decoupling* (o desvinculación) entre las prácticas reales y las prácticas formales (Meyer & Scott, 1992), mostrando que en ocasiones las organizaciones no adoptan por completo las reformas.

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

5. Metodología

Para llevar a cabo este estudio hemos 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 dos que gestionan túneles (Túnel de Soller y Túneles de Barcelona y del Cadí), dos porque revertieron al Estado al cumplir su plazo de concesión (Bidegi, Interbiak) y, finalmente, dos más porque su plazo de operatividad no cubre todo el periodo de análisis (Invicat, Guadalcesa). Se analiza la información incluida en la nota sobre empleados de la Memoria a los estados financieros anuales, que se configuran como el vehículo de revelación de información por las entidades económicas y que está normalizado y presenta datos homogéneos. El periodo de análisis se inicia en el año 2007, porque es el año de entrada en vigor de la Ley 3/2007 y de publicación del PGC2007, que inicia 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, ya que es el último año en el que las cuentas anuales de las concesionarias estaban publicadas cuando se inició este estudio y, asimismo, permite analizar si el Código de Buen Gobierno de la CNMV modificado en 2015 muestra algún influjo en las concesionarias, a través de sus sociedades dominantes que sí son cotizadas en su gran mayoría.

Las categorías laborales en las que mujeres y hombres desempeñan su función en cada concesionaria se han clasificado en: 1. Consejo de Administración, 2. Dirección, 3. Mandos Intermedios y 4. Resto de Plantilla. La información sobre las mujeres y hombres que conformaban cada una de estas cuatro categorías se ha obtenido consultando la Nota de la Memoria a las Cuentas Anuales correspondiente, durante los 12 años y para las 24 concesionarias¹². También hay que señalar que, a partir de 2011, ABERTIS con el objetivo de ahorrar costes y centralizar la gestión, 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), que es 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 sólo 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 empresa concesionaria y año. Éste se ha creado a partir del porcentaje que representan las mujeres en las cuatro categorías de empleo, para los años de la muestra, 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 Consejo de Administración por 4, por 3 para la categoría de Dirección, por 2 en Mandos Intermedios y, finalmente, por 1 en el Resto de la Plantilla. De este modo se obtiene un índice que puede ir de 0 (si no hubiese ninguna mujer en ninguna categoría laboral de la concesionaria) a 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 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 el nivel para considerar una igualdad efectiva, por lo que un IPF igual o superior a 400 podría ser aceptable.

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

?: porcentaje de mujeres en el nivel laboral correspondiente

Según la descripción del sector de las concesionarias realizado en un apartado anterior, en el que se identifican dos grupos de concesionarias según el momento en el que fueron creadas, la muestra también se ha dividido en dos grupos según el criterio temporal de creación, anterior –concesionarias antiguas– o posterior a 1996 –concesionarias recientes–: las primeras, deudoras de un sistema económico, político y social marcadamente dominado por hombres y las segundas

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, sólo se ha podido conseguir la información agregada para el año 2018, faltando la desagregada para 2017 y 2018.

han desarrollado su actividad en el siglo XXI y en un ámbito en el que la presencia de la mujer está socialmente aceptada y no debería tener ninguna limitación.

Tabla 2. Empresas concesionarias de la muestra

CONCESIONARIAS ANTIGUAS (CREADAS HASTA 1996)			CONCESIONARIAS RECIENTES (CREADAS DESPUÉS DE 1996)		
CONCESIONARIA	AÑO CREACIÓN	AÑO OPERATIVA	CONCESIONARIA	AÑO CREACIÓN	AÑO OPERATIVA
ACESA	1967	1969	AUSUR	1998	2001
EUROPISTAS	1968	1971	CASTELLANA	1999	2002
IBERPISTAS	1968	1972	ACEGA	1999	2002
AUMAR	1969	1974	AULESA	1999	2002
AUDENASA	1973	1976	HENARSA	2000	2003
AVASA	1973	1978	ACCESOS	2000	2004
AUDASA	1973	1979	MADRIDSUR	2000	2004
AUCALSA	1975	1983	EJEAEROPUERTO	2002	2005
AUTEMA	1987	1989	AUMALES	2004	2006
AUCAT	1989	1992	AUMATOSA	2004	2006
AUTOESTRADAS	1995	1997	AUCOSTA	2004	2007
AUSOL	1996	1999	CIRALSA	2004	2007

Fuente: elaboración propia

6. Análisis de resultados

Si revisamos la evolución de la presencia de la mujer en órganos de administración de las concesionarias de autopistas, observamos la reducción paulatina desde el año 2011 del número total de puestos en los consejos de administración (véase Tabla 3). El periodo había comenzado con 204 puestos en consejos de administración, que en 2011 alcanza su máximo con 281 puestos 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, hace que compartan el mismo consejo de administración y se produzca esa reducción en términos absolutos.

La segunda tendencia observada es que la representación de las mujeres en los consejos de administración en el periodo se ha triplicado en términos relativos, pasando del 5,9% al 18,7%. No obstante, a pesar del avance, sigue quedando lejos de alcanzarse el objetivo establecido por la Ley 2/2007 (40%), e incluso el 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 analizamos la muestra según la división establecida entre concesionarias antiguas y concesionarias recientes, encontramos diferencias significativas, especialmente al final del periodo de estudio. En las concesionarias que se crearon y pusieron en funcionamiento 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 ya marca una tendencia diferenciadora con respecto al otro grupo, ya que 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 y en el año 2018 se 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 por el hecho comentado anteriormente de 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), lo que permite ese salto. Sin embargo, el hecho de que en el resto de concesionarias de este grupo sólo haya 2 mujeres frente a 18 hombres, impide un mayor incremento. Asimismo, de manera diferente a las concesionarias más antiguas, encontramos 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 IBEX35, circunstancia que se ha reforzado en 2018.

Tabla 3: Puestos en CA de concesionarias divididos por género

AÑO	MUJERES	HOMBRES	TOTAL	% IBEX35	Muestra Total	Concesionarias ≤1996	Concesionarias >1996
					% MUJERES	% MUJERES	% MUJERES
2007	12	192	204	6	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

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 (véase 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 distinguimos 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 creadas antes de 1996, mientras que en Mandos Intermedios y en el Resto de la Plantilla, las concesionarias creadas a partir de 1996 muestran mayores porcentajes de presencia de mujeres. En el caso de la plantilla básica de las concesionarias más recientes, cabe destacar que de un 55% en 2007, la presencia femenina se ha ido reduciendo 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.

Si evaluamos 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, se inicia el periodo con 145,9 y finaliza, en 2018, con 252,3. Si analizamos por separado los dos grupos de concesionarias según su horizonte temporal de creación, se refuerza la idea ya expuesta en análisis previos, las concesionarias más recientes parten de una situación más favorable a la presencia de mujeres, 199 frente a 119 puntos, y terminan el periodo también con una mayor participación femenina, 319 frente a 212 puntos, lo que les sitúa en el camino para alcanzar una situación equilibrada, que fijamos entre los 400 y 600 puntos.

Tabla 4. Porcentaje de presencia de mujeres por niveles laborales en concesionarias e IPF

%	TOTAL MUESTRA					CONCESIONARIAS ≤ 1996					CONCESIONARIAS > 1996					
	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 Administración; DIR: Dirección; MI: Mandos Intermedios; RP: Resto Plantilla

Fuente: Elaboración propia

Al analizar los datos desagregados por empresa y su evolución en el periodo de análisis (véase Tabla 5), se perciben diferentes comportamientos entre 2007 y 2018, en las distintas categorías laborales de las concesionarias. En lo referente al consejo de administración, encontramos 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 de presencia del periodo 2007-2018 del 0% (EUROPISTAS, AUDASA, AUTOESTRADAS). En este sentido de falta de una política de igualdad en el Consejo de Administración, si observamos la media del periodo 2007-2018 de algunas concesionarias que acaban el periodo sin presencia de mujeres en el Consejo de Administración, vemos que esa media es distinta de 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, encontramos 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 otra 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 tomamos 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, aparte de que hay varias empresas que no cuentan con plantilla en esa categoría, también hay varias que no han contado en todo el periodo con mujeres en esta categoría, especialmente en el grupo de concesionarias antiguas (ACESA, IBERPISTAS, AUDENASA, AUCALSA). Asimismo, hay varias concesionarias que al 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, seguimos encontrando 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 (AUSOL, AUMASUR, EJEAEROPUERTO, AUMALES, CIRALSA) y a ese grupo se añadieron dos más al finalizar el mismo (EUROPISTAS, ACEGA).

Por último, en cuanto al resto de la plantilla, la mitad de las concesionarias finalizan el periodo con un porcentaje de mujeres superior al 40%, tanto de concesionarias recientes, como de las 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 creadas a partir de 1996 tenían una tasa superior al 40%, sin embargo, al final del periodo casi la mitad habían perdido ese umbral.

Si consideramos el IPF como compendio de las cuatro categorías laborales sobre las que se revela información, 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, EJEAEROPUERTO, CIRALSA), llegando otra a la paridad efectiva al conseguir más de 500 puntos (CIRALSA). Todas estas concesionarias pertenecen al grupo de las creadas después de 1996. 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, en 2018, el conjunto se situaría en el umbral del objetivo mínimo rebajado (300 puntos).

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 sólo 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 sólo 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

equilibrada 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, donde 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	22,6	43,9	46,11	
EUROPISTAS	0	0	0	10	*	16,7	40	35,4	20	98,7	100	
IBERPISTAS	0	0	13,5	0	0	9,1	20	28,5	40,3	46,7	80,3	
AUMAR	7,7	40	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	19,4	16,7	0	12,2	25	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	10	12,5	11,6	19	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	45	49,4	45	49	
AUTOESTRADAS	0	0	0	0	*	30	*	71,6	59	131,6	59	
AUSOL	20	0	3,3	33,3	25	60	68,8	33,3	21,4	333,3	158,9	
Media del subgrupo	4	10,3	8,3	14,8	28,6	15,2	25,8	28,1	33,7	112	114	
VALORES AGREGADOS DEL SUBGRUPO CREADAS HASTA 1996												
Ninguna mujer	66,7	66,7	25	50	41,7	16,7	16,7	0	0			
No equilibradas (< 40%)	33,3	16,7	75	33,3	16,7	66,7	50	67	58,3			
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	20	0	43,9	37,5	183,9	104,2	
CASTELLANA	0	0	13,3	0	*	0	0	100,0	0	100	0	
ACEGA	14,3	20	23,6	50	50	0	100	44,4	28,6	251,6	308,6	
AULESA	0	0	13,3	50	*	0	0	65,3	59,5	215,3	59,5	
HENARSA ⁽¹⁾	0	33,3 [†]	66,7	16,9	25	50	0	66,5	71,6	141,5	321,6	
ACCESOS ⁽¹⁾	0	0 [†]	66,7	5,6	25	100	23,08	36,4	51,0	63,3	172,2	436,2
AUMASUR	11,1	28,5 [†]	66,7	17,3	0	*	60	50	35,5	18,2	199,9	384,9
EJEAEROPUERTO	0	0 [†]	66,7	5,6	50	0	50	80	55,6	47,8	305,6	474,5
AUMALES ⁽¹⁾	10	16,7 [†]	66,7	18,5	0	*	50	50	56,6	29,4	196,6	196,6
AUMATOSA ⁽¹⁾	0	0 [†]	66,7	5,7	33,3	100	0	0	63,1	58	163,9	358
AUCOSTA	15,4	20 [†]	66,7	19,5	20	40	0	0	59,4	60,8	181	447,5
CIRALSA	0	20 [†]	66,7	20,1	0	33,3	57,9	42,9	64,0	57,5	180	509,8
Media del subgrupo	7,7	35,7	15,6	19,5	21,1	27,2	34,8	55,5	43,6	191	300	
VALORES AGREGADOS DEL SUBGRUPO CREADAS DESPUÉS DE 1996												
Ninguna mujer	58,3	16,7	25	33,3	8,3	50	50	0	8,3			
No equilibradas (< 40%)	41,7	16,7	75	41,7	16,7	33,3	8,3	8,3	33,3			
Equilibradas (≥ 40%)	0,0	66,7	0	25	41,7	16,7	41,7	91,7	58,4			

(¹) Datos disponibles sólo hasta 2016.

(*) No hay plantilla en esta categoría.

([†]) Dato del último año disponible en el que fue concesionaria independiente.

7. Debate y conclusiones

Este trabajo analiza si en las entidades híbridas, en particular, haciendo un estudio en un sector con tradición en España como es el caso de concesionarias de autopistas de peaje, el cumplimiento de la normativa de difusión de información de género confirma en qué medida la sugerencia de cuotas en los consejos de administración produce el efecto buscado, extrapolando tal propuesta a otras categorías laborales. 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 de presencia femenina en los consejos de administración, si bien se observa un progreso, todavía hay margen de mejora.

En lo relativo al consejo de administración, puede verse como las recomendaciones han producen un incremento en la presencia femenina a lo largo del periodo de estudio. Sin embargo, pueden observarse diferencia de comportamiento en función del origen temporal de las empresas, de manera que las concesionarias creadas después de 1996 muestran una evolución similar a la de las empresas del IBEX35, a las que incluso superan desde 2015, mientras que las concesionarias más antiguas muestran una evolución manifiestamente mejorable durante todo el periodo de análisis. En este resultado también influye de forma decisiva el que haya entidades creadas con posterioridad a 1996 que por las dificultades económicas que sufrían, hayan pasado a propiedad pública, lo que parece indicar que la administración pública en este sector muestra un comportamiento más cercano a lo deseado, como se constata en el parlamento y alto funcionariado en otros estudios.

Los resultados de dirección y mandos intermedios muestran una mejora en la muestra general y en mayor medida en las concesionarias antiguas, lo que sugiere un esfuerzo por parte de estas entidades que partían con 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 INE¹³, 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 a esa tercera parte.

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. También su incorporación al sector público aporta un aspecto que favorece la presencia de mujeres en el consejo de administración. De esta manera se confirma, tal y como anticipábamos, 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.

Nuestro 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 veíamos 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

¹³ <https://www.ine.es/dynt3/ODS/es/objetivo.htm?id=4977> (último acceso 14 de enero de 2021)

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 que el explicaría que los avances en la información sobre diversidad y en la presencia femenina requieren de normativas específicas.

Conforme descendemos en los escalafones laborales de estas empresas, se detecta una mayor presencia femenina, que también es 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 de unión una distribución desigual a lo largo y ancho de las concesionarias de esa presencia femenina. 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 a 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 ser la que esté afectando a 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 la presencia femenina se percibe en algunos casos como necesaria o legitimadora y los números tienden a mejorar y en algunos casos 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 re-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. Esto permite valorar la eficacia en términos de género de la introducción de la nota del PGC 20017 y de la Ley 3/2007, así como anticipar si normativas más avanzadas como la Ley 11/2018 tienen más perspectivas de éxito y deban aplicarse no sólo a grandes grupos consolidados sino a un mayor número de empresas, como sí es de aplicación el PGC 2007, tal y como sugiere la propuesta de Directiva de la UE 2021-0104 (European Commission, 2021).

References

Acerete, B., Gasca, M., & Stafford, A. (2019). Two Decades of DBFO Roads in the UK and Spain: an Evaluation of the Financial Performance. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 90(2), 269–289.

- Acerete, B., Shaoul, J., & Stafford, A. (2009). Taking its toll: The private financing of roads in Spain. *Public Money and Management*, 29(1), 19–26.
- Adams, C. A., & Larrinaga, C. (2019). Progress: engaging with organisations in pursuit of improved sustainability accounting and performance. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 32(8), 2367–2394.
- Adapa, S., Rindfleish, J., & Sheridan, A. (2016). “Doing gender” in a regional context: Explaining women’s absence from senior roles in regional accounting firms in Australia. *Critical Perspectives on Accounting*, 35, 100–110.
- Aguilera, R. V., & Jackson, G. (2010). Comparative and international corporate governance. *Academy of Management Annals*, 4(1), 485–556.
- Alexius, S., & Cisneros Örnberg, J. (2015). Mission(s) impossible? Configuring values in the governance of state-owned enterprises. *International Journal of Public Sector Management*, 28(4–5), 286–306.
- Allini, A., Manes Rossi, F., & Hussainey, K. (2016). The board’s role in risk disclosure: an exploratory study of Italian listed state-owned enterprises. *Public Money and Management*, 36(2), 113–120.
- Argento, D., Grossi, G., Persson, K., & Vingren, T. (2019). Sustainability disclosures of hybrid organizations: Swedish state-owned enterprises. *Meditari Accountancy Research*, 27(4), 505–533.
- Bebbington, J., & Unerman, J. (2018). Achieving the United Nations Sustainable Development Goals. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 31(1), 2–24.
- Benstead, L. J. (2016). Why Quotas Are Needed to Improve Women’s Access to Services in Clientelistic Regimes. *Governance*, 29(2), 185–205.
- Boulouta, I. (2013). Hidden Connections: The Link Between Board Gender Diversity and Corporate Social Performance. *Journal of Business Ethics*, 113(2), 185–197.
- Brignall, S., & Modell, S. (2000). An institutional perspective on performance measurement and management in the “new public sector.” *Management Accounting Research*, 11(3), 281–306.
- Broadbent, J. (1998). The gendered nature of “accounting logic”: Pointers to an accounting that encompasses multiple values. *Critical Perspectives on Accounting*, 9(3), 267–297.
- Bruton, G. D., Peng, M. W., Ahlstrom, D., Stan, C., & Xu, K. (2015). State-owned Enterprises Around the WORLD as Hybrid Organizations. *Academy of Management Perspectives*, 29(1), 92–114.
- Burns, J., & Scapens, R. W. (2000). Conceptualizing management accounting change: An institutional framework. *Management Accounting Research*, 11(1), 3–25.
- Cavalluzzo, K. S., & Ittner, C. D. (2004). Implementing performance measurement innovations: Evidence from government. *Accounting, Organizations and Society*, 29(3–4), 243–267.
- Compton, Y. L., Kang, S. H., & Zhu, Z. (2018). Gender Stereotyping by Location, Female Director Appointments and Financial Performance. *Journal of Business Ethics*, 0(0), 1–18.
- Correa-Ruiz, C. (2019). Organisational dynamics of environmental/sustainability reporting: a case for structure and agency of collective actors. *Spanish Journal of Finance and Accounting / Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 48(4), 406–429.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2),

147–160.

- Ebrahim, A., Battilana, J., & Mair, J. (2014). The governance of social enterprises: Mission drift and accountability challenges in hybrid organizations. *Research in Organizational Behavior*, 34, 81–100.
- European Commission. (2021). *Proposal for a Directive amending Directive 2013/34/EU, Directive 2004/109/EC, Directive 2006/43/EC and Regulation (EU) No 537/2014, as regards corporate sustainability reporting* (Vol. 0104).
- Fernandes, T. (2015). Rethinking pathways to democracy: civil society in Portugal and Spain, 1960s–2000s. *Democratization*, 22(6), 1074–1104.
- Grossi, G., Piber, M., & Sargiacomo, M. (2019). *Accounting, Performance, Hybrid Organizations, Hybridity*. 2018–2020.
- Grossi, G., & Thomasson, A. (2015). Bridging the accountability gap in hybrid organizations: The case of Copenhagen Malmö Port. *International Review of Administrative Sciences*, 81(3), 604–620.
- Hafsi, T., & Turgut, G. (2013). Boardroom Diversity and its Effect on Social Performance: Conceptualization and Empirical Evidence. *Journal of Business Ethics*, 112(3), 463–479.
- Hoang, T. C., Abeysekera, I., & Ma, S. (2016). Board Diversity and Corporate Social Disclosure: Evidence from Vietnam. *Journal of Business Ethics*, 151(3), 1–20.
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration*, 69, 3–19.
- Hutchinson, M., Mack, J., & Plastow, K. (2015). Who selects the ‘right’ directors? An examination of the association between board selection, gender diversity and outcomes. *Accounting & Finance*, 55(4), 1071–1103.
- Instituto Nacional de Estadística (INE). (2019). No Title. Retrieved from Indicadores de género y población activa website: <https://www.ine.es/>
- Johansson, J. E., & Vakkuri, J. (2018). *Governing Hybrid Organizations. Exploring Diversity of Institutional Life*. New York: Routledge.
- Kochan, T., Bezrukova, K., Ely, R., Jackson, S., Joshi, A., Jehn, K., ... Thomas, D. (2003). The effects of diversity on business performance: Report of the diversity research network. *Human Resource Management*, 42(1), 3–21.
- Kreps, T. A., & Monin, B. (2011). “Doing well by doing good”? Ambivalent moral framing in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 31, 99–123.
- Krishnan, H. A., & Park, D. (2005). A few good women—on top management teams. *Journal of Business Research*, 58(12), 1712–1720.
- Meyer, J. W., & Scott, W. R. (1992). *Organizational Environments, Ritual and Rationality*. London: Sage.
- Miller, P., Kurunmäki, L., & O’Leary, T. (2008). Accounting, hybrids and the management of risk. *Accounting, Organizations and Society*, 33(7–8), 942–967.
- Pache, A.-C., & Santos, F. (2013). Inside the Hybrid Organization: Selective Coupling as a Response to Competing Institutional Logics. *Academy of Management Journal*, 56(4), 972–1001.
- Palomo-Zurdo, R., Gutiérrez-Fernández, M., & Fernández-Torres, Y. (2017). La cuestión de género en los órganos de gobierno de la banca cooperativa. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 0(89).

- Parvez, M., Hazelton, J., & James, G. (2019). Greenhouse gas emissions disclosure by cities: the expectation gap. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 10(4), 685–709.
- Pina, V., Torres, L., & Royo, S. (2010). Is e-government promoting convergence towards more accountable local governments? *International Public Management Journal*, 13(4), 350–380.
- Pina, V., Torres, L., & Yetano, A. (2009). Accrual accounting in EU local governments: One method, several approaches. *European Accounting Review*, 18(4).
- Public Works Financing. (2017). *2017 International survey of public-private partnerships*. Westfield, NJ: Public Works Financing.
- Reay, T., & Hinings, C. R. (2009). Managing the rivalry of competing institutional logics. *Organization Studies*, 30(6), 629–652.
- Ribeiro, J. A., & Scapens, R. W. (2006). Institutional theories in management accounting change: Contributions, issues and paths for development. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 3(2), 94–111.
- Rose, C. (2007). Does female board representation influence firm performance? The Danish evidence. *Corporate Governance: An International Review*, 15(2), 404–413.
- Royo, S., Yetano, A., & García-Lacalle, J. (2019). Accountability Styles in State-Owned enterprises: The good, the bad, the ugly ..: The the pretty. *Revista de Contabilidad-Spanish Accounting Review*, 22(2).
- Scapens, R. W. (1994). Never mind the gap: towards an institutional perspective on management accounting practice. *Management Accounting Research*, 5(3–4), 301–321.
- Scott, W. R. (2008). Approaching adulthood: The maturing of institutional theory. *Theory and Society*, 37(5), 427–442.
- Shaoul, J., Stafford, A., & Stapleton, P. (2010). Financial black holes: The disclosure and transparency of privately financed roads in the UK. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 23(2), 229–255.
- Shaoul, J., Stafford, A., & Stapleton, P. (2012). Accountability and corporate governance of public private partnerships. *Critical Perspectives on Accounting*, 23(3), 213–229.
- Skelcher, C., & Smith, S. R. (2015). Theorizing Hybridity: Institutional Logics, Complex Organizations, and Actor Identities: The Case of Nonprofits. *Public Administration*, 93(2), 433–448.
- The United Kingdom Treasury. (2003). *PFI: Meeting the Investment challenge*. London: HM Treasury.
- Torres, L., & Pina, V. (2004). Reshaping public administration: The Spanish experience compared to the UK. *Public Administration*, 82(2), 445–464.
- Wahid, A. S. (2018). The Effects and the Mechanisms of Board Gender Diversity: Evidence from Financial Manipulation. *Journal of Business Ethics*, (0123456789), 1–21.
- Yetano, A., Royo, S., & Acerete, B. (2010). What is driving the increasing presence of citizen participation initiatives? *Environment and Planning C: Government and Policy*, 28(5).
- Young, J. J. (2015). (En)gendering sustainability. *Critical Perspectives on Accounting*, 26, 67–75.