



# Trabajo Fin de Grado

La presencia de mujeres en los consejos de  
administración de las sociedades cotizadas

Autor

Nerea López de Dicastillo Echarri

Director

Reyes Palá Laguna

Facultad de Derecho

Año 2016

## ÍNDICE

Abreviaturas.....	4
I.    Introducción.....	5
1. Justificación de la elección del tema.....	5
2. Delimitación del objeto de estudio.....	6
II.   La presencia de mujeres en los consejos de administración de sociedades cotizadas.....	7
1. Introducción.....	7
2. El caso noruego.....	8
2.1. Introducción.....	8
2.2. La reforma de la Ley de sociedades de 2003 («La ley de cuotas».).....	10
2.3. Conclusión.....	11
3. El caso francés.....	12
3.1. Introducción.....	12
3.2. La Ley de 27 de enero de 2011, sobre la representación equilibrada de mujeres y hombres en los consejos de administración y de vigilancia de las sociedades cotizadas.....	12
3.3. Conclusión.....	15
4. La propuesta de Directiva del Parlamento Europeo y del Consejo destinada a mejorar el equilibrio de género entre los administradores no ejecutivos de las empresas cotizadas.....	15
4.1. Introducción.....	15
4.2. La propuesta de Directiva COM/2012/0299.....	16
4.3. Conclusión.....	19
5. El caso español.....	20
5.1. La presencia de mujeres en los consejos de administración de la sociedad anónima cotizada.....	20
5.2. La situación de las empresas del Ibex 35.....	21
5.3. España respecto de la UE.....	24
5.4. Conclusión.....	24
III.  El marco legal español.....	26

1. La Ley Orgánica 3/2007, por la igualdad efectiva entre mujeres y hombres (LOIMH).....	26
1.1. Introducción.....	26
1.2. Análisis de la LOIMH.....	27
1.3. El nombramiento de mujeres en el consejo de administración.....	28
1.4. Ventajas y contrapartidas.....	29
2. El derecho societario español: de los Códigos de Buen Gobierno Corporativo a la reforma de la Ley de Sociedades de Capital.....	30
2.1. Introducción.....	30
2.2. El Código de Buen Gobierno Corporativo de 2015.....	32
2.3. La Ley de Sociedades de Capital.....	34
IV. Conclusiones.....	37
V. Bibliografía y documentación.....	40

## Abreviaturas

AA. VV. : autores varios

ACS: Actividades de Construcción y Servicios, S.A

Aena: Aeropuertos Españoles y Navegación Aérea, S.A.

Art. : artículo

BBVA: Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, S.A.

CBG: Código de buen gobierno corporativo

Cit.: citado

CNMV: Comisión Nacional del Mercado de Valores

CNR: Comisión de Nombramientos y Retribuciones

EPA: Encuesta de Población Activa

FCC: Fomento de Construcciones y Contratas, S.A.

IAG: International Airlines Group, S.A. (Iberia)

INE: Instituto Nacional de Estadística

LOIMH: Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres

LSC: Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital

LMV: Ley 24/1988, de 28 de julio, del Mercado de Valores

OHL: Obrascón Huarte Lain, S.A.

p.: página

pp. : páginas

REE: Red Eléctrica de España, S.A.

TFUE: Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea, DOUE de 20 de marzo de 2010

TRLMV: Real Decreto Legislativo 4/2015, de 23 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Mercado de Valores

UE: Unión Europea

# I.INTRODUCCIÓN

## 1. JUSTIFICACIÓN DE LA ELECCIÓN DEL TEMA

En primer lugar, el presente trabajo no representa un activismo feminista. La situación actual es que las empresas españolas objetivamente están liderada por hombres – salvo contadas excepciones –, y es un hecho que no se puede negar. A lo largo de la historia y aún hoy día, las mujeres están en una posición minoritaria en los órganos de administración de las sociedades de capital, independientemente de su tamaño. Los últimos datos de la EPA<sup>1</sup> respecto del año 2015 muestran como el mercado laboral está compuesto mayoritariamente por hombres, especialmente cuanto más responsabilidad requiere el puesto. La brecha se acentúa en los puestos de dirección de las pequeñas empresas en las cuales el 8'1% de los hombres son directores de estas frente al 4'3% de las mujeres<sup>2</sup>.

Ello no significa que no se pueda dar a la inversa el análisis que aquí se lleva a cabo, es decir, sobre una infrarepresentación del sexo masculino. Si se dieran en un futuro las circunstancias actuales, se podría extrapolar a la presencia masculina en los consejos de administración.

En un planteamiento general, la presencia de mujeres en las empresas ha ido evolucionando positivamente desde la Segunda Guerra Mundial, aunque continúa habiendo problemas para la integración femenina en el mundo laboral. Por ello, hay que preguntarse si las mujeres han llegado ya a su máxima representación en los puestos directivos y de gestión empresarial y si se han quedado al margen de las cúpulas; o por el contrario estamos en el buen comienzo para la presencia equilibrada de mujeres en los cargos de gestión y administración de las sociedades de capital.

De ahí que la presencia de mujeres en los consejos de administración en las sociedades cotizadas sea un tema de interés ya que puede servir como medidor de la situación actual ante la brecha de desigualdad de género que ha estado presente a lo largo de los años en la dirección de las empresas. En el 2010, tan solo un 3% de mujeres lideraban sus respectivos Consejos de Administración en las sociedades cotizadas más importantes de la Unión Europea, al igual que tan solo un 12% de mujeres formaban

---

<sup>1</sup> Encuesta de Población Activa realizada por el Instituto Nacional de Estadística (INE), 2015.

<sup>2</sup> [www.eldiario.es/economia/personas-trabajan-parcial-dependientes-mujeres\\_0\\_385311819.html](http://www.eldiario.es/economia/personas-trabajan-parcial-dependientes-mujeres_0_385311819.html)

parte de estos Consejos. En el año 2015, el porcentaje subió al 15'8% de mujeres, pero en términos de liderazgo todavía 96 de cada 100 presidentes, son hombres<sup>3</sup>. La escasa representación femenina en los Consejos de administración de las empresas es el indicio de la existencia de un «techo de cristal»<sup>4</sup>.

Los nuevos y más frecuentes estudios en la materia sugieren que existe un nexo entre la igualdad de género en los Consejos de Administración y la situación financiera de la sociedad de capital, señalando que las sociedades cuyos consejos de Administración están más equilibrados, muestran una estructura organizativa y financiera más fuerte<sup>5</sup>.

Este desequilibrio en los Consejos de Administración ha dado lugar a diversas acciones, tanto desde el plano legal como desde la autorregulación societaria. Nos referiremos en este trabajo no sólo a las previsiones legales, sino también a las recomendaciones en la materia, tanto a nivel de la UE como en el ámbito internacional.

## 2. DELIMITACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO Y METODOLOGÍA EMPLEADA

El presente trabajo analizará la presencia de las mujeres en los consejos de administración de las sociedades cotizadas por ser éste el sector en el que contamos con más información estadística, diferenciando dos líneas de estudio. Por un lado, abordaremos la situación en la que se encuentran las sociedades cotizadas en distintos países europeos, siendo éstos los más relevantes para el estudio de la cuestión a mi juicio, por formar parte España de la UE. En especial, estudiaremos el caso de Noruega que está considerado como el precursor de la política de igualdad en esta materia, y es el país más avanzado al respecto, así como el caso francés por los motivos que expondremos en el epígrafe II. 3. El caso español por razones obvias será objeto de mayor atención y a él dedicamos el epígrafe III del presente trabajo. Repasaremos la legislación que ha marcado la política de igualdad en España, pretendiendo, de este

---

<sup>3</sup> INFORMA, *Las mujeres en los consejos de administración y organismos de decisión de las empresas españolas*, 2015, p. 10

<sup>4</sup> HUERTA VIESCA, M.I., *Las mujeres en la nueva regulación de los Consejos de Administración de las sociedades mercantiles españolas*, Aranzadi, Pamplona, 2009, p. 48.

«Techo de cristal» entendido como aquella barrera invisible que impide a las mujeres alcanzar puestos superiores dentro del entramado organizativo de su empresa.

<sup>5</sup> RUSSELL REYNOLDS ASSOCIATES, *Estudio sobre la Estructura de los Consejos de Administración: una visión contrastada entre Inversores Institucionales y Presidentes*, IESE, 2009, pp. 1-7, pp. 28-33.

modo, estudiar la evolución en los últimos años, y tratar de analizar qué está funcionando, y a qué ritmo.

## II. LA PRESENCIA DE MUJERES EN LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN DE SOCIEDADES COTIZADAS

### 1. INTRODUCCIÓN

En los últimos años, ha habido grandes esfuerzos legislativos y diversas iniciativas al margen de la ley para fomentar el incremento de la presencia de las mujeres en los consejos de administración de las sociedades cotizadas<sup>6</sup>. A pesar de ello, todavía casi un 80% de los puestos en los consejos los desempeñan hombres, ocupando las mujeres un 21'1% de media, según los datos de la Comisión Europea a fecha de abril del 2015<sup>7</sup>.

En este epígrafe, dentro del ámbito europeo, nos detendremos en aquellos Estados, en los que por la legislación aplicable o por iniciativas extrajurídicas, son consideradas de interés por sus esfuerzos para incrementar el número de mujeres en los consejos de administración.

A través de diversos informes, trataremos de aproximarnos a la situación real en la que se encuentran hoy en día los consejos de administración en cuanto a representación de ambos géneros; así como aportar datos objetivos en los diversos países analizados.

Como es evidente, no todos los países son iguales, pero llama la atención, no solo el bajo número de mujeres en los consejos, sino la escasez de éstas presidiéndolos. Es el caso de Dinamarca, que a pesar de ser el sexto país con el número más alto de mujeres en sus consejos, no hay ni un solo comité del consejo presidido por una mujer<sup>8</sup>. También es revelador que Dinamarca no sea el único país en el que se da esta situación. Mientras que los países escandinavos tienen políticas exitosas que hacen más fácil el acceso y participación de las mujeres en sus consejos, no ocurre así en el Este de

---

<sup>6</sup> El concepto de sociedad cotizada lo encontramos en el art. 495. 1 LSC: «son sociedades cotizadas las sociedades anónimas cuyas acciones estén admitidas a negociación en un mercado secundario oficial de valores».

<sup>7</sup> Comisión Europea, *Strategic engagement for gender equality 2016-2019*, (2015), p. 28.

<sup>8</sup> DELOITTE, *Las mujeres se unen a los consejos de administración a nivel global pero no los presiden*, (nota de prensa), 2015, disponible en [www2.deloitte.com/mx/es/footerlinks/pressreleasespage/mujeres-consejo-prensa-html](http://www2.deloitte.com/mx/es/footerlinks/pressreleasespage/mujeres-consejo-prensa-html)

Europa, y mucho menos en los Estados del Asia-Pacífico, en donde el proceso está en sus primeras fases.

A pesar de que, como ya se ha advertido, este trabajo se centrará en el estudio de países europeos, es interesante destacar que en los EE.UU solo un 12% de los puestos en consejos de administración de sociedades cotizadas son ocupados por mujeres, y tan sólo un 3% de mujeres presiden dichos consejos. En Canadá, un 13% de puestos en el órgano de administración son ocupados por mujeres, ostentando éstas un 6% de presidencias<sup>9</sup>.

Por último, queremos recalcar que se ha reafirmado el objetivo que la Comisión Europea estableció para el periodo de 2010-2015, pero esta vez para los cuatro siguientes años – 2016-2019. En 2019 se volverá a hacer un balance de la situación y de si se ha cumplido o no con el objetivo establecido<sup>10</sup>. Dicho objetivo consistía en alcanzar el 40% de representación femenina en los consejos de administración de las empresas europeas, objetivo que no se cumplió y que por ello ha sido reiterado.

## 2. EL CASO NORUEGO

### 2.1. Introducción

Noruega ha sido el país precursor al establecer una Ley de cuotas que obliga a las empresas públicas y a las sociedades cotizadas a cumplir con un mínimo del 40% de mujeres en sus consejos de administración, sancionándolas en caso de incumplimiento y llegando, incluso, en el segundo caso, a la expulsión la sociedad de la Bolsa. Comenzó siendo una recomendación, tal como sucede en el caso español como se analizará posteriormente, pero como no fue mayoritariamente seguida, se decidió imponer la cuota femenina.

La Ley fue promovida por el político conservador Ansgar Gabrielsen, ministro de Industria y miembro del Partido Centro, que en 2002 tomó conciencia de los

---

<sup>9</sup> DELOITTE, *Las mujeres se unen a los consejos de administración a nivel global pero no los presiden*, cit.

<sup>10</sup> Comisión Europea, *Strategic engagement for gender equality 2016-2019*, p. 14, (2015)

desequilibrios existentes entre hombres y mujeres en los puestos más altos de las empresas, y decidió tomar medidas al respecto<sup>11</sup>.

La Ley se basó especialmente en motivos financieros<sup>12</sup>. Siendo que las mujeres representaban el 50% de los licenciados universitarios del país, no había razón para que no continuaran su carrera profesional igual que los hombres, si además se había invertido dinero público en su formación. Por lo que, a su parecer, no tenía sentido que no estuvieran presentes en los Consejos de Administración<sup>13</sup>. Como podemos ver, no era una medida legal basada en una determinada opinión política o ideológica, sino más bien basada en la lógica y en la economía.

Anteriormente a la Ley, los puestos vacantes en los Consejos de administración de las diferentes empresas noruegas, ocupados por hombres, se cubrían con otros hombres que se conocían entre ellos habitualmente<sup>14</sup>. Por tanto, no había un sistema objetivo de selección y, puesto que era en sí mismo un mundo masculinizado, una red de contactos que conectaba a unos hombres con otros, no daban lugar a la penetración de las mujeres a los altos cargos empresariales.

No fue una Ley fácil de sacar adelante puesto que los empresarios se negaron en rotundo y, a pesar de que finalmente el partido conservador decidió apoyar la Ley de Cuotas noruega en el Parlamento, no fue así desde el principio. Finalmente se aprobó gracias también al apoyo de la izquierda en el año 2003.

Las razones por las que salió finalmente adelante la Ley de Cuotas son diversas, siendo la más seguida la que expuso Eirinn Larsen, investigadora en temas de género de la Escuela de Negocios de Noruega. Así, la Ley habría sido aprobada por haber sido

---

<sup>11</sup> Gabrielsen no consultó con nadie su medida, apostando por el factor sorpresa para que pudiera salir adelante, siendo una medida que no solo revolucionó el país, sino que fue fuente de duros debates. [www.elpais.com/diario/2011/04/24/sociedad/1303596004\\_850215.htm](http://www.elpais.com/diario/2011/04/24/sociedad/1303596004_850215.htm)

<sup>12</sup> «Se trata sobre todo de un asunto financiero. Las mujeres son, al menos, el 50% de los licenciados universitarios. No hay motivo para desperdiciar su talento, su formación, en la que además invertimos, y que luego no estén en los Consejos de Administración. Es de lógica, no tiene nada que ver con la ideología política». Extracto de entrevista que concedió Gabrielsen. [www.elpais.com/diario/2011/04/24/sociedad/1303596004\\_850215.htm](http://www.elpais.com/diario/2011/04/24/sociedad/1303596004_850215.htm)

<sup>13</sup> Estas son las razones que Gabrielsen daba cuando le preguntaban el por qué de la ley de cuotas.

<sup>14</sup> En Noruega se conoce como *gutteklubben* (club de los hombres grises).

propuesta por un hombre, conservador, ministro de Industria y que daba como razón a la misma motivos económicos y no ideológicos<sup>15</sup>.

## 2.2. La reforma de la Ley de sociedades de 2003 («Ley de Cuotas»)

El objetivo principal de esta reforma es lograr la representación mínima del 40% de las mujeres en todos los consejos de administración de las sociedades que cotizan en bolsa. De esta manera se modifica el §art. 6-11 a. de la *Public Limited Liability Companies Act*, 1997, referente a los requisitos relativos a la representación de ambos sexos en el consejo de administración; de manera que si el consejo está integrado por dos o tres miembros, ambos sexos deberán estar representados. En el caso de cuatro o cinco consejeros, al menos dos habrán de ser mujeres; mientras que para el consejo integrado por entre seis y ocho consejeros, al menos tres serán mujeres. Los consejos de nueve miembros habrán de contar con, al menos, cuatro mujeres. Por último, los integrados por diez o más miembros, el 40% habrá de corresponder al sexo menos representado<sup>16</sup>.

En Noruega un alto número de mujeres están empleadas y tres de cada cinco universitarios son mujeres. Aun así, el número de mujeres en los consejos de administración siempre se ha mantenido bajo. En 1993, solo el 3% de los consejeros de las empresas públicas eran mujeres; mientras que en 2007 ascendían al 7%. Con estos datos, se explica la necesidad de la Ley en cuestión, o al menos, una medida al respecto. De este modo, en 1999 dio comienzo este cambio político con el Ministro de Igualdad de Género Valgerd Svarstad Haugland – como una revisión de la *Companies Act* noruega<sup>17</sup> –, y culminándolo en el año 2003 al aprobarse en el Parlamento noruego la

---

<sup>15</sup> Anteriormente había habido varios intentos de propuestas de leyes similares, pero por mujeres de ideología de izquierdas que aludían a motivos de igualdad. También recomendaciones que habían obtenido mínimos resultados. [www.elpais.com/diario/2011/04/24/sociedad/1303596004\\_850215.htm](http://www.elpais.com/diario/2011/04/24/sociedad/1303596004_850215.htm)

<sup>16</sup> *Public Limited Liability Companies Act*, 1997, §6-11a.: «Requirement regarding the representation of both sexes on the board of directors: (1) On board of directors of public limited liability companies, both sexes shall be represented in the following manner: 1. If the board of directors has two or three members, both sexes shall be represented. 2. If board of directors has four or five members, each sex shall be represented by at least three members. 3. If the board of directors has six to eight members, each sex shall be represented by at least three members. 4. If the board of directors has nine members, each sex shall be represented by at least four members, and if the board of directors has more members, each sex shall represent at least 40 percent of the members of the board. 5. The rules in no.1 to 4 apply correspondingly for elections of deputy members of the board of directors».

<sup>17</sup> SWEIGART, A., «Women on Board for Change: The Norway Model of Boardroom Quotas as a Tool For Progress in the United States and Canada», *Northwestern Journal of International Law & Business*, 2012, p. 23.

reforma por iniciativa de la Coalición de centro-derecha con el apoyo del Partido Laborista y del Socialista<sup>18</sup>.

La Ley concedía a las empresas públicas tres años para adaptarse a ella, y dos más al resto de empresas que cotizaban en Bolsa y que estuvieran constituidas antes del 1 de enero de 2006. Es decir, hasta 2006 y 2008, respectivamente. Una vez llegado el 1 de enero de 2008, se debía cumplir con el porcentaje mínimo exigido de presencia femenina en los consejos de administración de las empresas noruegas y tal requisito debía ser simultáneo a la creación de la empresa. De no cumplirse, el Registro Mercantil noruego rechazaría la solicitud inscripción de la empresa<sup>19</sup>.

Esta medida afectaba a un total de 500 grandes compañías, aproximadamente, que debían contar con la representación de, al menos, el 40% de mujeres en sus consejos. El incumplimiento acarrea diversas sanciones, desde multas hasta la disolución de la sociedad, precedida por un proceso de liquidación. Esta última sanción, la más grave, no ha sido aplicada hasta el momento<sup>20</sup>.

### 2.3. Conclusión

A pesar de que la reforma de la Ley de sociedades noruega en materia de cuotas en 2003 fue muy controvertida, y ha sido objeto de debate, tanto a nivel nacional como a nivel europeo, e incluso mundial; al final ha sido aceptada y asumida.

No solo eso, sino que ha generado interés en todo el mundo por sus resultados, y ha provocado que varios países aprueben modificaciones de su legislación societaria en esta línea o que al menos se lo planteen.

Ésta es por tanto una medida a tener en cuenta si se quieren obtener resultados claros, ya que como se ha visto, anteriormente a su promulgación, los efectos que tenían otras propuestas y recomendaciones eran prácticamente invisibles y sin esta ley

---

<sup>18</sup> TEIGEN, M., «*Norwegian Quota Policies*», Institute for Social Research (ISF) Paper, 12, 2008, p. 6.

<sup>19</sup> MINISTRY OF TRADE, INDUSTRY AND FISHERIES, «*The legislation on representation on both sexes in boards*», Noruega, 2011: <https://www.regjeringen.no/en/dep/nfd/contact/press-centre/fact-sheets/fact-sheet-the-legislation-on-representa/id641431/>

<sup>20</sup> «*Norway's mixed-gender boardrooms*», 2009: [www.eu-norway.org/news/gender\\_rep\\_boardrooms/#.VyCDfkcYEql](http://www.eu-norway.org/news/gender_rep_boardrooms/#.VyCDfkcYEql)

probablemente no habrían tenido las mujeres un hueco por el que poder unirse a ese «club de los hombres grises».

### 3. EL CASO FRANCÉS

#### 3.1. Introducción

La modificación del *Code de commerce* por la ley francesa «de cuotas» fue aprobada por el Gobierno de Jean-François Copé, Secretario General del partido UMP<sup>21</sup>, en 2011. De acuerdo con el Derecho societario francés, existen dos formas de estructurar el órgano de administración: por un lado el sistema unitario o monista (*Conseil d'administration*) y, de otro, el sistema dual en el que se diferencian las funciones de supervisión (*Conseil de surveillance*) de las funciones de dirección (*Conseil de Directoire*)<sup>22</sup>.

Basándonos en el *Informe de la Comisión Europea de 2013* sobre la diversidad de género en los consejos de administración franceses<sup>23</sup>, Francia era uno de los nueve países de la UE que permitía un sistema híbrido de organización del órgano de administración, a elección de la sociedad, y así sigue siendo hoy día<sup>24</sup>.

#### 3.2. La Ley de 27 de enero de 2011, sobre la representación equilibrada de mujeres y hombres en los consejos de administración y de vigilancia de las sociedades cotizadas<sup>25</sup>

Desde la entrada en vigor de la reforma del *Code de commerce* por la Ley en 2011, los puestos ocupados por mujeres en los consejos de administración franceses han pasado del 18% al 32% al cierre del último ejercicio de 2015<sup>26</sup>.

La Ley entró en vigor el 13 de enero de 2011. En ella se establecen cuotas de género para las empresas cotizadas. Para los tres años siguientes a su aprobación, el porcentaje

---

<sup>21</sup> Partido de la Unión por un Movimiento Popular

<sup>22</sup> En el Derecho español el sistema dual está reconocido para la Sociedad Europea, en el art. 478 LSC.

<sup>23</sup> European Commission, *National Factsheet: Gender balance in Boards, France*, (2013)

<sup>24</sup> En la UE de los 27, los Códigos de Gobierno corporativo se referían al sistema monista ocho países, mientras que el sistema dual era seguido en diez.

<sup>25</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

<sup>26</sup> [www.economia.elpais.com/economia/2016/01/17/actualidad/1453061612\\_426474.html](http://www.economia.elpais.com/economia/2016/01/17/actualidad/1453061612_426474.html)

a alcanzar era del 20%, debiéndose alcanzar el 40% de representación femenina en sus órganos de administración – al menos en el *Conseil de surveillance* – a los seis años de su entrada en vigor, es decir, en el 2017<sup>27</sup>.

La reforma se recoge en el Libro II correspondiente a las sociedades mercantiles y a las agrupaciones de interés económico, y dentro de éste, en el Título II: «Disposiciones particulares aplicables a las diferentes sociedades mercantiles», en concreto en el Capítulo V: «De las sociedades anónimas». Así, el art. L225-17 establece que el Consejo de Administración deberá componerse procurando obtener una representación equilibrada entre hombres y mujeres. Debemos acudir a los arts. L 225-69 y ss. del *Code de Commerce* para ver concretado ese precepto, debiendo el Consejo de Supervisión procurar obtener una representación equilibrada entre hombres y mujeres. Con carácter general, el art. L 225-17 del *Code de commerce* indica que la composición del consejo de administración deberá buscar la representación equilibrada de mujeres y hombres<sup>28</sup>.

Es en el art. 2 de la Ley de cuotas de género francesa en donde se recogen estas previsiones para alcanzar una presencia equilibrada en los Consejos de Administración, concretamente en el Consejo de Supervisión.

Así, la proporción de los miembros del Consejo de Supervisión de cada sexo no puede ser inferior al 40%, en las empresas cotizadas, debiendo no exceder la diferencia entre hombres y mujeres de dos cuando el Consejo de Administración se compone de ocho miembros o menos<sup>29</sup>.

---

<sup>27</sup> [www.eurofond.europa.eu/observatories/eurwork/articles/french-law-to-increase-number-of-women-directors](http://www.eurofond.europa.eu/observatories/eurwork/articles/french-law-to-increase-number-of-women-directors)

<sup>28</sup> Art. L 225-17 en su segundo apartado: « *Le conseil d'administration est composé en recherchant une représentation équilibrée des femmes et des hommes* ».

<sup>29</sup> Como ya hemos indicado, el art. L 225-69-1 del Código de Comercio francés fue introducido por la LOI n°2011-103. estableciendo en su artículo 4: « *Après le premier alinéa de l'article L. 226-4 du même code, il est inséré un alinéa ainsi rédigé: « Le conseil de surveillance est composé en recherchant une représentation équilibrée des femmes et des hommes* ». II. — *Après le même article L. 226-4, il est inséré un article L. 226-4-1 ainsi rédigé: « Art.L. 226-4-1.-La proportion des membres du conseil de surveillance de chaque sexe ne peut être inférieure à 40 % dans les sociétés dont les actions sont admises aux négociations sur un marché réglementé et, à l'issue de la plus prochaine assemblée générale ayant à statuer sur des nominations, dans les sociétés qui, pour le troisième exercice consécutif, emploient un nombre moyen d'au moins cinq cents salariés permanents et présentent un montant net de chiffre d'affaires ou un total de bilan d'au moins 50 millions d'euros. Dans ces mêmes sociétés, lorsque le conseil de surveillance est composé au plus de huit membres, l'écart entre le nombre des membres de chaque sexe ne peut être supérieur à deux. « Toute nomination intervenue en violation du premier alinéa et n'ayant pas pour effet de remédier à*

La Ley se aplica a todas las empresas que cotizan en la bolsa francesa – y no sólo a las que componen el índice CAC 40<sup>30</sup> – así como a las grandes empresas que posean más de 500 trabajadores y con un volumen de negocios superior a 50 millones de euros en los tres años consecutivos previos a la entrada en vigor de la ley. También incluye en su ámbito subjetivo a las empresas públicas y a las empresas privadas de titularidad pública. De este modo, la reforma afecta a dos mil empresas aproximadamente.

La Ley establece que la lista de candidatos que elabora el consejo de vigilancia para formar parte del consejo de administración de las empresas en cuestión, ha de dividirse entre hombres y mujeres, con una diferencia máxima de uno. Asimismo, si el consejo de administración está formado por ocho miembros o menos, la diferencia entre ambos géneros no puede exceder de dos. Cuando la composición cambiara y no se ajustara a las cuotas establecidas, se deben hacer nombramientos temporales hasta que se ajuste el número de hombres y de mujeres<sup>31</sup>. Los nombramientos que se hagan sin respetar los porcentajes establecidos de representación devendrán nulos<sup>32</sup>.

Algo que llama la atención de la ley francesa es que, a diferencia de otros países, esta establece una penalización pecuniaria, en el sentido de que si no se cumplen los objetivos establecidos, los presidentes de los consejos de vigilancia no recibirían su retribución. Otra medida llamativa, que finalmente no salió adelante, fue la de invalidar los acuerdos que se tomaran por consejos de administración que no cumplieran con la cuota establecida. Aun así, si no se respetan las cuotas, el nombramiento del consejero será declarado nulo, no así las decisiones que se tomen.

De acuerdo con la Ley nº 2014-873, de 4 de agosto de 2014, en su art. 67. III, estas previsiones anteriormente expuestas no entrarán en vigor hasta el 1 de enero de 2020. El primer ejercicio computable para el plazo de tres años en las sociedades que tienen entre 250 y 400 trabajadores permanentes será el que comienza el 1 de enero de 2017, como se ha expuesto al principio del epígrafe que nos ocupa.

---

*l'irrégularité de la composition du conseil est nulle. Cette nullité n'entraîne pas celle des délibérations auxquelles a pris part le membre du conseil irrégulièrement nommé».*

<sup>30</sup> Según un informe de Reuters, antes de la entrada en vigor de la ley, la cuota de representación de las mujeres en el CAC 40 era del 15%:

[www.reuters.com/article/us-france-equality-idUSTRE70C5ZA20110113](http://www.reuters.com/article/us-france-equality-idUSTRE70C5ZA20110113)

<sup>31</sup> *Code de commerce*, art. L. 225-75.

<sup>32</sup> LOI nº 2011-103, art. 2. III, *in fine*: «Toute nomination intervenue en violation du premier alinéa et n'ayant pas pour effet de remédier à l'irrégularité de la composition du conseil est nulle. Cette nullité n'entraîne pas celle des délibérations auxquelles a pris part le membre du conseil irrégulièrement nommé».

### 3.3. Conclusión

La Ley francesa ha situado a Francia como uno de los países con mayor número de mujeres en los consejos de administración de las sociedades cotizadas, siendo este del 32'4% del total<sup>33</sup>. Podemos ver cómo, aun partiendo Francia y España en 2011 de una cifra parecida – alrededor del 10% de mujeres en los consejos de administración –, Francia supera actualmente el 30%, mientras que España apenas llega al 20%; estando Francia entre los países líderes del ranking europeo, y España por debajo de la media situada, como se ha mencionado anteriormente, en el 20'2%<sup>34</sup>.

## 4. LA PROPUESTA DE DIRECTIVA DEL PARLAMENTO EUROPEO Y DEL CONSEJO DESTINADA A MEJORAR EL EQUILIBRIO DE GÉNERO ENTRE LOS ADMINISTRADORES NO EJECUTIVOS DE LAS EMPRESAS COTIZADAS

### 4.1. Introducción

Tal como se establece en los considerandos de la propuesta de la Directiva<sup>35</sup>, la igualdad entre hombres y mujeres es uno de los valores fundacionales y de los objetivos básicos de la Unión con base en el art. 2 y el art. 3. ap. 3 del TFUE. Asimismo, en el art. 8 de este mismo texto, la UE se fijó el objetivo de eliminar las desigualdades entre el hombre y la mujer y promover la igualdad en todas sus acciones.

Debemos tener en cuenta varias recomendaciones del Consejo enfocadas al objeto que nos ocupa, como son la Recomendación del Consejo 84/635/CEE, de 13 de diciembre de 1984, relativa a la promoción de acciones positivas a favor de la mujer, que recomendaba a los Estados miembros que tomaran medidas para velar porque la acción positiva incluyera, en la medida de lo posible, acciones relacionadas con la participación activa de las mujeres en los órganos de toma de decisión de las empresas. Por otro lado, también la Recomendación del Consejo 96/694/CE, de 2 de diciembre de 1996, relativa a la participación equilibrada de las mujeres y los hombres en los procesos de toma de decisión, recomendaba al sector privado que aumentase la presencia de mujeres en

---

<sup>33</sup> Según el Informe anual del Centro Internacional de Trabajo y Familia de IESE Business School, en colaboración con la consultora Atrevia. Disponible en [www.iese.edu/research/pdfs/ST-0397.pdf](http://www.iese.edu/research/pdfs/ST-0397.pdf)

<sup>34</sup> [www.abc.es/economia/20150313/abci-cuotas-discriminacion-positiva-2015-201503121830.html](http://www.abc.es/economia/20150313/abci-cuotas-discriminacion-positiva-2015-201503121830.html)

<sup>35</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 – COM/2012/0299

todos los niveles de toma de decisiones, concretamente mediante la adopción de planes de igualdad y programas de acciones positivas<sup>36</sup>.

También son de interés otras Directivas<sup>37</sup>, así como el Pacto Europeo para la igualdad de género 2011-2020, adoptado el 7 de marzo de 2011, en el que se reconoce que las políticas de igualdad de género son vitales para el crecimiento económico, la prosperidad y la competitividad; aspirando a cerrar las brechas de género con objeto de cumplir los objetivos de la Estrategia Europa 2020<sup>38</sup>.

4.2. La propuesta de Directiva del Parlamento Europeo y del Consejo destinada a mejorar el equilibrio de género entre los administradores de las empresas cotizadas y por la que se establecen medidas afines

La propuesta de Directiva que nos ocupa, fue presentada el 14 de noviembre de 2012, con la finalidad de hacer frente a la infrarrepresentación de las mujeres en las más altas instancias de decisión de la sociedad cotizada. Se propone establecer el objetivo del 40% para el sexo menos representado en los consejos de administración de las cotizadas de cara al 2020 – 2018 en las empresas cotizadas<sup>39</sup>. La propuesta no se aplica a las PYME<sup>40</sup>.

Con ella, las empresas estarían obligadas a tomar medidas para alcanzar dicho objetivo, concretamente introduciendo normas relativas al procedimiento de selección y al procedimiento de nombramiento de los miembros no ejecutivos de los consejos de administración<sup>41</sup>. Esto lo podemos ver en su art. 4, donde desarrolla los objetivos relativos a los administradores no ejecutivos.

---

<sup>36</sup> Propuesta de Directiva COM/2012/0614, considerando 3.

<sup>37</sup> Directiva 2006/54/CE, del Parlamento Europeo y del Consejo, de 5 de julio de 2006, relativa a la aplicación del principio de igualdad de oportunidades e igualdad de trato entre hombres y mujeres en asuntos de empleo y ocupación y la Directiva 2004/113/CE, de 13 de diciembre de 2004, por la que se aplica el principio de igualdad de trato entre hombres y mujeres al acceso a bienes y servicios y su suministro.

<sup>38</sup> *Estrategia Europa 2020 para un crecimiento inteligente, sostenible e integrador*, 2014. Los objetivos principales para corregir la igualdad de género pasan por el empleo, la educación y la inclusión social.

<sup>39</sup> Propuesta de Directiva COM/2012/0299, art. 4. 1.

<sup>40</sup> Propuesta de Directiva COM/2012/0299, art. 3.

<sup>41</sup> En el apartado sexto del art. 4 se contempla la posibilidad de no aplicación del objetivo del 40% por parte de los Estados miembros, a las empresas cotizadas en las que los miembros del género menos representado constituyan menos del 10% de la plantilla.

En el apartado tercero de dicho artículo, se reitera que son los Estados miembros quienes deberán velar porque, en la selección de los administradores no ejecutivos, se dé prioridad al candidato del género menos representado si tiene la misma cualificación que un candidato del otro género en términos de adecuación, competencia y rendimiento profesional, salvo que en una evaluación objetiva, teniendo en cuenta todos los criterios de los candidatos, incline la balanza a favor del candidato del otro género.

Las sanciones están recogidas en el art. 6 de la propuesta de Directiva, estableciéndose que son los Estados miembros quienes deberán adoptar las normas relativas a las sanciones aplicables a las infracciones de las disposiciones nacionales adoptadas con arreglo a la propuesta de Directiva que nos ocupa, estableciendo las medidas necesarias para su aprobación. Las sanciones habrán de ser efectivas, proporcionales y disuasorias, pudiendo incluirse entre éstas las multas administrativas; o, como se establece en la letra b) del ap. 2: «la nulidad o anulación, pronunciada por un órgano judicial, del nombramiento o elección de los administradores no ejecutivos cuando se haya realizado de forma contraria a las disposiciones nacionales adoptadas con arreglo artículo 4, apartado 1<sup>42</sup>».

Las empresas que no cumplieran con el objetivo del 40% tendrían que explicar qué medidas han adoptado y cuáles pretenden adoptar para alcanzarlo en el futuro.

Se contempla una rebaja del objetivo del 40 al 33% para los Estados miembros que opten por aplicar el objetivo tanto a los administradores ejecutivos como no ejecutivos<sup>43</sup>. Este objetivo se refiere a la diversidad de género global en el consejo de administración, y no supone una injerencia en la elección concreta del candidato. La Directiva respeta los derechos de los accionistas y la libertad de voto en las juntas generales de accionistas, al mantener la competencia de los socios en cuanto a la designación de los miembros idóneos para el consejo de administración<sup>44</sup>.

---

<sup>42</sup> Propuesta de Directiva 2012/0299 (COD), art 4. 1. :« Los Estados miembros velarán por que las empresas cotizadas en cuyos consejos los miembros del género menos representado ocupen menos del 40% de los puestos de administrador no ejecutivo, realicen los nombramientos para esos puestos basándose en un análisis comparativo de las cualificaciones de cada candidato, mediante la aplicación de unos criterios preestablecidos, claros, formulados de forma neutra y carentes de ambigüedades, con objeto de alcanzar el citado porcentaje a más tardar el 1 de enero de 2020 o, si las empresas cotizadas son empresas públicas, a más tardar el 1de enero de 2018».

<sup>43</sup> Propuesta de Directiva 2012/0299, art. 4. 2.

<sup>44</sup> Propuesta de Directiva 2012/0299 (COD), considerando 22.

La propuesta quedó paralizada, pero el pasado mes de noviembre se han retomado las negociaciones, lo que es un signo de optimismo para seguir adelante en la adopción de medidas para favorecer la representación femenina en los consejos de administración de las sociedades cotizadas de la Unión Europea.

En la última versión de la propuesta de la Directiva de 19 de noviembre de 2015 se ha introducido una cláusula de salvaguarda mediante el art. 4 ter, que permite a aquellos Estados miembros que hayan establecido en su legislación nacional medidas de igual eficacia que dispongan que el sexo infrarrepresentado ocupe el 30% de los puestos de administrador no ejecutivo, desdibujando el 40% inicialmente establecido, tal vez en un intento de que la medida sea mejor acogida por los Estados miembros<sup>45</sup>.

Esta cláusula de flexibilización permitiría a los Estados miembros perseguir los objetivos de la Directiva por los medios de su elección y suspender los requisitos de procedimiento establecidos en la misma – a condición de que ya hubieran tomado medidas de igual eficacia o hayan obtenido progresos que les acerque a los objetivos

---

<sup>45</sup> Artículo 4 ter Suspensión de la aplicación del artículo 4 bis. 1. Todo Estado miembro en el que, antes del [DO: insértese fecha límite de transposición con arreglo al artículo 8.1 (3 años después de la adopción)], se hayan tomado ya medidas igualmente eficaces para lograr una representación más equilibrada de mujeres y hombres entre los administradores de las empresas cotizadas, en consonancia con los objetivos establecidos en el artículo 4, apartado 1, o en el que se hayan realizado progresos que acrediten una aproximación a dichos objetivos, podrá decidir suspender la aplicación del artículo 4 bis. En este caso, se considerarán cumplidos los objetivos establecidos en el artículo 4, apartado 1. 1. bis. La aplicación del artículo 4 bis podrá quedar suspendida, de conformidad con las condiciones indicadas en el apartado 1, antes de la fecha límite de transposición establecida en el artículo 8, apartado 1. Se considerará que se cumplen las condiciones de suspensión si, por ejemplo: a) la legislación nacional dispone que los miembros del género infrarrepresentado ocupen, como mínimo, el 30 % de los puestos de administrador no ejecutivo o, como mínimo, el 25 % del total de los puestos de administrador, a más tardar el 31 de diciembre de 2020, y estipula la aplicación de medidas eficaces, proporcionadas y disuasorias en caso de incumplimiento de dichos requisitos. Cuando no se apliquen los objetivos vinculantes establecidos en la legislación nacional a todas las empresas incluidas en el ámbito de aplicación de la presente Directiva, se considerará no obstante que se reúnen las condiciones para la suspensión, si la obligación de fijar objetivos cuantitativos individuales con arreglo al artículo 4 quater, apartado 1, se aplica a todas las empresas cotizadas no sujetas a los objetivos vinculantes, incluidas las pymes, por lo que respecta a los administradores ejecutivos y no ejecutivos, así como a un nivel más bajo, al menos, del nivel del consejo de administración. b) los miembros del género infrarrepresentado ocupan, como mínimo, el 30 % de los puestos de administrador no ejecutivo o, como mínimo, el 25 % del total de los puestos de administrador; c) los miembros del género infrarrepresentado ocupan, como mínimo, el 25 % de los puestos de administrador no ejecutivo o, como mínimo, el 20 % del total de los puestos de administrador, y el nivel de representación se ha incrementado en 7,5 puntos porcentuales como mínimo durante un período reciente de cinco años que concluya antes de la fecha límite de transposición de conformidad con el artículo 8, apartado 1.

marcados. Así, se prevé que estos Estados miembros puedan mantener dicha suspensión hasta el 2022<sup>46</sup>.

Puesto que se trata de una medida temporal, la vigencia de la Directiva expiraría en 2028, pero tras la última revisión de la Propuesta, su último día de vigencia sería el 31 de diciembre de 2031<sup>47</sup>.

#### 4. 3. Conclusión

La propuesta de Directiva del Parlamento Europeo y del Consejo destinada a mejorar el equilibrio de género entre los administradores de las empresas cotizadas y por la que se establecen medidas afines, es una herramienta que pretende hacer frente al problema de la infrarrepresentación de las mujeres en los consejos de administración, pero que, puesto que se inició en 2012, sigue un proceso lento de elaboración. Si bien es cierto que a pesar de su paralización en los últimos años, en noviembre de 2015 se reanudaron las negociaciones respecto de dicha Directiva. Ello permite seguir alcanzando objetivos de igualdad, puesto que es símbolo de que ésta es una materia que preocupa y se quiere poner solución al respecto. Aunque de momento nos debamos conformar con esa reapertura del proceso legislativo.

Quiero concluir indicando que la Directiva está basada en un objetivo vinculante a alcanzar en origen en 2020 – actualmente en 2022 –: una presencia mínima del 40% del género menos representado entre los consejeros no ejecutivos de las sociedades cotizadas y un objetivo flexible para los administradores ejecutivos, que deberá ser determinado por las cotizadas, no interfiriendo aquí en su esfera privada.

---

<sup>46</sup> Art. 4. ter. 2: los Estados miembros que hayan suspendido la aplicación del artículo 4 bis con arreglo a lo dispuesto en el apartado 1 podrán mantener esta suspensión con posterioridad al 31 de diciembre de 2022 únicamente si: a) la legislación nacional acorde con los requisitos del apartado 1 bis, letra a), sigue siendo de aplicación; o b) los miembros del género infrarrepresentado ocupan, como mínimo, el 30 % de los puestos de administrador no ejecutivo o, como mínimo, el 25 % del total de los puestos de administrador a más tardar el 31 de diciembre de 2022.

<sup>47</sup> Propuesta de Directiva 2012/0299 (COD), art. 10. 2.

## 5. EL CASO ESPAÑOL

### 5.1. La presencia de mujeres en los consejos de administración de las sociedades anónimas cotizadas

La situación en España es llamativa, en el sentido de que posee un número bajo de mujeres en los consejos de administración, a pesar de que ha ido aumentando su número en los últimos años. El Informe Anual de la CNMV de Gobierno Corporativo de 2014, el último publicado, muestra la evolución del porcentaje de mujeres consejeras sobre el total de consejeros, siendo en ese año del 13'1%. El informe también destaca el aumento de consejeras dominicales, alcanzando el 12'9%, así como el de independientes, 18'4%. Las mujeres consejeras ejecutivas en 2014 suponían el 5'2% del total de consejeros ejecutivos<sup>48</sup>.

Este bajo número de mujeres lo encontramos en la mayoría de las empresas españolas, sea cual sea su tamaño, como muestra el informe de la Asociación de Mujeres Juristas, THEMIS<sup>49</sup>. El informe, de 2009, es un estudio detallado de la realidad de entonces. En las sociedades integrantes del Ibex 35, sin tener en cuenta a las entidades bancarias, la presencia de consejeras era muy baja, oscilando entre el 0% y el 23%. De los miembros del Consejo de administración solo un 6% eran mujeres. Es decir, de un total de los entonces 548 consejeros, solo 35 eran mujeres. En ninguna de las empresas se llegaba al 25%, y casi la mitad de estas, un 48'5%, situaba la presencia de mujeres en consejos entre un 4% y un 10%. En 2009 había 12 empresas que carecían de mujeres en sus consejos de administración. Por otro lado, respecto de las entidades bancarias, la media oscilaba entre el 6% y 7% de mujeres, a excepción de Banesto con un 14% y el Banco Santander con un 10% de mujeres en su Consejo de Administración en 2007.

Al cierre del ejercicio 2015 los datos muestran una leve mejoría, pero a través de ellos se puede afirmar que la paridad de género en las empresas españolas avanza lentamente. Así, el 40'7% de las plantillas está formada por mujeres, pero solo un 12'8% ocupan cargos de alta dirección, siendo precisamente en el ámbito de los consejos de administración en donde se ha apreciado el mayor incremento de mujeres<sup>50</sup>. Esto puede deberse a la recomendación del *Código de buen gobierno* de las sociedades cotizadas,

---

<sup>48</sup> Informe Anual de Gobierno Corporativo, CNMV, 2014, p. 7.

<sup>49</sup> Estudio THEMIS, Asociación de Mujeres Juristas, «Ámbito económico y empresarial» (2009)

<sup>50</sup> [www.economia.elpais.com/economia/2016/03/22/actualidad/1458667563\\_104536.html](http://www.economia.elpais.com/economia/2016/03/22/actualidad/1458667563_104536.html)

aprobado por la CNMV para cumplir la cuota del 30% en 2020<sup>51</sup>, cuestión que trataremos más adelante.

Mientras que en 2010 las mujeres ocupaban solo el 10'56% de los puestos de los órganos de administración de las cotizadas, a finales de 2015 representaban el 17'32%<sup>52</sup>. La mayoría de consejeras tienen la condición de independientes o dominicales<sup>53</sup>. A fecha de 31 de diciembre de 2015, tan solo pertenecían a la categoría de ejecutivas tres de las 91 consejeras.

La realidad social española nos obliga a concluir que el porcentaje de mujeres consejeras es realmente bajo. Además, un porcentaje de mujeres consejeras son elegidas por pertenecer a las familias fundadoras o ser representantes de titulares de participaciones significativas, esto es, son consejeras dominicales<sup>54</sup>.

Pese a que las empresas cada vez están más concienciadas en los procesos de selección, llegando con la mitad de candidatos de cada género, e incluso compitiendo en igualdad de condiciones en la fase final, las mujeres se ven desfavorecidas por el factor de la experiencia<sup>55</sup>. El problema radica en que son más los hombres que han desempeñado cargos de responsabilidad, por lo que acaban siendo ellos los seleccionados<sup>56</sup>.

---

<sup>51</sup> Recomendación XIV del Código de Buen Gobierno de las Sociedades cotizadas de 2015, disponible en [www.cnmv.es](http://www.cnmv.es)

<sup>52</sup> Consultora ATREVIA, «*IV Informe de las mujeres en los Consejos del Ibex 35*», IESE BUSINESS SCHOOL, Madrid, 2016

<sup>53</sup> El art. 529. duodécimo. 3 de la LSC recoge el concepto de consejero dominical como «*aquellos que posean una participación accionarial igual o superior a la que se considere legalmente como significativa o que hubieran sido designados por su condición de accionistas, aunque su participación accionarial no alcance dicha cuantía, así como quienes representen a accionistas de los anteriormente señalados*».

<sup>54</sup> Concepto de consejeros dominicales en art. 529 duodécimo. 3 LSC: «*se considerarán consejeros dominicales aquellos que posean una participación accionarial igual o superior a la que se considere legalmente como significativa o que hubieran sido designados por su condición de accionistas, aunque su participación accionarial no alcance dicha cuantía, así como quienes representen a accionistas de los anteriormente señalados*».

<sup>55</sup> PÉREZ CARRILLO, E. F., *Responsabilidad social corporativa, cuestiones de género y diversidad en los Consejos de administración*, Marcial Pons, Madrid, 2009, p. 319.

<sup>56</sup> Estudio sobre «*La contribución diferencial de la mujer en los resultados de las empresas: estudio de factores explicativos y de relaciones casuales entre diversidad de género en consejos de administración y alta dirección y resultados empresariales*», (dir. DE LUIS CARNICER, P.), Universidad de Zaragoza, Zaragoza, 2009, pp. 13- 18.

## 5.2. Situación actual de las empresas del Ibex 35

En este epígrafe nos centraremos en el análisis de las 35 compañías que integran el Ibex 35, apoyándonos para ello en el IV Informe elaborado y presentado por Atrevia, en colaboración con el *IESE Business School, Las Mujeres en los Consejos de Administración de las compañías del Ibex 35*<sup>57</sup>.

Así, el informe muestra un aumento del 13'75% en la incorporación de mujeres en los consejos de administración respecto de 2015, que situaba en 80 el número de puestos en los consejos de administración ocupados por mujeres. Actualmente, en 2016, el número asciende a 91, once más que el año inmediatamente anterior. Los 91 puestos están ocupados por 84 mujeres dado que seis de ellas están presentes en varios consejos de administración<sup>58</sup>.

Desde 2006, el incremento es significativo, pasando el porcentaje de mujeres del 5'10% al actual 19'83%. La creciente incorporación de mujeres en los principales órganos de gestión, dice el IV Informe, «coincide con la caída del número total de consejeros en los últimos años, debido a los esfuerzos de las compañías por reducir el tamaño de los consejos, siguiendo las recomendaciones del Código Unificado de Buen Gobierno»<sup>59</sup>.

De este modo, desde el año 2010 se ha pasado de 502 puestos disponibles de consejero, a 459 actuales – en 2016 –, es decir un total de 43 puestos menos<sup>60</sup>. Desde el 2010 se ha aumentado en un 71'7% el número de mujeres consejeras, reduciéndose en un 18% el número de hombres en los consejos en ese mismo periodo. En total han entrado 38 mujeres en los consejos y han salido 81 hombres.

No obstante, es significativo el hecho de que cinco sea el número máximo de mujeres en un mismo consejo, estando la media en 2'6 mujeres por consejo en las compañías del Ibex. Esta cantidad parece estar estancada puesto que no se ha conseguido ninguna

---

<sup>57</sup> En este Informe se analizan los aspectos relativos a la presencia de mujeres en los consejos de administración de las empresas que forman parte del Ibex 35 desde 2013, cuyos datos se elaboran a partir de los publicados por la CNMV y por las cotizadas en sus páginas web.

<sup>58</sup> Estas mujeres son: Belén Villalonga Morenes (Acciona y Grifols), Isabel Tocino (Enagás y Banco Santander), Helena Revoredo (Banco Popular, Endesa y Mediaset), Eva Castillo (Bankia y Telefónica), Rosa María García (Bankinter y Acerinox) y Catalina Miñarro (ACS y Mapfre).

<sup>59</sup> IV Informe Atrevia, *cit.*, p. 5.

<sup>60</sup> Una de las recomendaciones del Código unificado de Buen Gobierno es la reducción del tamaño de los consejos. Recomendación 13ª: «que el consejo de administración posea dimensión precisa para lograr un funcionamiento eficaz y participativo, lo que hace aconsejable que tenga entre cinco y quince miembros»

mejoría desde que se alcanzara en 2014<sup>61</sup>. Las empresas que cuentan con este máximo número de mujeres son cuatro: Santander, REE<sup>62</sup>, Iberdrola y Caixabank. Abertis, Aena, FCC, Grifols y OHL les siguen con cuatro consejeras cada una. Con tres consejeras cuentan Acciona, ACS, ArcelorMittal, Bankinter, BBVA, Día, Enagás, IAG, Mapfre y Merlin Properties.

Por otro lado, es desalentador el que todavía en la actualidad una empresa del Ibex no cuenta entre sus miembros del consejo de administración con ninguna mujer. Se trata de la empresa Técnicas Reunidas, situación que ya mostraba en 2014. A diferencia de esta última, Gas Natural Fenosa y Sacyr han desaparecido de tal lista, contando con dos y una consejera, respectivamente, en sus consejos de administración. Al igual que el hecho de que el 25'71% de las sociedades integrantes del Ibex 35 únicamente tengan a una mujer en sus consejos de administración: Acerinox, Amadeus, Bankia, Endesa, Ferrovial, Mediaset, Repsol, Sacyr y Telefónica.

El informe revela que el 68'13% de las consejeras son independientes<sup>63</sup>, sumando 62 consejeras independientes de los 91 puestos ocupados por mujeres<sup>64</sup>.

Así, en 2015 todas las consejeras de Iberdrola y REE – cinco consejeras – eran independientes; mientras que Santander contaba con cuatro de esta tipología, siguiéndole con tres consejeras BBVA, Enagás, Grifols, IAG, Indra y Jazztel.

En 2016 abren la clasificación Grifols, Iberdrola, REE y Santander con cuatro consejeras independientes cada una, siguiéndoles con tres BBVA, IAG, Mapfre, Merlin Properties y OHL.

Por otro lado, las consejeras dominicales – art. 529. duodecies. 3 LSC – suponen el 21'98% del total de consejeras del Ibex, siendo la segunda clase más presente. De este modo, de las 91 consejeras, 20 ostentan un puesto como consejeras dominicales. De las 35 empresas que componen el Ibex, un total de 9 tienen consejeras de esta tipología,

---

<sup>61</sup> FCC fue la única empresa del Ibex 35 en 2014 en contar también con cinco consejeras.

<sup>62</sup> REE posee el consejo más equilibrado del Ibex, siendo 5 mujeres de los 11 miembros las que forman su consejo de administración.

<sup>63</sup> Del concepto de consejero independiente se ocupa el art. 529 duodecies.4 LSC: «... aquellos que, designados en atención a sus condiciones personales y profesionales, puedan desempeñar sus funciones sin verse condicionados por relaciones con la sociedad o su grupo, sus accionistas significativos o sus directivos».

<sup>64</sup> Datos que han empeorado casi un 2% respecto del anterior informe: Consultora ATREVIA, «*III Informe de las mujeres en los Consejos del Ibex 35*», IESE BUSINESS SCHOOL, Madrid, 2015.

siendo Aena y FCC – con cuatro consejeras dominicales cada una – las compañías que presentan un mayor número de consejeras dominicales.

Por último, el cargo de consejera ejecutiva<sup>65</sup> es en el que menor presencia tienen las mujeres en las sociedades cotizadas españolas, siendo solo tres las mujeres que ostentan tal cargo y suponiendo un 3'3% del total<sup>66</sup>. A diferencia de las dos tipologías anteriores, ésta se mantiene invariada respecto del año anterior.

Asimismo, son tres las mujeres que ostentan la presidencia de sus respectivos Consejos de administración, Ana María Llopis, presidenta no ejecutiva de Día; Ana Patricia Botín, presidenta ejecutiva del Banco Santander y Esther Alcocer Koplowitz, presidenta no ejecutiva de FCC.

### 5.3. España respecto de la UE

Como ya hemos indicado, las mujeres suponen en los consejos de administración el 19'83% del total, con un incremento superior al 2% respecto de 2015, pero que sin embargo nos sigue situando por debajo de la media europea, establecida en el 21'2% – visto en epígrafe II.

Solo Red Eléctrica supera la recomendación del 40% de la Comisión Europea<sup>67</sup> de representación femenina con la presencia de cinco mujeres de los doce puestos disponibles, suponiendo un 41'6% de cuota femenina; así como Grifols con un 40%. En el año 2014 también cumplían con la recomendación de la Comisión Europea Jazztel con un 42'8% y FCC con un 41'6%, pero la primera ha salido del índice bursátil y la segunda ha rebajado su porcentaje al 36'36%. Se aproximan a tal cumplimiento Iberdrola con un 35'71%, OHL con un 36% y Santander con un 36'36% de representación femenina sobre el total de consejeros no ejecutivos.

---

<sup>65</sup> Encontramos el concepto de consejero ejecutivo en el art. 529 duodécies. 1 LSC: «...aquellos que desempeñen funciones de dirección en la sociedad o su grupo, cualquiera que sea el vínculo jurídico que mantengan con ella. No obstante, los consejeros que sean altos directivos o consejeros de sociedades pertenecientes al grupo de la entidad dominante de la sociedad tendrán en esta la consideración de dominicales».

<sup>66</sup> Ana Patricia Botín (Santander), María Dolores Dancausa (Bankinter) y Vanisha Mittal (ArcelorMittal).

<sup>67</sup> La recomendación de la Comisión Europea en 2012 sugería que al menos el 40% de los puestos no ejecutivos de los consejos de administración estuviesen ocupados por mujeres de cara a 2020.

Los avances en esta materia son significativos puesto que en 2013 no cumplía ninguna empresa del Ibex con esta recomendación. Fue en 2014 cuando Red Eléctrica y Jazztel lograron tal objetivo, y en 2015 se sumó FCC, permaneciendo en la actualidad solo Red Eléctrica y Grifols, con un porcentaje del 41 y 40%, respectivamente, de mujeres en el consejo de administración.

#### 5.4. Conclusión

A pesar del escaso número de mujeres en los consejos de administración de las empresas del Ibex 35, se mantienen los avances y la tendencia alcista en la materia. Además, con el paso de los años, las mujeres están logrando cada vez mayor peso en los consejos de administración, alcanzando el 19'83% en 2016; y ocupándose cada vez un mayor número de puestos por mujeres – 91 puestos en 2016, respecto de los 80 del año inmediatamente anterior.

Sin embargo, el ritmo de crecimiento es, aunque estable, lento y empieza a estancarse. El número máximo de mujeres en un mismo consejo es cinco y solo cuatro empresas cuentan con tal cifra de consejeras, sin olvidar que Técnicas Reunidas carece de mujeres en su consejo de administración.

Seguimos alejados de la media europea, y el hecho de solo ostentar tres mujeres el cargo de consejera ejecutiva es un dato que hay que tener en cuenta a la hora de analizar la situación actual.

Por último, no debemos olvidar la recomendación del Código de buen gobierno de 2015 que aconseja una presencia femenina del 30% en los consejos de administración, recomendación que actualmente 10 de las 35 empresas que forman el Ibex cumplen – el mencionado 28'5%.

A este respecto, tenemos que tener en cuenta el reciente nombramiento que ha tenido lugar por parte de Banco Popular. Su consejo de administración celebró el 11 de abril la Junta en la que fue nombrada consejera coordinadora<sup>68</sup>. Nombramiento que aumentaría al 20% el peso relativo de las mujeres en los consejos de administración del Ibex 35.

---

<sup>68</sup> Nos referimos a R. Calderón Cuadrado, actualmente consejera independiente en OHL, por lo que formaría parte de las mujeres que ostentan puestos en varios consejos de administración.

### III. EL MARCO LEGAL ESPAÑOL

#### 1. LA LEY ORGÁNICA 3/2007, DE 22 DE MARZO, POR LA IGUALDAD EFECTIVA DE MUJERES Y HOMBRES (LOIMH)

##### 1.1. Introducción

La Ley Orgánica para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, aprobada el 22 de marzo de 2007<sup>69</sup>, entró en vigor el día siguiente de su publicación en el BOE (23 de marzo).

La Ley presta especial atención a la corrección de las desigualdades entre mujeres y hombres en el ámbito específico de las relaciones laborales, entre otras cuestiones por la necesaria y obligada traslación a nuestro ordenamiento jurídico de la Directiva 2002/73/CE, de reforma de la Directiva 76/207/CE, relativa a la aplicación del principio de igualdad de trato entre hombres y mujeres en lo que se refiere al acceso al empleo, a la formación y a la promoción profesional y a las condiciones de trabajo. Aunque la promulgación de esta ley también se sustenta en el artículo 14 de la Constitución Española (CE), donde se contempla el principio fundamental del derecho a la igualdad y la no discriminación, entre otras causas, por razón de sexo. La proclamación formal de este derecho requiere la puesta en marcha de los instrumentos necesarios para que la igualdad formal proclamada sea real y efectiva, tal como además señala el art. 9. 2 CE que establece la obligación a los poderes públicos de «promover las condiciones para la igualdad del individuo y de los grupos en que se integran sean reales y efectivas»<sup>70</sup>.

De este modo, la LOIMH entró en vigor hace nueve años con el objetivo de, como su propio nombre indica, fomentar la igualdad efectiva entre hombres y mujeres. No solo trata la no discriminación, sino que va más allá al buscar precisamente una igualdad sustancial.

En el presente apartado, se analizará dicha Ley en relación con la presencia de mujeres en los órganos de decisión de las empresas españolas, así como un estudio más profundo de los artículos que considero de interés para el presente trabajo, en especial

---

([www.grupobancopopular.com/ES/ACCIONISTASINVERSORES/GOBIERNOCORPORATIVO/CONSEJOADMINISTRACION](http://www.grupobancopopular.com/ES/ACCIONISTASINVERSORES/GOBIERNOCORPORATIVO/CONSEJOADMINISTRACION)).

<sup>69</sup> En su aprobación, no recibió ningún voto en contra, a pesar de tener detractores, críticas que se refieren no tanto a su espíritu, sino a aspectos concretos de su articulado.

<sup>70</sup> VALLEJO DACOSTA, R., *Aspectos laborales más relevantes de la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres*, Gobierno de Aragón, Zaragoza, 2009, p.5.

de su artículo 75 y de las medidas que se contienen para hacer efectiva la igualdad de oportunidades en el ámbito empresarial.

La Ley define en su Disposición adicional primera qué se entiende por presencia o composición equilibrada, siendo aquella formada por mujeres y hombres que, en el conjunto a que se refiera, las personas de cada sexo no superen el sesenta por ciento ni sean menos del cuarenta por ciento.

Así, la Ley recoge medidas de promoción de la igualdad efectiva en las empresas privadas, contemplando, entre otros aspectos, el fomento de la presencia equilibrada de ambos sexos en los Consejos de Administración de las sociedades mercantiles. Esta previsión se desarrolla, principalmente, en el Título VII bajo la rúbrica «La igualdad en la responsabilidad social de las empresas», en los artículos 73 a 75.

## 1.2. Análisis de la LOIMH

Una de las medidas adoptadas por esta Ley Orgánica para lograr la igualdad real y efectiva de mujeres y hombres en nuestra sociedad es el impulso a la participación de las mujeres en los Consejos de administración de las sociedades mercantiles. Concretamente, se incorpora en el artículo 75 la única propuesta concreta de medida de igualdad entre hombres y mujeres<sup>71</sup>.

El artículo dice lo siguiente: «*las sociedades obligadas a presentar cuenta de pérdidas y ganancias no abreviada<sup>72</sup> 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.*»

---

<sup>71</sup> MERCADER UGUINA, J, ÁLVAREZ DEL CUVILLO, A. Y OTROS, *La Ley de Igualdad: consecuencias prácticas en las relaciones laborales y en la empresa*, Lex Nova, Valladolid, 2007.

<sup>72</sup> En el art. 258. 1 LSC se concreta qué sociedades pueden presentar 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.». En el art 258.2 LSC también se lo permite a las sociedades que reúnan en el primer ejercicio social desde su constitución, transformación o fusión, al menos dos de las tres circunstancias expresadas en el apartado 1.

*Lo previsto en el apartado anterior se tendrá en cuenta para los nombramientos que se realicen a medida que venza el mandato de los consejeros designados antes de la entrada en vigor de esta Ley».*

La Exposición de Motivos de la propia LOIMH nos aclara la finalidad del precepto, siendo este que «el criterio prevalente en la incorporación de consejeros sea el talento y el rendimiento profesional, ya que, para que el proceso esté presidido por el criterio de imparcialidad, el sexo no debe constituir un obstáculo como factor de elección»<sup>73</sup>.

Por tanto, lo que pretende este art. 75 es que las mujeres sean designadas a ser consejeras en las empresas, un impulso que se les ha dado por la generalizada masculinización del sector. Ya hemos visto que existen muy pocas mujeres consejeras, tanto en España como en el resto del mundo y esta norma es un paso para impulsar su presencia, y que ésta se normalice en los consejos, algo que no será fácil de cambiar.

### 1. 3. El nombramiento de mujeres en el Consejo de Administración

En relación con el nombramiento de mujeres en el Consejo de administración, al objeto de lograr la presencia equilibrada, tenemos que tener en cuenta los dos sujetos a los que va referida esta iniciativa.

Por un lado la Administración y los organismos públicos<sup>74</sup>, cuya naturaleza pública condiciona el carácter de la medida, que pierde el tono voluntario para aproximarse al necesario cumplimiento del objetivo<sup>75</sup>.

De otro lado, las sociedades obligadas a presentar cuenta de pérdidas y ganancias no abreviada<sup>76</sup>. El carácter de la norma es, exclusivamente, recomendatorio<sup>77</sup>. Aunque la

---

<sup>73</sup> Exposición de Motivos de la LOIMH, IV.

<sup>74</sup> Artículo 54.2 LOIMH: «la Administración General del Estado y los organismos públicos vinculados o dependientes de ella observarán el principio de presencia equilibrada en los nombramientos que le corresponda efectuar en los Consejos de Administración de las empresas en cuyo capital participe».

<sup>75</sup> Así se interpreta el sentido de la utilización en el precepto de la expresión «observarán» del art. 54. 3 LOIMH.

<sup>76</sup> Art. 190.4 LSC.

<sup>77</sup> Art. 75.1 LOIMH: «procurarán incluir en su Consejo de administración un número de mujeres que permita alcanzar una presencia equilibrada de mujeres y hombres».

previsión se encuentre en una norma de rango de Ley, conserva la naturaleza voluntaria predominante en las acciones de responsabilidad social corporativa<sup>78</sup>.

Por último, el nombramiento de mujeres en los consejos tiene una posición relevante en la LOIMH, pero se ha recogido únicamente en la Exposición de Motivos: «es finalidad de esta medida que el criterio prevalente en la incorporación de consejeros sea el talento y el rendimiento profesional, ya que, para que el proceso esté presidido por el criterio de imparcialidad, el sexo no debe constituir un obstáculo como factor de elección».

#### 1.4. Ventajas y contrapartidas

La ventaja más destacada para las empresas que cumplan con la LOIMH es la promocional, puesto que se pone en sus manos un título acreditativo, estén obligadas o no, para precisamente aquellas empresas que destaquen en materia de igualdad de oportunidades. Nos referimos a un distintivo empresarial regulado en el capítulo IV del Título IV de la LOIMH y utilizarlo con fines comerciales y publicitarios.

La concesión de estos distintivos está regulada en el art. 50.2 LOIMH. Así, para su concesión se tendrán en cuenta, entre otros criterios, la presencia equilibrada de ambos sexos en los órganos de dirección y en los distintos grupos y categorías profesionales de la empresa, la adopción de planes de igualdad u otras medidas innovadoras de fomento de igualdad, así como la publicidad no sexista de los productos o servicios de la empresa. A tal fin, las empresas deberán preparar un balance social en el que se deje constancia de los parámetros de igualdad implantados respecto de las relaciones laborales y la publicidad de los productos y servicios prestados y los avances que progresivamente se haya alcanzado<sup>79</sup>.

Asimismo, de conformidad con el art. 35 LOIMH, en cuanto al acceso a subvenciones públicas, se podrá utilizar como criterio de valoración el tipo de actuaciones promocionales de la igualdad llevadas a cabo por las empresas solicitantes, teniendo en cuenta, entre otras posibles, las medidas conciliadoras de responsabilidades familiares y profesionales adoptadas, la responsabilidad social de la empresa o la obtención del

---

<sup>78</sup> MERCADER UGUINA, J; ÁLVAREZ DEL CUVILLO, A, *La Ley de Igualdad...*, cit., p.196.

<sup>79</sup> MERCADER UGUINA, J; ÁLVAREZ DEL CUVILLO Y OTROS, *La Ley de Igualdad: consecuencias prácticas en las relaciones laborales y en la empresa*, Lex Nova, 2009, p.102 y 103.

distintivo empresarial en materia de igualdad regulado en la propia ley, así como otras ventajas<sup>80</sup>.

En este sentido, la Comunidad Autónoma de Aragón ha puesto en marcha un Anteproyecto de Ley de Igualdad de Oportunidades entre Mujeres y Hombres en Aragón. Como se expone en punto III de la Exposición de motivos, la LOIMH contiene un importante elenco de disposiciones de carácter básico, precisadas y fundamentadas en su disposición final primera conforme al art. 149. 1 CE, lo que faculta a las Comunidades Autónomas para regular y desarrollar, en el marco de sus competencias, los derechos reconocidos en la LOIMH. El Anteproyecto pretende establecer las medidas para profundizar en el trabajo llevado a cabo hasta la actualidad en el desarrollo de políticas de igualdad, de modo que pueda situarse a Aragón al nivel más avanzado en esta materia<sup>81</sup>.

Para el tema que nos ocupa, es relevante el Título III, donde se contienen las medidas de acción positiva para promover la igualdad de género en los diferentes ámbitos, siendo de especial interés el Capítulo II por ser este el que desarrolla las políticas de igualdad en el empleo en el sector privado. Así, el art. 45 del Anteproyecto regularía la presencia equilibrada en los órganos directivos de las empresas, debiendo la Comunidad Autónoma de Aragón fomentar y promover las acciones *«para que las empresas se comprometan a alcanzar el objetivo de presencia equilibrada de mujeres y hombres en sus órganos de dirección»*.

## 2. EL DERECHO SOCIETARIO ESPAÑOL: DE LOS CÓDIGOS DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO A LA REFORMA DE LA LEY DE SOCIEDADES DE CAPITAL

### 2.1. Introducción

El Código unificado de Buen Gobierno de las sociedades cotizadas (en adelante, Código Unificado) fue aprobado por Acuerdo del Consejo de la Comisión Nacional de Mercado

---

<sup>80</sup> Otras ventajas como la aparejada al cumplimiento de la legalidad; a la mayor capacidad para retener y desarrollar el talento femenino, aprovechando la diversidad, la disminución de los costes de rotación; la posibilidad de acceder a acciones formativas financiadas por los poderes públicos dirigidas al colectivo de mujeres, etc.

<sup>81</sup> Exposición de Motivos, III, *in fine*, del Anteproyecto de Ley de Igualdad entre Mujeres y Hombres en Aragón.

de Valores (CNMV) de 22 de mayo de 2006 y, con el objetivo de adaptar o suprimir aquellas recomendaciones afectadas por la nueva legislación, en junio de 2013, el Consejo de la CNMV aprobó una actualización parcial del Código Unificado.

La regulación española del Gobierno corporativo tiene su origen en los Códigos de conducta que se adoptaron en España en los 90's, siguiendo el modelo de Código de Buen Gobierno inglés – *The Cadbury Report*. El primer Código de Gobierno no incluyó ninguna referencia respecto de la presencia de mujeres en los consejos de administración, pero tampoco hacía mención alguna sobre su participación en la toma de decisiones de las empresas públicas<sup>82</sup>. Situación similar ocurre en el Código Olivencia, primer Código de Buen Gobierno Corporativo en España, pensado como un código ético a seguir por parte de las empresas.

No fue hasta el 2006 bajo la recomendación de la CNMV de realizar un nuevo Código de Buen Gobierno<sup>83</sup> cuando aparece por primera vez la referencia a la diversidad de género en los consejos de administración de las sociedades cotizadas.

Es la falta de seguimiento por parte de las empresas implicadas de las recomendaciones establecidas, lo que lleva a regular en la nueva LSC la diversidad de género, como veremos en el epígrafe siguiente.

Así, por acuerdo del Consejo de Ministros de 10 de mayo de 2013, se creó una Comisión de expertos en materia de gobierno corporativo para proponer las iniciativas y las reformas normativas que se considerasen adecuadas para garantizar el buen gobierno de las empresas y para prestar asesoramiento a la CNMV en dicha modificación del Código Unificado.

Todo ello, con los objetivos de velar por el adecuado funcionamiento de los órganos de gobierno y administración de las empresas españolas para conducir las a las máximas cotas de competitividad; generar confianza y transparencia para los accionistas e inversores nacionales y extranjeros; mejorar el control interno y la responsabilidad corporativa de las empresas españolas y asegurar la adecuada segregación de funciones,

---

<sup>82</sup> PALÁ LAGUNA, R., ESTEBAN SALVADOR, L., «*Gender Quota on the Boards of Corporation in Spain*», *European Business Organization Law Review*, 2016 (en prensa), p. 9.

<sup>83</sup> Orden ECO/3722/2003, de 26 de diciembre, sobre el informe anual de gobierno corporativo y otros instrumentos de información de las sociedades anónimas cotizadas y otras entidades, Disp. Primera.

deberes y responsabilidades en las empresas, desde una perspectiva de máxima profesionalidad y rigor<sup>84</sup>.

A este respecto, la mencionada Comisión diferenció aquellas cuestiones que debían ser propuestas para mejorar el marco regulatorio vigente, lo que daría lugar a la Ley 31/2014, por la que se modifica la Ley de Sociedades de Capital (LSC), para mejorar el gobierno corporativo; de aquellas otras cuestiones que debían constituir recomendaciones de seguimiento voluntario sujetas al principio de «cumplir o explicar», que son las que contienen en el actual Código de Gobierno Corporativo de 2015, CBG en adelante<sup>85</sup>.

## 2.2. El Código de Buen Gobierno Corporativo de 2015

En este Código se contienen recomendaciones de seguimiento voluntario por las sociedades cotizadas. La voluntariedad es su característica más relevante, estando sujeto al principio de «cumplir o explicar», como veremos más adelante. Este es un sistema útil para lograr parte los objetivos del buen gobierno corporativo, además de ser el sistema seguido tanto en los países de la UE como en otros países desarrollados, resaltando su flexibilidad en el modo de ser aplicado y la posibilidad de constituirse en una referencia de buenas prácticas de gobierno corporativo<sup>86</sup>.

De este modo, las recomendaciones de buen gobierno contenidas en el mencionado Código son de carácter estrictamente voluntario, puesto que aquellas que se consideran básicas e imprescindibles han quedado incorporadas a normas de obligado cumplimiento, no reiterándose en estas en el Código. Además, se omiten aquellas recomendaciones que, existiendo en otros países o incluidas en recomendaciones de la Comisión Europea, no son necesarias en España, al haber quedado incorporadas a nuestro ordenamiento jurídico<sup>87</sup>.

---

<sup>84</sup> Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas, 2015, pp. 1-2

<sup>85</sup> CBG, 2015, pp.1-2.

<sup>86</sup> CBG, 2015, p. 3. Asimismo, la UE ha recogido expresamente en su normativa la validez de este principio de actuación, y confirmado también por el Libro Verde de la UE sobre gobierno corporativo de las sociedades cotizadas.

<sup>87</sup> CBG, 2015, pp. 3-4

El CBG está dirigido a todas las sociedades cotizadas, con independencia de su tamaño y nivel de capitalización, salvo aquellas recomendaciones en las que expresamente se indica que son de aplicación sólo a las de mayor capitalización<sup>88</sup>.

Pues bien, la legislación española deja a la autonomía de cada sociedad la decisión de seguir o no estas recomendaciones de gobierno corporativo y únicamente exige que, cuando decidan no seguirlas, expliquen los motivos que justifiquen dicha falta de seguimiento, con el objetivo de que tanto los accionistas como los inversores y los mercados puedan juzgarlos<sup>89</sup>.

El CBG establece una serie de principios, siendo un total de veinticinco. Para este trabajo es de interés el número 10: “El consejo de administración tendrá la dimensión precisa para favorecer su eficaz funcionamiento, la participación de todos los consejeros y la agilidad en la toma de decisiones y la política de selección de consejeros promoverá la diversidad de conocimientos, experiencia y género en su composición”. El desarrollo de este principio se ve desarrollado por la Recomendación 14<sup>a</sup>. De este modo, se recomienda que el consejo de administración apruebe una política de selección de consejeros que, entre otros aspectos, «favorezca la diversidad de conocimientos, experiencias y género». Asimismo, se pone en relieve que la política de selección de consejeros «promueva el objetivo de que en el año 2020 el número de consejeras represente, al menos, el 30% del total de miembros del consejo de administración». Por último, deberá ser la comisión de nombramientos la que se encargue de verificar anualmente el cumplimiento de la política de selección de consejeros y quien deberá informar de ello en el informe anual de gobierno corporativo.

Asimismo, la Recomendación 15<sup>a</sup> sugiere a las sociedades que muestren su compromiso con una composición diversa del consejo de administración desde la fase inicial de la selección de posibles candidatos, ello por la insuficiente presencia de mujeres en los consejos de administración<sup>90</sup>.

---

<sup>88</sup> CBG, 2015, p. 5.

<sup>89</sup> El art. 540 LSC obliga a las sociedades cotizadas españolas a consignar en su informe anual de gobierno corporativo el grado de seguimiento de las recomendaciones de gobierno corporativo o, en su caso, la explicación de la falta de seguimiento de dichas recomendaciones.

<sup>90</sup> Código de Buen Gobierno Corporativo, 2015, Recomendación 15: «la política de selección de consejeros persiga el objetivo de que en el año 2020 el número de consejeros represente, al menos, el 30% del total de miembros del consejo de administración. La comisión de nombramientos verificará anualmente el cumplimiento de la política de selección de consejeros y se informará de ello en el informe anual de gobierno corporativo».

En esta materia que nos ocupa esta recomendación no ha sido muy seguida por las sociedades cotizadas, como hemos visto en los epígrafes precedentes.

### 2.3. La Ley de Sociedades de Capital

El 1 de enero de 2015 entró en vigor la Ley 31/2014, de 3 de diciembre, por la que se modifica la Ley de Sociedades de Capital para la mejora del gobierno corporativo<sup>91</sup>. Como ya se ha dicho, esta ley introduce modificaciones en la LSC, las cuales son de interés para el objeto del presente trabajo. Debemos comenzar con la referencia a la Comisión de nombramientos y retribuciones (CNR en adelante), puesto que es una comisión necesaria del consejo que tiene un papel importante respecto de la diversidad de género. Así, la LSC exige que todos los miembros de la CNR sean nombrados por el consejo de administración, y a su vez sean consejeros no ejecutivos<sup>92</sup>. Se recogen así las recomendaciones de varios Códigos precedentes, en especial las del Código unificado de 2013, que es común a todos los Códigos de Buen Gobierno europeos<sup>93</sup>.

La CNR se concibe como una comisión de control de los consejeros ejecutivos en materia de nombramientos y retribuciones por lo que el hecho de que éstos no formen parte de la misma, resulta coherente. Es en el tercer apartado del art. 529. quince de la LSC donde se regulan las funciones mínimas de la CNR, «...sin perjuicio de las demás funciones que le atribuya la ley, los estatutos sociales o, de conformidad con ellos, el reglamento del consejo de administración». Esto es, que son los estatutos de cada sociedad o el reglamento del consejo de administración, los que han de regular su funcionamiento a favor de su independencia.

---

<sup>91</sup> El bloque de reformas que ha introducido la Ley respecto a los Consejos de administración no solo son respecto a la diversidad de género, sino que también tiene como principales objetivos reforzar el régimen jurídico de los deberes y la responsabilidad de los administradores, la experiencia y conocimientos de los consejos, introducir la figura del consejero coordinador – cuando el cargo de presidente del consejo y el de primer ejecutivo coincidan en la misma persona –, clarificar el régimen de remuneraciones de los consejeros y directivos y su aprobación por la junta general, o convertir en obligatoria, por mandato legal para las sociedades cotizadas, además de la comisión de auditoría, la comisión de nombramientos y retribuciones, de la cual hemos explicado sus funciones a la luz del tema que nos concierne.

<sup>92</sup> Art. 529 quince de la LSC.

<sup>93</sup> V. PALÁ LAGUNA, R., «*La Comisión de nombramientos y retribuciones. La política de remuneración y el informe anual de remuneraciones de consejeros*», en AAVV. *Junta General y Consejo de Administración en la Sociedad Cotizada*, (dir. Alonso Ureba, Esteban Velasco, Fernández de la Gándara, Quijano González, Rodríguez Artigas y Velasco San Pedro), Aranzadi, Pamplona, 2016, p.1-6.

Dentro de sus funciones mínimas, partimos de evaluar los conocimientos y experiencias necesarios en el consejo de administración, lo que implica la previa definición de las aptitudes necesarias y de las funciones a desempeñar de forma permanente y actualizada por parte de la CNR. De igual manera, se encarga de evaluar el tiempo y la dedicación precisos para que puedan desempeñar eficazmente su cometido. En suma, sería su función principal establecer los criterios de designación de los consejeros de las sociedades cotizadas para elaborar las propuestas de nombramiento en el caso de los consejeros independientes o, en el caso de los no independientes, el informe acerca de la propuesta que realiza el consejo<sup>94</sup>.

Es en el art. 529. quindecies. ap. 3. b) de la LSC en donde se establece el objetivo de representación para el sexo menos representado en el consejo de administración y la obligación de «elaborar orientaciones sobre cómo alcanzar dicho objetivo». Debemos acudir al art.529.bis LSC para una mayor concreción del fomento de la diversidad de género en el consejo de administración. Así, queremos partir del contenido del artículo en cuestión, el cual en su segundo apartado establece que «el consejo de administración deberá velar por que los procedimientos de selección de sus miembros favorezcan la diversidad de género, de experiencias y de conocimientos y no adolezcan de sesgos implícitos que puedan implicar discriminación alguna y, en particular, que faciliten la selección de consejeras». Por lo que es esta comisión la que establecerá un objetivo de representación para el sexo menos representado en el consejo de administración y la que elaborará orientaciones de cómo alcanzar dicho objetivo.

De este modo, tras la reforma de la LSC se impone a las empresas cotizadas la obligación de promover una mayor presencia de mujeres en sus consejos de administración, debiendo fijar un objetivo de representación equilibrada para el sexo menos representado. Para lograrlo, será la Comisión de nombramientos y retribuciones de las compañías quien deberá fijarlo, así como establecer el modo de lograrlo.

Será en el Informe anual de gobierno corporativo donde deberán las sociedades anónimas cotizadas ofrecer una explicación detallada de la estructura del sistema de gobierno de la sociedad y de su funcionamiento en la práctica (art. 540. 4 LSC). Es la propia LSC la que establece el contenido mínimo de dicho Informe, siendo relevante lo

---

<sup>94</sup> PALÁ LAGUNA, R., «*La Comisión de nombramientos y retribuciones. La política de remuneración y el informe anual de remuneraciones de consejeros*», en AAVV. «*Junta General y Consejo de Administración en la Sociedad Cotizada*», cit., p. 6-7

relativo a la estructura de la administración de la sociedad [ap. c)]. Se enumeran seis sub-apartados distintos en cuanto a la información que necesariamente se debe incluir en el Informe. De la misma interesa la «información relativa a la composición, reglas de organización y funcionamiento del consejo de administración y de sus comisiones», así como la «identidad y remuneración de sus miembros, funciones y cargos dentro de la sociedad, sus relaciones con accionistas con participaciones significativas, indicando la existencia de consejeros cruzados o vinculados y los procedimientos de selección, remoción o reelección»<sup>95</sup>. Es de especial importancia el sub-apartado 6º puesto que es el que obliga a las sociedades cotizadas a incluir en su Informe anual de gobierno corporativo la información relativa a las medidas que hayan tomado, dirigidas a tener una presencia equilibrada en su consejo de administración, así como las que hubiera convenido la CNR también en este sentido<sup>96</sup>.

Asimismo, también debe contener el Informe el grado de seguimiento de las recomendaciones de gobierno corporativo, o, en su caso, la explicación de la falta de seguimiento de dichas recomendaciones. A ello nos hemos referido en el epígrafe anterior del presente trabajo.

Por último, hemos de tener en cuenta la Memoria cuya función consiste en completar, ampliar y comentar el contenido de los otros documentos que integren las cuentas anuales de la sociedad, estableciéndose su contenido en el art. 260 LSC. En el mismo se hace referencia al contenido mínimo que debe tener la Memoria, siendo de interés a nuestros efectos el apartado décimo. Éste obliga a incluir en la Memoria el número medio de personas empleadas en el curso del ejercicio, expresado en categorías. Lo relevante reside en el deber de diferenciación por sexos, estableciéndose la «distribución por sexos al término del ejercicio del personal de la sociedad, desglosado en un número suficiente de categorías y niveles, entre los que figurarán el de altos directivos y el de consejeros».

Así, podemos observar como la LSC incluye distintas previsiones en cuanto a la diversidad de género, siendo preceptos legales, y por tanto, de obligado cumplimiento, a diferencia de las recomendaciones del Código de Buen Gobierno de 2015. Se establece

---

<sup>95</sup> Art. 540. 4. c) 1º y 2º LSC.

<sup>96</sup> Art. 540. 4. C) 6º: «la información sobre las medidas que, en su caso, se hubiesen adoptado para procurar incluir en su consejo de administración un número de mujeres que permita alcanzar una presencia equilibrada de mujeres y hombres, así como las medidas que, en su caso, hubiere convenido en este sentido la comisión de nombramientos».

en éste «que la política de selección de consejeros promueva el objetivo de que en el año 2020 el número de consejeras represente, al menos, el 30% del total de miembros del consejo de administración» (Recomendación 14<sup>a</sup>). No estamos ante un deber en sentido estricto. Por ello, las sociedades cotizadas, en caso de no impulsar las medidas que acerquen su empresa a esta presencia equilibrada a la que nos referimos, deberán dar las razones por las cuales no las han impulsado. Siendo esto una exigencia legal que sí que deben cumplir las empresas cotizadas obligatoriamente.

#### IV. CONCLUSIONES

La escasa presencia de mujeres en los consejos de administración de sociedades cotizadas constituye un reto en cuanto a las posibles soluciones que se pueden dar para hacerle frente, tanto a nivel europeo como a nivel interno.

El presente trabajo ha versado sobre la presencia de mujeres en los consejos de administración de sociedades cotizadas, y para el mismo hemos analizado las leyes de algunos países europeos en los que se ha llevado una regulación para poner solución a la escasa presencia de las mismas en los consejos de administración. Así, hemos de apreciar cómo se ha ido avanzando en la materia, situándose la media europea en el 21'2%, un porcentaje que ha ido aumentando en los últimos años, pero que es muestra de que aun se necesitan emprender acciones concretas para mejorar las cifras, y llegar a una presencia equilibrada real.

Los casos examinados – Noruega y Francia –, así como la regulación que han llevado a cabo, muestran unos resultados optimistas al respecto, y los colocan como líderes en la materia, lo cual es esperanzador, y son muestra de la evolución que la composición de sus consejos de administración han tenido desde la puesta en marcha de sus políticas de igualdad.

Sin embargo, la cuestión reside en si se trata de una situación extensible al resto de países de nuestro entorno, o de si se trata, por el contrario, de casos concretos de diversidad e igualdad de género en el consejo de administración de las sociedades cotizadas al amparo de reformas legales.

Esto es, puesto que por lo que respecta al legislador español, este parece *tibio* al respecto, creemos más conveniente que se apruebe una norma como la Ley noruega o la francesa, o incluso la recogida en la propuesta de Directiva del Parlamento Europeo y del Consejo de 2012 en la que se propone la representación del 40% de mujeres en puesto de consejeras no ejecutivas, así como el 30% en los puestos ejecutivos, lo cual sería más efectivo desde el punto de vista de la igualdad. La propuesta de Directiva ha generado controversia, y algunos países miembros alegan la intromisión de la UE en asuntos que, a su parecer, conciernen exclusivamente a los Estados nacionales, apostando por la autorregulación de las empresas<sup>97</sup>. A este respecto, no debemos olvidar que una medida de estas características es inevitable que sea polémica por todos los factores que engloba – económicos, sociales, empresariales, etc. Sin ir más lejos, la Ley noruega en su día fue cuestionada, pero hoy en día es innegable su éxito, colocando a Noruega como líder mundial en la materia que nos ocupa.

En España, las mujeres presentes en los consejos de administración de las sociedades que componen el Ibex 35 suponen el 19'83% del total, por debajo de la media europea. El método de «cumplir o explicar» de los Códigos de Buen Gobierno parece ser más lento y no tener tanto éxito para alcanzar el objetivo como el que han demostrado tener las respectivas leyes de cuotas. Quizá sea esta la razón por la que el legislador español paulatinamente va incluyendo normas al respecto, y va creando un cuerpo legal sobre la materia.

La reforma de la LSC por la Ley 31/2014, para la mejora del gobierno corporativo, establece que el procedimiento de selección de consejeros en las cotizadas ha de facilitar el nombramiento de mujeres, con el fin último de lograr una presencia equilibrada de ambos géneros en los órganos de administración de las compañías. Fue, precisamente, por la falta de seguimiento que tenían las recomendaciones establecidas en los Códigos de Buen Gobierno en este punto por lo que a partir de la citada modificación de la LSC se ha elevado a obligación legal el deber de procurar favorecer la diversidad de género en los procedimientos de selección, en particular, en la selección de consejeras. Determinando ese deber de establecer un objetivo concreto al respecto, quizá tenga más efectividad que el simple reconocimiento de un deber en abstracto.

---

<sup>97</sup> Documento de trabajo de la Fundación Ideas, *Igualdad de Género en los Consejos de Administración empresariales*, 2013, p. 41, disponible en [www.fundacionideas.es](http://www.fundacionideas.es)

Se debe buscar en los procedimientos de selección – tarea que corresponde a la Comisión de Nombramientos y Retribuciones– el favorecer la introducción de mujeres en los consejos de administración, pero en todo caso, queremos dejar claro que no se trata de una preferencia basada en el mero hecho de ser mujer, sino que se pone el acento en mujeres cualificadas, es decir, que a ninguna mujer se le deniegue un puesto por razón de sexo en igualdad de condiciones respecto al varón. Es por ello por lo que creemos que introducir legalmente la obligatoriedad de las cuotas de representación para equilibrar la presencia de hombres y mujeres no sería un disparate, ni una ocurrencia, sino una forma de luchar contra una situación de desigualdad que afecta a las mujeres desde hace años, y que es innegable.

Concluimos resaltando los esfuerzos que se están haciendo sobre la materia, resultados que podemos ver en las empresas que cotizan en el Ibex 35 puesto que cada vez son más las mujeres que integran sus consejos de administración. Aun siendo pocas, es un dato positivo que cada año sumen nuevas integrantes a lo que no es ajeno la reforma de nuestro derecho societario en diciembre de 2014.

## V. BIBLIOGRAFÍA Y DOCUMENTACIÓN

### Bibliografía

AA. VV. BERNAL, E., ELÓSEGUI ITXASO, M., «*La contribución diferencial de la mujer en los resultados de las empresas: estudio de factores explicativos y de relaciones casuales entre diversidad de género en consejos de administración y alta dirección y resultados empresariales*», (dir. DE LUIS CARNICER, P.), Universidad de Zaragoza, Zaragoza, 2009, disponible en [www.inmujer.gob.es/.../estudios/estudioslinea2011/docs/contribucionDiferencial.pdf](http://www.inmujer.gob.es/.../estudios/estudioslinea2011/docs/contribucionDiferencial.pdf)

HUERTA VIESCA, M. I., *Las mujeres en la nueva regulación de los Consejos de Administración de las sociedades mercantiles españolas*, Aranzadi, Pamplona, 2009.

LÉPINARD E. y LIEBER M., «*The policy on Gender Equality in France*», Parlamento Europeo, 2015, disponible en [www.europarl.europa.eu/thinkank/en/document.html?reference=IPOL\\_IDA\(2015\)510024](http://www.europarl.europa.eu/thinkank/en/document.html?reference=IPOL_IDA(2015)510024)

MERCADER UGUINA, J, ÁLVAREZ DEL CUVILLO, A. *et alii*, «*La Ley de Igualdad: consecuencias prácticas en las relaciones laborales y en la empresa*», Lex Nova, Valladolid, 2007.

PALÁ LAGUNA, R., «*La Comisión de nombramientos y retribuciones*» en AAVV«*Junta General y Consejo de Administración en la Sociedad Cotizada*», (dir. Alonso Ureba, Esteban Velasco, Fernández de Gándara, Quijano González, Rodríguez Artigas y Velasco San Pedro), Tomo II, Aranzadi, Pamplona, 2016, pp. 797-838.

PALÁ LAGUNA, R., ESTEBAN SALVADOR, L., «*Gender Quota on the Boards of Corporation in Spain*», *European Business Organisation Law Review*, 2016 (en prensa)

PÉREZ CARRILLO, E. F., *Responsabilidad social corporativa, cuestiones de género y diversidad en los Consejos de administración*, Marcial Pons, Madrid, 2009

SWEIGART, A., «*Women on Board for Change: The Norway Model of Boardroom Quotas as a Tool For Progress in the United States and Canada*», *Northwestern Journal of International Law & Business*, 2012, pp. 22-26

TEIGEN, M., «Norwegian Quota Polices», *Institute for Social Research (ISF) Paper*, 12, 2008.

VALLEJO DACOSTA, R., *Aspectos laborales más relevantes de la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres*, Gobierno de Aragón, Zaragoza, 2009

#### Documentación

Consultora ATREVIA, «*III Informe de las mujeres en los Consejos del Ibex 35*», IESE Business School, Madrid, 2015

Consultora AREVIA, «*IV Informe de las mujeres en los Consejos del Ibex 35*», IESE Business School, Madrid, 2016

DELOITTE, *Las mujeres se unen a los consejos de administración a nivel global pero no los presiden*, (nota de prensa), 2015: [www2.deloitte.com/mx/es/footerlinks/pressreleasespage/mujeres-consejo-prensa-html](http://www2.deloitte.com/mx/es/footerlinks/pressreleasespage/mujeres-consejo-prensa-html)

Informe Informa, *Las mujeres en los consejos de administración de las empresas españolas*, 2014

Informe Reuters: [www.reuters.com/article/us-france-equality-idUSTRE70C5ZA20110113](http://www.reuters.com/article/us-france-equality-idUSTRE70C5ZA20110113)

MINISTRY OF TRADE, INDUSTRY AND FISHERIES, «*The legislation on representation on both sexes in boards*», Noruega, 2011: <https://www.regjeringen.no/en/dep/nfd/contact/press-centre/fact-sheets/fact-sheet-the-legislation-on-representa/id641431/>

«Norway's mixed-gender boardrooms», 2009: Disponible en [www.eu-norway.org/news/gender\\_rep\\_boardrooms/#.VyCDfkcYEqI](http://www.eu-norway.org/news/gender_rep_boardrooms/#.VyCDfkcYEqI)

RUSSELL REYNOLDS ASSOCIATES, *Estudio sobre la Estructura de los Consejos de Administración: una visión contrastada entre Inversores Institucionales y Presidentes*, IESE, 2009.

THEMIS, Asociación de Mujeres Juristas, «*Ámbito económico y empresarial*»,  
Madrid, (2009)

