

# Des-pa-ci-to: equilibrio de género en los consejos de administración de las empresas europeas

---

## RESUMEN

Los consejos de administración de las empresas de la Unión Europea (UE) se caracterizan por un persistente desequilibrio de género, como lo demuestra el hecho de que sólo el 23,9% de los puestos en los consejos de las principales empresas cotizadas se encuentren actualmente ocupados por mujeres. En comparación con otros ámbitos de la sociedad, la escasa presencia de las mujeres en los consejos de administración de las empresas es especialmente significativa. La adopción de medidas de acción positiva parece ser el único camino para garantizar una representación equilibrada de mujeres y hombres en los ámbitos de decisión empresarial, aunque no debe ser la única vía. Es indudable que esta desigualdad de género en el ámbito del poder económico, entra en contradicción con los estándares de igualdad que deberían alcanzar las sociedades que desde hace años han avalado una igualdad formal, pero no han sabido convertirla en una igualdad real. Los resultados de esta investigación, por tanto, pretenden ofrecer un marco descriptivo y una base de reflexión con relación a la desigualdad de género, en un terreno en el que se considera que hay una escasa sensibilidad a la participación igualitaria de mujeres y hombres.



## ÍNDICE

1. Introducción.....	5
2. Antecedentes: marco normativo europeo en materia de igualdad en la toma de decisiones económicas.....	7
3. Panorama europeo: diferentes enfoques, diferentes resultados.....	15
4. Un intento de armonizar las regulaciones europeas destinadas a promover la igualdad de género en los consejos de administración.....	19
5. La regulación española sobre la participación de las mujeres en los consejos de administración de las sociedades mercantiles.....	23
6. Medidas no legislativas para favorecer la presencia equilibrada en los ámbitos de decisión.....	31
6.1. Los distintivos empresariales en materia de igualdad	
6.2. Cláusulas de igualdad en contratos y subvenciones públicas	
6.3. Reconocimiento	
6.4. Ellas son las protagonistas	
6.5. Con ellos	
6.6. Escenarios de aprendizaje e innovación	
6.7. Formación y <i>mentoring</i>	
7. Esperar ya no es una opción.....	45
8. Bibliografía.....	51



## 1. INTRODUCCIÓN

Los consejos de administración de las empresas de la Unión Europea (UE) se caracterizan por un persistente desequilibrio de género, como lo demuestra el hecho de que sólo el 23,9% de los puestos en los consejos de las principales empresas cotizadas se encuentren actualmente ocupados por mujeres<sup>1</sup>.

El aumento de la presencia de mujeres en los consejos de administración de las empresas ha avanzado muy lentamente, a pesar de los esfuerzos realizados por los Estados miembros<sup>2</sup> y las instituciones de la UE<sup>3</sup>.

El ejemplo de países como Francia, que ha adoptado legislación en la materia y ha registrado avances importantes<sup>4</sup>, demuestra claramente que una normativa vinculante y limitada en el tiempo puede marcar la diferencia<sup>5</sup>. En España, la participación de las mujeres en lo que se ha llamado “el poder económico”, sigue siendo escasa a pesar del artículo 75 de la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de

---

<sup>1</sup> EUROPEAN COMMISSION, *2017 Report on equality between women and men in the EU*, 2017.

<sup>2</sup> De 2003 a 2010 el porcentaje de mujeres en los consejos de administración subió del 8,5% al 11,9%, un incremento de 3,4 puntos. En los últimos años, de octubre de 2010 a abril de 2016, el número de mujeres en los consejos de administración aumentó en 23 de los 28 Estados miembros, con subidas tan significativas como la de Italia (25,5 puntos), Francia (24,8 puntos), Bélgica (16,1 puntos), Alemania (14,6 puntos), Reino Unido (13,7 puntos) y Holanda (13,2 puntos). La media europea se situó en 11,4 puntos, mientras que en España el aumento fue tan sólo de 10,7 puntos. EUROPEAN COMMISSION, *Gender balance on corporate boards. Europe is cracking the glass ceiling*, July 2016.

<sup>3</sup> A nivel europeo, uno de los logros más relevantes fue la creación del Instituto Europeo de Género en 2006, una agencia europea que se ocupa de modo específico de la cuestión de la igualdad de mujeres y hombres. *Reglamento (CE) n° 1922/2006 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 20 de diciembre de 2006, por el que se crea un Instituto Europeo de la Igualdad de Género*, DOUE L 403 de 30.12.2006.

<sup>4</sup> RENAULT, Marie-Cécile, “Les femmes à l’assaut des conseils d’administration”, *Le Figaro*, 16 mai 2016, pág. 18: “La progression en dix ans est considérable. On ne dépassait pas 9% de femmes dans les conseils en 2006! Carol Lambert (Deloitte, MEDEF)”.

<sup>5</sup> Como señala un estudio de Manpower Group, está demostrado que el problema no se resolverá por sí solo. MANPOWER GROUP, *07 Pasos para lograr la inclusión consciente. Guía práctica para acelerar la incorporación de más mujeres a cargos directivos*, 2015, pág. 17: “Con la fórmula del *laissez-faire* no se ha conseguido la paridad de género”.

mujeres y hombres (en adelante Ley de Igualdad)<sup>6</sup>, que recomendaba llegar a un objetivo de equilibrio en los consejos de administración en un plazo “razonable”, plazo que finalizó sin haber conseguido el fin perseguido por el legislador.

Para acelerar este camino, ya iniciado por varios Estados miembros, la Comisión Europea plantea en 2012 una propuesta de Directiva destinada a mejorar el equilibrio de género en las empresas cotizadas, con un objetivo cuantitativo del 40% para 2020<sup>7</sup>. Este objetivo no es una cuota rígida<sup>8</sup> cuyo incumplimiento llevaría aparejado sanciones, sino una cuota de procedimiento que asegure una selección transparente y justa hasta alcanzar el 40%.

Tal y como señalaba Viviane Reding, vicepresidenta de la Comisión Europea de 2010 a 2014 e impulsora de esta normativa, la legislación europea debe garantizar que todo el talento esté disponible, también en los consejos de administración de las empresas europeas<sup>9</sup>. Pero antes de tener sobre la mesa una propuesta de Directiva como la mencionada, sin visos de prosperar a corto o medio plazo, conviene recordar cómo hemos conseguido llegar hasta aquí. Desde luego, el camino no ha sido fácil.

---

<sup>6</sup> *Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres*, Boletín Oficial del Estado núm. 71, de 23 de marzo de 2007.

<sup>7</sup> *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*, Bruselas, 14.11.2012, COM (2012) 614 final.

<sup>8</sup> *Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo y al Consejo sobre la interpretación de la sentencia del Tribunal de Justicia de 17 de octubre de 1995 en el asunto C-450/93, Kalanke v. Freie Hansestadt Bremen*, Bruselas, 27.03.1996, COM (96) 88 final, pág. 3: “Se consideran cuotas rígidas las que establecen cierto nivel que debe ser alcanzado sin tener en cuenta las cualificaciones o los méritos de las personas consideradas, o las que fijan requisitos mínimos que deben cumplirse sin que haya ninguna posibilidad de considerar las circunstancias particulares de un caso concreto”.

<sup>9</sup> COMISIÓN EUROPEA, “La presión reguladora empieza a dar frutos: el porcentaje de mujeres en los consejos de administración sube al 15,8% en Europa”, *Comunicado de prensa*, Davos, 25 de enero de 2013, [http://europa.eu/rapid/press-release\\_IP-13-51\\_es.htm](http://europa.eu/rapid/press-release_IP-13-51_es.htm) [fecha última consulta: 18/08/2017]: “La legislación a nivel europeo que hemos puesto sobre la mesa garantizará que el talento existente se utilice para impulsar el equilibrio entre hombres y mujeres de manera uniforme en todos los consejos de administración de las empresas de nuestro mercado interior”.

## 2. ANTECEDENTES: MARCO NORMATIVO EUROPEO EN MATERIA DE IGUALDAD EN LA TOMA DE DECISIONES ECONÓMICAS

La igualdad entre mujeres y hombres es uno de los valores fundadores y de los objetivos básicos de la Unión, con arreglo a los artículos 2 y 3 (apartado 3) del Tratado de la Unión Europea (TUE)<sup>10</sup>. Además, y de conformidad con el artículo 8 del Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea (TFUE)<sup>11</sup>, la Unión se fija el objetivo de eliminar las desigualdades entre el hombre y la mujer y promover su igualdad en todas sus acciones. Este fin es coherente con la Carta de los Derechos Fundamentales de la Unión Europea<sup>12</sup>, que establece en su artículo 23 que la igualdad entre hombres y mujeres será garantizada en todos los ámbitos, incluso en materia de empleo, trabajo y retribución.

Por otro lado, la UE señala que las políticas de igualdad de oportunidades “son las medidas puestas en marcha desde las instituciones públicas para la superación de los obstáculos que dificultan la plena participación de las mujeres en los diversos ámbitos de la vida, con el fin de convertir la igualdad reconocida legalmente en una situación real y efectivamente igualitaria para mujeres y hombres”<sup>13</sup>. Desde esta perspectiva, se desarrollan a partir de principios de la década de los ochenta hasta el año 2005, cinco programas de acción comunitaria que detallan líneas estratégicas en materia de igualdad de oportunidades, y que nos permiten seguir la evolución del tipo de intervención que promueve la Unión Europea, y la identificación de prioridades en esos años<sup>14</sup>.

---

<sup>10</sup> *Versión consolidada del Tratado de la Unión Europea*, DOUE C 83/13 de 30.3.2010.

<sup>11</sup> *Versión consolidada del Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea*, DOUE C 83/47 de 30.3.2010.

<sup>12</sup> *Carta de los Derechos Fundamentales de la Unión Europea (2000/C 364/01)*, DOCE C 364 de 18.12.2000.

<sup>13</sup> INSTITUTO DE LA MUJER, *Guía para la incorporación de la igualdad de oportunidades en las actuaciones de los Fondos Estructurales*, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Madrid, 2004, pág. 27.

<sup>14</sup> 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).

En el ámbito que me ocupa, la toma de decisiones económicas, las instituciones de la UE y los Estados miembros también han promovido la igualdad de género, en particular adoptando recomendaciones y fomentando la autorregulación para aumentar la presencia de mujeres en los consejos de administración de las empresas.

De hecho, en primer lugar puedo mencionar la Recomendación del Consejo de 13 de diciembre de 1984 relativa a la promoción de acciones positivas a favor de la mujer, que recomienda a los Estados miembros, por un lado, que adopten una política de acción positiva destinada a eliminar las desigualdades de hecho de las que son objeto las mujeres en la vida profesional, y por otro, que actúen incluyendo acciones de estímulo de candidaturas, contratación y promoción de las mujeres en los sectores, profesiones y niveles en los que están infrarrepresentadas, especialmente en los puestos de responsabilidad<sup>15</sup>.

Una década después, la Resolución del Consejo, de 27 de marzo de 1995, sobre la participación equilibrada de las mujeres y de los hombres en la toma de decisiones, afirma que es necesario hacer todo lo posible para efectuar los cambios de estructuras y actitudes, indispensables para que exista una verdadera igualdad de acceso a los puestos decisorios entre hombres y mujeres en diferentes ámbitos, incluido el económico<sup>16</sup>.

También, la Recomendación del 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, recomienda a los Estados miembros estimular al sector privado para que aumente la presencia de mujeres en todos los niveles de decisión, concretamente mediante la adopción de medidas dentro del marco de planes de igualdad y programas de acciones positivas<sup>17</sup>. Por otro lado, el informe presentado a los tres años de esta Recomendación con el fin de dar un balance de su aplicación, indica que algunos países

---

<sup>15</sup> *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, págs. 124-125.

<sup>16</sup> *Resolución del Consejo, de 27 de marzo de 1995, sobre la participación equilibrada de mujeres y hombres en la toma de decisiones*, DOCE C 168 de 4.07.1995, págs. 0003-0004.

<sup>17</sup> *Recomendación del 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, pág. 14.



consideran la sensibilización como el instrumento clave que debe ponerse en práctica, en mayor medida en el sector privado<sup>18</sup>.

Además, la Comisión Europea decide plantear una estrategia en materia de igualdad entre hombres y mujeres que permita integrar la cuestión de la igualdad en todas las actividades comunitarias, al mismo tiempo que se implementan medidas concretas destinadas a mejorar la situación de las mujeres en la sociedad. Hablamos de la Estrategia marco comunitaria sobre la igualdad entre hombres y mujeres (2001-2005)<sup>19</sup>. Este nuevo marco supone un cambio importante respecto del planteamiento anterior, basado fundamentalmente en actividades compartimentadas y programas financiados mediante diferentes partidas presupuestarias específicas.

Esta Estrategia determinó cinco ámbitos de intervención con sus correspondientes objetivos operativos, que marcaron la hoja de ruta durante cinco años. Debo destacar el primer ámbito de actuación, que incide en la promoción de la igualdad entre hombres y mujeres en la vida económica. En esta área ya se vislumbra el papel destacado que tienen las empresas europeas, a la hora de concebir estrategias que fomenten la integración de la igualdad en todas las políticas que tengan repercusión sobre la mujer en la economía.

---

<sup>18</sup> *Informe de la Comisión al Consejo, al Parlamento europeo y al Comité Económico y Social sobre la aplicación de la Recomendación 96/694 del 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*, Bruselas, 07.03.2000, COM (2000) 120 final, pág. 12.

<sup>19</sup> *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, págs. 3-4: “El futuro trabajo de la Comunidad en pro de la igualdad adoptará la forma de una estrategia global, que abarcará todas las políticas comunitarias destinadas a promover la igualdad entre hombres y mujeres, ya sea ajustando sus políticas (intervención activa: integración del factor de igualdad) y/o aplicando medidas concretas destinadas a mejorar la situación de las mujeres en la sociedad (intervención reactiva: acciones específicas)”.

El Plan de trabajo para la igualdad entre las mujeres y los hombres (2006-2010)<sup>20</sup> es la continuación de la Estrategia marco comunitaria anteriormente mencionada, de la cual hace balance. En este Plan se definen seis áreas prioritarias de actuación a nivel europeo a favor de la igualdad de género, con sus objetivos y medidas clave para cada una de ellas. El impulso de la participación equilibrada de las mujeres y los hombres en la toma de decisiones económicas, es una de estas áreas, que busca así contribuir a una mayor productividad. Además, la transparencia en los procedimientos de promoción se considera uno de los puntos clave para apoyar dicha participación equilibrada.

En 2010 la Comisión Europea adopta la Carta de la Mujer, una declaración política en la que se renueva el compromiso por la igualdad entre los sexos, y en la que se reitera la importancia de introducir la perspectiva de género en las políticas europeas<sup>21</sup>. En ese mismo año y sobre la base del Plan de trabajo para la igualdad entre las mujeres y los hombres (2006-2010), la Comisión Europea presenta una nueva Estrategia para la igualdad entre mujeres y hombres 2010-2015<sup>22</sup>, que detalla acciones con arreglo a cinco campos prioritarios definidos en la Carta de la Mujer. Uno de estos ámbitos es la igualdad en la toma de decisiones. En este punto se menciona que la presencia femenina en la economía es inferior a la masculina en todos los niveles de gestión y toma de decisiones, y se pone como ejemplo la realidad de los consejos de administración de las empresas cotizadas de la UE. Además, se pone de manifiesto que existe una correlación directa y positiva, hoy también cuestionada<sup>23</sup>, entre la presencia de mujeres en posiciones directivas y el rendimiento de las empresas.

---

<sup>20</sup> *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.

<sup>21</sup> *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 15º 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 30º 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.

<sup>22</sup> *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.

<sup>23</sup> Un ejemplo de ello es la compañía telefónica holandesa KPN, que ha abandonado la política de cuotas femeninas para los puestos directivos que venía aplicando desde 2009. Según su director Jasper Rynders,

En 2013, la Comisión Europea publicó una revisión intermedia<sup>24</sup> de la Estrategia para la igualdad entre mujeres y hombres 2010-2015, que pone de relieve el progreso realizado desde 2010, también con relación a la igualdad en el ámbito de poder económico. Por otro lado, la Comisión Europea ha aprobado el Compromiso Estratégico por la Igualdad de Género 2016-2019<sup>25</sup>, que abre una nueva etapa basada en la identificación de las fortalezas y debilidades de la Estrategia anterior (2010-2015). También en esta ocasión se definen cinco áreas de trabajo, y se vuelve a incluir la igualdad en la toma de decisiones como uno de sus ejes. De especial interés, es el apoyo expreso a la adopción de la propuesta de Directiva de 2012, como una acción a tener en cuenta para alcanzar los objetivos marcados.

El Pacto Europeo por la Igualdad de Género para 2011-2020, también recoge el fomento de la igualdad de la participación de mujeres y hombres en el proceso decisorio, a todos los niveles y en todos los ámbitos, con el fin de aprovechar plenamente todas las capacidades. En esta línea, el Parlamento Europeo, en su Resolución sobre las mujeres y la dirección de las empresas de 2011<sup>26</sup> fue contundente: por un lado consideraba que uno de los objetivos prioritarios de la UE debería ser, que las mujeres competentes y cualificadas puedan acceder a puestos que hoy no son accesibles para ellas debido a las desigualdades existentes; y por otro, señalaba que las iniciativas y las medidas adoptadas por el sector privado con el fin de lograr mayor representación de las mujeres habían sido útiles, pero no suficientes. Es por ello que invitaba a las empresas a alcanzar el porcentaje de un 30% de mujeres entre los miembros de los órganos de dirección para 2015, y de un 40% para 2020. Al mismo tiempo, se acogía favorablemente la intención

---

las cuotas no habían aportado el cambio de enfoque esperado con la llegada de las mujeres ejecutivas. Es más, Rynders añade que ahora se abre una apuesta por la contratación de varones de minorías étnicas para puestos directivos, ya que la entrada “impuesta” de mujeres ponía en desventaja a los varones multiculturales con título universitario. Eso sí, de las mujeres de minorías étnicas ni palabra. FERRER, Isabel, “La telefónica holandesa KPN suprime las cuotas femeninas”, *El País*, 26 de septiembre de 2014, [http://sociedad.elpais.com/sociedad/2014/09/26/actualidad/1411759633\\_180720.html](http://sociedad.elpais.com/sociedad/2014/09/26/actualidad/1411759633_180720.html) [fecha última consulta: 18/08/2017].

<sup>24</sup> EUROPEAN COMMISSION, *Commission staff working document: Mid-term review of the Strategy for equality between women and men (2010-2015)*, Brussels, 16.9.2013, SWD (2013) 339 final.

<sup>25</sup> EUROPEAN COMMISSION, *Strategic Engagement for Gender Equality 2016-2019*, European Union, 2016.

<sup>26</sup> *Resolución del Parlamento Europeo, de 6 de julio de 2011, sobre las mujeres y la dirección de las empresas (2010/2115 (INI))*.

de proponer una normativa europea en 2012 si el porcentaje “crítico” señalado, no se conseguía alcanzar de manera voluntaria en los plazos mencionados.

Un año después, en 2012, la Resolución del Parlamento Europeo sobre la igualdad entre mujeres y hombres en la Unión Europea<sup>27</sup> manifiesta 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 empresas.

En este recorrido tampoco se debe olvidar que la Comisión Europea informa cada año sobre los logros conseguidos en materia de igualdad de mujeres y hombres en los Estados miembros, y presenta los desafíos y las prioridades para el futuro. Estos informes confirman los avances en esta materia, pero también la lejanía de los objetivos, planteados con el fin de que la igualdad de género sea una realidad. El último informe presentado en 2017, constata que sólo cuatro países han superado “la barrera” del 30% de mujeres (Francia, Italia, Finlandia y Suecia), por lo que la propuesta de Directiva de 2012 sigue siendo considerada como uno de los hitos más importantes en pos del progreso en este ámbito.

Los últimos años han estado marcados por una crisis económica e institucional en Europa, y en este contexto la UE se lanza a definir el lugar que quiere ocupar en 2020. El resultado es la llamada “Estrategia Europa 2020” que marca tres prioridades que se refuerzan mutuamente: un crecimiento inteligente, un crecimiento sostenible y un crecimiento integrador<sup>28</sup>. Para avanzar en el logro de estas prioridades, se recuerda que es preciso utilizar el potencial y los talentos de las mujeres de manera más extensa y eficaz. Al amparo de dicha Estrategia, la Comisión Europea propone para la UE cinco objetivos cuantificables para 2020 que se traducen en objetivos nacionales en el marco del empleo, la investigación y la innovación, el cambio climático y la energía, la educación y la lucha contra la pobreza. Concretamente y con relación al empleo, la

---

<sup>27</sup> 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)).

<sup>28</sup> Comunicación de la Comisión. Europa 2020. Una estrategia para un crecimiento inteligente, sostenible e integrador, Bruselas, 3.3.2010, COM (2010) 2020 final.

Estrategia fija el objetivo de alcanzar una tasa de empleo del 75% de las mujeres y los hombres de 20 a 64 años de edad en 2020, lo que sólo puede lograrse si existe un claro compromiso con la igualdad de género, y un mayor esfuerzo para afrontar todos los obstáculos a la participación de las mujeres en el mercado de trabajo. En esta línea, Viviane Reding declaraba que si se quería conseguir dicho fin deberíamos hacer que la diversidad fuera un activo para el crecimiento<sup>29</sup>.

Como se ha visto, desde las instituciones europeas durante varias décadas se han aprobado distintos textos respecto a la igualdad de género en la toma de decisiones económicas que, al menos, han servido para introducir esta cuestión en la agenda política y abrir un camino normativo.

---

<sup>29</sup> COMISIÓN EUROPEA, “La Comisión Europea baraja distintas opciones para romper el “techo de cristal” a favor de las mujeres en los consejos de administración de las empresas”, *Comunicado de prensa*, Bruselas, 5 de marzo de 2012, [http://europa.eu/rapid/press-release\\_IP-12-213\\_es.htm](http://europa.eu/rapid/press-release_IP-12-213_es.htm) [fecha última consulta: 17/08/2017].



### **3. PANORAMA EUROPEO: DIFERENTES ENFOQUES, DIFERENTES RESULTADOS**

A pesar de que la presencia de las mujeres en los consejos de administración de las empresas es todavía escasa, Europa es consciente de que el talento empresarial de las mujeres puede impulsar la prosperidad europea<sup>30</sup>. No obstante, la evolución de los Estados miembros ha sido desigual, debido a los diferentes enfoques que unos y otros han aplicado al respecto.

Algunos Estados miembros han desarrollado una legislación nacional, pero dirigida a grupos diferentes de empresas y con planteamientos legislativos distintos. Algunos Estados miembros han propiciado un modelo de “cumplir o dar explicaciones”, con arreglo al cual las empresas que no cumplen el objetivo de un equilibrio de género deben explicar los motivos para no hacerlo. Otros (los menos) han establecido directamente un objetivo de equilibrio de género jurídicamente vinculante. Algunos Estados miembros se centran en las empresas cotizadas, mientras que otros lo hacen en las grandes empresas (con independencia de si cotizan o no), o sólo en las empresas de propiedad estatal. Algunos Estados miembros dirigen sus medidas a los administradores no ejecutivos de las empresas cotizadas, mientras que otros incluyen tanto a los administradores ejecutivos como no ejecutivos de los consejos de administración de las empresas cotizadas. En algunos países, el debate de las cuotas ni siquiera está sobre la mesa.

Con este panorama nos encontramos con diferentes contextos que producen confusión, y en ocasiones mayores costes para las empresas<sup>31</sup>. La siguiente tabla nos muestra el actual escenario europeo, donde el mayor porcentaje de mujeres en los consejos de administración se da en Francia y Suecia.

---

<sup>30</sup> COMISIÓN EUROPEA, *Una Europa para las mujeres*, Oficina de Publicaciones de la Unión Europea, 2010, pág. 6.

<sup>31</sup> *Propuesta de Directiva del Parlamento Europeo y del Consejo destinada a mejorar el equilibrio de género...*, ya cit., pág. 3: “En particular, estas diferencias de los requisitos legales y de la autorregulación en lo que respecta a la composición de los consejos de administración pueden dar lugar a complicaciones prácticas para las empresas cotizadas que operan a escala transfronteriza, en especial a la hora de crear filiales o realizar fusiones y adquisiciones, así como para los candidatos a puestos en los consejos de administración”.

Cuadro 1: Mujeres en los consejos de administración de las empresas europeas (octubre de 2016).

<b>Estado miembro</b>	<b>% M<sup>32</sup></b>	<b>Legislación</b>	<b>Observaciones</b>
Francia	41,2	Sí	Ley de 2011 (40%)
Suecia	36,9	No	Autorregulación
Italia	32,3	Sí	Ley de 2011 (33%)
Finlandia	30,1	Sí	Legislación destinada a empresas de propiedad estatal
Alemania	29,5	Sí	Ley de 2015 (30%)
Bélgica	28,6	Sí	Ley de 2011 (33%)
Letonia	28,5	No	--
Países Bajos	27,5	Sí	Ley de 2011 (30%)
Dinamarca	27,3	Sí	Ley de 2012 (objetivos voluntarios)
Reino Unido	27	No	Autorregulación
Eslovenia	24,8	Sí	Legislación destinada a empresas de propiedad estatal
España	20,3	Sí	Ley de 2007 (recomendación del 40%)
Croacia	19,9	No	No hay medidas a nivel nacional
Polonia	18,8	No	Autorregulación
Austria	18,1	Sí	Legislación destinada a empresas de propiedad estatal
Irlanda	16,5	No	--
Bulgaria	15,3	No	No hay medidas a nivel nacional
Lituania	14,3	No	No hay medidas a nivel nacional
Portugal	14,3	Sí	Legislación destinada a empresas de propiedad estatal
Luxemburgo	12,9	No	Autorregulación
Hungría	12,3	No	--
Eslovaquia	11,3	No	No hay medidas a nivel nacional
Chipre	10,8	No	No hay medidas a nivel nacional
República Checa	10,1	No	No hay medidas a nivel nacional
Rumania	10,1	No	--

---

<sup>32</sup> Porcentaje de mujeres.



Estado miembro	% M	Legislación	Observaciones
Grecia	9,1	Sí	Legislación destinada a empresas de propiedad estatal
Estonia	8,8	No	No hay medidas a nivel nacional
Malta	4,5	No	No hay medidas a nivel nacional

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos ofrecidos por la Comisión Europea.

A la vista de estos datos, tendríamos cuatro tipos de países, en función del enfoque adoptado para favorecer la diversidad de género en los consejos de administración de las empresas: los países que no han implementado ninguna medida a nivel nacional, los que apuestan por la autorregulación, los países que han adoptado medidas legislativas pero sólo con relación a las empresas de propiedad estatal, y por último, los que tienen medidas legislativas para el ámbito privado.

En este último caso, Francia, con el mayor número de mujeres en los consejos de administración de las empresas, establecía en 2011 una cuota del 40% para 2017, aplicable a los miembros no ejecutivos en grandes empresas (independientemente de que coticen en bolsa), con un objetivo intermedio del 20% para 2014 que ya fue conseguido<sup>33</sup>. Posteriormente su ley de igualdad de 2014 extendió esta obligación a las empresas de más de 250 personas asalariadas (o con cifra de negocios superior a 50 millones de euros) para 2020<sup>34</sup>. En la misma línea y el mismo año, Italia y Bélgica optaban también por la vía legislativa y establecían que en los consejos de administración hubiera al menos un tercio de miembros (ejecutivos y no ejecutivos) de cada sexo. En el caso de España, del que hablo más adelante, la Ley de Igualdad incluyó una recomendación (discutible) en aras a conseguir un 40% de mujeres en las sociedades obligadas a presentar cuenta de pérdidas y ganancias no abreviada, para 2015.

A tenor de lo visto, y como indica el informe de 2017 de la Comisión Europea sobre igualdad de género, los datos evidencian un claro impacto positivo en los países que han

<sup>33</sup> *LOI n° 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*, JORF n° 0023 du 28 janvier 2011.

<sup>34</sup> *LOI n° 2014-873 du 4 août 2014 pour l'égalité réelle entre les femmes et les hommes*, Version consolidée au 15 janvier 2015, JORF n° 0179 du 5 août 2014.

optado por una acción legislativa, como Francia, Italia o Bélgica. Por otro lado, la propuesta de una Directiva europea en este ámbito ha impulsado que la diversidad de género esté empezando a ser tomada en cuenta por los Estados miembros. Un claro ejemplo de ello es Alemania, uno de los países que más se oponía a la introducción de cuotas, y que en 2015 dió luz verde a una regulación que fija una cuota femenina del 30% de los sillones de los consejos de vigilancia de las grandes empresas (un órgano que aprueba la gestión de las compañías y que agrupa a todos los consejeros no ejecutivos)<sup>35</sup>. Además, la norma establecía que unas 3500 empresas que contaban con menos de 2000 personas empleadas, también debían fomentar la participación femenina en los órganos de dirección, aunque en este caso se dejaba en sus manos el cómo y en qué escalones.

Noruega, país que no forma parte de la UE, estableció por ley la paridad en los consejos de administración de las grandes empresas en 2003 reservando un 40% de los sillones a las mujeres, y se consiguió que el porcentaje de mujeres pasase del 7% en 2002 al 44% en 2010<sup>36</sup>. Está claro que una normativa vinculante limitada en el tiempo puede marcar la diferencia<sup>37</sup>, aunque esto no es suficiente. Debemos introducir otras medidas no legislativas, que ayuden a lograr una participación *real* de mujeres en los consejos de administración, y por extensión, en los puestos directivos de las empresas privadas.

---

<sup>35</sup> “Alemania aprueba la ley de cuotas: un 30% de mujeres en los consejos de administración”, *Euronews*, 6 de marzo de 2015, <http://es.euronews.com/2015/03/06/alemania-aprueba-la-ley-de-cuotas-un-30-por-ciento-de-mujeres-en-los-consejos/> [fecha última consulta: 08/08/2017].

<sup>36</sup> SAHUQUILLO, María, “Noruega lija su techo de cristal”, *El País*, 24 de abril de 2011, [http://elpais.com/diario/2011/04/24/sociedad/1303596004\\_850215.html](http://elpais.com/diario/2011/04/24/sociedad/1303596004_850215.html) [fecha última consulta: 08/08/2017].

<sup>37</sup> ESCRIBANO GÁMIR deja claro que donde la legislación noruega formuló la principal diferencia con el resto de las existentes, fue en cuanto a las consecuencias del incumplimiento. La expulsión del registro e incluso la disolución de la sociedad subrayan la distancia, aún hoy, de las tímidas soluciones que otros países vienen estableciendo. Incluso la propuesta de Directiva de 2012, deja a los Estados miembros la imposición de sanciones exigiendo, eso sí, que resulten efectivas a los efectos pretendidos por la normativa. ESCRIBANO GÁMIR, M<sup>a</sup> Cristina, “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 MARTÍN LÓPEZ, M<sup>a</sup> Teresa y VELASCO RETAMOS, José Manuel (Coord.), *La igualdad de género desde la perspectiva social, jurídica y económica*, Civitas, Madrid, 2014, págs. 102-144.

#### 4. UN INTENTO DE ARMONIZAR LAS REGULACIONES EUROPEAS DESTINADAS A PROMOVER LA IGUALDAD DE GÉNERO EN LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN

El 14 de noviembre de 2012, la Comisión Europea adoptó una propuesta de Directiva que fijaba el objetivo de alcanzar en 2020 una presencia mínima del 40% del sexo menos representado, entre los miembros no ejecutivos<sup>38</sup> en el consejo de administración de las empresas cotizadas<sup>39</sup> de la Unión Europea, o para 2018 en el caso de las empresas públicas<sup>40</sup>. La iniciativa tenía por objeto promover la igualdad de género en la toma de decisiones económicas.

La medida se centraba en las empresas cotizadas debido a su importancia económica y su visibilidad, excluyendo por tanto a las pequeñas y medianas empresas para las que esta propuesta podría suponer una carga desproporcionada (principio de proporcionalidad). No obstante, el artículo 4, apartado 6, de la propuesta de Directiva, posibilitaba a los Estados miembros exonerar de esta obligación a las empresas cotizadas en las que los miembros del sexo menos representado constituyeran menos del 10% de la plantilla. Es decir, se “premiaba” de alguna manera a las empresas cotizadas que estaban más lejos del objetivo a alcanzar, sin considerar el planteamiento de otras opciones como por ejemplo la ampliación de los plazos de cumplimiento, sino que se

---

<sup>38</sup> Observa, a mi modo de ver con acierto, ESCRIBANO GÁMIR que el núcleo de poder se encuentra en los miembros ejecutivos, y es ahí donde hubiera sido significativa la representación paritaria. ESCRIBANO GÁMIR, M<sup>a</sup> Cristina, “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 MARTÍN LÓPEZ, M<sup>a</sup> Teresa y VELASCO RETAMOSA, José Manuel (Coord.), *La igualdad de género desde la perspectiva social, jurídica y económica*, ya cit., págs. 117-118.

<sup>39</sup> Me refiero a la empresa constituida en un Estado miembro cuyos valores se admitan a negociación en un mercado regulado en uno o varios Estados miembros, a tenor del artículo 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, por la que se modifican las Directivas 85/611/CEE y 93/6/CEE del Consejo y la Directiva 2000/12/CE del Parlamento Europeo y del Consejo y se deroga la Directiva 93/22/CEE del Consejo*, DOUE L 145 de 30.4.2004, pág. 10.

<sup>40</sup> Empresas cotizadas que sean empresas públicas en el sentido del artículo 2, letra b), de la *Directiva 2006/111/CE de la Comisión, de 16 de noviembre de 2006 relativa a la transparencia de las relaciones financieras entre los Estados miembros y las empresas públicas, así como a la transparencia financiera de determinadas empresas*, DOUE L 318 de 17.11.2006, pág. 17.

les exoneraba directamente de la obligación. Afortunadamente, este punto fue eliminado por las comisiones del Parlamento Europeo que nombro más adelante.

La normativa pone el acento en la aplicación de unos criterios preestablecidos, claros y formulados de forma neutra y carentes de ambigüedades, en los procedimientos de selección de los miembros de los consejos de administración. De esta manera se abre la puerta, a que si una persona candidata del sexo menos representado tiene la misma cualificación que otra del otro sexo, se prime la selección de la primera, lo que conllevaría en la práctica la entrada de candidaturas femeninas cualificadas. Eso sí, las empresas cotizadas estarían obligadas a comunicar, a petición de una persona candidata que no haya sido seleccionada, los criterios de cualificación en que se basó la selección, la evaluación objetiva y, cuando proceda, las consideraciones que inclinaron la balanza a favor de una persona candidata del otro sexo.

La propuesta marca un objetivo del 40% que se aplicaría únicamente a los administradores no ejecutivos<sup>41</sup>, que desempeñan una función de control pero que no participan en la gestión de la empresa. De este modo se intenta equilibrar la necesidad de aumentar la diversidad de género en los consejos de administración, con la de minimizar las injerencias en la gestión diaria de una empresa, aunque la norma también incluía como medida complementaria que las empresas cotizadas en bolsa se fijasen a sí mismas objetivos de autorregulación individuales con relación a la representación equilibrada de los administradores ejecutivos.

Se impone también la obligación de informar anualmente por parte de las empresas cotizadas, de su situación en cuanto a la representación de mujeres y hombres en sus consejos de administración. Y se añade una obligación suplementaria de explicar los motivos, en caso de no alcanzar los objetivos que marca la propuesta, y de incluir la descripción de las iniciativas adoptadas y previstas para alcanzar los mismos.

---

<sup>41</sup> La propuesta de Directiva define como “administrador no ejecutivo” a aquél miembro de un consejo de administración de estructura monista que no sea administrador ejecutivo, y todo miembro de un consejo de control en un sistema de administración de estructura dual. *Propuesta de Directiva del Parlamento Europeo y del Consejo destinada a mejorar el equilibrio de género...*, ya cit., pág. 27.

Las medidas adoptadas se aplicarían a todos los sistemas de estructura de los consejos de administración de los Estados miembros, y éstos establecerían sanciones efectivas, proporcionales y disuasorias para las empresas que incumplieran la Directiva<sup>42</sup>. Es importante subrayar que la propuesta se ajusta al principio de subsidiariedad, al considerar que los objetivos pretendidos no pueden ser alcanzados de manera suficiente por los Estados miembros por sí solos, y pueden lograrse mejor mediante una acción coordinada a nivel de la UE, evitando de esta manera una normativa dispersa y divergente a escala nacional que acabaría creando disfunciones en el mercado interior. Esta normativa es una medida temporal que expiraría automáticamente en 2028, por lo que esto también contribuye al respeto de los citados principios de subsidiariedad y proporcionalidad.

Dicho todo esto, no se debe olvidar que estamos ante una propuesta de armonización “mínima”, que sigue dejando libertad a los Estados miembros para determinar cómo alcanzar mejor el objetivo teniendo en cuenta su particularidad nacional. La Directiva sería también aplicable a los Estados del Espacio Económico Europeo (Islandia, Liechtenstein y Noruega).

El Parlamento Europeo votó el 20 de noviembre de 2013 por una mayoría abrumadora (459 a favor, 148 en contra y 81 abstenciones), a favor de apoyar la legislación propuesta por la Comisión para mejorar el equilibrio entre hombres y mujeres en los consejos de administración de las empresas europeas<sup>43</sup>. En este sentido, fue decisivo el respaldo otorgado por dos comisiones del Parlamento, a saber, la Comisión de Asuntos Jurídicos (JURI) y la Comisión de Derechos de la Mujer e Igualdad de Género (FEMM), que había votado a favor de la propuesta el 14 de octubre de ese mismo año.

---

<sup>42</sup> La propuesta de Directiva establece una lista no exhaustiva de posibles sanciones, como las multas administrativas y la nulidad o anulación del nombramiento o elección de los administradores no ejecutivos. *Propuesta de Directiva del Parlamento Europeo y del Consejo destinada a mejorar el equilibrio de género...*, ya cit., pág. 29.

<sup>43</sup> “La votación de hoy del Parlamento Europeo es un momento histórico para la igualdad de género en Europa”, declaraba la vicepresidenta de la Comisión Europea Viviane Reding. COMISIÓN EUROPEA, “Romper el techo de cristal de Europa: el Parlamento Europeo apoya la propuesta de la Comisión relativa a la presencia de las mujeres en los consejos de administración”, *Comunicado de prensa*, Bruselas, 20 de noviembre de 2013, [http://europa.eu/rapid/press-release\\_IP-13-1118\\_es.htm](http://europa.eu/rapid/press-release_IP-13-1118_es.htm) [fecha última consulta: 17/08/2017].

El informe votado por ambas comisiones confirma, por un lado, la importancia de apoyar un procedimiento de selección transparente; por otro elimina la posibilidad de exonerar del cumplimiento de la Directiva a las empresas en las que el sexo infrarrepresentado represente menos del 10% de la plantilla; y por último, se añaden una serie de sanciones que deberían ser obligatorias en caso de incumplimiento de las disposiciones relativas a los procedimientos de selección de los miembros del consejo de administración, entre las que tendría que figurar la exclusión de la contratación pública y la exclusión parcial de la adjudicación de ayudas procedentes de los Fondos Estructurales Europeos<sup>44</sup>. Las Comisiones de Empleo, Mercado interior y Asuntos económicos del Parlamento Europeo también emitieron dictámenes favorables a la propuesta. No obstante, y a pesar del visto bueno del Parlamento Europeo en 2013, la normativa fue bloqueada.

Hoy por hoy, Europa no ha logrado un consenso para acordar un mínimo de presencia femenina en los consejos de administración. El bloque de países que se oponían a la Directiva logró, bajo el liderazgo de Alemania y Reino Unido, que la propuesta no saliese adelante sin que ni siquiera hiciera falta someterla a votación. Todo ello a pesar de que Alemania finalmente había optado por introducir el sistema de cuotas a nivel nacional, y de que el ejecutivo italiano había ofrecido una eliminación total de las sanciones para los Estados que no lograsen alcanzar el 40%. En diciembre de 2015, de nuevo, diez países vetan el acuerdo, aunque algunos países, como República Checa, habían modificado su postura inicial<sup>45</sup>. Ni aun así<sup>46</sup>.

---

<sup>44</sup> Una de las enseñanzas que se puede extraer del caso noruego es que sin sanciones no hay resultados. “El envidiado caso noruego sabe de cuotas”, *Compromiso empresarial*, julio-agosto 2012, <http://www.compromisoempresarial.com/rsc/2012/08/el-envidiado-caso-noruego-sabe-de-cuotas/> [fecha última consulta: 17/08/2017].

<sup>45</sup> “Diez países vetan un acuerdo en la UE para imponer una cuota femenina del 40% en Consejos de Administración”, *Europa Press*, 7 de diciembre de 2015, <http://www.europapress.es/epsocial/rsc/noticia-rsc-diez-paises-vetan-acuerdo-ue-imponer-cuota-femenina-40-consejos-administracion-20151207182031.html> [fecha última consulta: 17/08/2017].

<sup>46</sup> Ya anticipaba HUERTA VIESCA que la propuesta era intrépida y que el camino que le esperaba en su tramitación, si es que conseguía ir adelante, estaría lleno de obstáculos. HUERTA VIESCA, M<sup>a</sup> Isabel, “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, 201/0299 (COD)”, *Revista de Derecho de Sociedades* 41, julio-diciembre 2013, pág. 220.

## 5. LA REGULACIÓN ESPAÑOLA SOBRE LA PARTICIPACIÓN DE LAS MUJERES EN LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN DE LAS SOCIEDADES MERCANTILES

La Ley 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, reconoce en su Exposición de motivos que la igualdad formal ha resultado ser insuficiente para alcanzar la igualdad real, y es por ello que se precisa de nuevos instrumentos jurídicos<sup>47</sup>.

Una de las medidas que contempla la ley, es el impulso de la participación de las mujeres en los consejos de administración de empresas. Hablo de su artículo 75 que establece lo siguiente: “Las 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”<sup>48</sup>.

La Disposición adicional primera concreta lo que el legislador entiende como presencia o composición equilibrada, y que debido a su importancia transcribo aquí: “A los efectos de esta Ley, 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 por 100 ni sean menos del 40 por 100”. Al igual que Francia, la legislación española opta por considerar que la presencia femenina en los consejos de administración debe ser de al menos el 40%, aunque con un matiz importante, ya que en

---

<sup>47</sup> VENTURA FRANCH, Asunción, SEVILLA MERINO, Julia y GARCÍA CAMPÁ, Santiago, “Comentarios a la Exposición de motivos” en GARCÍA NINET, José Ignacio (Dir.) y GARRIGES GIMÉNEZ, Amparo (Coord.), *Comentarios a la Ley de Igualdad*, CISS, Valencia, 2007, pág. 28: “En este sentido, se afirma que, a pesar de los instrumentos desarrollados hasta ahora para la aplicación de la igualdad entre hombres y mujeres, existe una situación de desigualdad a favor de los hombres que hace necesaria la intervención del Estado a través de nuevos instrumentos jurídicos. Por tanto, la LOI viene a cubrir un hueco importante en el ordenamiento jurídico con la finalidad de solucionar el incumplimiento sistemático del mandato constitucional de alcanzar la igualdad real y efectiva”.

<sup>48</sup> *Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres*, ya cit., pág. 12623.

el primer caso estamos ante un precepto vinculante frente a una “recomendación” en el caso español.

Han sido muchas las críticas expresadas ante una norma de estas características<sup>49</sup>. El principio de libertad de empresa es una razón reiteradamente usada para deslegitimar a toda persona que pretenda erigirse en defender que la igualdad también debe de llegar al ámbito privado<sup>50</sup>. En apoyo de este argumento, también se ha citado la Decisión del Consejo Constitucional de Francia en la que se sostenía que la Constitución francesa no permitía que la composición de los órganos directivos o consultivos de las personas jurídicas de derecho público o privado se rigieran por reglas vinculantes basadas en el sexo de las personas<sup>51</sup>. Por otro lado, se alega el principio de capacidad y mérito como único criterio exigible para acceder a los consejos de administración, aunque sorprende que estos principios sólo sean invocados cuando hablamos de procurar incluir un número de mujeres en el seno de los consejos de administración<sup>52</sup>.

---

<sup>49</sup> SENENT VIDAL, M<sup>a</sup> José, “Comentarios al artículo 75”, en GARCÍA NINET, José Ignacio (Dir.) y GARRIGES GIMÉNEZ, Amparo (Coord.), *Comentarios a la Ley de Igualdad*, CISS, Valencia, 2007, pág. 544: “Las principales objeciones a la inclusión de esta medida de acción positiva relacionada con el gobierno corporativo se han formulado por el Consejo de Estado y por la Confederación Española de Organizaciones Empresariales”.

<sup>50</sup> Sin embargo, tal y como indica SENENT VIDAL, el derecho al libre ejercicio de la actividad empresarial no se había considerado hasta ahora vulnerado por la cada vez mayor cantidad de normas que se dirigen a su ordenación en los diferentes ámbitos del mercado. SENENT VIDAL, M<sup>a</sup> José, “Comentarios al artículo 75”, en GARCÍA NINET, José Ignacio (Dir.) y GARRIGES GIMÉNEZ, Amparo (Coord.), *Comentarios a la Ley de Igualdad*, ya cit., pág. 546.

<sup>51</sup> *Décision n° 2006-533 DC du 16 mars 2006*, <http://www.conseil-constitutionnel.fr/conseil-constitutionnel/francais/les-decisions/acces-par-date/decisions-depuis-1959/2006/2006-533-dc/decision-n-2006-533-dc-du-16-mars-2006.1005.html> [fecha última consulta: 16/08/2017].

<sup>52</sup> FERRER, como rector de la Universidad Autónoma de Barcelona, plantea como “curiosidad” la existencia (exigencia no formal) de representación equilibrada con relación a la participación de los diferentes sectores universitarios, equilibrio rechazado sin embargo, cuando se habla de hombres y mujeres. FERRER, Lluís, “Mujeres en el campus”, *El País*, 26 de marzo de 2007, [http://elpais.com/diario/2007/03/26/educacion/1174860009\\_850215.html](http://elpais.com/diario/2007/03/26/educacion/1174860009_850215.html) [fecha última consulta: 03/07/2017]: “Siempre se ha procurado representación equilibrada de los diferentes colectivos: numerarios y no numerarios; estudiantes, personal de Administración y Servicios y profesores; funcionarios y laborales; de los diferentes ámbitos científicos y un larguísimo etcétera. No se habría aceptado, por ejemplo, que en la comisión de doctorado de la UAB los ocho miembros fuesen doctores en derecho. Aunque fuesen los más cualificados -según no se sabe qué criterios. Curiosamente, cuando llega el turno a la representación equilibrada de hombres y mujeres, las cuotas parecen inaceptables, estúpidas”.



El Consejo Económico y Social (CES) señalaba en su dictamen previo que la exigencia de porcentajes o cuotas prefijadas resultaba incompatible con los criterios de eficiencia e idoneidad, por lo que no podía hacerse prevalecer la consideración del sexo sobre el criterio de la capacidad y el interés general, o el específico de competitividad de las empresas. Al mismo tiempo se ponía de manifiesto que los términos del artículo 75 suponían un tratamiento discriminatorio y desequilibrado con relación al otorgado por el anteproyecto a la obligación de alcanzar el principio de composición equilibrada en otros ámbitos, como por ejemplo el de las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad del Estado<sup>53</sup>.

También la Exposición de motivos de la Ley de Igualdad nos deja claro que se persigue el fomento de la presencia equilibrada de mujeres y hombres en los consejos de administración, pero teniendo en cuenta que el criterio prevalente en la incorporación de consejeros/as debe ser el talento y el rendimiento profesional<sup>54</sup>. Fomento sí, pero no a toda costa. En este sentido, el planteamiento es reduccionista. No es la falta de talento de las mujeres el motivo de no acceder a los altos cargos directivos, sino un cúmulo de obstáculos, personales y de cultura corporativa, englobados en el denominado “techo de cristal”<sup>55</sup>, que les impide, pese a su capacidad, promocionarse a niveles superiores<sup>56</sup>.

---

<sup>53</sup> CONSEJO ECONÓMICO Y SOCIAL (CES), “Dictamen sobre el Anteproyecto de Ley Orgánica de Igualdad entre Mujeres y Hombres”, *Colección Dictámenes* núm. 8, 2006, pág. 17, <http://www.ces.es/documents/10180/18507/Dic082006> [fecha última consulta: 03/07/2017].

<sup>54</sup> SENENT VIDAL, M<sup>a</sup> José, “Comentarios al artículo 75”, en GARCÍA NINET, José Ignacio (Dir.) y GARRIGES GIMÉNEZ, Amparo (Coord.), *Comentarios a la Ley de Igualdad*, ya cit., pág. 547: “Sorprende, una vez más, observar que en ninguna norma reguladora de la composición de los órganos de administración y dirección de las personas jurídicas se había dado hasta ahora la necesidad de explicitar cuáles hayan de ser los criterios prevalentes en la incorporación de consejeros”.

<sup>55</sup> GÓMEZ ÁLVAREZ, Juan y SÁNCHEZ BARRIOS, Mariano, “La participación de la mujer en los consejos de administración de las empresas del Ibex-35”, *Revista de Humanidades* 16, 2009, pág. 118: “Esta expresión, acuñada durante la década de los ochenta del pasado siglo en Estados Unidos (Wirth, 2002), engloba los obstáculos, códigos no escritos y dispositivos intangibles a los que de forma continua se enfrentan muchas mujeres que encuentran un techo profesional atascadas en puestos intermedios, aun cuando su capacidad les permitiría promocionarse a niveles de responsabilidad”.

<sup>56</sup> SENENT VIDAL, M<sup>a</sup> José, “El principio de presencia equilibrada en el ámbito del Derecho privado”, en LÓPEZ DE LA CRUZ, Laura y CRESPO OTERO, Marta (Coord.); GARCÍA RUBIO, Paz y VALPUESTA FERNÁNDEZ, M<sup>a</sup> del Rosario (Dir.), *El levantamiento del Velo: las Mujeres en el Derecho Privado*, Tirant Lo Blanch, Valencia, 2011, pág. 1292: “En cualquier caso, la existencia de un mayor número de mujeres que de hombres con formación universitaria y con mejores expedientes académicos nos lleva a concluir que no es la falta de talento el parámetro que impide a las mujeres

Hubiera sido deseable indicar en este caso por un lado, las razones por las que las mujeres tienen dificultades para acceder a puestos de responsabilidad<sup>57</sup>, y por otro, la necesidad de adoptar esta acción positiva para conseguir un cambio de tendencia.

El artículo 75 de la ley española se dirige de modo expreso al “consejo de administración”, quedando fuera aquellas sociedades que tienen organizada su estructura de otra manera<sup>58</sup>. Las empresas a las que hace referencia este artículo estarían contempladas en el artículo 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<sup>59</sup>. No obstante,

---

acceder a los consejos de administración de las medianas y grandes empresas. Una vez más, el denominado techo de cristal actúa de barrera a su promoción”.

<sup>57</sup> FORÉTICA Y SECRETARÍA DE ESTADO DE IGUALDAD, *Igualdad y RSE. Guía para PYMES*, 2011, pág. 66, [http://www.msssi.gob.es/ssi/igualdadOportunidades/docs/Igualdad\\_RSE.pdf](http://www.msssi.gob.es/ssi/igualdadOportunidades/docs/Igualdad_RSE.pdf) [fecha última consulta: 18/08/2017]: “En este ámbito, un aspecto que merece también atención es el excesivo cuestionamiento de los méritos y formación de las mujeres que acceden a puestos de responsabilidad, así como el análisis y seguimiento de las renunciaciones de las mujeres a acceder a puestos de mayor responsabilidad o las bajas voluntarias, que son especialmente numerosas en el empleo femenino, ya que la tasa de abandono del empleo por las mujeres está vinculada con el nacimiento del primer, segundo y tercer hijo y al cuidado de mayores y personas dependientes lo que viene a mostrar que la sociedad, la familia o el propio mercado laboral (o una combinación de intereses de los tres agentes mencionados) “empuja” en muchas ocasiones a la disyuntiva entre el empleo o la familia a muchas mujeres trabajadoras”.

<sup>58</sup> MERINO SEGOVIA, Amparo, *Igualdad de género, empresa y responsabilidad social*, Bomarzo, Albacete, 2009, págs. 65-66: “Como es natural, la previsión legal no niega a las demás empresas, instituciones y entidades la posibilidad de introducir en el marco de su responsabilización social medidas que tengan por objeto conseguir una presencia equilibrada entre mujeres y hombres en sus órganos de dirección y administración”.

<sup>59</sup> *Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital*, Boletín Oficial del Estado núm. 161, de 3 de julio de 2010, última modificación de 4 de diciembre de 2014: “Artículo 258. *Cuenta de pérdidas y ganancias abreviada*. 1. 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.

y dada la relevancia del artículo, coincido con un sector doctrinal<sup>60</sup> en que debería extenderse a todas las empresas obligadas a presentar cuenta de pérdidas y ganancias no abreviada, aunque estén configuradas bajo otra estructura administrativa<sup>61</sup>. A su vez, el artículo 54 de la Ley de Igualdad también 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. Es un paso más, aunque impulsado desde el sector público, en la misma dirección<sup>62</sup>.

Pero la cuestión que ha suscitado más polémica, es la fórmula adoptada para fomentar la presencia equilibrada en las personas jurídicas privadas. Aparentemente el precepto no hace más que recomendar a las empresas la paridad en los consejos de administración, posición reforzada por el verbo utilizado “procurarán”<sup>63</sup>. En este caso estaríamos ante

---

2. En el primer ejercicio social desde su constitución, transformación o fusión, las sociedades podrán formular cuenta de pérdidas y ganancias abreviada si reúnen, al cierre de dicho ejercicio, al menos dos de las tres circunstancias expresadas en el apartado anterior”.

<sup>60</sup> Así, SENENT VIDAL, M<sup>a</sup> José, “Comentarios al artículo 75”, en GARCÍA NINET, José Ignacio (Dir.) y GARRIGES GIMÉNEZ, Amparo (Coord.), *Comentarios a la Ley de Igualdad*, ya cit., pág. 551.

En sentido contrario, MÁRQUEZ LOBILLO, Patricia, “Consideraciones acerca de la incorporación de la mujer a los consejos de administración tras la Ley Orgánica de Igualdad”, *Revista de Derecho de Sociedades* 32, 2009, pág. 285: “La referencia al Consejo de administración supone la exclusión de la conveniencia de alcanzar presencia equilibrada cuando la sociedad se haya acogido a cualquiera de los restantes supuestos de administración pluripersonal, que con actuación mancomunada o solidaria, reconoce nuestro ordenamiento”.

<sup>61</sup> SENENT VIDAL, M<sup>a</sup> José, “El principio de presencia equilibrada en el ámbito del Derecho privado”, en LÓPEZ DE LA CRUZ, Laura y CRESPO OTERO, Marta (Coord.); GARCÍA RUBIO, Paz y VALPUESTA FERNÁNDEZ, M<sup>a</sup> del Rosario (Dir.), *El levantamiento del Velo: las Mujeres en el Derecho Privado*, ya cit., pág. 1297: “En virtud de dicha interpretación sociológica, la norma sería aplicable a cualquier nombramiento de miembros del órgano de administración general de empresas obligadas a presentar cuenta de pérdidas y ganancias no abreviada, sea o no su denominación la de consejo de administración y sea su composición unipersonal o pluripersonal, colegiada o no, mancomunada o no”.

<sup>62</sup> *Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres*, ya cit., pág. 12621.

<sup>63</sup> HUERTA VIESCA, M<sup>a</sup> Isabel, *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*, Aranzadi, Cizur Menor (Navarra), 2009, pág.

un precepto cuyo incumplimiento no conllevaría sanción alguna, y estaría en la voluntad de las empresas asumirlo o no como parte de su política empresarial. Además, este enfoque sería coherente con la inclusión del artículo 75 dentro del Título VII de la ley, que ampara las normas de responsabilidad social, consideradas de carácter voluntario<sup>64</sup>. A esto podemos añadir que el plazo de los ocho años dado por la ley para alcanzar la composición equilibrada en los consejos de administración expiró en 2015, y nadie se está “llevando las manos a la cabeza”, por lo que aunque no es determinante, puede ser un argumento más de que estamos ante una norma voluntaria.

No obstante, aunque la doctrina mayoritaria considera que la norma no tiene carácter imperativo<sup>65</sup>, también hay otro sector que entiende que estamos ante una obligación de medios<sup>66</sup>, lo que implica para las sociedades afectadas un mínimo de diligencia para

---

309: “Los partidarios de esta posición se apoyan en que el precepto está formulado a modo de recomendación de tipo *soft law*, de forma que no se obliga en ningún caso a las empresas a conseguir su cumplimiento”.

<sup>64</sup> HUERTA VIESCA, M<sup>a</sup> Isabel, *Las Mujeres en la Nueva Regulación de los Consejos...*, ya cit., págs. 194-195: “El requisito de la *voluntariedad* se ha venido considerando esencial en la responsabilidad social de la empresa. Precisamente ese dato aleja esta figura del mundo jurídico, dominada por otros conceptos como la heteronomía, la coerción, o la imposición de sanciones”.

<sup>65</sup> CAMPUZANO LAGUILLO, Ana Belén, “La presencia equilibrada de hombres y mujeres en los consejos de administración de las sociedades mercantiles”, en GARCÍA-PERROTE ESCARTÍN, Ignacio y MERCADER UGUINA, Jesús R., (Coord.), *La Ley de Igualdad: consecuencias prácticas en las relaciones laborales y en la empresa*, Lex Nova, Valladolid, 2007, pág. 196: “Por más que la previsión se encuentre incorporada a una norma con rango de Ley, conserva la naturaleza voluntaria predominante en las acciones de responsabilidad social corporativa. No hay duda, pues, de que la consolidación de este principio en las empresas privadas incluidas en la norma dependerá, esencialmente, de ellas y de la repercusión externa que implique su adopción”.

<sup>66</sup> TROYA PÉREZ, Adoración, “La igualdad de género en el mercado y la empresa (II)”, en CARMONA CUENCA, Encarna (Coord.), *Diversidad de género e igualdad de derechos. Manual para una asignatura interdisciplinar*, Tirant Lo Blanch, Valencia, 2011, pág. 151: “A las sociedades mercantiles a las que se dirige la norma también se les impone un mandato imperativo, aunque éste se limite, con todo, a un *deber de procurar* la incorporación de mujeres en los Consejos, hasta alcanzar una presencia equilibrada de ambos sexos en los mismos. Desde este punto de vista, el art. 75 prescribe, por consiguiente, una obligación que es de *medios*, aunque no de resultados, pues obliga, no a incorporar mujeres en los Consejos, pero sí a procurar su incorporación en ellos”.

EMBED IRUJO, José María, “Los aspectos mercantiles de la Ley Orgánica para la igualdad efectiva de mujeres y hombres”, en SALA FRANCO, Tomás, BALLESTER PASTOR, M<sup>a</sup> Amparo, BAÑÓ LEÓN, José María, EMBED IRUJO, José María y GOERLICH PESET, José María (Coord.), *Comentarios a la*

realizar lo previsto en la norma. Estaríamos ante una “rebaja” del alcance jurídico de la norma al obligar a las empresas destinatarias de la misma, la puesta de los medios necesarios para conseguir el fin perseguido, pero no obligar a un resultado final.

En mi opinión, si el legislador ha incorporado este artículo al cuerpo de una ley no será solamente para establecer una recomendación<sup>67</sup>, e incluso aunque el único propósito del legislador fuera el de “reforzar” una aparente norma “blanda”, el hecho de dotarle de un rango normativo respalda la tesis de que estamos ante una norma con fuerza, y bajo mi punto de vista, con una obligación de resultado<sup>68</sup> como sistema de mayor justicia<sup>69</sup>. Además, si estuviéramos ante una medida de carácter voluntario es difícil de entender la

---

*Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo para la IGUALDAD EFECTIVA DE MUJERES Y HOMBRES*, La Ley, Madrid, 2008, pág. 473: “Ello se debe, sobre todo, a que la obligación contenida en el art. 75, cuya violación motivaría supuestamente la nulidad del acuerdo, es, como tantas veces se ha dicho, una obligación de medios, cuyo cumplimiento se dirige, por tanto, a producir un resultado concreto, sino a exteriorizar una determinada diligencia en el “procurar” la presencia equilibrada de mujeres y hombres dentro del Consejo de administración de una sociedad”.

<sup>67</sup> SENENT VIDAL, M<sup>a</sup> José, “El principio de presencia equilibrada en el ámbito del Derecho privado”, en LÓPEZ DE LA CRUZ, Laura y CRESPO OTERO, Marta (Coord.); GARCÍA RUBIO, Paz y VALPUESTA FERNÁNDEZ, M<sup>a</sup> del Rosario (Dir.), *El levantamiento del velo: las mujeres en el Derecho privado*, ya cit., pág. 1295: “Sin embargo, de una reflexión más reposada y de la lectura de los análisis de la doctrina sobre su contenido y sus implicaciones, deducimos, e intentaremos exponerlo a continuación, que, por una parte, el artículo 75 de la LOI no se limita a hacer una mera recomendación sino que contiene algunos aspectos de obligatoria observación; y, por otra, que su aplicación puede hacerse bien desde una óptica restrictiva bien desde otra, extensiva a una amplia gama de supuestos”.

<sup>68</sup> HUERTA VIESCA, M<sup>a</sup> Isabel, *Las Mujeres en la Nueva Regulación de los Consejos...*, ya cit., pág. 322: “Desde mi punto de vista, si ello es posible objetivamente, la sociedad *procurará*, es decir, *tendrá que llevar a cabo*, la incorporación de mujeres a sus Consejos para llegar a conseguir en el plazo de ocho años desde la entrada en vigor de la Ley la composición equilibrada. En definitiva, creo que el artículo 75 acoge una obligación de resultado”.

<sup>69</sup> *Ley 1/2010, de 26 de febrero, Canaria de Igualdad entre Mujeres y Hombres*, Boletín Oficial de Canarias núm. 45, de 5 de marzo de 2010, pág. 6040: “Una dificultad importante para la consecución de la igualdad, ha sido la confusión y el empeño de algunos sectores en identificar igualdad con identidad. La igualdad es un concepto que afecta a toda la vida de las personas y, por ende, también de las mujeres, aunque para conseguirla debemos aplicarla teniendo en cuenta las diferencias individuales, ya que, de otra manera, el resultado no sería la igualdad real y efectiva. De ahí que a la igualdad de oportunidades le añadamos la igualdad de resultados de esas oportunidades como sistema de mayor justicia”.

razón de fijar un plazo de obligado de cumplimiento<sup>70</sup>, y si optáramos por pensar que es una obligación de medios, me resultaría difícil defender “querer” alcanzar el objetivo, pero sin “desear” el resultado final.

Es ahora, una vez acabado el plazo otorgado por la Ley de Igualdad, cuando podemos observar si las empresas han alcanzado la presencia equilibrada de mujeres y hombres en sus consejos de administración; si no lo han conseguido pero han hecho todo lo posible para llegar a ello; o si no lo han conseguido y tampoco han puesto los medios para ello. En el primer supuesto está claro que han cumplido con la norma, y en el último que hablamos de un incumplimiento. Me resisto en el segundo supuesto (haber procurado alcanzar el objetivo pero no haberlo conseguido) a decir que estaríamos ante un cumplimiento de la norma<sup>71</sup>, ya que por un lado, me pregunto cómo establecemos que se han puesto los medios para llegar al objetivo (¿dónde están los límites? ¿quién los marca?), y por otro, aunque pudiéramos hablar objetivamente de que la empresa ha puesto los medios para alcanzar el fin, considero que en todo caso podríamos hablar de un cumplimiento *parcial*, sí de medios, pero no de resultado.

De todas formas, ha habido una evolución en este ámbito. Así, en Alemania, al hilo de la aprobación de la normativa que impuso objetivos vinculantes a las empresas cotizadas, la primera canciller alemana manifestaba que: “No podemos darnos el lujo de renunciar a la experiencia de la mujeres”. Y yo me pregunto: ¿podemos darnos el lujo en España?

---

<sup>70</sup> HUERTA VIESCA, M<sup>a</sup> Isabel, *Las Mujeres en la Nueva Regulación de los Consejos...*, ya cit., pág. 348: “En la doctrina se ha sugerido que una interpretación literal de un plazo en un precepto como el reiterado artículo 75 nos llevaría a que la norma obliga al cumplimiento de la norma en un plazo de ocho años, aunque para este mismo sector, sin embargo, eso casaría mal con el supuesto carácter de norma voluntaria, o de obligación de medios del mismo artículo 75 de la Ley, por lo que este sector sigue preguntándose, si la medida no es obligatoria, cómo se le puede fijar un plazo de cumplimiento”.

<sup>71</sup> Así lo considera ESCRIBANO GÁMIR cuando explica que estamos ante una obligación de medios, y por tanto, si la sociedad “ha procurado” aunque exista una ausencia de resultado, estaríamos hablando del cumplimiento de la obligación. ESCRIBANO GÁMIR, M<sup>a</sup> Cristina, “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 MARTÍN LÓPEZ, M<sup>a</sup> Teresa y VELASCO RETAMOS, José Manuel (Coord.), *La igualdad de género desde la perspectiva social, jurídica y económica*, ya cit., pág. 135.

## 6. MEDIDAS NO LEGISLATIVAS PARA FAVORECER LA PRESENCIA EQUILIBRADA EN LOS ÁMBITOS DE DECISIÓN

El Consejo Europeo en diciembre de 2015, constataba que la representación de mujeres en los más altos órganos decisorios de las principales empresas admitidas a cotización en bolsa había mejorado, especialmente en los países que habían adoptado medidas legislativas en este ámbito. Aún así, pedía a los Estados miembros y a la Comisión Europea que intensificaran los esfuerzos de fomento de la igualdad de representación de mujeres y hombres en la toma de decisiones, considerando una amplia gama de distintas medidas, legislativas o no legislativas, voluntarias u obligatorias<sup>72</sup>.

Es por ello que me parece oportuno desgranar algunas medidas concretas no legislativas, que nos permitan ver claramente posibilidades reales de fomento de la igualdad de género en el ámbito del poder empresarial<sup>73</sup>. Así, hablo de 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 (ej. distintivos empresariales en materia de igualdad); 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 (ej. bases de datos); implicar a los hombres en la promoción de la igualdad de sexos (ej. campaña “*He for She*”); introducir la perspectiva de género en los espacios educativos (ej. proyectos de innovación docente); desarrollar acciones formativas que permitan reforzar el liderazgo de las mujeres en su promoción hacia puestos directivos (ej. programas de liderazgo); o a tutorizar a mujeres para apoyarlas en su desarrollo profesional (*mentoring*).

---

<sup>72</sup> CONSEJO DE LA UNIÓN EUROPEA, “Conclusiones del Consejo- Igualdad entre hombres y mujeres en el ámbito de la adopción de decisiones”, *Comunicados de prensa*, 7 de diciembre de 2015, [http://www.consilium.europa.eu/press-releases-pdf/2015/12/40802206048\\_es\\_63585428400000000.pdf](http://www.consilium.europa.eu/press-releases-pdf/2015/12/40802206048_es_63585428400000000.pdf) [fecha última consulta: 28/07/2017].

<sup>73</sup> En este marco toma protagonismo la figura de Agente de Igualdad, como personal experto en el diseño e implantación de políticas de igualdad, también en el ámbito privado. TOBÍAS OLARTE, Eva, MORALES VILLENA, Amalia y AGRELA ROMERO, Belén, “Trabajo Social y género: reflexiones en torno a una alianza necesaria”, en RAYA DÍEZ, Esther y PASTOR SELLER, Enrique (Coord.), *Trabajo Social, Derechos Humanos e Innovación Social*, Aranzadi, Cizur Menor (Navarra), 2016, pág. 337.

## 6.1. Los distintivos empresariales en materia de igualdad

Con el fin de reconocer y estimular la labor de las empresas comprometidas con la igualdad, la Ley de Igualdad española estipulaba en su artículo 50 la creación de un distintivo empresarial en materia de igualdad para aquellas empresas que destacaran por la aplicación de políticas de igualdad de género, tanto en su dimensión interna como externa. De vital importancia es que se plasme en el punto 4 del citado artículo, que para la concesión de este distintivo se tendrá en cuenta, entre otros criterios, la presencia equilibrada de mujeres y hombres en los órganos de dirección y en los distintos grupos y categorías profesionales de la empresa.

Algo más de dos años después, en 2009, se aprueba el Real Decreto que desarrolla reglamentariamente la denominación del distintivo de igualdad, el procedimiento y las condiciones para su concesión, los derechos y facultades derivados de su obtención, las condiciones de difusión institucional de las empresas que lo obtengan y de las políticas de igualdad aplicadas por ellas. Asimismo, se establecen los procedimientos de control sobre el mantenimiento de las condiciones y políticas que justifiquen su concesión y de retirada del mismo, en caso de incumplimiento de aquéllas por parte de las empresas<sup>74</sup>.

Así, el distintivo denominado “Igualdad en la Empresa” se convoca anualmente y tiene una vigencia de tres años, si bien las empresas distinguidas deben remitir cada año un informe que será evaluado por la Dirección General para la Igualdad Oportunidades de la Secretaría de Estado de Servicios Sociales e Igualdad, para demostrar que mantienen el nivel de excelencia en materia de igualdad por el que se les concedió dicho distintivo. Esta distinción de excelencia en la aplicación de políticas de igualdad, puede ser utilizada en el tráfico comercial de la empresa y con fines publicitarios<sup>75</sup>.

En 2015 se aprueba un Real Decreto que modifica algunas disposiciones del Real Decreto de 2009, en virtud de la experiencia acumulada en las diferentes convocatorias anuales de concesión del distintivo. Precisamente uno de los cambios efectuados,

---

<sup>74</sup> *Real Decreto 1615/2009, de 26 de octubre, por el que se regula la concesión y utilización del distintivo “Igualdad en la Empresa”*, Boletín Oficial del Estado núm. 265, de 3 de noviembre de 2009.

<sup>75</sup> *Orden IGD/3195/2009, de 12 de noviembre, por la que se aprueba el logotipo y representación gráfica del distintivo “Igualdad en la Empresa”*, Boletín Oficial del Estado núm. 286, de 27 de noviembre de 2009.



refuerza el principio de presencia equilibrada en los consejos de administración, al incluir como uno de los aspectos a valorar para la concesión del distintivo “la presencia de mujeres y la adopción de medidas en las empresas para impulsar su presencia en los consejos de administración, en otros órganos colegiados y en el resto de los diferentes puestos de toma de decisión y su evolución en los últimos años”<sup>76</sup>.

La existencia de este tipo de etiquetas o sellos es frecuente en el marco de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), pero hasta ahora se habían centrado en cuestiones medioambientales o de otra índole<sup>77</sup>. Con el artículo 50, por primera vez a través de una ley orgánica, se “premián” las prácticas en materia de igualdad de género.

En España, las empresas reconocidas con el distintivo “Igualdad en la Empresa” se han unido en una Red (Red DIE), que permite mantener en el tiempo su compromiso con la igualdad de mujeres y hombres, a través del intercambio de buenas prácticas y experiencias<sup>78</sup>.

## 6.2. Cláusulas de igualdad en contratos y subvenciones públicas

La creación de distintivos, como el mencionado “Igualdad en la Empresa”, también ha tenido como fin último su introducción como elemento decisorio en la contratación pública. No obstante, a pesar de las declaraciones realizadas en este sentido y de las

---

<sup>76</sup> *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”, Boletín Oficial del Estado núm. 245, de 13 de octubre de 2015, pág. 95110.*

<sup>77</sup> Algunos autores y autoras dedican artículos en exclusiva al distintivo empresarial “Igualdad en la empresa” como, entre otros, MELERO-BOLAÑOS, Rosa y RAMÍREZ-SOBRINO, Jesús, “El distintivo “Igualdad en la empresa”: una nueva certificación en igualdad de oportunidades”, *Intangible Capital* 7 (2), 2011, págs. 410-427; CASTELLANO BURGUILLO, Emilia, “El distintivo de “Igualdad en la empresa”. A medio camino entre la responsabilidad social empresarial y el cumplimiento de la norma legal”, *Temas laborales* 104, 2010, págs. 121-147.

<sup>78</sup> La Red DIE, creada en 2013, es una iniciativa del Instituto de la Mujer y para la Igualdad de Oportunidades del Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad. A ella pertenecen todas y cada una de las entidades que han obtenido el distintivo “Igualdad en la Empresa”. MINISTERIO DE SANIDAD, SERVICIOS SOCIALES E IGUALDAD, *Red de empresas con distintivo “Igualdad en la Empresa” (Red DIE)*, <http://www.igualdadenlaempresa.es/redEmpresas/distintivo/home.htm> [fecha última consulta: 06/08/2017].

posibilidades que ofrece el artículo 33 de la Ley de Igualdad<sup>79</sup>, esta cuestión apenas se ha materializado en la práctica, aunque cierto es que va ganando fuerza en los últimos años<sup>80</sup>.

Cabe destacar, eso sí, la regulación del País Vasco que acorde con el artículo que acabo de mencionar de la ley estatal, introduce tres elementos concretos en este ámbito en su ley autonómica de igualdad<sup>81</sup>: la integración de la perspectiva de género en la oferta presentada y en el proyecto o actividad subvencionada, como criterio de adjudicación; la experiencia en el desarrollo de políticas o actuaciones dirigidas a la igualdad de mujeres y hombres, como criterio de valoración de la capacidad técnica de los licitadores, e incluso como requisito de las personas o entidades beneficiarias de subvenciones; y, finalmente, la obligación de aplicar por parte del adjudicatario medidas tendentes a promover la igualdad de hombres y mujeres, en la fase de ejecución del contrato<sup>82</sup>. Posteriormente, el Gobierno Vasco aprobaba en 2008 un acuerdo de obligado cumplimiento, con relación a la incorporación de criterios sociales, ambientales y otras políticas públicas en la contratación de la administración autonómica y de su sector público.

También la Junta Consultiva de Contratación Administrativa de la Comunidad Autónoma de Aragón en un informe de 2015, manifestaba la relevancia de la

---

<sup>79</sup> El artículo 33 reza así: “Las Administraciones públicas, en el ámbito de sus respectivas competencias, a través de sus órganos de contratación y, en relación con la ejecución de los contratos que celebren, podrán establecer condiciones especiales con el fin de promover la igualdad entre mujeres y hombres en el mercado de trabajo, de acuerdo con lo establecido en la legislación de contratos del sector público”. *Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres*, ya cit., pág. 12618.

<sup>80</sup> AYUNTAMIENTO DE MÓSTOLES, “El Ayuntamiento de Móstoles incluirá cláusulas sociales en las contrataciones públicas”, *Noticias municipales*, 26 de febrero de 2016, <http://www.mostoles.es/es/noticias/ayuntamiento-mostoles-incluire-clausulas-sociales-contratac> [fecha última consulta: 18/07/2017].

<sup>81</sup> *Ley 4/2005, de 18 de febrero, para la Igualdad de mujeres y hombres del País Vasco*, Boletín Oficial del Estado núm. 274, de 14 de noviembre de 2011, págs. 117290-117291.

<sup>82</sup> Así, en línea con lo estipulado por la ley vasca se han publicado varias guías que analizan las posibilidades metodológicas de incorporación de criterios de género en la convocatoria, el contenido y el otorgamiento de subvenciones públicas: criterios de admisión, criterios de selección o concesión, y criterios de obligación: LESMES ZABALEGUI, Santiago, *Guía para incorporar la perspectiva de género en las subvenciones y los contratos públicos*, Gobierno de Navarra e Instituto Navarro para la Igualdad, 2009.

contratación pública como herramienta jurídica al servicio de los poderes públicos. Así, el Ayuntamiento de Zaragoza aprobaba una instrucción sobre la incorporación de cláusulas sociales de género en los contratos celebrados por dicho Ayuntamiento, sus organismos autónomos y entidades del sector público municipal. De especial interés, es la valoración de aspectos como la contratación que favorezca al sexo subrepresentado, en el sector en el que se realice el contrato.

La justicia igualmente ha avalado la introducción de cláusulas sociales en los contratos públicos<sup>83</sup>. Así, el Tribunal Administrativo de Contratación Pública de la Comunidad de Madrid ponía en evidencia en una Resolución de 2016, una tendencia legislativa y jurisprudencial favorable a la inclusión de criterios sociales en la contratación pública, con el fin de conseguir una contratación socialmente más responsable. Al mismo tiempo indicaba que para conseguir este fin, era necesario incorporar en los procedimientos contractuales objetivos específicos de promoción de la igualdad efectiva de mujeres y hombres, medidas de conciliación de la vida laboral y familiar, entre otros puntos<sup>84</sup>. Este caso sirve como ejemplo de la clara apuesta, cada vez más común entre las administraciones, de incluir requisitos sociales en los pliegos de contratación.

Muestra de esta tendencia, cada vez más se diseñan documentos y guías<sup>85</sup>, como la “Guía para la inclusión de cláusulas contractuales de carácter social”, elaborada por la Junta Consultiva de Contratación Administrativa de la Generalitat de Cataluña<sup>86</sup>, o la propuesta del Instituto Vasco de la Mujer-Emakunde que expone diversas posibilidades de incorporar criterios sociales en materia de igualdad de mujeres y hombres,

---

<sup>83</sup> PINHEIRO, Marcos, “La justicia avala las cláusulas sociales que el Ayuntamiento de Madrid exige en los contratos públicos”, *eldiario.es*, 13 de febrero de 2016, [http://www.eldiario.es/madrid/clausulas-Ayuntamiento-Madrid-contratos-publicos\\_0\\_483302367.html](http://www.eldiario.es/madrid/clausulas-Ayuntamiento-Madrid-contratos-publicos_0_483302367.html) [fecha última consulta: 30/07/2017].

<sup>84</sup> TRIBUNAL ADMINISTRATIVO DE CONTRATACIÓN PÚBLICA, *Acuerdo del Tribunal Administrativo de Contratación Pública de la Comunidad de Madrid, Resolución nº 16/2016*, 3 de febrero de 2016, pág. 8.

<sup>85</sup> La propia Comisión Europea publicaba en 2011 esta guía: COMISIÓN EUROPEA, *Adquisiciones sociales. Una guía para considerar aspectos sociales en las contrataciones públicas*, Oficina de Publicaciones de la Unión Europea, 2011.

<sup>86</sup> JUNTA CONSULTIVA DE CONTRATACIÓN ADMINISTRATIVA, *Guía para la inclusión de cláusulas contractuales de carácter social*, Generalitat de Catalunya, versión actualizada a noviembre de 2012.

susceptibles de ser aplicadas en el ámbito de la contratación pública y de las subvenciones públicas de la Diputación Foral de Gipuzkoa<sup>87</sup>.

### 6.3. Reconocimiento

Reconocer públicamente a aquellas empresas que deciden apoyar a las mujeres en su acceso y promoción laboral, ha sido una de las medidas utilizadas por la administración pública para fomentar la igualdad de género en el ámbito empresarial.

Hay muchos ejemplos de ello. Así, el Ayuntamiento de Valladolid convoca el Premio “Empresa sensible a la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres”, con un claro objetivo de premiar a las empresas que incorporen a mujeres a puestos de dirección, o en aquellos sectores donde la presencia femenina esté subrepresentada<sup>88</sup>. El Ayuntamiento de Murcia también otorga el “Premio Empresa. Murcia en igualdad” que contempla específicamente el aspecto de la situación de las mujeres en los puestos de dirección<sup>89</sup>. Además, otros premios como el “Premio a la cooperación entre empresarias de Aragón”, visibilizan el liderazgo de las mujeres en el emprendimiento y la empresa<sup>90</sup>.

También, iniciativas como la de la revista Yo Dona que dedicaba en noviembre de 2015 un número especial a las 500 mujeres más influyentes de España<sup>91</sup>, ayudan a mostrar los cambios de la sociedad y son ejemplo del acceso de la mujer a los ámbitos de decisión.

---

<sup>87</sup> DIPUTACIÓN FORAL DE GIPUZKOA, *Incorporación de cláusulas sociales relacionadas con la igualdad de mujeres y hombres en los contratos públicos y en las subvenciones públicas de la Diputación Foral de Gipuzkoa*, Diputación Foral de Gipuzkoa, pág. 11.

<sup>88</sup> AYUNTAMIENTO DE VALLADOLID, *Premio “Empresa sensible a la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres”*, <https://www.valladolid.gob.es/es/tablon-oficial/ayuntamiento-valladolid-tablon-oficial/xv-edicion-premio-empresa-sensible-igualdad-oportunidades-m> [fecha última consulta: 11/08/2017].

<sup>89</sup> AYUNTAMIENTO DE MURCIA, *Premio Empresa. Murcia en Igualdad*, <http://www.ayto-murciacim.es/es/noticias/premio-empresamurcia-en-igualdad-2016> [fecha última consulta: 11/08/2017].

<sup>90</sup> ARAGÓN EMPRENDEDOR, *VIII Premio a la cooperación entre empresarias de Aragón*, <http://www.aragonemprendedor.com/contenido.php?modulo=Noticias&idnoticia=33> [fecha última consulta: 11/08/2017].

<sup>91</sup> YO DONA, “Yo Dona dedica su número a las 500 mujeres más influyentes de España”, *El Mundo*, 20 de noviembre de 2015, <http://www.elmundo.es/yodona/2015/11/20/564ed78aca4741f3198b464a.html> [fecha última consulta: 11/07/2017].

Todos estos reconocimientos e iniciativas se han convertido en un escaparate de promoción y marketing para las empresas que están convencidas de que las políticas de igualdad y flexibilidad son el futuro, pero sin olvidar que deben ir acompañados de hechos<sup>92</sup>.

#### 6.4. Ellas son las protagonistas

Con frecuencia aparecen discursos que ponen en entredicho las intenciones de la empresas cuando se trata de aplicar políticas de igualdad, y nos preguntamos si estamos ante un discurso superficial o políticamente correcto, o verdaderamente ante una estrategia de cambio<sup>93</sup>. Al margen de esto, es necesario poner en valor aquellas buenas prácticas, públicas o privadas, que representen el avance hacia la igualdad de género y que impulsen que otras entidades se sumen, provocando, incluso, otros cambios legislativos.

Como ejemplos significativos en el ámbito del acceso de las mujeres a los consejos de administración nos encontramos en primer lugar con la iniciativa *Global Board Ready Women* que ofrece una lista de más de 8000 mujeres cualificadas, a las empresas que buscan ejecutivas para contratar, a las compañías y los inversores<sup>94</sup>. Las mujeres pueden incorporar sus perfiles en la base de datos y ser contactadas directamente por posibles empleadores. Todas las mujeres de la lista deben cumplir una serie de criterios claros, elaborados y definidos por los miembros de la organización *European Business Schools*. Esta lista pone de manifiesto que existen más que suficientes mujeres eminentemente cualificadas, y que ya es hora de, no sólo agrietar, sino de romper el

---

<sup>92</sup> “El 39% de las mujeres asegura que alguna vez ha tenido que renunciar a un puesto de trabajo por haber tenido hijos o personas dependientes a su cargo, frente al 12% de los hombres; sólo el 55% de las trabajadoras españolas recupera su horario laboral tras ser madre, frente al 100% de los hombres”, son algunos de los datos que se empeñan en mostrarnos que las empresas deben ser parte activa del cambio. YO DONA, “Cifras contundentes”, *Yo Dona*, 21 de noviembre de 2015, págs. 40-44.

<sup>93</sup> Como plantea ROMERO LÓPEZ, Marcial, “Mujer y empresa. Por una estrategia de ajuste recíproco. Perspectivas y planteamientos”, *Lan Harremanak* 13, 2005, pág. 148: “¿Pero por qué habrían de crear las elites masculinas una demanda de mujeres entre sus filas, cuando disponen de varones de más, deseosos por acceder a sus escasas filas? Qué duda cabe que las mujeres tendrán que forzarlos elevando las recompensas para las elites si ellas están incluidas, y el coste si siguen siendo excluidas”.

<sup>94</sup> GLOBAL BOARD READY WOMEN, <http://globalboardreadywomen.com> [fecha última consulta: 11/07/2017].

“techo de cristal” que impide a esas mujeres ascender a un puesto en los consejos de administración de las empresas<sup>95</sup>.

A nivel español, el Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad promovió en 2014 la adopción de acuerdos voluntarios con las principales empresas de nuestro país con el objetivo de incrementar la presencia de mujeres en puestos de dirección. Se trata de una iniciativa pionera, al ser la primera vez que las compañías acuerdan con el Gobierno aumentar el número de mujeres directivas con cifras concretas: al cabo de cuatro años, las empresas se comprometen a conseguir un 20% de mujeres en puestos directivos y comités de dirección, o bien aumentar su presencia en cinco puntos porcentuales<sup>96</sup>. Una treintena de empresas fueron las primeras en firmar el acuerdo, 12 de ellas del IBEX35 y 17 que habían obtenido el distintivo de “Igualdad en la Empresa”.

Durante los años posteriores otras empresas se unieron a esta iniciativa, y algunas de ellas (no todas), como Renault España S.A. o el Grupo Antolín, se han comprometido específicamente a incorporar mujeres en sus consejos de administración<sup>97</sup>. De hecho, la empresa Renault con el fin de potenciar la labor de las mujeres en sus fábricas y mejorar la posición de éstas dentro de la empresa, puso en marcha el proyecto *women@renault*<sup>98</sup>. Esta iniciativa cuenta con una doble dimensión: trabajar en el proceso de reclutamiento<sup>99</sup>, formación y gestión de carreras; y crear una red social que,

---

<sup>95</sup> COMISIÓN EUROPEA, “Acaba de ponerse en marcha una base de datos de -Mujeres listas para formar parte de los Consejos de administración-”, *Asuntos institucionales*, 12 de diciembre de 2012, [http://ec.europa.eu/spain/actualidad-y-prensa/noticias/asuntos-institucionales/base-datos-directivas\\_es.htm](http://ec.europa.eu/spain/actualidad-y-prensa/noticias/asuntos-institucionales/base-datos-directivas_es.htm) [fecha última consulta: 18/07/2017].

<sup>96</sup> SIMÓN, Alfonso, “Objetivo: un 20% de mujeres directivas en cuatro años”, *Cinco Días*, 21 de enero de 2014, [http://cincodias.com/cincodias/2014/01/21/empresas/1390336540\\_370150.html](http://cincodias.com/cincodias/2014/01/21/empresas/1390336540_370150.html) [fecha última consulta: 18/07/2017].

<sup>97</sup> RENAULT, “Renault se compromete a incrementar la presencia de mujeres en sus consejos de administración”, *Renault informa*, 19 de noviembre de 2014.

<sup>98</sup> “Renault pretende potenciar la figura de las mujeres en la empresa”, *Diario Palentino*, 22 de junio de 2011, <http://www.diariopalentino.es/noticia.cfm/Local/20110622/renault/prende/potenciar/figura/mujeres/empresa/FF891157-D8FE-3E9C-72E2A857E2415FBE> [fecha última consulta: 18/07/2017].

<sup>99</sup> Señala PÉREZ CARRILLO como un factor que repercute en el incremento del número de mujeres en los consejos de administración, que cada vez son más el número de empresas profesionales de búsqueda

a través de un blog promocióne el desarrollo personal y profesional de las mujeres de la empresa.

## 6.5. Con ellos

Helena Morrissey, consejera delegada de Newton Investment Management, fundó en 2010 el Club del 30% para que las compañías cotizadas del Reino Unido contaran con una tercera parte de mujeres en sus consejos en 2015. Morrissey cuenta que empezó escribiendo a sus colegas directivas de grandes compañías para pedirles que formaran parte de la asociación y que se quedó estupefacta ante la rudeza de sus respuestas: la igualdad les parecía indigna de sus agendas. Así que cambió de estrategia: convenció a dos o tres colegas masculinos y decidió que fueran ellos los que recabaran los apoyos. El resultado fue fulminante: la presencia de mujeres en la franja directiva de las empresas británicas experimentó un ascenso importante<sup>100</sup>.

Otro ejemplo que ha puesto en primera línea la necesidad de implicación de los hombres como base del cambio, ha sido la campaña de ONU Mujeres “*He for She*”<sup>101</sup>. El discurso, muy aplaudido, de la actriz Emma Watson en la sede de la ONU en Nueva York reclamaba un espacio común de lucha: “Hombres, me gustaría tomar esta oportunidad para hacerles llegar una invitación formal. La igualdad de género también es tu problema”<sup>102</sup>. Deberíamos empezar a explorar este camino, también, con el fin de aumentar nuestra presencia en los puestos de decisión<sup>103</sup>.

---

de talentos que tienden a fomentar el reclutamiento de mujeres. PÉREZ CARRILLO, Elena, “Responsabilidad Social Corporativa, cuestiones de género y diversidad en los consejos de administración”, en PÉREZ CARRILLO, Elena (Coord.), *Gobierno corporativo y responsabilidad social de las empresas*, Marcial Pons, Madrid, 2009, págs. 329-330.

<sup>100</sup> MUJER HOY, “El poder femenino se consolida en las finanzas”, *Mujer Hoy*, 27 de septiembre de 2014, págs. 22-26.

<sup>101</sup> La campaña se puede ver en: HEFORSHE, <http://www.heforshe.org> [fecha última consulta: 18/07/2017].

<sup>102</sup> SERESPONSABLE, “He for She, una campaña por la igualdad de género”, *Seresponsible*, 23 de septiembre de 2014, <http://www.seresponsible.com/2014/09/23/he-for-she-una-campana-por-la-igualdad-de-genero-emwatson-un-women-heforshe/> [fecha última consulta: 18/07/2017].

<sup>103</sup> El Proyecto europeo *All together* es un buen ejemplo de acción en este ámbito: ALL TOGETHER, *Implicación de los hombres en igualdad en el equilibrio entre vida familiar y laboral. Guía para las organizaciones*, 2007,

## 6.6. Escenarios de aprendizaje e innovación

El artículo 24 de la Ley de Igualdad establece la integración del principio de igualdad en la política de educación<sup>104</sup>; específicamente en el ámbito de la educación superior lo recoge su artículo 25, como reconocimiento al papel de la universidad como transmisora de valores. Ambos artículos son fuente de aplicación del concreto desarrollo de la igualdad en esta área, ya que el sistema educativo es clave para superar la discriminación<sup>105</sup>.

Este marco legal que materializa, entre otras cosas, la aplicación transversal de la igualdad, ampara el aprovechamiento de espacios que nos permitan introducir la igualdad como un elemento estructural, y que por tanto refuercen el fomento del conocimiento de referentes femeninos<sup>106</sup>, el estudio de la empresa desde una perspectiva de género, y un largo etcétera. Todo ello puede contribuir a que la igualdad llegue a todos los rincones<sup>107</sup>, también al ámbito económico, y así generar nuevas visiones que reflejen lo que hoy es nuestra sociedad.

Hablo en este caso no sólo de los aspectos curriculares de las materias universitarias, sino, también, de proyectos europeos o de innovación docente cuyo fin último es desarrollar una educación de calidad a través de la implementación de estrategias y metodologías innovadoras. Así el Proyecto 100Mirrors de emprendimiento y liderazgo

---

[http://www.jerez.es/fileadmin/Documentos/hombresigualdad/Guia\\_All\\_Together\\_Hombres\\_igualdad\\_y\\_conciliacion..pdf](http://www.jerez.es/fileadmin/Documentos/hombresigualdad/Guia_All_Together_Hombres_igualdad_y_conciliacion..pdf) [fecha última consulta: 18/07/2017].

<sup>104</sup> El artículo 24 establece actuaciones a seguir las administraciones competentes, entre ellas, la integración en la formación del profesorado del principio de igualdad o la puesta en marcha de medidas educativas destinadas al reconocimiento y enseñanza del papel de las mujeres en la historia. *Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres*, ya cit., pág. 12616.

<sup>105</sup> SOLER VILAR, Anna y OLLER RUBERT, Marta, “Comentarios al artículo 24”, en GARCÍA NINET, José Ignacio (Dir.) y GARRIGES GIMÉNEZ, Amparo (Coord.), *Comentarios a la Ley de Igualdad*, CISS, Valencia, 2007, pág. 269.

<sup>106</sup> ZABALBEASCOA, Anatxu, “Muere Zaha Hadid, estrella de la arquitectura mundial”, *El País*, 1 de abril de 2016, [http://cultura.elpais.com/cultura/2016/03/31/actualidad/1459436737\\_304244.html](http://cultura.elpais.com/cultura/2016/03/31/actualidad/1459436737_304244.html) [fecha última consulta: 1/07/2017].

<sup>107</sup> GUTIÉRREZ, Maite, “Informática: se buscan mujeres”, *La Vanguardia*, 13 de abril de 2014, <http://www.lavanguardia.com/vida/20140413/54405763426/informatica-se-buscan-mujeres.html> [fecha última consulta: 18/07/2017].



femenino en el que participa la Universidad de Zaragoza pretende fomentar el espíritu emprendedor entre las mujeres, proporcionando modelos y referentes femeninos a través de la recogida de historias de mujeres que han roto el “techo de cristal”<sup>108</sup>; o el Programa “Woman Emprende” de la Universidad de Santiago de Compostela<sup>109</sup>, que tiene como objetivo impulsar entre las universitarias el espíritu emprendedor y la creación de empresas, y conseguir resultados de participación de las mujeres en consonancia a su cuota de participación en la universidad. En estas iniciativas se tiene en cuenta la perspectiva de género, lo que genera que la igualdad vaya impregnando espacios y tiempos<sup>110</sup>.

### 6.7. Formación y *mentoring*

Un buen número de experiencias precisamente tiene que ver con el empoderamiento y liderazgo de las mujeres en su ascenso a las cúpulas empresariales. Así, el proyecto Promociona-Programa Ejecutivo de Mujeres en la Alta Dirección, impulsado por el Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad y financiado con fondos del Espacio Económico Europeo, permite ofrecer a las mujeres un programa diseñado específicamente para fortalecer sus competencias, tanto técnicas como de liderazgo de la mujer, en su ascenso hacia la primera línea de la organización<sup>111</sup>.

---

<sup>108</sup> Más información en: <https://www.100mirrors.eu> [fecha última consulta: 18/07/2017].

<sup>109</sup> UNIVERSIDAD DE SANTIAGO DE COMPOSTELA, *Woman Emprende*, <http://www.womanemprende.org> [fecha última consulta: 18/07/2017].

<sup>110</sup> LÓPEZ BARRIO explica que en la Universidad de Santiago de Compostela el emprendimiento era una cuestión fundamentalmente masculina, pese a la mayoría de mujeres en todos sus ciclos formativos. Se detectó que la mayoría de empresas creadas estaban dirigidas por hombres, y se decidió plantear una herramienta metodológica como “Woman Emprende” para analizar y corregir lo que la autora llama “desequilibrio emprendedor de género”. LÓPEZ BARRIO, Eva, “El Programa Woman Emprende de la Universidad de Santiago de Compostela”, en LÓPEZ DÍAZ, Ana Jesús (Coord.), *Emprender: una perspectiva de género*, Universidade da Coruña, A Coruña, 2013, págs. 127-128.

<sup>111</sup> Los contenidos académicos se completan con sesiones individuales de *coaching* ejecutivo, programas individuales de *mentoring* con ejecutivos/as del más alto nivel, actividades de *networking* y fórums con líderes de distintos ámbitos. CONFEDERACIÓN ESPAÑOLA DE ORGANIZACIONES EMPRESARIALES (CEOE), Proyecto Promociona, <http://www.proyectopromociona.com> [fecha última consulta: 18/08/2017].

El programa está coordinado por la Confederación Española de Organizaciones Empresariales (CEOE) e impartido por Escuela de Administración y Dirección de Empresas (ESADE). Fruto de este programa nació en mayo de 2015 la “Asociación Española de Ejecutivas y Consejeras”, a instancia de las ciento diez ejecutivas que hasta la fecha habían participado en el Proyecto Promociona, para dar continuidad a dicha idea y favorecer el acceso de las mujeres a los consejos de administración así como para visibilizar a las mujeres en la alta dirección. Las integrantes de la asociación además, manifestaron el deseo de ser mentoras de otras mujeres profesionales que quisieran progresar y llegar a puestos de responsabilidad del tejido empresarial español.

La convocatoria de “Becas Compromiso con la Igualdad” lanzada por Bureau Veritas Centro Universitario, es otra de las iniciativas en esta línea, que busca facilitar el acceso a la formación teórica de profesionales mujeres con larga experiencia en gobierno corporativo y alta dirección. El fin último es contribuir a aumentar la representación femenina en los consejos de administración. Por otra parte, el IESE Business School organiza anualmente una formación dirigida a reforzar las competencias y conocimientos necesarios de las mujeres, con el fin de que desempeñen adecuadamente su cargo en los consejos de administración.

Desde el ámbito universitario también se han diseñado algunas acciones de interés. Por ejemplo, la Universidad de Deusto lanzó una acción piloto en el ámbito de la formación continua: “World Café on line para mujeres directivas y predirectivas” con el fin de crear un espacio que provocara el empoderamiento de las mujeres en puestos directivos o predirectivos.

Otro tipo de prácticas se han aliado con las nuevas tecnologías para ofrecer aplicaciones móviles, con el objetivo de luchar contra las desigualdades en el trabajo. Es el caso de la aplicación “*Leadership Pour Elles*”, presentada en 2014 por la Ministra francesa Najat Vallaud-Belkacem, que pretende dotar de confianza a las mujeres para no dejar pasar las oportunidades que se les presentan<sup>112</sup>.

---

<sup>112</sup> MINISTÈRE DE LA FAMILLE, DE L'ENFANCE ET DES DROITS DES FEMMES, “Leadership pour elles. L’appli mobile”, 13 de octubre de 2015, <http://femmes.gouv.fr/pascale-boistard-presente-la-nouvelle-version-de-lapplication-leadership-pour-elles/> [fecha última consulta: 18/07/2017]: “Lancée il y a deux ans, cette application permet d’accompagner les femmes dans leur parcours professionnel, en leur

En definitiva, estas experiencias (y muchas otras) nos marcan un camino a seguir en el acceso de las mujeres a los consejos de administración<sup>113</sup>. Tengamos en cuenta que Ana Patricia Botín al frente del Santander o Dolores Dancausa como presidenta de Bankinter, son una excepción. Las noticias que nos informan de su acceso a puestos tradicionalmente ocupados por hombres son siempre positivas porque abren un resquicio para la igualdad entre los sexos en el ámbito del poder, pero no es “lo normal”.

Por último, me uno a la petición de ROMERO LÓPEZ de que hombres y mujeres participen e intervengan por igual en la vida productiva y reproductiva<sup>114</sup>. Sólo así, lograremos lo que queremos ser: padres, madres y profesionales, sin que tengamos que decidir entre trabajo o familia...o morir en el intento.

---

*prodiguant des conseils pour s'affirmer et construire leur carrière. Un quizz et différents parcours permettent d'orienter les utilisatrices vers des conseils et des témoignages adaptés à leur situation”.*

<sup>113</sup> GARCÍA MANSO, Beatriz, “16 mujeres que han roto el techo de cristal”, *Yo Dona*, 26 de abril de 2014, pág. 59: “Quedan muchos golpes que asestar para que el techo se desplome: eliminar las brechas salariales, impulsar la coeducación y los planes de conciliación y flexibilidad en las empresas, etc.”

<sup>114</sup> ROMERO LÓPEZ, Marcial, “Mujer y empresa. Por una estrategia de ajuste recíproco. Perspectivas y planteamientos”, ya cit., pág. 138: “Mientras las cosas se planteen pensando que todo avance femenino es un retroceso masculino, los hombres se defenderán. Y se defenderán, entre otras razones porque fuera de la carrera laboral o profesional el varón no es nada, o casi nada, mientras que las mujeres siempre tienen la coartada de la maternidad/reproducción si les falla la aventura laboral. Y a unos y a otros les convendría equilibrar ambos mundos”.



## 7. ESPERAR YA NO ES UNA OPCIÓN

Viviane Reding, ante el poco interés que mostraban las empresas europeas en incorporar mujeres en sus consejos de administración de manera voluntaria, tuvo claro que la intervención reguladora era la única salida<sup>115</sup>. Nueve países<sup>116</sup>, encabezados por el Reino Unido, le hicieron saber que se oponían a su propósito remitiendo al presidente de la Comisión, José Manuel Durão Barroso, y a la propia Comisaria, sendas cartas en las que exponían su rechazo al régimen de cuotas. A Reino Unido se sumaron Holanda, Bulgaria, República Checa, Estonia, Letonia, Lituania, Hungría y Malta, todos ellos a favor de la autorregulación.

También las grandes empresas españolas manifestaron su postura contraria a la adopción de cuotas. Éstas elaboraron un documento conjunto a través de Emisores españoles, diciendo que cualquier medida de tipo legislativo que supusiera sanciones por incumplimiento podría interferir en la gestión privada de las empresas<sup>117</sup>. La resistencia al cambio en las empresas es grande, y la idea de que tener y retener el talento pasa por no olvidarnos de las mujeres se queda en un marco teórico, y la mayoría de las veces no se traslada a la práctica<sup>118</sup>.

---

<sup>115</sup> Viviane Reding declara: “Personalmente, no soy una gran defensora de las cuotas, pero me gustan sus resultados”. COMISIÓN EUROPEA, “La Comisión Europea baraja distintas opciones para romper el techo de cristal a favor de las mujeres en los consejos de administración de las empresas”, ya cit.

<sup>116</sup> “Nueve países, contra la cuota femenina del 40% en los consejos de administración”, *El Mundo*, 17 de septiembre de 2012, [http://www.elmundo.es/elmundo/2012/09/17/union\\_europea/1347894680.html](http://www.elmundo.es/elmundo/2012/09/17/union_europea/1347894680.html) [fecha última consulta: 18/08/2017].

<sup>117</sup> “Las empresas españolas piden a Bruselas aplicar medidas alternativas a la cuota femenina en los consejos”, *Portal concilia*, <http://portalconcilia.com/?p=2271> [fecha última consulta: 18/08/2017].

<sup>118</sup> “¿Es éste realmente un problema difícil de solucionar? Una mala contratación de un ejecutivo puede hacer descarrilar un negocio. Un mal director le quita méritos al valor del directorio. A muchas mujeres inteligentes les encantaría tener la oportunidad de hacer casi un cuarto de millón de dólares por unas pocas semanas de trabajo que merezca la pena junto a pares de alto nivel” comenta Diane Brady, principal editora de Bloomberg Businessweek refiriéndose a la polémica de las cuotas y al hecho de que nueve naciones se enfurecieron por el plan de la UE para castigar a las empresas que no alcanzaran un 40% de mujeres. “La titánica tarea de que las mujeres lleguen a los Consejos”, *Mujeres&Cia*, 31 de diciembre de 2012, <http://www.mujeresycia.com/index.php?x=nota/51139/1/la-titanica-tarea-de-que-las-mujeres-lleguen-a-los-consejos> [fecha última consulta: 18/08/2017].

Una encuesta del Eurobarómetro de 2011 reveló que el 88% de la ciudadanía europea pensaba que las mujeres debían estar representadas paritariamente en los puestos directivos de las empresas. La encuesta planteaba tres opciones para lograr este objetivo: la autorregulación por parte de las empresas (31%), las medidas legales vinculantes (26%), y las medidas no vinculantes, como los códigos y cartas de gobernanza de las empresas (20%). La legislación vinculante en un primer momento parecía que no era la opción más deseada, sin embargo cuando se preguntaba directamente si se estaba a favor de legislar en esta materia a condición de que se tuviera en cuenta las cualificaciones y no se beneficiara automáticamente a uno de los dos sexos, el 75% de las personas contestaba que sí<sup>119</sup>.

Y es que llegados a este punto, esperar ya no es una opción. La mayoría de los argumentos en contra de las cuotas se pueden reducir a uno solo: las cuotas van en contra de la meritocracia o del talento. Sin embargo, la exigencia de cuotas da por supuesto que ese talento existe pero no está siendo aprovechado<sup>120</sup>, por lo que se requieren medidas que contribuyan a equilibrar la situación<sup>121</sup>.

En 2020, sólo Francia habrá alcanzado el porcentaje del 40% de mujeres en los consejos, de resultas de una legislación nacional que impone una cuota vinculante. Se calcula que sólo otros siete Estados miembros —Finlandia, Letonia, Países Bajos, Eslovaquia, España, Dinamarca y Suecia— llegarán al 40 % antes de 2035. Estos

---

<sup>119</sup> EUROPEAN COMMISSION, *Special Eurobarometer 376. Women in decision-making positions*, 2012, págs. 41 y 45, [http://ec.europa.eu/public\\_opinion/archives/ebs/ebs\\_376\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/ebs/ebs_376_en.pdf) [fecha última consulta: 18/07/2017].

<sup>120</sup> “No hay que tener tanto miedo a las cuotas”, opina Katharina Miller, Presidenta de la Asociación de Juristas Alemanas en España, “una cuota no significa que haya que escoger a una mujer cualquiera; sólo llegan las mejores”. Entre las mujeres con poder circula un chiste contra el consabido argumento de que las cuotas ascienden a quienes no lo merecen: “La verdadera igualdad llegará cuando en los consejos de administración se sienten el mismo número de tontas que de tontos”. GOSÁLVEZ, Patricia, “Más mujeres, señores consejeros”, *El País*, 8 de junio de 2014, [http://sociedad.elpais.com/sociedad/2014/06/04/actualidad/1401892415\\_693997.html](http://sociedad.elpais.com/sociedad/2014/06/04/actualidad/1401892415_693997.html) [fecha última consulta: 28/07/2017].

<sup>121</sup> URDANGARÍN, Ane, “Defiendo las cuotas si se parte de un desequilibrio importante”, *Diario Vasco*, 2 de diciembre de 2014, <http://www.diariovasco.com/sociedad/201412/02/defiendo-cuota-mujeres-parte-20141202001125-v.html> [fecha última consulta: 02/08/2017].

resultados no son satisfactorios. Según esta hipótesis, no se espera que la UE en su conjunto alcance la cifra del 40 % de mujeres en los consejos ni siquiera en 2040.

Cumplido el plazo de ocho años marcado por la ley española para conseguir el resultado esperado de incorporación de mujeres en los consejos, podemos decir que la mayoría de las empresas españolas afectadas no han cumplido con lo estipulado, por lo que tendrían que seguir “procurando” alcanzar el objetivo marcado, máxime si se considera que estamos ante una obligación de resultado, y no sólo de medios. Además, si bien es cierto que estamos ante una medida de acción positiva que debería dejar de aplicarse cuando se alcancen los objetivos perseguidos, también lo es que en caso contrario habría que adoptar otro tipo de medidas más eficaces, que promuevan que las sociedades se tomen en serio esta cuestión. No podemos prorrogar indefinidamente los plazos, esperando que el paso del tiempo lo resuelva todo.

Si esperar no es una opción<sup>122</sup>, deberemos pensar qué acciones ayudarán a aprovechar el talento de más del 50% de la población mundial, y dentro de ellas también hay que barajar la implantación de cuotas<sup>123</sup>. Es cierto que la regulación legal no es la única

---

<sup>122</sup> El Foro Económico Mundial también optó en 2011 por implantar un sistema de cuotas ante el grave déficit de mujeres. “Under-represented women seek Davos equality”, *Sabc News*, 26 de enero de 2013, <http://www.sabc.co.za/news/a/aa4f8a804e51cb52a686b7f251b4e4e2/Under-represented-women-seek-Davos-Equality-20132601> [fecha última consulta: 17/08/2017].

<sup>123</sup> El Parlamento Europeo en 2011, pidió a los Estados miembros y a la Comisión que aplicaran nuevas políticas que permitieran una mayor participación de las mujeres en la dirección de las empresas, en particular mediante el diálogo, no limitado a la cuestión de cuotas, con los consejos de administración e interlocutores sociales; el apoyo a iniciativas destinadas a evaluar y fomentar la igualdad entre hombres y mujeres en los comités de contratación y en otros ámbitos; introducción de medidas específicas y disposiciones que facilitaran una provisión suficiente de servicios de calidad y a precios asequibles, por ejemplo para el cuidado de menores, personas mayores y otras personas dependientes, incentivos fiscales para las empresas y otras compensaciones para ayudar a las mujeres y los hombres que trabajan en las empresas a conciliar la vida familiar y la vida profesional; el desarrollo de las capacidades individuales de las mujeres en la empresa a fin de prepararlas de manera eficaz para el ejercicio de funciones de dirección mediante formaciones específicas y continuas, junto con otras medidas de acompañamiento profesional, como programas especiales de tutoría y creación de redes; iniciativas que cambien la percepción de las mujeres y la autopercepción en el ámbito laboral para que las mujeres asuman cada vez más responsabilidades de liderazgo en la esfera operativa de las empresas y no solamente en la esfera funcional, entre otras. *Resolución del Parlamento Europeo, de 6 de julio de 2011, sobre las mujeres y la dirección de las empresas*, ya cit.

respuesta posible, y menos cuando se trata de avanzar en aspectos como la igualdad de género en los consejos de administración<sup>124</sup>, pero no debemos olvidar que las medidas que favorecen la incorporación del talento femenino en las empresas son las grandes “ausentes”, también en las iniciativas de carácter voluntario.

Otra cuestión es qué argumentos pueden convencernos, más o menos, para optar por una legislación vinculante. Las personas, como Ángela Merkel, que ahora defienden en el espacio político el sistema de cuotas, ponen el acento en razones económicas y de competitividad. La propia Comisión Europea lanzaba un documento enumerando los argumentos económicos que avalaban la conveniencia de una mayor diversidad de género en las empresas, como el que el 70% de las personas que toman las decisiones de consumo son mujeres<sup>125</sup>. Ciertamente es que son muchos los estudios que defienden que las empresas con una representación equilibrada de mujeres y hombres tienen mejores resultados<sup>126</sup>, pero no encuentro sentido a tener que “justificar” la presencia de más mujeres en base a una mayor rentabilidad económica. ¿Es que las mujeres debemos “ser rentables” para poder acceder a los espacios de poder?<sup>127</sup>. Tampoco comparto los

---

<sup>124</sup> HUERTA VIESCA, M<sup>a</sup> Isabel, *Las Mujeres en la Nueva Regulación de los Consejos...*, ya cit., pág. 416: “La regulación legal no es la única respuesta posible si se quiere cambiar el panorama de la ausencia de consejeras, porque ninguna Ley podrá, al menos a muy corto plazo, cambiar una tradición arraigada de discriminación y, sobre todo, una cultura que asigna a la mujer la responsabilidad de la casa, los hijos y el cuidado de otros familiares”.

<sup>125</sup> EUROPEAN COMMISSION, *Women on boards-Factsheet 1. The economic arguments*, pág. 1.

<sup>126</sup> JIMENO DE LA MAZA y REDONDO CRISTOBAL manifiestan que la revisión de la literatura muestra conclusiones contradictorias respecto a que la diversidad de género, además de constituir un objetivo social deseable en el marco de la igualdad de oportunidades, ejerza también efectos económicos positivos. Es más, indican otro tipo de investigaciones cuyos resultados no encuentran relación entre ambas variables, u otros estudios que evidencian una relación negativa entre diversidad y desempeño. Las personas autoras agrupan estos estudios en un cuadro-resumen que nos muestran el gran número de investigaciones empíricas relacionadas con la diversidad de género en los consejos de administración, que se han difundido en estos últimos años. JIMENO DE LA MAZA, Francisco Javier y REDONDO CRISTÓBAL, Mercedes, *El poder empresarial en Cantabria desde una perspectiva de género. Estudio de la participación de mujeres en consejos de administración*, PubliCAN-Ediciones de la Universidad de Cantabria, Santander, 2011, pág. 84.

<sup>127</sup> En este sentido comparto la reflexión de HUERTA VIESCA, cuando sostiene que la rentabilidad económica no puede ser la llave que justifique que las mujeres lleguen a los puestos de mando de nuestras empresas, porque ello significaría intentar acabar con una discriminación instaurando otra. HUERTA VIESCA, M<sup>a</sup> Isabel, *Las Mujeres en la Nueva Regulación de los Consejos...*, ya cit., págs. 87-88.



argumentos destinados a visibilizar unas virtudes como la mayor capacidad de organización<sup>128</sup> o de trabajo en equipo de las mujeres, todo ello basado en el ejercicio de un *diferente* liderazgo, femenino, que nos vuelve a marcar una línea divisoria con los modos de actuar de los hombres basada en construcciones sociales (¿tal vez estereotipos?). Soy consciente que el camino no es fácil, y que a menudo hay que “armarse” de razones si queremos que la igualdad avance en el mundo laboral. Así, asociamos “igualdad” con “mejora del clima laboral”, “mayor rentabilidad y eficiencia de la empresa” o una “buena reputación corporativa”, pero sin entrar a valorar la conveniencia o no de utilizar estos argumentos, defendiendo la necesidad de poner en primera línea una razón que a mi juicio debiera ser la base de defensa del acceso de las mujeres al poder empresarial: es una cuestión de justicia social<sup>129</sup>.

---

<sup>128</sup> RODRÍGUEZ recoge la opinión de Maritheresa Frain, directiva ejecutiva de la compañía Consejos de Intercambios Educativos con el Extranjero, quien piensa que la mujer se organiza mejor que el hombre ejecutivo, porque también tiene que encargarse de organizar la vida familiar. RODRÍGUEZ, Pilar, “Situación laboral de las mujeres en el Estado español”, en RODRÍGUEZ, Pilar *et al.*, *Dirigir en femenino*, LID Editorial Empresarial, Madrid, 2009, pág. 38.

<sup>129</sup> En la misma línea la Exposición de motivos de la *Ley 4/2005, de 18 de febrero, para la Igualdad de mujeres y hombres del País Vasco*, ya cit., pág. 117277: “Todo ello en el convencimiento de que la igualdad de mujeres y hombres, además de ser un derecho humano, es una necesidad estratégica para la profundización en la democracia y para la construcción de una sociedad vasca más justa, cohesionada y desarrollada social y económicamente”.

También VENTURA FRANCH indica en VENTURA FRANCH, Asunción, *Las Mujeres y la Constitución Española de 1978*, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Madrid, 1999, pág. 191: “La igualdad de las mujeres no puede depender de la razonabilidad, ni incluso de la racionalidad de un momento histórico determinado, por estar ambos conceptos sumamente condicionados por la cultura patriarcal. La igualdad de las mujeres tiene que situarse en el campo de la justicia social, partiendo de la necesidad de superar la razón histórica de su discriminación y la razonabilidad de la situación presente”.



## 8. BIBLIOGRAFÍA

ALL TOGETHER, *Implicación de los hombres en igualdad en el equilibrio entre vida familiar y laboral. Guía para las organizaciones*, 2007, [http://www.jerez.es/fileadmin/Documentos/hombresxigualdad/Guia\\_All\\_Together\\_Hombres\\_igualdad\\_y\\_conciliacion..pdf](http://www.jerez.es/fileadmin/Documentos/hombresxigualdad/Guia_All_Together_Hombres_igualdad_y_conciliacion..pdf) [fecha última consulta: 18/07/2017].

ARAGÓN EMPRENDEDOR, *VIII Premio a la cooperación entre empresarias de Aragón*, <http://www.aragonemprendedor.com/contenido.php?modulo=Noticias&idnoticia=33> [fecha última consulta: 11/08/2017].

AYUNTAMIENTO DE MÓSTOLES, “El Ayuntamiento de Móstoles incluirá cláusulas sociales en las contrataciones públicas”, *Noticias municipales*, 26 de febrero de 2016, <http://www.mostoles.es/es/noticias/ayuntamiento-mostoles-incluire-clausulas-sociales-contratac> [fecha última consulta: 18/07/2017].

AYUNTAMIENTO DE MURCIA, *Premio Empresa. Murcia en Igualdad*, <http://www.ayto-murciacim.es/es/noticias/premio-empresamurcia-en-igualdad-2016> [fecha última consulta: 11/08/2017].

AYUNTAMIENTO DE VALLADOLID, *Premio “Empresa sensible a la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres”*, <https://www.valladolid.gob.es/es/tablon-oficial/ayuntamiento-valladolid-tablon-oficial/xv-edicion-premio-empresa-sensible-igualdad-oportunidades-m> [fecha última consulta: 11/08/2017].

*Carta de los Derechos Fundamentales de la Unión Europea (2000/C 364/01)*, DOCE C 364 de 18.12.2000.

CAMPUZANO LAGUILLO, Ana Belén, “La presencia equilibrada de hombres y mujeres en los consejos de administración de las sociedades mercantiles”, en GARCÍA-PERROTE ESCARTÍN, Ignacio y MERCADER UGUINA, Jesús R., (Coord.), *La Ley de Igualdad: consecuencias prácticas en las relaciones laborales y en la empresa*, Lex Nova, Valladolid, 2007, págs. 187-200.

CASTELLANO BURGUILLO, Emilia, “El distintivo de “Igualdad en la empresa”. A medio camino entre la responsabilidad social empresarial y el cumplimiento de la norma legal”, *Temas laborales* 104, 2010, págs. 121-147.

COMISIÓN EUROPEA, “Romper el techo de cristal de Europa: el Parlamento Europeo apoya la propuesta de la Comisión relativa a la presencia de las mujeres en los consejos de administración”, *Comunicado de prensa*, Bruselas, 20 de noviembre de 2013, [http://europa.eu/rapid/press-release\\_IP-13-1118\\_es.htm](http://europa.eu/rapid/press-release_IP-13-1118_es.htm) [fecha última consulta: 17/08/2017].

COMISIÓN EUROPEA, “La presión reguladora empieza a dar frutos: el porcentaje de mujeres en los consejos de administración sube al 15,8% en Europa”, *Comunicado de prensa*, Davos, 25 de enero de 2013, [http://europa.eu/rapid/press-release\\_IP-13-51\\_es.htm](http://europa.eu/rapid/press-release_IP-13-51_es.htm) [fecha última consulta: 18/08/2017].

COMISIÓN EUROPEA, “Acaba de ponerse en marcha una base de datos de -Mujeres listas para formar parte de los Consejos de administración-”, *Asuntos institucionales*, 12 de diciembre de 2012, [http://ec.europa.eu/spain/actualidad-y-prensa/noticias/asuntos-institucionales/base-datos-directivas\\_es.htm](http://ec.europa.eu/spain/actualidad-y-prensa/noticias/asuntos-institucionales/base-datos-directivas_es.htm) [fecha última consulta: 18/07/2017].

COMISIÓN EUROPEA, “La Comisión Europea baraja distintas opciones para romper el “techo de cristal” a favor de las mujeres en los consejos de administración de las empresas”, *Comunicado de prensa*, Bruselas, 5 de marzo de 2012, [http://europa.eu/rapid/press-release\\_IP-12-213\\_es.htm](http://europa.eu/rapid/press-release_IP-12-213_es.htm) [fecha última consulta: 17/08/2017].

COMISIÓN EUROPEA, *Adquisiciones sociales. Una guía para considerar aspectos sociales en las contrataciones públicas*, Oficina de Publicaciones de la Unión Europea, 2011.

COMISIÓN EUROPEA, *Una Europa para las mujeres*, Oficina de Publicaciones de la Unión Europea, 2010.

*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.

*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 15º 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 30º 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.

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

*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.

*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.

*Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo y al Consejo sobre la interpretación de la sentencia del Tribunal de Justicia de 17 de octubre de 1995 en el asunto C-450/93, Kalanke v. Freie Hansestadt Bremen*, Bruselas, 27.03.1996, COM (96) 88 final.

CONFEDERACIÓN ESPAÑOLA DE ORGANIZACIONES EMPRESARIALES (CEOE), Proyecto Promociona, <http://www.proyectopromociona.com> [fecha última consulta: 18/08/2017].

CONSEJO DE LA UNIÓN EUROPEA, “Conclusiones del Consejo- Igualdad entre hombres y mujeres en el ámbito de la adopción de decisiones”, *Comunicados de prensa*, 7 de diciembre de 2015, [http://www.consilium.europa.eu/press-releases-pdf/2015/12/40802206048\\_es\\_635854284000000000.pdf](http://www.consilium.europa.eu/press-releases-pdf/2015/12/40802206048_es_635854284000000000.pdf) [fecha última consulta: 28/07/2017].

CONSEJO ECONÓMICO Y SOCIAL (CES), “Dictamen sobre el Anteproyecto de Ley Orgánica de Igualdad entre Mujeres y Hombres”, *Colección Dictámenes* núm. 8, 2006, <http://www.ces.es/documents/10180/18507/Dic082006> [fecha última consulta: 03/07/2017].

*Décision n° 2006-533 DC du 16 mars 2006*, <http://www.conseil-constitutionnel.fr/conseil-constitutionnel/francais/les-decisions/acces-par-date/decisions-depuis-1959/2006/2006-533-dc/decision-n-2006-533-dc-du-16-mars-2006.1005.html> [fecha última consulta: 16/08/2017].

DIPUTACIÓN FORAL DE GIPUZKOA, *Incorporación de cláusulas sociales relacionadas con la igualdad de mujeres y hombres en los contratos públicos y en las subvenciones públicas de la Diputación Foral de Gipuzkoa*, Diputación Foral de Gipuzkoa.

*Directiva 2006/111/CE de la Comisión, de 16 de noviembre de 2006 relativa a la transparencia de las relaciones financieras entre los Estados miembros y las empresas públicas, así como a la transparencia financiera de determinadas empresas*, DOUE L 318 de 17.11.2006.

*Directiva 2004/39/CE del Parlamento Europeo y del Consejo de 21 de abril de 2004 relativa a los mercados de instrumentos financieros, por la que se modifican las Directivas 85/611/CEE y 93/6/CEE del Consejo y la Directiva 2000/12/CE del Parlamento Europeo y del Consejo y se deroga la Directiva 93/22/CEE del Consejo*, DOUE L 145 de 30.4.2004.

EMBID IRUJO, José María, “Los aspectos mercantiles de la Ley Orgánica para la igualdad efectiva de mujeres y hombres”, en SALA FRANCO, Tomás, BALLESTER PASTOR, M<sup>a</sup> Amparo, BAÑÓ LEÓN, José María, EMBID IRUJO, José María y GOERLICH PESET, José María (Coord.), *Comentarios a la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo para la IGUALDAD EFECTIVA DE MUJERES Y HOMBRES*, La Ley, Madrid, 2008, págs. 269-354.

ERASMUS+, *Proyecto 100Mirrors Extended*, <https://www.100mirrors.eu> [fecha última consulta: 18/07/2017].

ESCRIBANO GÁMIR, María Cristina, “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 MARTÍN LÓPEZ, María Teresa y VELASCO RETAMOS, José Manuel (Coord.), *La igualdad de género desde la perspectiva social, jurídica y económica*, Civitas, Madrid, 2014, págs. 102-144.

EUROPEAN COMMISSION, *2017 Report on equality between women and men in the EU*, 2017.

EUROPEAN COMMISSION, *Gender balance on corporate boards. Europe is cracking the glass ceiling*, July 2016.

EUROPEAN COMMISSION, *Strategic Engagement for Gender Equality 2016-2019*, European Union, 2016.

EUROPEAN COMMISSION, *Commission staff working document: Mid-term review of the Strategy for equality between women and men (2010-2015)*, Brussels, 16.9.2013, SWD (2013) 339 final.

EUROPEAN COMMISSION, *Special Eurobarometer 376. Women in decision-making positions*, 2012, [http://ec.europa.eu/public\\_opinion/archives/ebs/ebs\\_376\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/ebs/ebs_376_en.pdf) [fecha última consulta: 18/07/2017].

EUROPEAN COMMISSION, *Women on boards-Factsheet 1. The economic arguments*.

FERRER, Isabel, “La telefónica holandesa KPN suprime las cuotas femeninas”, *El País*, 26 de septiembre de 2014, [http://sociedad.elpais.com/sociedad/2014/09/26/actualidad/1411759633\\_180720.html](http://sociedad.elpais.com/sociedad/2014/09/26/actualidad/1411759633_180720.html) [fecha última consulta: 18/08/2017].

FERRER, Lluís, “Mujeres en el campus”, *El País*, 26 de marzo de 2007, [http://elpais.com/diario/2007/03/26/educacion/1174860009\\_850215.html](http://elpais.com/diario/2007/03/26/educacion/1174860009_850215.html) [fecha última consulta: 03/08/2017]

FORÉTICA Y SECRETARÍA DE ESTADO DE IGUALDAD, *Igualdad y RSE. Guía para PYMES*, 2011, [http://www.msssi.gob.es/ssi/igualdadOportunidades/docs/Igualdad\\_RSE.pdf](http://www.msssi.gob.es/ssi/igualdadOportunidades/docs/Igualdad_RSE.pdf) [fecha última consulta: 18/08/2017].

GARCÍA MANSO, Beatriz, “16 mujeres que han roto el techo de cristal”, *Yo Dona*, 26 de abril de 2014.

GLOBAL BOARD READY WOMEN, <http://globalboardreadywomen.com> [fecha última consulta: 11/07/2017].

GÓMEZ ÁLVAREZ, Juan y SÁNCHEZ BARRIOS, Mariano, “La participación de la mujer en los consejos de administración de las empresas del Ibex-35”, *Revista de Humanidades* 16, 2009, págs. 105-140.

GOSÁLVEZ, Patricia, “Más mujeres, señores consejeros”, *El País*, 8 de junio de 2014, [http://sociedad.elpais.com/sociedad/2014/06/04/actualidad/1401892415\\_693997.html](http://sociedad.elpais.com/sociedad/2014/06/04/actualidad/1401892415_693997.html) [fecha última consulta: 28/07/2017].

GUTIÉRREZ, Maite, “Informática: se buscan mujeres”, *La Vanguardia*, 13 de abril de 2014, <http://www.lavanguardia.com/vida/20140413/54405763426/informatica-se-buscan-mujeres.html> [fecha última consulta: 18/07/2017].



HEFORSHE, <http://www.heforshe.org> [fecha última consulta: 18/07/2017].

HUERTA VIESCA, M<sup>a</sup> Isabel, “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, 201/0299 (COD)”, *Revista de Derecho de Sociedades* 41, julio-diciembre 2013, págs. 217-248.

HUERTA VIESCA, M<sup>a</sup> Isabel, *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*, Aranzadi, Cizur Menor (Navarra), 2009.

*Informe de la Comisión al Consejo, al Parlamento europeo y al Comité Económico y Social sobre la aplicación de la Recomendación 96/694 del 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*, Bruselas, 07.03.2000, COM (2000) 120 final.

INSTITUTO DE LA MUJER, *Guía para la incorporación de la igualdad de oportunidades en las actuaciones de los Fondos Estructurales*, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Madrid, 2004.

JIMENO DE LA MAZA, Francisco Javier y REDONDO CRISTÓBAL, Mercedes, *El poder empresarial en Cantabria desde una perspectiva de género. Estudio de la participación de mujeres en consejos de administración*, PubliCAN-Ediciones de la Universidad de Cantabria, Santander, 2011.

JUNTA CONSULTIVA DE CONTRATACIÓN ADMINISTRATIVA, *Guía para la inclusión de cláusulas contractuales de carácter social*, Generalitat de Catalunya, versión actualizada a noviembre de 2012.

LESMES ZABALEGUI, Santiago, *Guía para incorporar la perspectiva de género en las subvenciones y los contratos públicos*, Gobierno de Navarra e Instituto Navarro para la Igualdad, 2009.

*Ley 4/2005, de 18 de febrero, para la Igualdad de mujeres y hombres del País Vasco, Boletín Oficial del Estado núm. 274, de 14 de noviembre de 2011.*

*Ley 1/2010, de 26 de febrero, Canaria de Igualdad entre Mujeres y Hombres, Boletín Oficial de Canarias núm. 45, de 5 de marzo de 2010.*

*Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, Boletín Oficial del Estado núm. 71, de 23 de marzo de 2007.*

*LOI n° 2014-873 du 4 août 2014 pour l'égalité réelle entre les femmes et les hommes, Version consolidée au 15 janvier 2015, JORF n° 0179 du 5 août 2014.*

*LOI n° 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, JORF n° 0023 du 28 janvier 2011.*

LÓPEZ BARRIO, Eva, “El Programa Woman Emprende de la Universidad de Santiago de Compostela”, en LÓPEZ DÍAZ, Ana Jesús (Coord.), *Emprender: una perspectiva de género*, Universidade da Coruña, A Coruña, 2013, págs. 127-147.

MANPOWER GROUP, *07 Pasos para lograr la inclusión consciente. Guía práctica para acelerar la incorporación de más mujeres a cargos directivos*, 2015.

MÁRQUEZ LOBILLO, Patricia, “Consideraciones acerca de la incorporación de la mujer a los consejos de administración tras la Ley Orgánica de Igualdad”, *Revista de Derecho de Sociedades* 32, 2009, págs. 279-292.

MELERO-BOLAÑOS, Rosa y RAMÍREZ-SOBRINO, Jesús, “El distintivo “Igualdad en la empresa”: una nueva certificación en igualdad de oportunidades”, *Intangible Capital* 7 (2), 2011, págs. 410-427.

MERINO SEGOVIA, Amparo, *Igualdad de género, empresa y responsabilidad social*, Bomarzo, Albacete, 2009.

MINISTÈRE DE LA FAMILLE, DE L'ENFANCE ET DES DROITS DES FEMMES, "Leadership pour elles. L'appli mobile", 13 de octubre de 2015, <http://femmes.gouv.fr/pascale-boistard-presente-la-nouvelle-version-de-lapplication-leadership-pour-elles/> [fecha última consulta: 18/07/2017].

MINISTERIO DE SANIDAD, SERVICIOS SOCIALES E IGUALDAD, *Red de empresas con distintivo "Igualdad en la Empresa" (Red DIE)*, <http://www.igualdadenlaempresa.es/redEmpresas/distintivo/home.htm> [fecha última consulta: 06/08/2017].

MUJER HOY, "El poder femenino se consolida en las finanzas", *Mujer Hoy*, 27 de septiembre de 2014.

*Orden IGD/3195/2009, de 12 de noviembre, por la que se aprueba el logotipo y representación gráfica del distintivo "Igualdad en la Empresa"*, Boletín Oficial del Estado núm. 286, de 27 de noviembre de 2009.

PÉREZ CARRILLO, Elena, "Responsabilidad Social Corporativa, cuestiones de género y diversidad en los consejos de administración", en PÉREZ CARRILLO, Elena (Coord.), *Gobierno corporativo y responsabilidad social de las empresas*, Marcial Pons, Madrid, 2009, págs. 317-340.

PINHEIRO, Marcos, "La justicia avala las cláusulas sociales que el Ayuntamiento de Madrid exige en los contratos públicos", *eldiario.es*, 13 de febrero de 2016, [http://www.eldiario.es/madrid/clausulas-Ayuntamiento-Madrid-contratos-publicos\\_0\\_483302367.html](http://www.eldiario.es/madrid/clausulas-Ayuntamiento-Madrid-contratos-publicos_0_483302367.html) [fecha última consulta: 30/07/2017].

*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*, Bruselas, 14.11.2012, COM (2012) 614 final.

*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”, Boletín Oficial del Estado núm. 245, de 13 de octubre de 2015.*

*Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital, Boletín Oficial del Estado núm. 161, de 3 de julio de 2010, última modificación de 4 de diciembre de 2014.*

*Real Decreto 1615/2009, de 26 de octubre, por el que se regula la concesión y utilización del distintivo “Igualdad en la Empresa”, Boletín Oficial del Estado núm. 265, de 3 de noviembre de 2009.*

*Recomendación del 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.*

*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.*

*Reglamento (CE) nº 1922/2006 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 20 de diciembre de 2006, por el que se crea un Instituto Europeo de la Igualdad de Género, DOUE L 403 de 30.12.2006.*

RENAULT, Marie-Cécile, “Les femmes à l’assaut des conseils d’administration”, *Le Figaro*, 16 mai 2016.

RENAULT, “Renault se compromete a incrementar la presencia de mujeres en sus consejos de administración”, *Renault informa*, 19 de noviembre de 2014.

*Resolución del Consejo, de 27 de marzo de 1995, sobre la participación equilibrada de mujeres y hombres en la toma de decisiones, DOCE C 168 de 4.07.1995.*

*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)).*

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

RODRÍGUEZ, Pilar, “Situación laboral de las mujeres en el Estado español”, en RODRÍGUEZ, Pilar *et al.*, *Dirigir en femenino*, LID Editorial Empresarial, Madrid, 2009, págs. 23-42.

ROMERO LÓPEZ, Marcial, “Mujer y empresa. Por una estrategia de ajuste recíproco. Perspectivas y planteamientos”, *Lan Harremanak* 13, 2005, págs. 133-151.

SAHUQUILLO, María, “Noruega lija su techo de cristal”, *El País*, 24 de abril de 2011, [http://elpais.com/diario/2011/04/24/sociedad/1303596004\\_850215.html](http://elpais.com/diario/2011/04/24/sociedad/1303596004_850215.html) [fecha última consulta: 08/08/2017].

SEMENT VIDAL, M<sup>a</sup> José, “El principio de presencia equilibrada en el ámbito del Derecho privado”, en LÓPEZ DE LA CRUZ, Laura y CRESPO OTERO, Marta (Coord.); GARCÍA RUBIO, Paz y VALPUESTA FERNÁNDEZ, M<sup>a</sup> del Rosario (Dir.), *El levantamiento del Velo: las Mujeres en el Derecho Privado*, Tirant Lo Blanch, Valencia, 2011, págs. 1281-1312.

SEMENT VIDAL, M<sup>a</sup> José, “Comentarios al artículo 75”, en GARCÍA NINET, José Ignacio (Dir.) y GARRIGES GIMÉNEZ, Amparo (Coord.), *Comentarios a la Ley de Igualdad*, CISS, Valencia, 2007, págs. 539-556.

SERESPONSABLE, “He for She, una campaña por la igualdad de género”, *Seresponsible*, 23 de septiembre de 2014, [http://www.seresponsible.com/2014/09/23/he-for-she-una-campana-por-la-igualdad-de-genero-emwatson-un\\_women-heforshe/](http://www.seresponsible.com/2014/09/23/he-for-she-una-campana-por-la-igualdad-de-genero-emwatson-un_women-heforshe/) [fecha última consulta: 18/07/2017].

SIMÓN, Alfonso, “Objetivo: un 20% de mujeres directivas en cuatro años”, *Cinco Días*, 21 de enero de 2014, [http://cincodias.com/cincodias/2014/01/21/empresas/1390336540\\_370150.html](http://cincodias.com/cincodias/2014/01/21/empresas/1390336540_370150.html) [fecha última consulta: 18/07/2017].

SOLER VILAR, Anna y OLLER RUBERT, Marta, “Comentarios al artículo 24”, en GARCÍA NINET, José Ignacio (Dir.) y GARRIGES GIMÉNEZ, Amparo (Coord.), *Comentarios a la Ley de Igualdad*, CISS, Valencia, 2007, págs. 268-271.

TOBÍAS OLARTE, Eva, MORALES VILLENA, Amalia y AGRELA ROMERO, Belén, “Trabajo Social y género: reflexiones en torno a una alianza necesaria”, en RAYA DíEZ, Esther y PASTOR SELLER, Enrique (Coord.), *Trabajo Social, Derechos Humanos e Innovación Social*, Aranzadi, Cizur Menor (Navarra), 2016, págs. 329-342.

TRIBUNAL ADMINISTRATIVO DE CONTRATACIÓN PÚBLICA, *Acuerdo del Tribunal Administrativo de Contratación Pública de la Comunidad de Madrid, Resolución nº 16/2016*, 3 de febrero de 2016.

TROYA PÉREZ, Adoración, “La igualdad de género en el mercado y la empresa (II)”, en CARMONA CUENCA, Encarna (Coord.), *Diversidad de género e igualdad de derechos. Manual para una asignatura interdisciplinar*, Tirant Lo Blanch, Valencia, 2011, págs. 147-164.

UNIVERSIDAD DE SANTIAGO DE COMPOSTELA, *Woman Emprende*, <http://www.womanemprende.org> [fecha última consulta: 18/07/2017].

URDANGARÍN, Ane, “Defiendo las cuotas si se parte de un desequilibrio importante”, *Diario Vasco*, 2 de diciembre de 2014, <http://www.diariovasco.com/sociedad/201412/02/defiendo-cuota-mujeres-parte-20141202001125-v.html> [fecha última consulta: 02/08/2017].

VENTURA FRANCH, Asunción, SEVILLA MERINO, Julia y GARCÍA CAMPÁ, Santiago, “Comentarios a la Exposición de motivos” en GARCÍA NINET, José Ignacio (Dir.) y GARRIGES GIMÉNEZ, Amparo (Coord.), *Comentarios a la Ley de Igualdad*, CISS, Valencia, 2007, págs. 25-31.

VENTURA FRANCH, Asunción, *Las Mujeres y la Constitución Española de 1978*, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Madrid, 1999.

*Versión consolidada del Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea*, DOUE C 83/47 de 30.3.2010.

*Versión consolidada del Tratado de la Unión Europea*, DOUE C 83/13 de 30.3.2010.

YO DONA, “Cifras contundentes”, *Yo Dona*, 21 de noviembre de 2015, págs. 40-44.

YO DONA, “Yo Dona dedica su número a las 500 mujeres más influyentes de España”, *El Mundo*, 20 de noviembre de 2015, <http://www.elmundo.es/yodona/2015/11/20/564ed78aca4741f3198b464a.html> [fecha última consulta: 11/07/2017].

ZABALBEASCOA, Anatxu, “Muere Zaha Hadid, estrella de la arquitectura mundial”, *El País*, 1 de abril de 2016, [http://cultura.elpais.com/cultura/2016/03/31/actualidad/1459436737\\_304244.html](http://cultura.elpais.com/cultura/2016/03/31/actualidad/1459436737_304244.html) [fecha última consulta: 1/07/2017].

“Diez países vetan un acuerdo en la UE para imponer una cuota femenina del 40% en Consejos de Administración”, *Europa Press*, 7 de diciembre de 2015, <http://www.europapress.es/epsocial/rsc/noticia-rsc-diez-paises-vetan-acuerdo-ue-imponer-cuota-femenina-40-consejos-administracion-20151207182031.html> [fecha última consulta: 17/08/2017].

“Alemania aprueba la ley de cuotas: un 30% de mujeres en los consejos de administración”, *Euronews*, 6 de marzo de 2015, <http://es.euronews.com/2015/03/06/alemania-aprueba-la-ley-de-cuotas-un-30-por-ciento-de-mujeres-en-los-consejos/> [fecha última consulta: 08/08/2017].

“Under-represented women seek Davos equality”, *Sabc News*, 26 de enero de 2013, <http://www.sabc.co.za/news/a/aa4f8a804e51cb52a686b7f251b4e4e2/Under-represented-women-seek-Davos-Equality-20132601> [fecha última consulta: 17/08/2017].

“La titánica tarea de que las mujeres lleguen a los Consejos”, *Mujeres&Cia*, 31 de diciembre de 2012, <http://www.mujeresycia.com/index.php?x=nota/51139/1/la-titanica-tarea-de-que-las-mujeres-lleguen-a-los-consejos> [fecha última consulta: 18/08/2017].

“Nueve países, contra la cuota femenina del 40% en los consejos de administración”, *El Mundo*, 17 de septiembre de 2012, [http://www.elmundo.es/elmundo/2012/09/17/union\\_europea/1347894680.html](http://www.elmundo.es/elmundo/2012/09/17/union_europea/1347894680.html) [fecha última consulta: 18/08/2017].

“El envidiado caso noruego sabe de cuotas”, *Compromiso empresarial*, julio-agosto 2012, <http://www.compromisoempresarial.com/rsc/2012/08/el-envidiado-caso-noruego-sabe-de-cuotas/> [fecha última consulta: 17/08/2017].

“Renault pretende potenciar la figura de las mujeres en la empresa”, *Diario Palentino*, 22 de junio de 2011, <http://www.diariopalentino.es/noticia.cfm/Local/20110622/renault/prende/potenciar/figura/mujeres/empresa/FF891157-D8FE-3E9C-72E2A857E2415FBE> [fecha última consulta: 18/07/2017].

“Las empresas españolas piden a Bruselas aplicar medidas alternativas a la cuota femenina en los consejos”, *Portal concilia*, <http://portalconcilia.com/?p=2271> [fecha última consulta: 18/08/2017].