

DIVERSIDAD DE GÉNERO EN LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN DE LAS SOCIEDADES COTIZADAS ESPAÑOLAS. A PROPÓSITO DE LA PUBLICACIÓN DE LA CNMV DE DATOS SOBRE LA PRESENCIA DE MUJERES EN CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN Y ALTA DIRECCIÓN DE SOCIEDADES COTIZADAS ESPAÑOLAS

M^a DE LA CONCEPCIÓN CHAMORRO DOMÍNGUEZ

Profesora Contratada Doctora (acreditada a Titular).
Universidad Rey Juan Carlos

Revista de Derecho de Sociedades 55
Enero – Abril 2019
Págs. 353 – 374

SUMARIO: I. INTRODUCCIÓN. EL CONTEXTO COMUNITARIO. 1. *La Propuesta de Directiva europea sobre mejora de la composición de género en los consejos.* 2. *Síntesis de las principales medidas contenidas en la Propuesta de Directiva europea sobre mejora de la composición de género en los consejos.* II. EL PANORAMA ESPAÑOL. 1. *La Ley 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, y el art. 529 bis de la Ley de Sociedades de Capital.* 2. *Las recomendaciones de buen gobierno corporativo.* 3. *Publicación por la CNMV de datos sobre la presencia de mujeres en los consejos de administración y en la alta dirección de cada una de las sociedades cotizadas en España.* III. CONCLUSIONES. IV. BIBLIOGRAFÍA.

I. INTRODUCCIÓN. EL CONTEXTO COMUNITARIO

1. LA PROPUESTA DE DIRECTIVA EUROPEA SOBRE MEJORA DE LA COMPOSICIÓN DE GÉNERO EN LOS CONSEJOS

Desde la década de los '80 del siglo pasado se viene reclamando desde diversas instituciones y a través de distintas recomendaciones, aumentar la presencia de mujeres en todos los niveles de toma de decisiones, en particular mediante programas de acción positiva¹. Esta meta se asienta en el pilar de la igualdad entre mujeres y hombres, valor

1. Vid. Recomendación del Consejo de 13 de diciembre de 1984 relativa a la promoción de acciones positivas a favor de la mujer, DOCE L 331 de 19.12.1984; Recomendación del

fundamental reconocido en los arts. 2 y 3.3. del Tratado de la Unión Europea (TUE)² y está apoyada por el art. 8 del Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea (TFUE)³, conforme al cual «(e)n todas sus acciones, la Unión se fijará el objetivo de eliminar las desigualdades entre el hombre y la mujer y promover su igualdad». En conexión con ello, la Carta de los Derechos Fundamentales de la Unión Europea (Carta DFUE)⁴ proclama en su art. 23 que la igualdad entre hombres y mujeres será garantizada en todos los ámbitos, inclusive en materia de empleo, trabajo y retribución. Se añade además que el principio de igualdad no impide el mantenimiento o la adopción de medidas que ofrezcan ventajas concretas en favor del sexo menos representado.

La preocupación en el ámbito comunitario por promover las políticas de igualdad de oportunidades y en particular por fomentar la igualdad de participación de mujeres y hombres en los procesos decisorios, a todos los niveles y en todos los ámbitos, se manifiesta en numerosas iniciativas. A partir de 1982 se conciben cinco programas de acción comunitaria en los que se recogen líneas estratégicas en materia de igualdad de oportunidades⁵. Paralelamente la Comisión Europea desarrolla la Estrategia marco comunitaria sobre la igualdad entre hombres y mujeres (2001-2005)⁶, la cual es continuada por el Plan de trabajo para la igualdad entre las mujeres y los hombres (2006-2010)⁷. En 2010 la Comisión Europea adopta la Carta de la Mujer⁸ y presenta una nueva Estrategia para la igualdad entre mujeres y hombres 2010-2015⁹. Tras ello se anuncia el Compromiso Estratégico por la Igualdad de Género 2016-2019¹⁰ y el

Consejo de 2 de diciembre de 1996 relativa a la participación equilibrada de las mujeres y de los hombres en los procesos de toma de decisión, DOCE L 319 de 10.12.96.

2. Versión consolidada 2016, DO C 202 de 7.6.2016.
3. Versión consolidada 2016. DO C 202 de 7.6.2016.
4. Carta de los Derechos Fundamentales de la Unión Europea (2000/C 364/01), DOCE C 364 de 18.12.2000.
5. Primer Programa de acción comunitario (1982-1985); segundo Programa de acción comunitario (1986-1990); tercer Programa de acción comunitario (1991-1995); cuarto Programa de acción comunitario (1996-2000); quinto Programa de acción comunitario (2001-2006).
6. Comunicación de la Comisión al Consejo, al Parlamento europeo, al Comité Económico y Social y al Comité de las Regiones. Hacia una estrategia marco comunitaria sobre la igualdad entre hombres y mujeres (2001-2005), Bruselas, 7.6.2000, COM (2000) 335 final.
7. Comunicación de la Comisión al Consejo, al Parlamento europeo, al Comité Económico y Social y al Comité de las Regiones. Plan de trabajo para la igualdad entre las mujeres y los hombres 2006-2010, Bruselas, 1.3.2006, COM (2006) 92 final.
8. Comunicación de la Comisión. Un compromiso reforzado en favor de la igualdad entre mujeres y hombres. Una Carta de la Mujer. Declaración de la Comisión Europea con motivo del Día Internacional de la Mujer 2010 en conmemoración del 15.º aniversario de la adopción de la Declaración y la Plataforma de Acción de la Conferencia Mundial de las Naciones Unidas sobre la Mujer celebrada en Pekín, y del 30.º aniversario de la Convención de las Naciones Unidas sobre la Eliminación de todas las Formas de Discriminación contra la Mujer, Bruselas, 5.3.2010, COM (2010) 78 final.
9. Comunicación de la Comisión al Parlamento europeo, al Consejo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones. Estrategia para la igualdad entre mujeres y hombres 2010-2015, Bruselas, 21.9.2010, COM (2010) 491 final.
10. doi:10.2838/774831 DS-04-15-858-ES-N. Accesible en <https://publications.europa.eu/es/publication-detail/-/publication/24968221-eb81-11e5-8a81-01aa75ed71a1/language-es>

Pacto Europeo por la Igualdad de Género para 2011-2020¹¹. Destacable es también la Resolución del Parlamento europeo sobre las mujeres y la dirección de las empresas de 2011¹², en donde se manifiesta la posición favorable del Parlamento respecto de las medidas anunciadas por la Comisión el 1.3.2011, en particular la intención de proponer una normativa europea en 2012 si las empresas no consiguen alcanzar, mediante medidas voluntarias, los objetivos de un 30% de mujeres en los consejos de administración para 2015 y un 40% para 2020¹³. Un año después, la Resolución del Parlamento Europeo sobre la igualdad entre mujeres y hombres en la Unión Europea de 2012¹⁴, denuncia la falta de progresos con relación al incremento del número de mujeres en los consejos de administración de las empresas y reitera la petición a la Comisión para que adopte propuestas legislativas que incluyan la introducción de cuotas, con el fin de aumentar la representación femenina en los órganos de gestión de las empresas¹⁵.

En este contexto, Viviane Reading, Comisaria Europea de Justicia, publica en marzo de 2011 un llamamiento a las sociedades cotizadas mediante el «Compromiso relativo a la presencia de mujeres en los consejos de administración de las empresas europeas» para impulsar el incremento progresivo de los porcentajes de presencia femenina en este tipo de órganos. Posteriormente, el 14.11.2012 se publica la Propuesta de Directiva del Parlamento europeo y del Consejo destinada a mejorar el equilibrio de género entre los administradores no ejecutivos de las empresas cotizadas y por la que se establecen medidas afines de 14.11.2012 (en adelante Propuesta 2012)¹⁶. El sistema de cuotas en el ámbito empresarial propuesto por la Comisión Europea recibió un amplio apoyo por parte de la mayoría de las instituciones europeas; así se deriva del Dictamen del Comité Económico y Social Europeo (Dictamen de 13 de febrero de 2013) y del Dictamen del Comité de las Regiones (Dictamen 30 de mayo 2013). Un gran impulso fue sin duda la Resolución de 20 de noviembre de 2013 del Parlamento Europeo, mediante la cual se aprobó la Propuesta 2012 con amplia mayoría (en adelante Resolución PE 20.11.2013). Para convertirse en legislación, la Propuesta 2012 de la Comisión tendrá que ser adoptada conjuntamente por el Parlamento Europeo y los Estados

11. Accesible en <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2011:155:0010:0013:ES:PDF>

12. Resolución del Parlamento Europeo, de 6 de julio de 2011, sobre las mujeres y la dirección de las empresas (2010/2115 (INI)).

13. Literal M, apartado 1 de la Resolución del Parlamento Europeo, de 6 de julio de 2011, sobre las mujeres y la dirección de las empresas (2010/2115 (INI)).

14. Resolución del Parlamento Europeo, de 13 de marzo de 2012, sobre la igualdad entre mujeres y hombres en la Unión Europea-2011 (2011/2244 (INI)).

15. Sobre las diversas iniciativas *vid.* TOBIÁS OLARTE, E., *Equilibrio de género en los consejos de administración de las empresas*, Editorial Aranzadi, Pamplona, 2018; *idem*, *Tan cerca, tan lejos. Equilibrio en los consejos de administración de las empresas europeas*, Castellón de la Plana, 2016, Tesis en abierto, pg. 23 y ss, *idem*, *Des-pa-ci-to: equilibrio de género en los consejos de administración de las empresas europeas*, 2017, pg. 7 y ss.

16. COM (2012) 614 final – 2012/0299 (COD). A lo largo del trabajo se citarán distintas versiones del texto de la Propuesta 2012, en particular la versión de 2014 y la versión de 2017, que es la última disponible al cierre de este artículo.

miembros de la UE en el seno del Consejo (que decidirá por mayoría cualificada). Ello parece complejo de alcanzar. Las negociaciones entre los Estados miembros que integran el Consejo revelan que, si bien es cierto que existe un consenso sobre la necesidad de lograr el equilibrio de género en los consejos de administración de las empresas, existen importantes discrepancias respecto de los medios apropiados para conseguir un cambio (mientras algunos son favorables a mantener la autorregulación, otros abogan por un enfoque más ambicioso en forma de objetivos vinculantes). La Propuesta 2012 aún no ha logrado ser aprobada y se encuentra bloqueada. En el debate del consejo de noviembre de 2015 solo tres Estados miembros votaron a favor, 9 en contra y 16 se abstuvieron. Alemania votó en contra a pesar de haber introducido también en 2015 su propia ley de cuotas. Desde entonces, la Propuesta 2012 no se incluyó en el orden del día del Consejo, hasta que la presidencia maltesa la volvió a incluir en 2017. El 15.3.2017 el grupo «cuestiones sociales» estudió propuestas de redacción de la presidencia y el 31.5.2017 se presentó un informe de la Propuesta 2012 modificada por la presidencia maltesa¹⁷.

La necesidad de una legislación vinculante viene avalada por la poca eficacia de las meras recomendaciones de diversidad en la composición de los consejos. La práctica demuestra que mediante esta opción no vinculante la presencia de mujeres en los consejos de administración de las empresas avanza muy lentamente y de modo divergente en los Estados miembros. A su vez, la realidad pone de manifiesto que los avances más importantes se registran en aquellos Estados miembros y otros países en los que se han adoptado medidas vinculantes. En efecto, el desequilibrio de género que caracteriza a los consejos de administración de las sociedades europeas viene demostrado por el hecho de que a finales de 2017 solo el 26.7% de sus puestos estén ocupados por mujeres y solo el 16.6% de los administradores ejecutivos sean mujeres. El último informe presentado en

17. Todos los pasos en el proceso de adopción de la Propuesta 2012 pueden consultarse en https://eur-lex.europa.eu/procedure/ES/2012_299. Vid. PÉREZ TROYA, A. «Improving Gender Balance among Directors of Companies. A Proposal for a European Directive and Recent Advances in Europe», *Athens Journal of Law*, Abril [2016], págs. 95-104, pg. 97; HUERTA VIESCA, M., «En torno a la Propuesta de Directiva comunitaria sobre equilibrio de género e igualdad en los consejos de administración de las sociedades cotizadas de la Unión Europea, COM (2012) 614 final, 2012/0299 (COD)», *Revista de Derecho de Sociedades*, 41 [2013], págs. 217-248; ESCRIBANO GÁMIR, M., «El acceso de la mujer a los Consejos de Administración de las sociedades mercantiles: igualdad de género y poder de decisión en el Derecho español», en *Estudios sobre el futuro Código Mercantil: Libro homenaje al profesor Rafael Illescas Ortiz*, Getafe (Universidad Carlos III de Madrid), 2015, págs. 649-665, págs. 650 y ss; CARRASQUERO, M., «La Propuesta de Directiva del Parlamento europeo y del Consejo destinada a mejorar el equilibrio de género entre los administradores no ejecutivos de las empresas cotizadas y por la que se establecen medidas afines, de 14 de noviembre de 2012: ¿un camino a seguir o una oportunidad perdida?», *Revista de Estudios Europeos*, 66 [2015], págs. 93-104, pg. 97; GONZÁLEZ BUSTOS, M. y FERNÁNDEZ DE GATTA, D., «El equilibrio entre hombres y mujeres en la dirección de empresas: a propósito de la iniciativa europea de 14 de noviembre de 2012», *Revista Europea de Derechos Fundamentales*, 20 [2012], págs. 179-212; HEREDERO CAMPO, M., «Persiguiendo la igualdad de género en el ámbito empresarial en Europa: una aproximación a la Directiva Reding», *Revista de Derecho Privado*, 52 [2014], págs. 1-22.

2018 y las estadísticas del Instituto Europeo de la Igualdad de Género (EIGE) permiten constatar que aquellos países que han introducido leyes de cuotas femeninas obligatorias con sanciones por su incumplimiento han alcanzado los mejores resultados. Así, conforme a los datos que consideran los cargos de consejero, presidente del consejo y representantes de los trabajadores en 2018¹⁸, las estadísticas muestran que Francia es el único país dentro de la UE que ha superado el 40% (objetivo legal fijado) de mujeres presentes en los consejos de administración de sociedades cotizadas, llegando a un 44% en octubre de 2018. En este país el mayor aumento se produjo entre octubre de 2010 y enero de 2012 (aumento de un 10% hasta alcanzar el 22%), coincidiendo con la introducción de su ley de cuotas con sanciones por incumplimiento en 2011, la cual establecía una meta del 20% en 2014 y 40% en 2017¹⁹. Fuera de la UE, Noruega elevó su porcentaje de mujeres entre los miembros de los consejos de administración del 18% en 2006, año en que entró en vigor el objetivo obligatorio y con sanciones por incumplimiento, al 44% en 2010²⁰. Dentro de este grupo de países que han apostado por la introducción de leyes de cuotas femeninas y sanciones por incumplimiento pueden destacarse Italia con un 36.4% de mujeres en los consejos de administración²¹, Alemania con un 33.8%²² o Bélgica con un

-
18. Las estadísticas están disponibles en https://eige.europa.eu/gender-statistics/dgs/indicator/wmidm_bus_bus_wmid_comp_compbm
 19. Loi n.º 2011-103 du 27 janvier 2011 relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance et à l'égalité professionnelle. Vid. RODRÍGUEZ GONZÁLEZ, A. «Mujeres en los consejos de administración de las sociedades mercantiles: una aproximación al Derecho francés», *Lección inaugural del curso académico 2011-2012*, Valladolid, 2011, págs. 1-30; ídem, «Ley núm. 2011-103 de 27 de enero, relativa a la representación equilibrada de mujeres y hombres en el seno de los consejos de administración y vigilancia y de la igualdad profesional», *Revista de Derecho de Sociedades*, 36, [2011], págs. 539-542.
 20. Los cambios se realizaron a través de la modificación en 2003 de la Ley de Empresas (§§ 6-11a), la cual daba a las empresas públicas tres años para adaptarse, y dos más (hasta 2008) al resto de grandes compañías que cotizan en bolsa. En total, la medida afectaba a unas 500 grandes entidades. Su incumplimiento acarrea sanciones que van desde multas hasta la disolución de la sociedad.
 21. Vid. *Legge 12 luglio 2011, n.120, Modifiche al testo unico delle disposizioni in materia di intermediazione finanziaria, di cui al decreto legislativo 24 febbraio 1998, n. 58, concernenti la parità di accesso agli organi di amministrazione e di controllo delle società quotate in mercati regolamentati*. (11G0161) (GU n.174 del 28-7-2011, la cual fija una meta del 33% de mujeres en los consejos de administración y supervisión de las sociedades cotizadas y públicas.
 22. El 6.3.2015 el Bundestag alemán (Parlamento) aprobó la Ley para la participación equitativa de mujeres y hombres en puestos directivos en la economía privada y en el empleo público (*Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst*), la cual fija tres pilares a alcanzar, conforme a los cuales, en un primer pilar, las sociedades cotizadas a las que simultáneamente les sea de aplicación las normas sobre la cogestión, vendrán obligadas a ocupar al menos el 30% de los cargos dentro del Consejo de Vigilancia con mujeres. Y ello sin que quepa ninguna excepción. En un segundo pilar se encuentran las cerca de 3500 empresas alemanas que vendrán obligadas a fijarse metas claras de cuota femenina en sus órganos de administración (Consejo de Vigilancia y Dirección) y en los puestos de alta dirección; estas

32%²³ (estadísticas correspondientes al año 2018, EIGE). En 2017 introdujeron leyes de cuotas Austria²⁴, que posee un 26.1% de mujeres en los consejos de administración de sociedades cotizadas y Portugal, que tiene un 21.6% (igualmente cifras correspondientes al 2018)²⁵.

Otros países, como España, optan por introducir leyes de cuotas, pero sin sanciones por su incumplimiento, lo cual resulta poco efectivo: en el caso español el porcentaje recomendado desde 2007 es 40% y en octubre de 2018 se ha alcanzado tan solo un 23.7% de presencia femenina en los consejos de administración según las cifras del EIGE (que consideran los cargos de consejero, presidente del consejo y representantes de los trabajadores²⁶). A su vez, existen países que establecen medidas no vinculantes mediante recomendaciones de buen gobierno corporativo. En algún caso esta medida ha dado resultados positivos, como por ejemplo en el caso de Finlandia, que cuenta con un 34.5% de mujeres en los consejos de administración de las sociedades cotizadas en 2018²⁷. También el Reino Unido apuesta por la

empresas sin embargo podrán fijar sus metas atendiendo a las especificidades de su sector y al tamaño de su empresa. El tercer pilar viene representado por el propio Estado (*Bund*), el cual se obligará a cumplir metas concretas; aunque en el empleo público la situación es mejor que en la economía privada, las cifras aún son peores que en los Estados federados y en las comunas, y por tanto cabe una mejora. Vid. CHAMORRO DOMÍNGUEZ, C. «La participación equitativa de mujeres y hombres en puestos directivos en la economía privada y en el empleo público. La inserción de la “cuota femenina” en Derecho alemán», *Revista de Derecho de Sociedades*, 44 [2015], págs. 445-456.

23. La ley de cuotas belga impuso que a partir del año 2012 las grandes sociedades cotizadas adaptaran la composición de sus consejos de administración en un período de cinco años (sociedades más pequeñas ocho años), con el fin de alcanzar al menos un 30% de mujeres en el mismo.
24. El 26 de julio de 2017 se adoptó la ley de cuotas en Austria (*Gleichstellungsgesetz von Frauen und Männern im Aufsichtsrat*), entrando en vigor el 1 de enero de 2018. Conforme a la regulación, se establece una cuota del 30% de mujeres en los consejos de vigilancia de sociedades cotizadas y de sociedades no cotizadas con más de 1000 trabajadores, siempre que se trate de sociedades en las que el consejo de vigilancia conste al menos de 6 miembros y el personal esté compuesto al menos de un 20% de mujeres o, en su caso un 20% de hombres. Se prevén sanciones que incluyen, siguiendo el modelo alemán, la «silla vacía» y la nulidad del nombramiento del consejero.
25. En Portugal la Ley nr. 62/2017 de 1 de agosto de 2017 establece reglas para la representación balanceada de hombres y mujeres en los órganos administrativos y de supervisión de entidades del sector público y sociedades cotizadas. Conforme al régimen jurídico actual y a partir de 2018, las sociedades estatales deberán alcanzar al menos un 33.3% de mujeres en los cargos del consejo de administración y supervisión. Para las sociedades cotizadas la cifra mínima a alcanzar en los mismos puestos es del 20% en 2018, subiendo hasta un 33.3% en enero de 2020.
26. Vid. estadísticas disponibles en https://eige.europa.eu/gender-statistics/dgs/indicator/wmidm_bus_bus_wmid_comp_compbm. Según los datos aportados por la CNMV para el año 2017 y expuestos en el apartado II.3 de este trabajo, el porcentaje total de mujeres en los consejos de administración de sociedades cotizadas españolas es un 18.9%.
27. Las recomendaciones de buen gobierno corporativo sobre diversidad en la composición del consejo de administración se mencionaban desde 2003 en el Código de Buen Gobierno corporativo finlandés, recogiendo formalmente desde el 2008. Vid. FINNCHAM, Record Number of Women Directors in Finnish Listed Companies. The Seventh Women Directors and Executives Report 2017, Helsinki, 2017, pg. 8 y ss.

autorregulación, teniendo un 29.9% de mujeres en los consejos de administración de las sociedades cotizadas²⁸.

Las cifras anteriores se refieren todas ellas a porcentajes de mujeres en los consejos de administración. Sin embargo, si se toman en consideración las cifras de las mujeres que ocupan los puestos más altos dentro de los órganos de administración (en particular los cargos de presidente del consejo o de *Chief Executive Officer*-CEO), los porcentajes son mucho más desalentadores. En octubre de 2017 y tomando las sociedades cotizadas de la UE, un 7.1% de los cargos de presidente del consejo y un 5.5% de los cargos de CEOs estaban ocupados por mujeres²⁹.

A pesar de la lenta mejora en las cifras, en especial desde octubre de 2010 y hasta octubre de 2015, período en que se constata un aumento promedio de 2.2% por año, debe advertirse que estamos asistiendo a una desaceleración que muestra incrementos de solo 1.3% anuales. Estos aumentos además son muy heterogéneos, mientras que Italia o Francia han aumentado alrededor de un 30%, otros países no tienen un progreso significativo (menos del 2%; es el caso de Lituania, Hungría, Estonia) o incluso registran una disminución (así por ejemplo Rumania y Eslovaquia).

La desigual evolución de los Estados miembros y la diferencia derivada de los distintos modelos normativos constituye un obstáculo al mercado interior al imponer a las empresas cotizadas en la UE unos requisitos divergentes en relación con su gobernanza empresarial. Esta evolución distinta de las legislaciones nacionales ha conducido a una fragmentación de los marcos legislativos en toda la UE, lo que ha dado lugar a unas obligaciones jurídicas incoherentes y difíciles de comparar, que se traducen en mayores costes para las empresas, los inversores y otras partes interesadas. En especial, surgen complicaciones prácticas para las empresas cotizadas que operan a escala transfronteriza, que se agudizan a la hora de crear filiales o realizar fusiones y adquisiciones, así como para los candidatos a puestos en los consejos de administración de tales sociedades.

Las cifras de la infrarrepresentación de las mujeres en los consejos de administración, unida a la falta de transparencia que suele primar en los procedimientos de selección y respecto de los criterios de cualificación para los puestos de consejeros, conducen a una infrutilización de las competencias de las mujeres altamente cualificadas, lo cual constituye una pérdida de potencial de crecimiento económico. Para hacer frente a los desafíos demográficos de la UE, competir con éxito en una economía globalizada y obtener una ventaja comparativa frente a terceros países será esencial movilizar plenamente todos los recursos humanos disponibles. La Estrategia Europa 2020, que marca tres prioridades que se refuerzan mutuamente (un crecimiento inteligente, un crecimiento sostenible y un crecimiento integrador) subraya que para avanzar en el logro de estas prioridades es preciso utilizar el potencial y los talentos

28. 2018 Report on equality between women and men in the EU, Comisión Europea, pg. 31 y ss.

29. 2018 Report on equality between women and men in the EU, Comisión Europea, pg. 33.

de las mujeres de manera más extensa y eficaz³⁰. La reticencia a designar candidatas femeninas para puestos en los consejos tiene a menudo sus raíces en los estereotipos de género en el momento de la contratación y promoción, en una cultura empresarial dominada por los hombres y en la falta de transparencia de los procedimientos de nombramiento para los puestos en los consejos. Estos elementos, que a menudo se denominan en su conjunto el «techo de cristal», socavan el óptimo funcionamiento del mercado de trabajo de los puestos para altos directivos en toda la UE.

2. SÍNTESIS DE LAS PRINCIPALES MEDIDAS CONTENIDAS EN LA PROPUESTA DE DIRECTIVA EUROPEA SOBRE MEJORA DE LA COMPOSICIÓN DE GÉNERO EN LOS CONSEJOS

La finalidad de la Propuesta 2012 es aumentar sustancialmente el número de mujeres en los consejos de administración de toda la UE estableciendo un objetivo mínimo de una presencia del 40% del género menos representado entre los administradores no ejecutivos de las empresas cotizadas y exigiendo a las empresas que cuentan con una menor proporción del género menos representado entre los administradores no ejecutivos que introduzcan en los procedimientos de selección para estos puestos unos criterios preestablecidos, claros, formulados de forma neutra y carentes de ambigüedades. En este sentido, el alcance de la Propuesta 2012 resulta limitado, dado que restringe su alcance a las *sociedades cotizadas*, esto es las sociedades con domicilio social en un Estado miembro cuyos valores se admitan a negociación en un mercado regulado en uno o más Estados miembros³¹ (excluyendo a las pymes aunque sean cotizadas³²) y a los *administradores no ejecutivos*.

Conforme a las modificaciones de la Propuesta 2012 realizadas en 2014, la rúbrica del art. 4 regulador del porcentaje requerido pasó a referirse de modo global a los objetivos en materia de equilibrio de género en los consejos de administración, estableciendo una cuota de mujeres equivalente al 40% de los puestos de administrador no ejecutivo hasta el 1.1.2020 (apartado 1.a) o un 33% del total de los puestos de administrador incluidos tanto los de administrador ejecutivo como no ejecutivo, también hasta el 1.1.2020 (apartado 1.b). A estos efectos se incluye al final de la Propuesta 2012 en su versión modificada de 2014 un anexo con los objetivos numéricos de administradores del género menos representado teniendo en cuenta el número de puestos en el consejo de administración. El informe de la Presidencia del Consejo de la UE de 31.5.2017 (en adelante Propuesta 2012 – versión 2017), modificó en algunos aspectos la Propuesta 2012 – versión de 2014; con relación al art. 4.1 los plazos para alcanzar los objetivos se han retrasado a 31.12.2022. Como se advierte, se trata de alcanzar unos estándares *mínimos* de participación de las mujeres en los consejos de administración.

30. Comunicación de la Comisión. Europa 2020. Una estrategia para un crecimiento inteligente, sostenible e integrador, Bruselas, 3.3.2010, COM (2010) 2020 final.

31. A tenor del art. 4, apartado 1, punto 14, de la Directiva 2004/39/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 21 de abril de 2004, relativa a los mercados de instrumentos financieros.

32. Art. 3 Propuesta 2012.

En conexión con la Propuesta 2012 cabe destacar que el Tribunal de Justicia de la Unión Europea (TJUE) ha establecido en su jurisprudencia³³ los criterios que deben cumplirse con el fin de conciliar los conceptos de igualdad formal de trato y acción positiva destinados a lograr la igualdad de hecho, reconocidos ambos en la Carta DFUE, en el art. 157 del TFUE y en el art. 3 de la Directiva 2006/54/CE. Conforme a estos criterios: (1) las medidas deben referirse a un sector en el que las mujeres estén menos representadas; (2) solo pueden dar prioridad a las candidatas femeninas que tengan la misma cualificación que los candidatos masculinos; (3) no deben dar prioridad automática e incondicional a los candidatos que tengan la misma cualificación, sino que deben incluir una «cláusula de salvaguardia», que incluya la posibilidad de aplicar excepciones en casos justificados, teniendo en cuenta la situación individual, en particular, la situación personal de cada candidato. A este respecto, la Propuesta 2012 declara que cumple tales criterios y que el art. 157.3 TFUE es la base jurídica de todas las medidas vinculantes destinadas a garantizar la aplicación del principio de igualdad de oportunidades e igualdad de trato para hombres y mujeres en asuntos de empleo y ocupación, incluida la acción positiva³⁴. Los críticos de la Propuesta 2012 consideran que con la misma realmente no se fomenta la igualdad de trato de los candidatos a consejeros, sino que se promueve la preferencia del sexo menos representado en el consejo, lo que se traduce automáticamente en un trato que vulnera el principio de igualdad, pues se traduciría en una discriminación del hombre. Sin embargo, el cumplimiento de los criterios establecidos por la jurisprudencia del TJUE y el análisis de las medidas incluidas en la Propuesta 2012 muestran que no se trata de una simple preferencia de la mujer sobre el hombre, sino que se trata de una intervención enfocada a corregir la desigualdad en sectores donde la mujer está infrarrepresentada y siempre bajo el respeto al principio del mérito y la capacidad, pues solo puede darse prioridad a las candidatas femeninas que tengan la misma cualificación que los candidatos masculinos. Más allá, la cláusula de salvaguarda evita una prioridad automática e incondicional.

Por tanto, de acuerdo con la jurisprudencia del TJUE, se trata de que los Estados miembros garanticen que la selección de los candidatos mejor cualificados para puestos de administrador no ejecutivo se base en un análisis comparativo de las cualificaciones de cada candidato con arreglo a criterios preestablecidos, claros, definidos neutralmente y sin ambigüedades. Debe darse prioridad al candidato del género

33. Cfr. Asuntos C-450/93 (TJCE 1995, 172), Kalanke, Rec. 1995, p. I-305; C-409/95 (TJCE 1997, 236), Marschall, Rec. 1997, p. I-6363; C-158/97 (TJCE 2000, 56), Badeck, Rec. 2000, p. I-1875; y C-407/98 (TJCE 2000, 166), Abrahamsson, Rec. 2000, p. I-5539.

34. El art. 157.3 TFUE establece que el Parlamento Europeo y el Consejo, con arreglo al procedimiento legislativo ordinario y previa consulta al Comité Económico y Social, adoptarán medidas para garantizar la aplicación del principio de igualdad de oportunidades e igualdad de trato para hombres y mujeres en asuntos de empleo y ocupación, incluido el principio de igualdad de retribución para un mismo trabajo o para un trabajo de igual valor. *Vid.* PÉREZ TROYA, A. «La incorporación de la perspectiva de género en el derecho mercantil», *Revista de derecho mercantil*, 288 [2013], págs. 27-88, págs. 62 y ss.; HEREDERO CAMPO, M., «Persiguiendo la igualdad de género en el ámbito empresarial en Europa: una aproximación a la Directiva Reding», *cit.*, págs. 10.

menos representado si tiene la misma cualificación que el candidato del otro género en términos de adecuación, competencia y rendimiento profesional, y si una evaluación objetiva, que tenga en cuenta todos los criterios relativos a la persona de los candidatos, no inclina la balanza en favor de un candidato del otro género.

Para intentar encontrar una fórmula transaccional respecto a la Propuesta 2012, la Propuesta en su versión de 2014 insertó una cláusula de flexibilidad añadiendo el art. 4 ter, a la vez que amplió los plazos para la transposición y presentación de informes (artículos 5, 8 y 9). La cláusula de flexibilidad del artículo 4 ter, concebida de acuerdo con el principio de subsidiariedad, permite que los Estados miembros persigan los objetivos de la Directiva por los medios que ellos mismos escojan, y que suspendan los requisitos de procedimiento, a condición de que ya hayan tomado medidas de igual eficacia o realizado progresos cercanos a los objetivos de la Directiva. Con vistas a combinar la flexibilidad con la máxima seguridad jurídica, el art. 4 ter titulado «suspensión de la aplicación del artículo 4 bis» define tres hipótesis que podrían considerarse jurídicamente de igual eficacia. Se considerará que se cumplen las condiciones de suspensión si, por ejemplo (*cf.* art. 1 bis letras a), b) y c) de la Propuesta 2012 en su versión 2017): a) la legislación nacional dispone que los miembros del género infrarrepresentado ocupen, como mínimo, el 30% de los puestos de administrador no ejecutivo o, como mínimo, el 25% del total de los puestos de administrador; a más tardar el 31.12.2022 y además estipula medidas eficaces, proporcionadas y disuasorias en caso de incumplimiento de dichos requisitos. Se considerará que también se reúnen las condiciones para la suspensión, si la obligación de fijar objetivos cuantitativos individuales *ex* art. 4 quater, apartado 1 de la Propuesta 2012 en su versión 2014, se aplica a todas las empresas cotizadas no sujetas a los objetivos vinculantes, incluidas las pymes (en lo que respecta a los administradores ejecutivos y no ejecutivos, así como a un nivel más bajo, al menos, del nivel del consejo de administración); b) los miembros del género infrarrepresentado ocupan, como mínimo, el 30% de los puestos de administrador no ejecutivo o, como mínimo, el 25% del total de los puestos de administrador; c) los miembros del género infrarrepresentado ocupan, como mínimo, el 25% de los puestos de administrador no ejecutivo o, como mínimo, el 20% del total de los puestos de administrador, y el nivel de representación se ha incrementado en 7,5 puntos porcentuales como mínimo durante un período reciente de cinco años que concluya antes de la fecha límite de transposición de la Directiva. A su vez, se deja abierta, la posibilidad de que los Estados miembros puedan tener derecho a valerse de la cláusula de flexibilidad en otros casos legítimos en que se haya demostrado igual eficacia o progresos suficientes.

La norma comunitaria proyectada incluye medidas adicionales que implican la presentación de informes por parte de las sociedades cotizadas³⁵. Según ello se informará anualmente a las autoridades competentes sobre la representación de géneros en los consejos, distinguiendo entre administradores no ejecutivos y ejecutivos, y sobre las medidas adoptadas con vistas a la consecución de los objetivos aplicables establecidos en el art. 4.1 y en el art. 4 quater de la Propuesta 2012 en su versión 2017. Los Estados

35. Art. 5 Propuesta 2012 en su última versión de 2017.

miembros exigirán a las empresas cotizadas que publiquen esa información en su sitio web de forma adecuada y accesible. La obligación de información sigue el sistema de cumplir o explicar, de manera que si una empresa cotizada no cumpliera los objetivos deberá explicar los motivos por los que no se alcanzaron y una descripción de las medidas que la empresa ya haya tomado o tenga intención de tomar para cumplirlos.

Por otra parte, la Propuesta 2012 en su art. 6 regulaba las *sanciones*, disponiendo que los Estados miembros debían establecer normas relativas a las sanciones aplicables a las infracciones de las disposiciones nacionales adoptadas con arreglo a lo dispuesto en la Directiva proyectada y adoptarían todas las medidas necesarias para garantizar su aplicación. Si bien no se precisaba concretamente cuáles debían ser dichas sanciones, si se establecía que deberían ser efectivas, proporcionales y disuasorias, pudiendo incluir por ejemplo multas administrativas o bien la nulidad o anulación, pronunciada por un órgano judicial, del nombramiento o elección de los administradores no ejecutivos cuando se haya realizado de forma contraria a las disposiciones nacionales adoptadas con arreglo al art. 4.1 de la Propuesta 2012 en su versión 2017. En la Propuesta 2012 – versión 2014 y en la última Propuesta 2012 – versión 2017 se eliminan los ejemplos y el precepto pasa a titularse *medidas de ejecución*.

En caso de aprobarse la Propuesta 2012, el art. 8 de la misma establece un período de transposición de tres años desde la adopción de la Directiva. Asimismo, el art. 9 de la Propuesta 2012 – versión de 2017 prevé que a más tardar un año después de la transposición de la Directiva y cada dos años a partir de entonces, los Estados miembros comuniquen a la Comisión Europea un informe sobre la aplicación de la Directiva. La Comisión Europea revisará la aplicación de la Directiva e informará al Parlamento Europeo y al Consejo a más tardar el 31.12.2026 y cada dos años a partir de entonces, evaluando si se han alcanzado los objetivos de la misma. En sus informes, la Comisión examinará, a la luz de la evolución de la representación de hombres y mujeres en los consejos de administración y a diferentes niveles de la toma de decisiones en el conjunto de la economía, y teniendo en cuenta si los progresos realizados son suficientemente duraderos, si es necesario ampliar o modificar la duración de la Directiva más allá de la fecha de caducidad prevista en el art. 10.2 de la Propuesta 2012 – versión 2017 (31.12.2033).

II. EL PANORAMA ESPAÑOL

1. LA LEY 3/2007, DE 22 DE MARZO, PARA LA IGUALDAD EFECTIVA DE MUJERES Y HOMBRES, Y EL ART. 529 BIS DE LA LEY DE SOCIEDADES DE CAPITAL

El pleno reconocimiento de la igualdad formal de hombres y mujeres ante la ley, aun habiendo experimentado pasos decisivos, necesita todavía impulsos legislativos. Con el objeto de contribuir a paliar los sesgos aún existentes y mejorar la igualdad real en los distintos ámbitos, se promulga la Ley 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres (en adelante Ley 3/2007). Sobre la base del art. 14 de la Constitución española que consagra el derecho a la igualdad y a la no

discriminación por razón de sexo, y del art. 9.2 del mismo texto legal, que establece la obligación de los poderes públicos de promover las condiciones para que la igualdad del individuo y de los grupos en que se integra sean reales y efectivas, la Ley 3/2007 aborda una acción normativa dirigida a combatir todas las manifestaciones aún subsistentes de discriminación, directa o indirecta, por razón de sexo y a promover la igualdad real entre mujeres y hombres, con remoción de los obstáculos y estereotipos sociales que impiden alcanzarla.

Entre las diversas medidas abordadas, la Ley 3/2007 en su Exposición de motivos (IV) menciona que en el Título VII, en el marco de la responsabilidad social corporativa, se incluye el fomento de la presencia equilibrada de mujeres y hombres en los consejos de administración de las sociedades mercantiles, concediendo para ello un plazo razonable. La finalidad de esta medida es que el criterio prevalente en la incorporación de consejeros sea el talento y el rendimiento profesional, ya que, para que el proceso esté presidido por el criterio de imparcialidad, el sexo no debe constituir un obstáculo como factor de elección. En conexión con ello, el art. 75 de la Ley 3/2007 relativo a la participación de las mujeres en los consejos de administración de las sociedades mercantiles dispone que «(l)as sociedades obligadas a presentar cuenta de pérdidas y ganancias no abreviada procurarán incluir en su Consejo de administración un número de mujeres que permita alcanzar una presencia equilibrada de mujeres y hombres en un plazo de ocho años a partir de la entrada en vigor de esta Ley. Lo previsto en el párrafo anterior se tendrá en cuenta para los nombramientos que se realicen a medida que venza el mandato de los consejeros designados antes de la entrada en vigor de esta Ley». La Disposición adicional primera de la Ley 3/2007 concreta, además, que se entenderá por composición 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 60% ni sean menos del 40%³⁶.

La redacción dada al precepto por el legislador, al emplear el término «procurarán», resta gran eficacia a la norma, dado que se trata de una disposición cuyo incumplimiento no conllevaría sanción alguna y entraría dentro del ámbito de voluntariedad de las empresas aplicarla o no³⁷. La inserción del art. 75 de la Ley 3/2007 en el Título VII dedicado a «La igualdad en la responsabilidad social de las empresas» confirmaría el carácter no imperativo de la norma, pues las acciones allí previstas se conciben, en principio, con carácter voluntario. A pesar de ello, un sector doctrinal considera que estamos ante una obligación de medios, lo que implica para las sociedades afectadas un mínimo de diligencia para realizar lo previsto en la norma³⁸.

36. Sobre el art. 75 Ley 3/2007 *vid.* SENENT VIDAL, M. J., «Comentarios al artículo 75», en *Comentarios a la Ley de Igualdad*, 2007, Valencia, págs. 539-556.

37. *Vid.* CAMPUZANO LAGUILLO, A. B., «La presencia equilibrada de hombres y mujeres en los consejos de administración de las sociedades mercantiles», en *La Ley de Igualdad: consecuencias prácticas en las relaciones laborales y en la empresa*, 2007, Valladolid, págs. 187-200, pg. 196.

38. *Vid.* TROYA PÉREZ, A. «La igualdad de género en el mercado y la empresa (II)», en *Diversidad de género e igualdad de derechos. Manual para una asignatura interdisciplinar*, 2011, Valencia, 2011, págs. 147-164. En similar sentido SENENT VIDAL, M. J., «El principio de presencia equilibrada en el ámbito del Derecho privado», en *El levantamiento del velo*:

Aunque compartimos esta visión, la opción de política legislativa española en este caso configura una ley de cuotas «blanda», sin sanciones en caso de incumplimiento.

El ámbito subjetivo del art. 75 de la Ley 3/2007 se deduce del art. 258 del Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital (en adelante LSC)³⁹ y se completa con el art. 54 de la propia Ley 3/2007 el cual señala, en su párrafo segundo, que la Administración General del Estado y los organismos públicos vinculados o dependientes de ella, deben observar el principio de presencia equilibrada en los nombramientos que les corresponda efectuar en los consejos de administración de las empresas en cuyo capital participen. Por tanto, de la regulación de la Ley 3/2007 se deriva un doble régimen en función de que las empresas sean de capital público (art. 54) o de capital privado (art. 75)⁴⁰. En el caso de las empresas de capital público se impone la obligación a los poderes y organismos públicos correspondientes de observar el principio de presencia equilibrada entre hombres y mujeres en los nombramientos de miembros de los consejos que les corresponda efectuar. En las empresas de capital privado se pretende alcanzar que las empresas de cierta entidad –por no poder formular cuenta de pérdidas y ganancias abreviada–, logren gradualmente una presencia equilibrada de hombres y mujeres en sus consejos de administración.

En sede de sociedades anónimas cotizadas, la Ley 31/2014, de 3 de diciembre, por la que se modifica la Ley de Sociedades de Capital para la mejora del gobierno corporativo, introdujo el art. 529 bis LSC relativo al carácter necesario del consejo de administración, estableciendo en el apartado segundo que *«el consejo de administración deberá velar por que los procedimientos de selección de sus miembros favorezcan la diversidad de género, de experiencias y de conocimientos y no adolezcan de sesgos implícitos que puedan implicar discriminación alguna y, en particular, que faciliten la selección de consejeras»*.

Recientemente, a través de la Ley 11/2018, de 28 de diciembre, por la que se modifica el Código de Comercio, el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital aprobado por el Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, y la Ley 22/2015, de 20 de julio, de Auditoría de Cuentas, en materia de información no financiera y

las mujeres en el Derecho privado, 2011, Valencia, págs. 1281-1312, pg. 1295; HUERTA VIESCA, M., Las mujeres en la nueva regulación de los consejos de administración de las sociedades mercantiles españolas. Artículo 75 de la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, Cizur Menor (Navarra), 2009, pg. 322.

39. Según el art. 258 LSC, podrán formular cuenta de pérdidas y ganancias abreviada las sociedades que durante dos ejercicios consecutivos reúnan, a la fecha de cierre de cada uno de ellos, al menos dos de las circunstancias siguientes: a) Que el total de las partidas de activo no supere los once millones cuatrocientos mil euros. b) Que el importe neto de su cifra anual de negocios no supere los veintidós millones ochocientos mil euros. c) Que el número medio de trabajadores empleados durante el ejercicio no sea superior a doscientos cincuenta. Las sociedades perderán la facultad de formular cuenta de pérdidas y ganancias abreviada si dejan de reunir, durante dos ejercicios consecutivos, dos de las circunstancias a que se refiere el párrafo anterior.

40. PÉREZ TROYA, A. «La incorporación de la perspectiva de género en el derecho mercantil», *Revista de derecho mercantil*, 288 [2013], págs. 27-88, pg. 51.

diversidad (en adelante Ley 11/2018), se dio nueva redacción al apartado segundo del art. 529 bis LSC. Conforme a la previsión actualmente en vigor, *«el Consejo de administración deberá velar porque los procedimientos de selección de sus miembros favorezcan la diversidad respecto a cuestiones, como la edad, el género, la discapacidad o la formación y experiencia profesionales y no adolezcan de sesgos implícitos que puedan implicar discriminación alguna y, en particular, que faciliten la selección de consejeras en un número que permita alcanzar una presencia equilibrada de mujeres y hombres»*. El precepto omite determinar qué debería entenderse por «presencia equilibrada de mujeres y hombres»; al ser una previsión específica aplicable a las sociedades anónimas cotizadas, cabría entender que el porcentaje es el del 30% contenido en la Recomendación 14 del Código Unificado de Buen Gobierno de las sociedades cotizadas de 2015⁴¹. Ello vendría confirmado por el hecho de que la Ley 11/2018 transpone la Directiva 2014/95/UE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 22 de octubre de 2014, por la que se modifica la Directiva 2013/34/UE en lo que respecta a la divulgación de información no financiera e información sobre diversidad por parte de determinadas grandes empresas y determinados grupos, la cual tiene como objetivo identificar riesgos para mejorar la sostenibilidad y aumentar la confianza de los inversores, los consumidores y la sociedad en general y para ello incrementa la divulgación de información no financiera, como pueden ser los factores sociales y medioambientales. A su vez, la Directiva 2014/95/UE amplía el contenido exigido en el informe anual de gobierno corporativo que deben publicar las sociedades anónimas cotizadas, en aras de mejorar la transparencia facilitando la comprensión de la organización empresarial y de los negocios de la empresa de que se trate. En el Preámbulo de la Ley (I) se expone que la nueva obligación para estas sociedades consiste en la divulgación de las «políticas de diversidad de competencias y puntos de vista» que apliquen a su órgano de administración respecto a cuestiones como la edad, el sexo, la discapacidad, o la formación y experiencia profesional. Se añade, además, también en el Preámbulo (I), que en caso de que la sociedad no aplique una política de diversidad, *«no existe obligación alguna de establecerla, aunque la declaración sobre gobernanza empresarial ha de explicar claramente el motivo por el que no se aplica»*.

A su vez, la Ley 11/2018, en relación con el contenido mínimo del informe de gobierno corporativo, modificó la redacción del subapartado 6.º del art. 540.4.c) LSC, pasando a exigir que se incluya *«una descripción de la política de diversidad aplicada en relación con el consejo de administración, de dirección y de las comisiones especializadas que se constituyan en su seno, por lo que respecta a cuestiones como la edad, el género, la discapacidad o la formación y experiencia profesional de sus miembros; incluyendo sus objetivos, las medidas adoptadas, la forma en la que se han aplicado, en particular, los procedimientos para procurar incluir en el consejo de administración un número de mujeres que permita alcanzar una presencia equilibrada de mujeres y hombres y los resultados en el período de presentación de informes, así como las medidas que, en su caso, hubiera acordado respecto de estas cuestiones la comisión de nombramientos»*. El precepto añade que

41. Vid. *infra*, apartado II, 2.

las sociedades deberán informar si se facilitó información a los accionistas sobre los criterios y los objetivos de diversidad con ocasión de la elección o renovación de los miembros del consejo de administración, de dirección y de las comisiones especializadas constituidas en su seno. En caso de no aplicarse una política de este tipo, se deberá ofrecer una explicación clara y motivada al respecto. Por último, se especifica que las pymes, de acuerdo con la definición contenida en la legislación de auditoría de cuentas, únicamente estarán obligadas a proporcionar información sobre las medidas que, en su caso, se hubiesen adoptado en materia de género.

2. LAS RECOMENDACIONES DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO

Las primeras recomendaciones de buen gobierno corporativo en materia de diversidad se incluyeron en el Código Unificado de Buen Gobierno de las sociedades cotizadas (2006), cuya Recomendación 15 establecía que *«cuando sea escaso o nulo el número de consejeras, el Consejo explique los motivos y las iniciativas adoptadas para corregir tal situación; y que, en particular, la Comisión de nombramientos vele para que al proveerse nuevas vacantes: a) Los procedimientos de selección no adolezcan de sesgos implícitos que obstaculicen la selección de consejeras; b) La compañía busque deliberadamente, e incluya entre los potenciales candidatos, mujeres que reúnan el perfil profesional buscado»*. En la justificación de esta medida se afirmaba que lograr una adecuada diversidad de género en los Consejos de Administración no constituye solo un desafío en el plano de la ética, de la política y de la responsabilidad social corporativa, sino que también es un objetivo de eficiencia que las sociedades cotizadas deben plantearse, al menos a medio plazo. En dicha justificación se afirmaba que desaprovechar el potencial talento empresarial del 51% de la población –las mujeres– no puede ser económicamente racional en el conjunto de las grandes empresas de nuestro país⁴².

La versión del Código Unificado de Buen Gobierno de las sociedades cotizadas de 2013 reproducía en la Recomendación 14 lo recogido en materia de diversidad de género en el anterior texto de 2006. Por su parte, la actual versión de 2015 recoge en el Principio 10 que la política de selección de consejeros promoverá la diversidad de conocimientos, experiencias y género en su composición. Este Principio, a su vez, se recoge en la Recomendación 14, añadiendo además que la política de selección de consejeros deberá promover el objetivo de que en el año 2020 el número de consejeras represente, al menos, el 30% del total de miembros del consejo de administración. La comisión de nombramientos verificará anualmente el cumplimiento de la política de selección de consejeros y se informará de ello en el informe anual de gobierno corporativo (letra g) del apartado 4 del art. 540 de la LSC)⁴³.

42. Código Unificado de Buen Gobierno de las sociedades cotizadas (2006), pág. 19. Accesible en <http://cnmv.es/portal/Legislacion/COBG/COBG.aspx>

43. Cfr. RODRÍGUEZ GONZÁLEZ, A. «Buen gobierno y equidad de género en los Consejos de administración de las sociedades mercantiles», en *Actores, actuaciones y controles del buen gobierno societario y financiero*, 2018, págs. 365-385.

3. PUBLICACIÓN POR LA CNMV DE DATOS SOBRE LA PRESENCIA DE MUJERES EN LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN Y EN LA ALTA DIRECCIÓN DE CADA UNA DE LAS SOCIEDADES COTIZADAS EN ESPAÑA

La Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV), publicó en otoño de 2018⁴⁴, por primera vez de modo separado, datos sobre la presencia de mujeres en los consejos de administración y en la alta dirección de cada una de las sociedades cotizadas españolas. Para ello se distinguen tres categorías de empresas: las del Ibex 35, las demás empresas con capitalización superior a 500 millones de euros y las restantes. La presentación de esta información por parte de la CNMV se enmarca en la estrategia para fomentar la presencia de mujeres en los consejos de administración y en la alta dirección de las sociedades cotizadas, y se basa en los datos aportados por las sociedades emisoras en sus informes anuales de gobierno corporativo (IAGC) en los que aportan datos no solo de los consejos de administración sino, en general, de la alta dirección. Se considera alta dirección a efectos del IAGC a aquellos directivos que tengan dependencia directa del consejo o del primer ejecutivo de la compañía y, en todo caso, al auditor interno. La publicación pretende también aumentar la transparencia sobre los avances realizados por cada empresa en el ámbito de la diversidad de género. La CNMV tiene previsto continuar publicando esta información anualmente.

Según los datos de la CNMV, en el ejercicio 2017 la presencia de mujeres en consejos de administración fue del 18,9% frente al 16,6% del año anterior. En cuanto a la alta dirección, la presencia fue del 14,8% del total de puestos directivos. El cuadro siguiente resume, para las distintas categorías de sociedades, el número de mujeres y el porcentaje que representan en el consejo de administración, distinguiendo en función del tipo de consejeros, y en la alta dirección.

	Total mujeres		2017					
			Ibex 35		Más de 500 M. €		Menos de 500 M. €	
	Número	% sobre total	Número	% sobre total	Número	% sobre total	Número	% sobre total
Total Consejeras	258	18,9%	103	22,8%	81	18,4%	74	15,6%
Dominical	72	15,7%	19	16,5%	30	17,7%	23	13,2%
Ejecutivo	10	4,5%	3	4,2%	2	2,8%	5	6,4%
Independiente	163	28,1%	77	33,9%	46	27,5%	40	21,4%
Otro externo	13	12,2%	4	10,3%	3	9,4%	6	16,7%
Mujeres en la alta dirección (excluidas altas directivas consejeras)	156	14,8%	62	14,3%	60	16,9%	34	12,9%

Fuente: CNMV

En cuanto al porcentaje de consejeras, las empresas del IBEX 35 registraron un 22,8%, frente al 18,4% de las empresas de más de 500 millones de euros de capitalización y al 15,6% de las de menos de esa cantidad. Por lo que respecta a la presencia de mujeres en la alta dirección, en las sociedades del IBEX 35 ascendió al 14,3% de esos puestos. Los porcentajes que se alcanzaron en las empresas de más y menos de

44. Vid. nota de prensa de 18 de octubre de 2018 disponible en <http://cnmv.es/portal/verDoc.axd?t=%7bdcc14f40-5628-4465-9813-086b2656f6e3%7d>

500 millones de capitalización fueron del 16,9% y 12,9%, respectivamente. Como se advierte, las cifras son muy desalentadoras y la meta de la Recomendación 14 del Código de Buen Gobierno de las sociedades cotizadas vigente desde 2015, de lograr al menos un 30% de mujeres consejeras en 2020, parece aún muy lejana⁴⁵.

En materia de diversidad de género existe gran heterogeneidad entre los datos individuales de las empresas españolas. Conforme a la información desglosada que facilita la CNMV y dentro de la categoría de las empresas del IBEX 35, solo 9 sociedades han alcanzado el porcentaje mínimo de 30%. Destaca con un 50% de consejeras SIEMENS GAMESA RENEWABLE ENERGY, S.A. Le siguen ABERTIS INFRAESTRUCTURAS, S.A. con un 40%; BANCO SANTANDER, S.A. e IBERDROLA, S.A., ambas con un 35,71%; MERLIN PROPERTIES, SOCIMI, S.A. y RED ELECTRICA CORPORACION, S.A. ambas con un 33.33%; GRIFOLS, S.A. con un 30.77%; y finalmente BANKINTER, S.A. y DISTRIBUIDORA INTERNACIONAL DE ALIMENTACIÓN, S.A. con un 30% cada una de ellas. Ahora bien, la inmensa mayoría de estas consejeras son no ejecutivas, pues de los 71 consejeros ejecutivos de las empresas del IBEX 35, tan solo 3 son consejeras ejecutivas (4.23%): 1 (de un total de 3) en el BANCO SANTANDER, S.A., 1 (de un total de 2) en BANKINTER, S.A. y 1 (de 2) en INDRA SISTEMAS, S.A. (esta última empresa tiene un 23.08% de consejeras, pero un 50% de consejeras ejecutivas). Tomando en cuenta otras tipologías de consejeros y considerando el total de las empresas del IBEX 35, hay 19 consejeras dominicales dentro de un total de 115 (16.52%); 77 consejeras independientes dentro de un total de 227 (33.92%); 4 externas de un total de 39 (10.26%); y 62 altas directivas no consejeras de un total de 434 (14.29%). Las sociedades del IBEX 35 con un menor porcentaje de mujeres en su consejo de administración son SACYR, S.A. con un 7.14%; TÉCNICAS REUNIDAS, S.A. con un 7.69%; INMOBILIARIA COLONIAL, SOCIMI, S.A., BANKIA, S.A. y CELLNEX TELECOM, S.A. las tres con un 10%; REPSOL, S.A. con un 12.50% y BANCO DE SABADELL, S.A. con un 13.33%.

En el grupo de las compañías con capitalización superior a 500 millones de euros el porcentaje promedio de mujeres consejeras es menor que en el grupo de las sociedades del IBEX 35: un 18.41%. De las 42 sociedades analizadas, solo 8 tienen un 30% o más de mujeres en el consejo de administración. Destacan REALIA BUSINESS, S.A. con un 57.14% y EBRO FOODS, S.A. con un 41.67%. PROSEGUR CASH, S.A. tiene un 33.33%; ATRESMEDIA CORPORACIÓN DE MEDIOS DE COMUNICACIÓN, S.A. y CEMENTOS MOLINS, S.A. tienen un 30.77% cada una, CONSTRUCCIONES Y AUXILIAR DE FERROCARRILES, S.A., PAPELES Y CARTONES DE EUROPA, S.A. y VIDRALA, S.A. tienen cada una de ellas un 30% de mujeres en sus consejos. De los 71 consejeros ejecutivos apenas 2 son mujeres (2.82%). Dentro de los 170 consejeros dominicales hay 30 mujeres (17.65%); de 167 consejeros independientes 46 son mujeres (27.54%); dentro de la categoría de otros externos hay 3 mujeres dentro de un total de 32 hombres (9.38%). En el grupo de 356 altos directivos no consejeros hay 60 mujeres (16.85%). Se registran 11 sociedades con un porcentaje inferior al 10% de mujeres en el consejo de administración, incluso 3

45. Un análisis de la práctica puede verse en CONDE-RUIZ, J. I., GARCÍA, M. y YÁÑEZ, M., «Diversidad de Género en los Consejos: el caso de España tras la Ley de Igualdad», *Estudios sobre la Economía Española*, 2018-29, FEDEA.

sociedades tienen un 0% de mujeres en su consejo, siendo estas AXIARE PATRIMONIO SOCIMI, S.A., LABORATORIOS FARMACÉUTICOS ROVI, S.A. y PARQUES REUNIDOS SERVICIOS CENTRALES, S.A. Le siguen GRUPO CATALANA OCCIDENTE, S.A. con un 6.25%; ELECNOR, S.A. con un 7.14%; ENCE ENERGÍA Y CELULOSA, S.A. y TALGO, S.A. ambas con un 7.69%; GESTAMP AUTOMOCIÓN, S.A. con un 8.33%; COMPAÑÍA DE DISTRIBUCIÓN INTEGRAL LOGISTA HOLDINGS, S.A., MIQUEL Y COSTAS & MIQUEL, S.A. y NH HOTEL GROUP, S.A. cada una con un 10%.

En el grupo de las compañías con capitalización bursátil inferior a 500 millones de euros se analizan 62 sociedades, siendo el porcentaje total de mujeres en los consejos de administración un 15.58% (74 de 475). 19 sociedades tienen menos de un 10% de mujeres en los consejos de administración, y de estas 16 tienen un 0% (AUDAX RENOVABLES, S.A.; CODERE, S.A.; CORPORACIÓN EMPRESARIAL DE MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN, S.A.; DEOLEO, S.A.; DESARROLLOS ESPECIALES DE SISTEMAS DE ANCLAJES, S.A.; GENERAL DE ALQUILER DE MAQUINARIA, S.A.; INMOBILIARIA DEL SUR, S.A.; LIWE ESPAÑOLA, S.A.; MOBILIARIA MONESA, S.A.; NUEVA EXPRESIÓN TEXTIL, S.A.; PESCANOVA, S.A.; SOLARIA ENERGÍA Y MEDIOAMBIENTE, S.A.; TELEPIZZA GROUP, S.A.; URBAR INGENIEROS, S.A.; URBAS GRUPO FINANCIERO, S.A.). A este grupo le sigue PROMOTORA DE INFORMACIONES, S.A. con un 7.14%; VOCENTO, S.A. con un 8.33% y GRUPO EMPRESARIAL SAN JOSE, S.A. con un 9.09%. A su vez, tan solo 7 sociedades tienen 30% o más mujeres en su consejo de administración (FUNESPAÑA, S.A., y SAINT CROIX HOLDING IMMOBILIER, SOCIMI, S.A., ambas con un 33.33%; NICOLAS CORREA, S.A. con un 37.50%; ERCROS, S.A. y TR HOTEL JARDIN DEL MAR, S.A. con un 40.00%; ADOLFO DOMÍNGUEZ, S.A. con un 42.86% y GRUPO EZENTIS, S.A. con un 57,14%). De los 78 consejeros ejecutivos apenas 5 son mujeres (6.41%). Dentro de los 174 consejeros dominicales hay 23 mujeres (13.22%); de 187 consejeros independientes 40 son mujeres (21.39%); dentro de la categoría de otros externos hay 6 mujeres dentro de un total de 36 hombres (16.67%). En el grupo de 262 altos directivos no consejeros hay 34 mujeres (12.98%).

III. CONCLUSIONES

El proceso de aprobación de la proyectada Propuesta 2012 viene marcado por la dificultad de alcanzar un consenso. Y ello a pesar de constituir un texto, que sin bien es de gran significación, no tiene el alcance deseado. La cuota propuesta básica del 40% del género menos representado en el grupo de los consejeros no ejecutivos, viene referida a las *sociedades cotizadas*. Teniendo en cuenta que las pymes representan la inmensa mayoría de sociedades de la UE, el alcance de la Propuesta 2012 es muy reducido. Concretamente, el porcentaje de sociedades afectadas por la Propuesta 2012 sería, a lo sumo, en la UE el 0.2% y en España el 0.1% de las sociedades⁴⁶. Además, dentro de las sociedades cotizadas, las medidas contenidas

46. Cfr. Instituto Nacional de Estadística (Directorio central de empresas – DIRCE), Retrato de la PYME a 1 de enero de 2017, actualizado a 1 de enero de 2018, pg. 1 (accesible en <http://www.ipyme.org/Publicaciones/Retrato-PYME-DIRCE-1-enero-2017.pdf>).

en la Propuesta 2012 se refieren a los consejeros no ejecutivos (incluidos los representantes de los trabajadores), es decir, a aquellos que no participan en la gestión diaria de la empresa, sino que desempeñan una función de control y supervisión. En nuestra opinión, reducir las medidas obligatorias a los consejeros no ejecutivos resta eficacia al texto comunitario, toda vez que el verdadero núcleo de poder en las sociedades se concentra en los administradores ejecutivos encargados de la gestión. Cuando el legislador comunitario considera la aplicación de la cuota a la totalidad de los consejeros, incluidos los ejecutivos, rebaja el porcentaje al 33%. Más allá, con las modificaciones de la Propuesta 2012 realizadas en 2014 (cláusula de flexibilidad *ex art. 4 ter* Propuesta 2012 –versión 2014), la cuota puede diluirse mucho más.

Se trataría pues de alcanzar un *mínimo* de armonización en esta materia que resulta preciso para mejorar el funcionamiento del mercado único y aprovechar íntegramente el potencial femenino en la UE. Los argumentos a favor están contrastados y son diversos y numerosos. Las cifras de la baja presencia femenina en los órganos de administración de las sociedades europeas no pueden ser más elocuentes.

Por su parte, la opción del Derecho español se muestra insuficiente. La redacción del art. 75 de la Ley 3/2007, empleando un término que no resulta claramente obligatorio, resulta criticable. Ello viene confirmado por el hecho de que transcurrido el plazo de ocho años mencionado por el art. 75 de la Ley 3/2007, que se cumplió en 2015, para alcanzar el porcentaje mínimo de 40% de mujeres en los consejos de administración, aquél solo sería cumplido actualmente (febrero 2019) por 2 sociedades del IBEX 35, 2 compañías con capitalización superior a 500 millones de euros y 4 compañías con capitalización bursátil inferior a 500 millones de euros. La Recomendación 14 del Código Unificado de Buen Gobierno de las sociedades cotizadas de 2015, que establece la promoción del objetivo de, al menos, un 30% de mujeres sobre el total de miembros del consejo de administración, también estaría cumplida por una cantidad muy limitada de sociedades; a saber, por 9 sociedades del IBEX 35, 8 compañías con capitalización superior a 500 millones de euros y 7 compañías con capitalización bursátil inferior a 500 millones de euros. Y ello partiendo de la base de que el objetivo propuesto del 30% se considera la masa crítica *mínima*, considerablemente lejana de la plena paridad de género (50%).

Aunque los datos arrojan un lento avance de la participación femenina en los consejos de administración, aún es necesario mejorar notablemente las cifras. Un gran impulso, no solo en el caso de España, vendría dado por la aprobación de la Propuesta 2012. La práctica y las cifras demuestran que las meras recomendaciones o leyes sin sanciones no son eficaces. Por el contrario, las leyes de cuotas con sanciones por su incumplimiento sí funcionan. Los argumentos en contra de las cuotas se centran en considerar que las mismas van en contra de la meritocracia o del talento; sin embargo, la atenta lectura de las previsiones muestra claramente que las cuotas se basan en el talento y la cualificación que los candidatos, dando solo preferencia a las mujeres igualmente cualificadas en ámbitos donde se encuentran infrarrepresentadas. Las pruebas indican que, a pesar de que las mujeres no solo poseen las

cualificaciones educativas⁴⁷ y profesionales⁴⁸ para participar en los organismos de toma de decisiones económicas, sino que también están dispuestas⁴⁹ y disponibles⁵⁰ a tal fin, desde el principio sufren una desventaja sistemática con respecto a los hombres a la hora de alcanzar puestos superiores de gestión. Es por ello por lo que es necesaria una intervención del legislador que contribuya a alcanzar un equilibrio justo. Cuando eso se alcance de modo permanente, la cuota será innecesaria. Pero hasta que se logren alcanzar los niveles de paridad mínimos, la cuota femenina obligatoria y con sanciones es un instrumento necesario que ha demostrado ser eficaz.

Para funcionar adecuadamente, las leyes de cuotas deben ir acompañadas de otras medidas necesarias como la conciliación de la vida profesional y familiar, la modificación de la cultura organizacional y, sobre todas las cosas, un cambio de actitud y mentalidad. Existen numerosas propuestas e ideas para fomentar la igualdad de género en las empresas. Entre otras⁵¹, cabe citar las acciones destinadas a reconocer públicamente a aquellas empresas que han puesto en marcha medidas destinadas a mejorar el equilibrio de género en la toma de decisiones a través de distintivos empresariales en materia de igualdad⁵²; fortalecer el equilibrio de género en los códigos de buen gobierno corporativo⁵³; estimular la aplicación de políticas de igualdad en las empresas (ej. introducción de cláusulas de igualdad en contratos y subvenciones públicas); visibilizar a mujeres cualificadas dispuestas a formar parte de las cúpulas empresariales (mediante bases de datos como *Global Board Ready Women*); implicar a los hombres en la promoción de la igualdad de sexos (cabe destacar la campaña de la ONU «*He for She*»); introducir la perspectiva de género en los espacios educativos; desarrollar acciones formativas que permitan reforzar el liderazgo de las mujeres en su promoción hacia puestos directivos; tutorizar a mujeres para apoyarlas en su desarrollo profesional (*mentoring*), etc.

47. Casi el 60% de los titulados universitarios son mujeres. Vid. Eurostat, Estudiantes de enseñanza superior (CINE nivel 5-6) por nivel educativo y sexo [educ_ENRL5], 2009.

48. Las mujeres representan alrededor del 45% de los trabajadores en el conjunto de la UE. Vid. Eurostat, Empleo por sexo, grupos de edad y nacionalidad [lfsq_egan], tercer trimestre de 2011

49. Los estudios muestran que el 83% de las mujeres con carreras de nivel intermedio han expresado un fuerte deseo de escalar puestos en su empresa. Véase http://www.mckinsey.com/Client_Service/Organization/Latest_thinking/Unlocking_the_full_potential

50. Contrariamente a la creencia generalizada de que no hay suficientes mujeres cualificadas para ocupar puestos directivos en las empresas de la UE, una base de datos creada en 2012 por las escuelas de negocios europeas demuestra la idoneidad y disponibilidad de más de 7000 mujeres que podrían ocupar puestos en los consejos de administración de empresas cotizadas. Vid. http://gallery.mailchimp.com/3ad8134be288a95831cc013aa/files/2012_5_Commissioner_Redding_Initiative.pdf

51. Vid. ampliamente TOBIAS OLARTE, E., *Tan cerca, tan lejos. Equilibrio en los consejos de administración de las empresas europeas*, cit., pg. 149 y ss.

52. Cfr. Real Decreto 850/2015, de 28 de septiembre, por el que se modifica el Real Decreto 1615/2009, de 26 de octubre, por el que se regula la concesión y utilización del distintivo «Igualdad en la Empresa». Vid. PÉREZ TROYA, A. «La incorporación de la perspectiva de género en el derecho mercantil», cit., págs. 44 y ss.

53. Vid. apartado II.2. Pueden destacarse también iniciativas privadas como el «Código de Buenas Prácticas para la Gestión del Talento y la Mejora de la Competitividad de la Empresa» de la Asociación Española de Ejecutiv@s y Consejer@s (www.ejecon.org). Vid. PÉREZ TROYA, A. «La incorporación de la perspectiva de género en el derecho mercantil», cit., págs. 49 y ss.

Creemos pues que las razones ya están sobradamente contrastadas y fundamentadas. El cambio está en cada uno de nosotros, en las empresas, en los ámbitos educativos y, mientras no alcancemos las metas propuestas, en la protección e impulso en manos del legislador.

IV. BIBLIOGRAFÍA

- CAMPUZANO LAGUILLO, A. B., «La presencia equilibrada de hombres y mujeres en los consejos de administración de las sociedades mercantiles», en *La Ley de Igualdad: consecuencias prácticas en las relaciones laborales y en la empresa*, 2007, Valladolid, págs. 187-200.
- CARRASQUERO, M., «La Propuesta de Directiva del Parlamento europeo y del Consejo destinada a mejorar el equilibrio de género entre los administradores no ejecutivos de las empresas cotizadas y por la que se establecen medidas afines, de 14 de noviembre de 2012: ¿un camino a seguir o una oportunidad perdida?», *Revista de Estudios Europeos*, 66 [2015], págs. 93-104.
- CHAMORRO DOMÍNGUEZ, C. «La participación equitativa de mujeres y hombres en puestos directivos en la economía privada y en el empleo público. La inserción de la “cuota femenina” en Derecho alemán», *Revista de Derecho de Sociedades*, 44 [2015], págs. 445-456.
- CONDE-RUIZ, J. I., GARCÍA, M. y YÁÑEZ, M., «Diversidad de Género en los Consejos: el caso de España tras la Ley de Igualdad», *Estudios sobre la Economía Española*, 2018-29, FEDEA.
- ESCRIBANO GÁMIR, M., «El acceso de la mujer a los Consejos de Administración de las sociedades mercantiles: igualdad de género y poder de decisión en el Derecho español», en *Estudios sobre el futuro Código Mercantil: Libro homenaje al profesor Rafael Illescas Ortiz*, Getafe (Universidad Carlos III de Madrid), 2015, págs. 649-665.
- FINNCHAM, *Record Number of Women Directors in Finnish Listed Companies. The Seventh Women Directors and Executives Report 2017*, Helsinki, 2017 (accessible en <https://naisjohtajat.fi/wp-content/uploads/sites/28/2016/05/eng-keskuskauppamarin-naisjohtajaselvitys-2017.pdf>)
- GONZÁLEZ BUSTOS. M. y FERNÁNDEZ DE GATTA, D., «El equilibrio entre hombres y mujeres en la dirección de empresas: a propósito de la iniciativa europea de 14 de noviembre de 2012», *Revista Europea de Derechos Fundamentales*, 20 [2012], págs. 179-212.
- HEREDERO CAMPO, M., «Persiguiendo la igualdad de género en el ámbito empresarial en Europa: una aproximación a la Directiva Reding», *Revista de Derecho Privado*, 52 [2014], págs. 1-22.
- HUERTA VIESCA, M., «En torno a la Propuesta de Directiva comunitaria sobre equilibrio de género e igualdad en los consejos de administración de las sociedades

- cotizadas de la Unión Europea, COM (2012) 614 final, 2012/0299 (COD)», *Revista de Derecho de Sociedades*, 41 [2013], págs. 217-248.
- HUERTA VIESCA, M., Las mujeres en la nueva regulación de los consejos de administración de las sociedades mercantiles españolas. Artículo 75 de la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, Cizur Menor (Navarra), 2009.
- PÉREZ TROYA, A. «Improving Gender Balance among Directors of Companies. A Proposal for a European Directive and Recent Advances in Europe», *Athens Journal of Law*, Abril [2016], págs. 95-104.
- PÉREZ TROYA, A. «La incorporación de la perspectiva de género en el derecho mercantil», *Revista de derecho mercantil*, 288 [2013], págs. 27-88.
- PÉREZ TROYA, A. «La igualdad de género en el mercado y la empresa (II)», en *Diversidad de género e igualdad de derechos. Manual para una asignatura interdisciplinar*, 2011, Valencia, págs. 147-164.
- RODRÍGUEZ GONZÁLEZ, A. «Mujeres en los consejos de administración de las sociedades mercantiles: una aproximación al Derecho francés», *Lección inaugural del curso académico 2011-2012*, Valladolid, 2011, págs. 1-30.
- RODRÍGUEZ GONZÁLEZ, A. «Ley núm. 2011-103 de 27 de enero, relativa a la representación equilibrada de mujeres y hombres en el seno de los consejos de administración y vigilancia y de la igualdad profesional», *Revista de Derecho de Sociedades*, 36, [2011], págs. 539-542.
- RODRÍGUEZ GONZÁLEZ, A. «Buen gobierno y equidad de género en los Consejos de administración de las sociedades mercantiles», en *Actores, actuaciones y controles del buen gobierno societario y financiero*, 2018, págs. 365-385.
- SENET VIDAL, M. J., «Comentarios al artículo 75», en *Comentarios a la Ley de Igualdad*, 2007, Valencia, págs. 539-556.
- SENET VIDAL, M. J., «El principio de presencia equilibrada en el ámbito del Derecho privado», en *El levantamiento del velo: las mujeres en el Derecho privado*, 2011, Valencia, págs. 1281-1312.
- TOBÍAS OLARTE, E., *Des-pa-ci-to: equilibrio de género en los consejos de administración de las empresas europeas*, 2017, accesible en https://gobierno.aragon.es/estaticos/GobiernoAragon/Organismos/InstitutoAragonesMujer/Documentos/Doc/segundo_premio_2017.pdf
- TOBÍAS OLARTE, E., *Equilibrio de género en los consejos de administración de las empresas*, Editorial Aranzadi, Pamplona, 2018.
- TOBÍAS OLARTE, E., *Tan cerca, tan lejos. Equilibrio en los consejos de administración de las empresas europeas*, Castellón de la Plana, 2016, Tesis en abierto